

**La gestión del cambio**

***Cómo contribuyen los sindicatos en Europa a la empleabilidad de los profesionales***

***Un informe para UNI-Europa***

redactado por Andrew Bibby  
[www.andrewbibby.com](http://www.andrewbibby.com)  
Setiembre de 2004



## **La gestión del cambio**

### ***Cómo contribuyen los sindicatos en Europa a la empleabilidad de los profesionales***

#### ***Un informe para UNI-Europa***

#### **Nota:**

Este informe ha sido preparado como parte de una iniciativa del Comité UNI-Europa Profesionales para explorar modos de mantener la empleabilidad y adaptabilidad de los trabajadores profesionales en la nueva economía.

Según la definición de UNI-Europa, es personal profesional:

Un empleado:

a) que tiene una formación superior o profesional o una experiencia reconocida equivalente de carácter científico, técnico o administrativo.

b) que se comporta como un empleado asalariado, con funciones principalmente de carácter intelectual a las que corresponde un grado de responsabilidad relativamente alto.

La expresión debería hacerse extensiva también a cualquier persona –que además de reunir las características (a) y (b) precedentes- en quien la dirección general, bajo su propia responsabilidad, haya delegado la responsabilidad de planificar, gestionar, controlar y coordinar las actividades de una empresa o de una organización con la consiguiente autoridad sobre otras personas.

Este informe, preparado por primera vez en 2002, ha sido revisado ahora considerablemente, aprovechando los resultados de un cuestionario enviado por UNI– Europa a sus afiliados en setiembre de 2004. Se recibieron 70 respuestas de sindicatos en 10 países europeos.

Esta versión: v1, 21.9.04

## Introducción: la gestión del proceso de cambio

El mundo está cambiando rápidamente. Los supuestos que muchos individuos y sociedades hacían sobre la índole de sus puestos de trabajo y el empleo, hace apenas una generación, hoy han dejado de tener vigencia.

En una economía cada vez más globalizada, el comercio internacional en servicios y productos crece rápidamente. Las grandes corporaciones funcionan cada vez más en forma multinacional en vez de hacerlo en un solo país. El pensamiento económico neoliberal ha llevado a un orden del día internacional que concede prominencia a la liberalización económica y a la privatización. Todo esto ha traído aparejado importantes trastornos en sectores claves de la economía.

La forma en que el trabajo se realiza también está cambiando. Los puestos de trabajo ya no son vitalicios. Las carreras ya no se desarrollan en una tranquilizadora progresión lineal ascendente. Las antiguas estructuras jerárquicas del trabajo, que se remontan a los enfoques de “gestión científica” de principios del siglo veinte, han sido puestas en tela de juicio y en algunos casos desmanteladas. Las empresas adoptan nuevos estilos de gestión.

Las relaciones laborales también están cambiando. Se desarrollan nuevas formas de relaciones contractuales al margen del contrato tradicional entre el empleador y el empleado en el que tanto se apoyó la legislación y la protección de la seguridad social, particularmente en Europa. Entre ellas se encuentra, por ejemplo, el trabajo de agencia y la subcontratación de empresas de contratistas autónomos nominalmente independientes. Aun en los casos en que la relación legal entre el empleador y el empleado permanezca inalterada, el contrato *implícito* entre la empresa y el trabajador, por el cual un individuo podía esperar el ofrecimiento de seguridad y gratificación a cambio de su lealtad a la empresa, sin duda ha cambiado. Cada vez más se les pide a las personas que asuman la responsabilidad por sus propias vidas laborales y carreras y también que aseguren la constante actualización de su capacitación y calificaciones.

Más aun, el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación ha modificado profundamente el modo de funcionar de las empresas. El trabajo ya no está sujeto a límites espaciales y temporales claros: el desarrollo del trabajo móvil y del trabajo a distancia demuestra que el trabajo puede realizarse fuera de la oficina o lugar de trabajo tradicionales al

tiempo que se disipa cada vez más la demarcación entre el horario de trabajo y el tiempo en casa.

Los profesionales, los directores y el personal superior se ven particularmente afectados por estas evoluciones. En ciertos aspectos, lo cierto es que estos trabajadores son los que soportan presión mayor, ya que deben tomar la delantera en la conducción de sus organizaciones en tiempos de rápidos cambios en la gestión al tiempo que asumen nuevas responsabilidades en la progresión de sus carreras.

El personal profesional no es inmune a sufrir las consecuencias negativas del cambio. El proceso de reestructuración, de eliminación de niveles jerárquicos y el redimensionamiento adoptado por muchas empresas en los años 90 por ejemplo, tuvo como efecto que se segasen puestos de dirección medios. Muchos trabajadores mayores se encontraron de pronto prematuramente empujados a una jubilación prematura.

Y aquellos que permanecieron en sus puestos, vieron como el estrés relacionado con el trabajo se convertía en un problema significativo en el lugar de trabajo.

Sin embargo, si la producción de bienes y servicios ha de basarse cada vez menos en la explotación del capital material y más en el uso que se haga del capital humano, existen entonces oportunidades evidentes, en la sociedad de la información y del conocimiento para profesionales con un alto nivel de formación. Cada vez somos más conscientes de que debemos dirigirnos al conocimiento y a las destrezas humanas para impulsar el desarrollo económico.

Los profesionales y el personal de dirección, deberían encontrarse entonces, en muchos sentidos, en mejor posición que otros trabajadores para cosechar los beneficios de la sociedad de la información. Pero tenemos que hacer una importante salvedad: ello dependerá de que se les dé la oportunidad de adaptarse en tiempos de cambios.

Las destrezas necesarias para trabajar con eficacia necesitan renovarse constantemente a través de un proceso de educación permanente. El énfasis está pasando de la adquisición de conocimientos al desarrollo de competencias. Puede que en el futuro la capacidad en la resolución de problemas, las destrezas sociales, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, el pensamiento creativo y la flexibilidad en las respuestas sean más valiosos que el conocimiento de hechos o la capacidad de practicar destrezas repetitivas.

Este informe examina las buenas prácticas de los sindicatos europeos al ayudar y apoyar a sus miembros profesionales y al personal de dirección en estos tiempos de cambios. Como se verá, muchos sindicatos han comenzado a realizar activamente, en diversos sectores, un trabajo pionero y valioso. Los sindicatos amplían su apoyo tradicional, ofrecido a través de procesos de diálogo social y de negociación colectiva, a otros servicios innovadores y en muchos casos hechos a la medida de las necesidades de los profesionales. He aquí algunos ejemplos:

- apoyo en la realización de análisis de necesidades y en el desarrollo de carreras
- ayudas directas para encontrar un empleo nuevo y mejor
- ayudas directas para la formación y la educación permanente
- apoyo a los trabajadores que trabajan como contratistas autónomos o independientes
- apoyo al personal que trabaja en el extranjero
- usos innovadores de las nuevas tecnologías en la comunicación con el personal profesional.

Sin embargo, este informe comienza colocando esos acontecimientos en su contexto, examinando brevemente iniciativas europeas recientes sobre empleo y empleabilidad, destrezas, movilidad y educación permanente.

## **El contexto europeo**

Durante varios años a la Unión Europea le ha preocupado establecer un marco estratégico adecuado para seguir los cambios que se están produciendo en el trabajo, el empleo y la economía.

La crisis del empleo que afectó a la Unión Europea durante los años 90 indujo el desarrollo de la primera Estrategia Europea de Empleo, lanzada en 1997. En ella se identificaron cuatro áreas prioritarias comunes, entre las que se contaban la empleabilidad (“asegurarse de que las personas puedan desarrollar las calificaciones idóneas para aprovechar las oportunidades de trabajo en un mundo en rápido proceso de cambio”) y la adaptabilidad “desarrollar formas nuevas y flexibles de trabajo que reconcilien la seguridad con la flexibilidad”).

La Estrategia Europea de Empleo fue redefinida en 2002, al establecerse tres principios generales: pleno empleo, calidad y productividad en el trabajo y reforzamiento de la cohesión y

de la inclusión sociales. Dos de las diez directrices de acompañamiento son particularmente atinentes en la materia de que trata este informe<sup>1</sup>:

- Abordar el cambio y promover la adaptabilidad y la movilidad en el mercado de trabajo.
- Fomentar el desarrollo del capital humano y la educación permanente .

La influyente Employment Taskforce presidida por Wim Kok, se propuso examinar los avances de la Estrategia Europea de Empleo haciendo público su informe en noviembre de 2003. Entre otros, éste era crítico de la falta de progreso conseguido en el fomento de la adaptabilidad<sup>2</sup>. Hablaba del fracaso del mercado en conseguir que se realizara una inversión suficiente en la formación continua y en la educación permanente e individual de los trabajadores.

En parte como en respuesta, la Comisión Europea y el Consejo Europeo volvieron a recalcar, en 2004, la importancia que tiene para la Estrategia Europea de Empleo invertir más y con mayor eficacia, en capital humano y acrecentar la adaptabilidad de los trabajadores, como dos de las cuatro áreas claves para la acción en el futuro inmediato<sup>3</sup>.

Estos temas están directamente vinculados a iniciativas europeas en materia de capacidades y de movilidad. Después del informe de 2001 del *High Level Task Force on Skills and Mobility* <sup>4</sup>, ( Grupo de trabajo de alto nivel sobre capacidades y movilidad) en febrero de 2002 fue publicado el propio Plan de Acción de la Comisión sobre las capacidades y la movilidad. Allí se hacía referencia a la necesidad de “una mano de obra que tenga las destrezas necesarias así como la capacidad de adaptar y adquirir nuevos conocimientos a lo largo de toda su vida laboral.’ Añadía que las ”estrategias para la educación permanente y la movilidad son esenciales....”

Los avances en la puesta en práctica del Plan de Acción han sido sometidos a un documento de revisión publicado por la Comisión a principios de 2004.

Existe una segunda iniciativa a la que está estrechamente vinculada que es la de promoción de la educación permanente. El Consejo Europeo de Feira de junio de 2000 hizo un llamamiento a los estados miembros, al Consejo de Ministros y a la Comisión para que “identifiquen estrategias coherentes y medidas prácticas que fomenten la educación a lo largo

---

<sup>1</sup> Consejo Europeo, Decisión del 22 de Julio de 2003 sobre Directrices para las políticas de empleo de los estados miembros. (2003/578/EC)

<sup>2</sup> Jobs, jobs, jobs: Creating more employment in Europe (Empleos, empleos, empleos: La creación de más empleo en Europa), Informe del Employment Taskforce, Noviembre de 2003.

<sup>3</sup> Comisión Europea, El reforzamiento de la puesta en práctica de la Estrategia Europea sobre el Empleo, 7 de abril de 2004 COM(2004) 239

<sup>4</sup> Plan de acción de la Comisión sobre las capacidades y la movilidad COM (2002) 72, publicado el 8 de febrero de 2002.

de la vida para todos”. La educación permanente es percibida como una parte integral del esfuerzo por conseguir la realización de los objetivos de Lisboa de hacer de Europa –en la frase tan citada- “la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo”. El informe de la Comisión *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality* (Hacer del Área Europea de Aprendizaje a lo largo de toda la vida una realidad) fue publicado en noviembre de 2001. Éste hace un llamamiento a los interlocutores sociales para que participen activamente en el desarrollo, la promoción y la utilización de la educación. En él se identifica a los sindicatos, junto con otros prestadores de servicios, grupos comunitarios y de voluntarios así como a los empresarios, como una de las partes con un papel que desempeñar en la prestación o promoción de oportunidades de educación para sus propios miembros.

El nivel real de demanda de cursos de formación en los países miembros de la Unión Europea, continua siendo deprimentemente bajo. Según la Comisión Europea el porcentaje de participación en 2002 alcanzó apenas el 8.5% entre los adultos entre 25 y 64 años en los 15 estados miembros previos a la ampliación. Ahora la Unión Europea ha establecido como objetivo para el año 2010 el baremo del 12.5%

El porcentaje de participación en formación es sin duda mayor entre los trabajadores con más educación, aunque el porcentaje general de la región a que pertenece la Unión Europea de los 15, aun no supera el 15%. Algunos países (en particular Dinamarca, Finlandia, Suecia y el Reino Unido) cuentan con cifras mejores, más del 30%.<sup>5</sup>

Habida cuenta de la necesidad específica de mejorar la educación permanente en capacidades para la información y la comunicación (capacidades TIC e Internet), a finales de 2001 se creó el *ICT Skills Monitoring Group* (Grupo de Seguimiento de capacitación TIC) para investigar la demanda existente de capacidades TIC e Internet en Europa, informe presentado en 2002.<sup>6</sup> Posteriormente a este hecho y a una conferencia inicial sobre capacidades en Internet, la Comisión Europea creó en 2003 el *European e-skills Forum* (Foro Europeo de Capacidades en Internet). El Foro publicó su propio informe en 2004, antes de la Conferencia Europea de Capacidades en Internet de Tesalónica en el otoño de 2004. Este informe formula una serie de recomendaciones y entre ellas la de la necesidad de enfocar el problema del sector TIC en Europa con una perspectiva estratégica de largo plazo. Asimismo afirma lo siguiente:

---

<sup>5</sup> Informe sobre la Aplicación del Plan de Acción de la Comisión sobre las capacidades y la movilidad COM (2004) 66

<sup>6</sup> Grupo de seguimiento de capacidades TIC- Informe de síntesis –Comercio electrónico y capacidades TIC en Europa (junio de 2002); valoración de las iniciativas políticas del estado miembro (Octubre de 2002).

“La preocupación.... proviene del hecho de que empiezan a perderse puestos de trabajo en los niveles más profesionales de la actividad. Esos puestos de trabajo se encuentran en los estratos más altos de la economía del conocimiento: exactamente en ese lugar del abanico ocupacional en el que se afincan las aspiraciones comunes de la futura actividad económica y por lo tanto del crecimiento del empleo dentro de la Unión Europea.”

Estos temas diversos y entrelazados han sido abordados durante el diálogo social entre los interlocutores sociales europeos. El diálogo social entre los representantes de los empresarios y los sindicatos se incorporó en 1988 en el Acta Única Europea y desde entonces los asuntos relativos a la formación profesional y a la empleabilidad han sido objeto de discusiones frecuentes dentro del proceso de diálogo social entre la organización de empresarios, UNICE, el Centro Europeo de la Empresa Pública, CEEP, y la Confederación Sindical Europea.

Un nuevo texto sobre educación permanente, Marco de las acciones para el desarrollo de las competencias y las calificaciones a lo largo de la vida , fue firmado entre los interlocutores sociales europeos en la primavera de 2002 (en 2003 y 2004 siguieron otras declaraciones). Entre otras, la declaración de 2002 formula la observación siguiente:

“Para fomentar una cultura de educación permanente, las organizaciones sindicales, tanto como las de empresarios tienen un papel fundamental en la información, apoyo y orientación de sus miembros y deberían desarrollar en su seno los conocimientos idóneos necesarios para el desempeño de esa función”<sup>7</sup>.

Podríamos resumir, por tanto, reiterando que la empleabilidad, la adaptabilidad y la educación permanente son temas prioritarios de la agenda política en Europa. El resto de este informe se vuelve ahora para centrarse más especialmente en las necesidades específicas de los trabajadores profesionales y la atención que estas reciben de los sindicatos en Europa.

## **Los sindicatos y las necesidades de los trabajadores profesionales**

### ***Encuesta sobre las necesidades de los miembros***

Inmediatamente se plantea una interrogante: “¿Cuáles son esas necesidades específicas? ¿Qué es lo que esos mismos trabajadores consideran que son sus necesidades? ¿Cuáles, por ejemplo, consideraría que son los servicios más útiles que su sindicato podría poner a su

---

<sup>7</sup> CES, UNICE/UEAPME, CEEP: Marco de las acciones para el desarrollo de las competencias y las calificaciones a lo largo de la vida

disposición para permitirles adaptarse al mundo cambiante de su trabajo? Tendría sentido tratar de averiguarlo.

Algunos sindicatos han decidido llevar a cabo estudios detallados, los que en muchos casos pretenden ir más allá de un mero ejercicio de análisis de necesidades. Uno de los estudios más ambiciosos ha sido la encuesta organizada en 2002 por el sindicato francés CFDT Cadres. El estudio, *Trabajo en cuestión de Profesionales (Travail en question Cadres)*, se realizó mediante la distribución de 30.000 cuestionarios, de los cuales 17.000 fueron devueltos debidamente completados. El objetivo, según el sindicato, era adquirir una comprensión más profunda de las condiciones de trabajo y de las preocupaciones de los profesionales, para apartarse del estereotipo de que todos los profesionales tienen necesariamente la misma experiencia laboral, y como dice CFDT Cadres, y permitir que los profesionales y los directores hablen con voz propia.

Lo interesante es que el estudio de CFDT Cadres fue más allá de las filas sindicales, porque siete de cada diez cuestionarios pertenecían a miembros no sindicados.

Afloraron con mayor fuerza cuatro asuntos: los encuestados querían un mayor reconocimiento de su contribución al trabajo, querían la oportunidad de mejorar sus capacidades y calificaciones profesionales y progresión en su carrera, reclamando un enfoque más profesional de los empresarios en el mecanismo de valoración anual y querían también derecho a participar plenamente en las decisiones de gestión estratégicas que afectan a sus ámbitos de responsabilidad. El papel del sindicato es percibido como una protección contra el poder arbitrario y los errores garrafales de la dirección y como un espacio para el intercambio de informaciones.

CFDT Cadres ha utilizado desde entonces los resultados en un informe *Los Profesionales en el trabajo (Les cadres au travail)*. Los resultados también han sido puestos a disposición de expertos externos.

El sindicato finlandés de ingenieros titulados, TEK, encuesta anualmente a sus miembros con 32, 40 y 50 años, basado en su convicción de que esas son las edades claves en la dirección que cobra la progresión de carrera de las personas.

La encuesta se centra en las competencias de los miembros, desarrollo de las competencias y planes de desarrollo de carrera. Las preguntas incluyen las capacidades y competencias que los miembros entienden que son necesarios para la progresión de su carrera y el grado en que sus empleadores les permiten adquirir esas competencias mediante la formación.

Otro sindicato de ingenieros de Finlandia, Insinöörlitto IL, también ha investigado la percepción que tienen sus miembros de las necesidades de formación y desarrollo de carrera, como parte de la encuesta anual que realiza entre sus miembros.

El sindicato italiano de banca y seguros, FIBA-CISL, que investigó las actitudes y las expectativas de los trabajadores profesionales y de dirección en una encuesta realizada en 1999, ha realizado más recientemente un ejercicio de investigación detallado, específicamente entre mujeres profesionales. Esta encuesta, realizada en el otoño de 2003 suscitó la respuesta de unas 230 mujeres. Entre otras cosas FIBA\_CISL exploró las expectativas percibidas de las mujeres sobre su progresión de carrera en el futuro inmediato, sus opiniones sobre el acceso a la formación profesional y el papel que en su opinión deberían tener los sindicatos, ayudándoles en su desarrollo de carrera. Es interesante señalar que una gran mayoría de las encuestadas pensaba que al sindicato le corresponde en ese sentido un papel mayor o menor.

En Dinamarca, el sindicato de finanzas Finansforbundet llevó a cabo en el otoño de 2003, una encuesta de las actitudes de los directores ante el cambio en la gestión. (Esta siguió a otra encuesta realizada el año anterior, en colaboración con otros sindicatos de la federación danesa FTF, sobre las necesidades de formación y desarrollo de carrera). Los resultados de la encuesta (que entre otras cosas, preguntaba a los miembros de qué modo el sindicato podría ayudar a gestionar el cambio) fueron objeto de atención por parte de la prensa danesa y utilizados para ayudar a planear cursos destinados a directores en el sector de finanzas.

Los miembros tuvieron opiniones diversas en lo relativo a la capacidad del sindicato de ayudar durante un proceso de cambio. Se entendió que Finansforbundet hacía bien su labor de fomento de un diálogo constructivo con la dirección y en la organización de cursos de gestión, sin embargo, la mitad de los encuestados también entendió que el sindicato podría hacer más para asistir a aquellos miembros que se encontraban en la situación de tener que medirse con el cambio.

### ***Desarrollo de carrera***

Si el familiar camino de progresión lineal en la carrera, como se sugiere precedentemente, ya no es necesariamente aplicable a las realidades cambiantes del trabajo, ¿qué puede hacerse para ayudar al personal profesional y de dirección en el desarrollo de su propia carrera?

Varios sindicatos han introducido servicios innovadores para sus miembros. El sindicato británico de directivos de telecomunicaciones Connect, por ejemplo, lanzó en enero de 2002

su servicio de orientación de carrera Opus<sup>2</sup> Careers Advice. Opus<sup>2</sup> recurre a consejeros cualificados y experimentados ofreciendo en este momento dos programas, uno de evaluación de carrera y el otro sobre cómo conseguir entrevistas. Cada programa lleva unas seis semanas y se basan en un conjunto de sesiones de orientación de 40 minutos que se llevan a cabo por teléfono o de viva voz. El coste del programa para los miembros de Connect (unos €290) es menor que el de servicios comerciales equivalentes y es precedido de una sesión gratuita de media hora para permitir que los miembros valoren si es algo que se adecua o no a sus necesidades. También disponen de orientación de carrera por horas (€100 p. h.).

En un principio Opus<sup>2</sup> inició el servicio para sus propios miembros, pero ahora lo pone a disposición de miembros de otros sindicatos (a un precio un poco mayor) y de personas no sindicadas (a un precio mayor aún).

Otro sindicato británico, Prospect, utiliza Opus<sup>2</sup>, pero también dispone de su propio programa de desarrollo de carrera, CareerPlus, que es cedido a los miembros como una serie de hojas de cálculo disponibles en Internet. CareerPlus incluye módulos sobre desarrollo profesional continuo, capacidades, formación, mentores y presentación a vacantes. Los miembros trabajan en el material en su tiempo libre.

SIF (Suecia) tiene muchos años de experiencia en ayudar a sus miembros en el desarrollo de carrera. Por ejemplo, comenzó muy pronto a utilizar Internet para la prestación de un servicio de entrenamiento de carrera (Karriärcoach) para sus miembros. Esa es una herramienta basada en la Red para ayudar a las personas a analizar las perspectivas de su vida laboral. Los miembros de SIF reciben una contraseña del sindicato y van avanzando en el programa en su tiempo libre. Esta es una de varias herramientas de desarrollo que SIF ha puesto a punto para entregar a sus miembros a través de la Red o en un CD-ROM.

Asimismo SIF ofrece entrenamiento de carrera a sus miembros en forma individual mediante encuentros personales.

También en los países nórdicos, el sindicato finlandés Insinöörlitto IL ofrece a sus miembros tanto orientación basada en la Red sobre cómo presentarse a mejores empleos y cursos más tradicionales, sobre temas como el desarrollo de carrera o como presentarse para empleos. Insinöörlitto IL ofrece asesoramiento jurídico a los miembros que se encuentran negociando sus contratos y salarios con nuevos empleadores.

TEK (Finlandia) también ofrece a sus 60.000 miembros un Servicio de Carreras. Lo explica del modo siguiente: “Podemos ayudarle a analizar sus experiencias profesionales y sus puntos fuertes personales.

Elegir que itinerario de carrera seguir le resultará entonces más fácil. Le podemos ayudar a encontrar información sobre las posibilidades que existen de educación y formación adicionales. También podrá participar en actos de carrera, organizados a la medida de nuestros miembros”.

En Noruega, el sindicato de ingenieros FLT está poniendo a punto un programa de desarrollo de carrera para miembros. Éste ofrecerá tanto asesoramiento personal como recursos en línea para el diseño de carrera.

Finansforbunde en Dinamarca es otro sindicato que ofrece ayuda en desarrollo de carrera y en desarrollo personal y profesional para directores. Ello va desde consultas y orientación individuales (por ejemplo, sobre opciones apropiadas de educación permanente) hasta sesiones de todo el día o de después del trabajo sobre determinadas materias de interés para el personal profesional. Finansforbundet dice que ésta ha sido una iniciativa popular en la que cada año participan aproximadamente un 15% de los miembros del sindicato en puestos profesionales o de dirección.

El sindicato belga de profesionales LBC-NVK ha ofrecido a sus miembros durante varios años talleres de gestión de carrera. En este momento se ofrecen dos sesiones por año, abiertas cada una a 25 participantes. El sindicato espera ampliar esta iniciativa a partir de enero de 2005, lo cual permitirá que unos 200 miembros puedan acceder cada año a ese servicio.

### ***Agencias de empleo***

En el pasado, en muchos países, los sindicatos han desempeñado un papel importante en la búsqueda directa de trabajo para sus miembros. Esta tradición estuvo asociada en particular con los sindicatos de artesanos, como parte del mecanismo utilizado para controlar el acceso a determinadas profesiones y para evitar que se diluyan las destrezas profesionales. Por tanto, quizás no resulte sorprendente que algunos sindicatos pretendan recrear ahora un servicio semejante para sus propios miembros del personal profesional y técnico.

TEK (Finlandia) tiene un servicio de afiliación para sus miembros que se sirve de las páginas en Internet del sindicato. Los empresarios pueden anunciar sus puestos vacantes para ingenieros y profesionales técnicos en el sitio en Internet sin cargo alguno. Los miembros pueden acceder a esa base de datos, pero también pueden presentar en línea sus propios CV

(en finés y en inglés). Esos CV permanecen accesibles a las búsquedas de empleadores en pos de nuevo personal.

Un servicio muy parecido es ofrecido por otro sindicato finlandés: *Insinöörlitto IL*.

A principios de los años 90 Connect (Reino Unido) decidió crear su propia agencia de empleo, en un momento en que British Telecom ofrecía a muchos de sus miembros el retiro voluntario. La inmensa mayoría sólo habían trabajado para BT y la perspectiva de buscar otro trabajo les resultaba abrumadora.

Al igual que el servicio de entrenamiento de carrera, Connect utiliza el nombre de Opus<sup>2</sup> para este servicio. Opus<sup>2</sup> funciona de un modo muy parecido a las agencias de empleo comerciales. Los candidatos rellenan un impreso de inscripción, un CV etc. con información que va a una base de datos que será consultada para colmar las futuras vacantes. Se ofrece asesoramiento sobre el modo de preparar un CV profesional eficaz. Se mantienen entrevistas personales con los candidatos en las que se puede explicar la gama de opciones existentes, como sería por ejemplo, pasar a trabajar como contratista autónomo. Si ese fuera el caso, se puede contar con asesoramiento jurídico sobre el modo de crear una empresa de responsabilidad limitada.

Los puestos vacantes son anunciados en las páginas en la Red de Opus<sup>2</sup>. Connect pretende que una de las ventajas de la agencia de empleo es que alienta a los miembros que abandonan el empleo a mantener su lealtad con el sindicato. Asimismo Opus<sup>2</sup> les cobra a los empleadores, cuando se colma la vacante, un honorario normalizado equivalente al 20% del salario anual en el primer año.

En Francia, las cinco principales federaciones sindicales se han unido junto a la organización patronal MEDEF, para crear una organización sin ánimo de lucro, APEC, *l'Association pour l'emploi des cadres* (Asociación para el empleo de profesionales). APEC ofrece un gran servicio de empleo basado en la Red para profesionales (y también para jóvenes con calificaciones profesionales). Dicen que hasta la fecha ha sido utilizado por 25.000 empresas y 400.000 personas. En cualquier momento el número de puestos de trabajo anunciados en las páginas en la Red está en torno a los 10.000. Los jóvenes pueden asimismo introducir sus CV. APEC está a disposición de todos los profesionales, incluso de aquellos que no están afiliados a los sindicatos participantes.

## **Comparadores salariales**

Aunque tradicionalmente la paga es, en muchos países europeos, un tema de negociación colectiva, ello resulta cada vez menos así, en particular para los trabajadores profesionales y del nivel de dirección. Lamentablemente, el desequilibrio de poder entre las empresas y los empleados individualmente, hace que las personas sean potencialmente más vulnerables y proclives a aceptar una paga que está por debajo del precio corriente. Ello es aun más cierto en el caso de las negociaciones que sostienen los subcontratistas y autónomos.

Algunos sindicatos han comenzado a adoptar medidas para contrarrestar esta situación. CFDT Cadres (Francia), por ejemplo, ofrece OSCAR (*Observatoire du Salaire des Cadres et de leurs Revenus*), un servicio que le permite a los miembros seguir y analizar la evolución de sus salarios en los últimos cinco años y compararlo con otros patrones dentro de su sector profesional.

En Suiza, //syndikat, una organización sindical en línea que enlaza a los profesionales de las TI, sector de nuevas tecnologías notorio por su individualismo, alienta a los miembros existentes y prospectivos a cotejar por sí mismos cómo compara su estipendio con el promedio de la industria, utilizando a este efecto el programa de software Salary Checker que se encuentra en su sitio en Internet. La información de Salary Checker se hace más valiosa cuanto mayor sea el número de usuarios que aportan sus datos. //syndikat dice que al ser ya varios miles los trabajadores que han inscrito sus datos, la base de datos de Salary Checker es ahora estadísticamente representativa del sector.

Ideas parecidas a las de //syndikat han sido desarrolladas por los sindicatos de Austria y los Países Bajos. El más ambicioso es el Wage Indicator facility (Servicio de Indicador Salarial) basado en el sitio en Internet [www.wageindicator.org](http://www.wageindicator.org), lanzado en Julio de 2004. La federación sindical holandesa FNV es uno de los socios de este proyecto que ofrece datos salariales comparativos de 1700 profesiones. El proyecto Wage Indicator cuenta también con socios en Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Polonia, España y Reino Unido.

## **Cursos de formación y educación permanente**

Como hemos visto, aun cuando la importancia de la educación a lo largo de toda la vida ha sido un tema constante de las iniciativas de empleo europeas, el porcentaje real de trabajadores europeos que reciben formación es extremadamente bajo. Quizás el problema

radique en la concepción sobre la gestión que continua entendiendo la formación profesional, incluso para el personal profesional, como un coste y no como una inversión.

Los sindicatos pueden contribuir de modos diversos a la extensión de la prestación de formación para sus miembros. En primer lugar, se trata de una cuestión importante que puede ser suscitada durante el proceso de negociación colectiva. El sindicato de profesionales belga LBC-NVK no está solo al decir que “Capacitación y recapacitación son derechos tan fundamentales que procuramos a toda costa incluir esos derechos en los acuerdos colectivos, tanto a escala de la empresa como del sector”.

Naturalmente, los sindicatos de muchos países también se encuentran activamente imbricados en organizaciones e iniciativas bipartitas (sindicato/ empleador) y tripartitas (gobierno /sindicato/ empleador) para la promoción de la formación profesional. En Francia, por ejemplo, CFDT Cadres desempeña un papel determinante en el CESI, Centre d’Enseignement Scientifique et Industriel, el órgano que coordina la formación de ingenieros, técnicos y profesionales. Del mismo modo, el sindicato de banca portugués SBSI participa en el instituto de formación profesional portugués para el sector bancario, mientras que en España la UGT está asociada al Plan 2004 para la formación profesional continua.

Los sindicatos están desarrollando asimismo colaboraciones con instituciones de enseñanza. SIF (Suecia) informa que “coopera con universidades locales y colegios universitarios en Suecia para ofrecer a sus miembros la posibilidad de participar en determinados programas y cursos. Un ejemplo en el que se han reservado plazas para miembros de SIF, es el de un curso de gestión de proyectos. SIF paga por la formación en tanto el empleador permite que el miembro participe en el curso durante las horas de trabajo”.

Los sindicatos a su vez montan una serie de cursos de formación para sus propios miembros. Aunque estos son los cursos más tradicionales destinados a los activistas sindicales sobre temas como la representación de los miembros, salud y seguridad laboral, los sindicatos se van volcando cada vez más en la atención de las necesidades de los miembros en calificaciones profesionales.

SIF, por ejemplo, organiza cerca de 15 seminarios educativos al año, destinados específicamente a profesionales y personal de dirección, centrado cada uno de ellos en un tema cardinal de su trabajo. En Finlandia, TEK monta actualmente cerca de 35 talleres y conferencias anuales, a medida de las necesidades de sus miembros. Otro sindicato nórdico, HTF (Suecia) organiza seminarios y cursos de dirección. En palabras de HTF: “Ayudamos a esos miembros a crear redes y a desarrollar sus destrezas en temas importantes para ellos”.

El sindicato noruego de directores y técnicos FLT ha ido incluso más lejos, creando la organización y el sitio en Internet Addisco consagrado específicamente a la prestación de formación profesional. Por intermedio de Addisco se puede acceder a una serie de cursos a diversos niveles, incluyendo un MBA en Gestión Tecnológica. Este curso, conducente a un MBA, fue puesto a punto originalmente en Australia por el sindicato de ingenieros y científicos APESMA junto con universidades australianas. Addisco lo adaptó a las necesidades de los estudiantes noruegos. Algunos sindicatos británicos también han puesto ese MBA a disposición de sus miembros.

Otros sindicatos también disponen de la prestación de formación para el personal profesional y de dirección. El sindicato británico PCS ofrece servicios en línea para sus miembros en su centro de educación abierto del centro de Londres. SBSI (Portugal) organiza en forma anual un programa de formación para directores de banca y profesionales centrándose en los cambios que se están produciendo en este momento en el sector. Estos incluyen cursos de formación tradicionales pero también seminarios y talleres.

SBSI ha identificado también las necesidades particulares de los jóvenes a quienes preocupa mejorar sus destrezas y calificaciones profesionales para acrecentar sus perspectivas de desarrollo de carrera y participan con interés en muchas de las iniciativas de formación de SBSI. El sindicato afirma que aunque la prestación de formación representa un costo, éste se ve compensado con el nivel de compromiso que los jóvenes adquieren, como consecuencia, con su sindicato.

### ***Trabajadores independientes y autónomos***

Si la era del comercio electrónico (e-comercio) ha de convertirse en la era del trabajador e-independiente, como ha apuntado Tom Malone del MIT, las organizaciones que dicen ser agentes de relaciones laborales no podrán soslayar a este grupo. Este asunto es del ámbito de competencia de los sindicatos profesionales en particular, en los que muchos ex empleados han decidido establecerse como contratistas independientes, volviendo a prestar servicios a veces a sus antiguos empleadores.

Como es natural a los sindicatos les preocupa asegurarse de que las empresas no evadan sus obligaciones legales y sociales con los empleados fomentando formas de pseudo autoempleo en las que las personas afectadas continúan en realidad en una situación de casi-empleo con las empresas.

Pero también hay muchos trabajadores activos a nivel profesional que en forma voluntaria deciden trabajar realmente como autónomos. Anteriormente muchos de ellos seguramente fueron sindicalistas, lo que es necesario saber ahora es hasta que punto los sindicatos se están adaptando para poder atender las necesidades de esos trabajadores.

Algunos órganos sindicales ya se han comprometido con esta cuestión y entre ellos UNI misma, que ha organizado una serie de mesas redondas sobre este tema; la más reciente de ellas en mayo de 2004.

En los Países Bajos, FNV-Bondgenoten ha elegido crear un nuevo sindicato específico para personas que sean autónomos. Este sindicato se creó en 2000. Para fines de 2001 ya tenía afiliados mil miembros y en la actualidad (2004) cuenta con 5750 miembros. En parte, la decisión fue tomada debido a los numerosos miembros de FNV-Bondgenoten que eran en ese momento empleados pero querían convertirse en autónomos y que solicitaron mantenerse como miembros del sindicato.

El número de personas independientes en los Países Bajos ha aumentado considerablemente en las dos décadas precedentes. El nuevo sindicato trata de ayudar a sus miembros autónomos atendiendo sus necesidades específicas, incluyendo cuestiones fiscales, la seguridad social, los seguros de empresas, sobre contabilidad y finanzas y el establecimiento de redes. Trabaja, entre otros, con el sindicato del sector de la construcción afiliado a FNV que también cuenta con 5000 miembros autónomos.

La decisión de sindicarse a los autónomos, en un inicio, no estuvo exenta de oposición, con algunos miembros alegando que los trabajadores independientes se llevaban puestos de trabajo existentes y socavaban los acuerdos colectivos. Sin embargo, en la práctica, ha tenido una serie de beneficios, como el hecho de que los sindicatos estén ahora mejor informados a través de su red de trabajadores autónomos de lo que sucede dentro de las empresas y sean capaces de seguir mejor el establecimiento de nuevas empresas.

SIF (Suecia) narra una historia semejante. SIF debatió el asunto de los miembros autónomos en 1996 y después del que fue descrito como un vivo debate, decidió su admisión al sindicato. El nuevo dispositivo se inició en 1998. En Suecia como en los Países Bajos, muchos miembros del sindicato habían perdido sus anteriores puestos de trabajo y se les había instado a convertirse en autónomos.

En la actualidad tiene unos 3000 miembros autónomos. Al principio el sindicato ofreció ayudas financieras para apuntalar el esfuerzo de afiliación de miembros y durante el 2002 sostuvo una campaña de afiliación mediante telemarketing. En la actualidad, el objetivo es que el sector de

autónomos del sindicato se autofinancie. El principal atractivo de formar parte del sindicato se encuentra en un paquete de seguros muy conveniente y un servicio de asesoría jurídica útil a la hora de ayudar en la redacción de contratos o de acudir, de ser necesario, a los tribunales.

SIF señala que los miembros autónomos requieren una atención individual, lo cual podría llevar a la personalización de la prestación de servicios sindicales. Ello podría repercutir en los recursos y en la organización interna de los sindicatos.

En Alemania, ver.di ha tenido un crecimiento importante en el número de miembros autónomos, que alcanzó los 33.000 en el verano de 2004. Estos miembros tienen acceso a toda la gama habitual de servicios de que disponen los miembros de ver.di, pero también a servicios especiales adaptados a sus necesidades, incluyendo un sitio en Internet especialmente para ellos. El sindicato afirma que desea tratar a los autónomos como trabajadores profesionales y no como a trabajadores de segunda clase. El mismo personal de ver.di está siendo capacitado para incrementar su conocimiento de los problemas de los autónomos, como es el caso de los contratos.

En Dinamarca, HK cuenta con unos 5.000- 6.000 miembros autónomos en un total de 370.000 miembros. Entre ellos se encuentran los contables, los profesionales de TI, los diseñadores gráficos y los intérpretes. HK ha producido para los independientes un manual detallado, actualmente el único en el mercado de Dinamarca, que se vende con éxito a los no miembros de HK. HK ha creado también un sitio en Internet especializado: [www.freelancer.dk](http://www.freelancer.dk).

CFDT Cadres (Francia) también lanzó en setiembre de 2002 un experimento de tres años: una Red de Profesionales Autónomos (RPO). La red (centrada inicialmente en París y la región parisina) pretende ofrecer a sus miembros información profesional y asistencia jurídica como parte de su cuota de suscripción de miembros y ofrecerá servicios adicionales (como seguro social y pensiones) mediante un pago adicional.

CFDT Cadres dice que la iniciativa RPO pretende demostrar que los sindicatos tienen un papel en todo el mundo del trabajo y pueden representar a personas que trabajan de un modo novedoso. Entre las profesiones diana de RPO hay consultores independientes, diseñadores gráficos, ingenieros de programación y periodistas independientes. Se trata de personas con un alto nivel de educación y calificaciones que según el sindicato existen en los márgenes de la mano de obra empleada y cuyos derechos necesitan una mejor protección. Sin embargo al plan piloto le ha resultado difícil convencer a los autónomos del valor de su afiliación. En este momento cuenta con 300 miembros.

En el Reino Unido e Irlanda, la recientemente creada Amicus (y anteriormente uno de sus sindicatos constitutivos, MSF) ha sindicado a los consultores de TI en su Information Technology Professionals Association (ITPA) desde 1995. La ITPA es una sección autónoma del sindicato con varios miles de miembros. Ofrece asesoramiento especializado y la oportunidad de crear una red de profesionales de TI. Asimismo ha ayudado a que el sindicato penetre y sindique empresas que anteriormente habían sido difíciles si no imposibles.

### ***Movilidad internacional***

Tal y como detalla el Plan de acción de la Comisión Europea para las capacidades y la movilidad, una economía europea basada en el conocimiento es probable que tenga que basarse cada vez más en una mano de obra móvil, con una creciente movilidad de los trabajadores entre los estados miembros. Esta materia ha sido recogida también en la Nueva Estrategia Europea del Empleo, aprobada por el Consejo de la UE en el verano de 2003.

Debido a que los sindicatos se desarrollaron como organizaciones basadas en estados, con sus estructuras y mecanismos de prestación de servicios centrados en dirigirse a sus miembros dentro de su propio país, el crecimiento en el número de trabajadores que trabajan allende fronteras nacionales es obvio que plantea nuevos desafíos. En particular, el personal profesional es cada vez más probable que se encuentre trabajando en el extranjero durante una parte de su vida laboral.

Los sindicatos, a modo de respuesta, están desarrollando cada vez más sus servicios. TEK (Finlandia) es un ejemplo. TEK informa que “Ayudamos a nuestros miembros a encontrar trabajo en el extranjero y asesoramos sobre las vías para la búsqueda de empleo en el extranjero. Publicamos guías y damos información y asesoramiento sobre las condiciones de trabajo en los países de la Unión Europea así como en países de fuera de la Unión.”

En Francia, la asociación bipartita *Association pour l'emploi des cadres* (APEC) (ver más arriba) está coordinando un trabajo de apoyo al personal profesional que trabaja en otros estados de la Unión Europea y los Estados Unidos.

Este es un terreno idóneo para la coordinación sindical internacional. UNI mismo ha creado un dispositivo, el Pasaporte UNI, calificándolo de “clave en la estrategia de solidaridad que pretende ayudar a los trabajadores móviles sindicados a enfrentar los retos del siglo XXI”. La idea es que los miembros de un sindicato puedan solicitar un Pasaporte UNI que les permitiría recurrir a los servicios del sindicato afiliado a UNI en el país en que se encuentren trabajando.

El grado de apoyo disponible varía según los sindicatos, los que podrán decidir en que medida están en condiciones de participar en el dispositivo. En este momento está invitando a los afiliados a crear una página especial "Pasaporte" en sus propios sitios en Internet, para ayudar a los usuarios potenciales del dispositivo a conocer el nivel de asistencia disponible. Un ejemplo pionero de una página "Pasaporte" en Internet lo da la producida por FABI (Italia) y es accesible en: [www.fabi.it/passport/inglese/index.htm](http://www.fabi.it/passport/inglese/index.htm)

Eurocadres también cuenta con una guía en Internet para trabajadores móviles en Europa dirigida en particular a los profesionales. Se puede acceder a este manual en: [www.eurocadres.org/mobilnet](http://www.eurocadres.org/mobilnet).

### ***Comunicar con los trabajadores profesionales maximizando las oportunidades de las nuevas tecnologías***

Es mucho lo que se ha dicho en este informe sobre iniciativas que recurren a las nuevas tecnologías, incluyendo un uso innovador de páginas en Internet y herramientas de tecnología multimedia como los CD-ROM interactivos.

Casi todos los sindicatos utilizan ahora el correo electrónico y las páginas en Internet como herramientas en sus relaciones con los miembros. En sus respuestas a la encuesta que acompañó la preparación de este informe, sindicatos de toda Europa, desde PAM en Finlandia hasta SBSI en Portugal, recalcaron la importancia que para ellos tiene la utilización del correo electrónico y de páginas en Internet en la comunicación con los miembros en puestos profesionales y de dirección. Los espacios en los sitios en Internet protegidos por contraseñas son sólo percibidos como un recurso particularmente válido.

El sindicato británico Connect es típico de las respuestas recibidas. Informa lo siguiente: "Connect cuenta con direcciones de correo electrónico de aproximadamente un 80% de sus miembros. El correo electrónico es ahora nuestro principal medio de comunicar con los miembros e incluso con los que no lo son, cuando tenemos sus direcciones. El sitio en Internet es utilizado de un modo asociado. Por ejemplo, las invitaciones por correo electrónico de afiliarse al sindicato pasan por acceder a nuestra página o dirección en Internet (URL) donde pueden inscribirse en línea. Una creciente proporción de nuevos miembros acceden de este modo. También utilizamos el correo electrónico e Internet para votar regularmente sobre acuerdos salariales y otros temas de negociación. La participación en esas votaciones

electrónicas supera el 60%, muy por encima del promedio de las votaciones sindicales en el Reino Unido.”

Los mensajes cortos en teléfonos móviles es otra herramienta tecnológica ensayada. FABI (Italia), por ejemplo, está explorando la utilización de mensajes telefónicos para alcanzar a los miembros profesionales de Findomestic banca.

Finansforbundet (Dinamarca) informa que los miembros pueden acceder a sus propios expedientes como miembros a través de la página en Internet del sindicato para actualizar o corregir los datos allí consignados. PCS (Reino Unido) utiliza casi exclusivamente medios electrónicos para comunicar con aquellos miembros que se han afiliado a su Professional and Managers Association (PMA), establecida por el sindicato en 2001. PCS dice que como los miembros de PMA es probable que sean personas muy ocupadas, la utilización de medios de comunicación electrónicos son los menos molestos y los más eficaces por su coste, para el mantenimiento del contacto.

Los recursos disponibles en los sitios en Internet pueden complementarse también con un telecentro. El sindicato alemán ver.di y sus sindicatos predecesores tienen una experiencia considerable en esto, siendo quienes establecieron la pionera línea de servicio de ayuda sobre el trabajo a distancia, OnForTe (Online Forum Telearbeit) en 1997. OnForTe pretendía ofrecer al público, incluso a personas no sindicadas, a los autónomos y a los miembros de los comités de empresa, un punto de acceso para información sobre todos los aspectos del trabajo a distancia. Las preguntas más sencillas eran atendidas por los agentes del telecentro, mientras que las consultas más especializadas se transmitían a consultores de un segundo nivel que asistían en cuestiones como derechos legales, acuerdos contractuales del trabajo a distancia y problemas del trabajo autónomo. ver.di también cuenta con Mediafon , un telecentro semejante para los trabajadores de los medios de comunicación.

Algunos sindicatos han decidido dar un paso más adelante y utilizar las nuevas tecnologías a un nivel más estratégico como un modo de mejorar el servicio que ofrecen a los profesionales. El sindicato de servicios austriaco GPA ha desarrollado un conjunto de nuevos grupos de interés dentro del sindicato aprovechando las posibilidades que ofrece su sitio [www.interesse.at](http://www.interesse.at). Los trabajadores profesionales, por ejemplo, pueden acceder a través del sitio en Internet al grupo de interés [work@professional](mailto:work@professional). Existen grupos de interés parecidos para los trabajadores flexibles donde se incluyen a los autónomos ([work@flex](mailto:work@flex)), para el personal de asistencia social ([work@social](mailto:work@social)), para los trabajadores de TI ([work@IT](mailto:work@IT)), para los trabajadores de la educación ([work@education](mailto:work@education)), para los trabajadores móviles que funcionan fuera de la base de su oficina ([work@external](mailto:work@external)) y para los trabajadores migrantes

([work@migration](#)). Cada grupo de interés tiene su propia sección en el sitio donde se ofrece información, noticias y foros de debate en línea.

GPA ve en estos grupos de interés una nueva, tercera dimensión de la vida democrática interna del sindicato, que complementa las estructuras regionales y sectoriales tradicionales. Los miembros pueden seleccionar por sí mismos el grupo de interés que les parece más apropiado para su trabajo. Los grupos de interés están reconocidos en los estatutos de GPA y son autónomos; cada grupo tiene el derecho de estar representado en el Comité Ejecutivo de GPA y en el Forum de GPA.

[Work@professional](#) fue uno de los primeros grupos de interés en establecerse. GPA señala que Austria tiene unos 150.000 trabajadores profesionales en el sector privado de los que unos 30.000 son miembros de GPA. Se trata de personas que tienen posiciones claves en el mundo de la empresa y la sociedad; y el sindicato también percibe como importante su papel para su propio desarrollo.

Tal vez el ejemplo más dramático de un sindicato que hace de Internet el elemento central de su trabajo, y por qué no, de su existencia, es el del sindicato de comercio “virtual” suizo //syndikat, antes mencionado. Fundado en enero de 2002, //syndikat pretende sindicar a los empleados y autónomos que trabajan en línea en campos como las nuevas tecnologías, TI, finanzas y el sector de servicios. Procura asegurarle a sus miembros buenas condiciones de trabajo, mejor protección contra el estrés en el lugar de trabajo, desarrollo personal y profesional y para los autónomos, los honorarios que les corresponde por su trabajo.

### **Observaciones finales: ampliar la gama de temas que atiende el sindicato**

Para sindicar, con acierto y del modo que corresponde, a los trabajadores profesionales, los sindicatos deben comprender sus necesidades y preocupaciones. El sentido de solidaridad colectivo puede que sea más endeble que en otros grupos de trabajadores y que exista menos tradición sindical en que los sindicatos puedan apoyarse. Los profesionales esperan que los sindicatos mismos sean profesionales y que presten los servicios que los miembros necesitan de un modo eficaz.

Lo que hay que comprender es que existe competencia por los servicios que los sindicatos pueden ofrecer. El siguiente cuadro<sup>8</sup> procura identificar las posibles necesidades vinculadas al

---

<sup>8</sup> Del trabajo de Andrew Bibby para el Informe sobre el empleo en el mundo, 2001 (Organización Internacional del Trabajo)

trabajo que podría esperarse de un profesional –que trabaja tal vez a contrato en vez de en una relación de empleo tradicional, trabaja a distancia del lugar de trabajo central, o trabaja tal vez para una serie de clientes distintos. Aun cuando en muchos sentidos esas necesidades se parecen a aquellas que solemos encontrar en las estructuras conocidas de las relaciones laborales, otras agencias podrían (y de hecho lo hacen) prestarse a servir las: un problema en el trabajo podría solventarse del mismo modo digamos en que un automovilista contrata protección contra un posible desperfecto del vehículo o un propietario de casa dispone de un contrato de servicios para electrodomésticos.

Negociación sobre paga u honorarios según contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes</li> <li>• Cursos de formación comercial en destrezas de negociación/seguridad en sí mismo para personas que negocian por si mismas</li> </ul>
Orientación sobre sanidad y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de ayuda telefónicas comerciales</li> <li>• Servicios de orientación en Internet</li> <li>• Consultores especializados</li> <li>• Médicos</li> </ul>
Derechos de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogados</li> <li>• Consultores especializados</li> <li>• Líneas de ayuda telefónica comerciales</li> </ul>
Representación disciplinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogados</li> <li>• Consultores especializados</li> </ul>
Asesoría fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contables</li> <li>• Líneas de ayuda comerciales</li> <li>• Asesoría fiscal especializada</li> </ul>
Actividades sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones basadas en Internet</li> <li>• Redes informales</li> <li>• Mayor atención a socializar en el vecindario en lugar de en el trabajo</li> </ul>
Asesoría jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogados</li> <li>• Seguros de asistencia jurídica (quizás como complemento de otros seguros)</li> </ul>
Salud psicológica y física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos/ servicios sanitarios</li> <li>• Terapeutas privados</li> </ul>
Pensiones/protección social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañías de seguros privadas</li> <li>• Consultores / agentes financieros privados</li> </ul>
Igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores especializados</li> <li>• Líneas de ayuda telefónica comerciales</li> </ul>
Búsqueda de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes informales</li> <li>• Servicios basados en Internet (monster.com etc)</li> <li>• Asociaciones profesionales/ cooperativas de miembros</li> </ul>

Prestación de acceso a la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instituciones de enseñanza</li> <li>● Prestación de formación comercial</li> </ul>
-------------------------------------	---

Estos proveedores de servicios pueden funcionar como emprendimientos comerciales o como asociaciones o sociedades profesionales mutuas sin ánimo de lucro. En cualquier caso, de hecho están compitiendo con los “servicios propios” de los sindicatos y por consiguiente amenazan los ingresos por afiliación y la fuerza de la sindicación.

Por lo tanto, los sindicatos no tienen un “derecho divino” a la existencia. Sin embargo los sindicatos podrían beneficiarse si procuran aprovechar al máximo las oportunidades provenientes de las funciones de representación establecidas que ejercen en muchos sectores y empresas; y del acceso de que disponen ya en muchos lugares de trabajo como un interlocutor social reconocido.

Como pudimos ver al tratar del trabajo realizado con los autónomos, los sindicatos que pretenden salir al paso de los nuevos desafíos puede que tengan que reconsiderar su forma de organización interna. En lugar de prestar servicio a un grupo de trabajadores en forma colectiva, por ejemplo, a través del proceso de negociación colectiva, cada uno de los trabajadores profesionales puede que requiera una atención individualizada, y por supuesto ello puede resultar caro en términos de personal y recursos. Un sindicato que pretenda servir adecuadamente las necesidades de los trabajadores profesionales puede que tenga que revisar su propia dotación de personal y estructuras funcionales.

Esto incide también en las estructuras democráticas de los sindicatos. Del mismo modo que las estructuras jerárquicas tradicionales puedan resultar menos adecuadas para las empresas que en el pasado, también los sindicatos puede que encuentren que sus estructuras jerárquicas tradicionales responden con dificultad a las nuevas exigencias. Cabe suponer, por lo menos en lo relativo a los trabajadores profesionales, que las estructuras tradicionales del sindicato en torno a reuniones sectoriales y locales tenderán, cada vez más, a resultar menos satisfactorias como mecanismos para la vida democrática, y ello en gran medida debido a que el trabajo móvil y a distancia puede que signifique que los trabajadores se encuentran físicamente juntos con mucho menos frecuencia que en el pasado.

Ya hemos visto, en el ejemplo del papel atribuido a los grupos de interés dentro de la estructura de GPA en Austria, el modo en que un sindicato empieza a hacer frente al problema. Cabe señalar también que nuevas formas de comunicación electrónica permiten establecer una red con cada uno de los miembros del sindicato con mucho mayor facilidad que antes, sea cual fuere el lugar en que vivan, lo cual ofrece posibilidades nuevas para la vida democrática interna de un sindicato.

Por último, puede que los sindicatos necesiten cada vez más superar las limitaciones que tienen, en su calidad de organizaciones basadas en un solo estado. Las compañías multinacionales ya operan sin esfuerzo atravesando fronteras nacionales y –en parte como consecuencia- los trabajadores profesionales son cada vez más móviles geográficamente y allende fronteras. Los sindicatos tendrán que demostrar en el siglo XXI un compromiso de nuevo cuño con el internacionalismo, desde un punto de vista práctico, pero también ideológico.

Los sindicatos hacen frente, pues, a algunos desafíos significativos, particularmente en la sindicación de los trabajadores profesionales. Pero, en un momento en que la experiencia del trabajo está cambiando rápidamente, los sindicatos siguen teniendo un papel potencialmente significativo, ayudando a colmar la necesidad de empleabilidad y adaptabilidad de esos trabajadores. Este informe pretende demostrar que muchos sindicatos ya se han internado por el camino que conduce a la consecución de ese objetivo.