

Publicado en www.relats.org

LA ORGANIZACIÓN SINDICAL EN TIEMPO DIFICILES
La manera en que SEIU llegó a ser el Sindicato de más rápido
crecimiento en los Estados Unidos¹

José Simoes
Subdirector de campañas estratégicas
Para América Latina de SEIU, Service Employees International
Union, EUA

Este artículo fue presentado al GTAS, Grupo de Trabajo sobre
Autorreforma Sindical de CSA en 2014

Service Employees International Union (SEIU) organizó más de un millón de trabajadores desde 1996 al 2007. Por un lado, es un logro increíble que no se ha visto en los Estados Unidos desde la década de los 40. Por otro lado, está claro que no es suficiente. Mientras que el ser parte de SEIU ha mejorado la vida de sus miembros, los trabajadores en los Estados Unidos en su conjunto no han tenido éxito.

Desde 1996 a 2006, SEIU gastó más de US\$ 1 mil millones en la organización. Se trata de un esfuerzo, compromiso, inversión y enfoque enorme por parte de los miembros de SEIU, y ha recuperado su inversión (las cuotas que pagaron los nuevos miembros ascendieron a más de US\$ 1.4 mil millones), y esta fortaleza le ha dado a los miembros de SEIU más poder para negociar mejores contratos y para llegar a ser una "poderosa entidad" política que ayudó a elegir al primer presidente afroamericano de EE.UU. Barack Obama en 2008.

¹ Algunos extractos provienen de un artículo publicado por el sindicato alemán *ver.di* en 2007, y escrito por Tom Woodruff, ex vicepresidente ejecutivo de SEIU y el actual presidente de Change to Win Organizing Center.

Pero la enorme inversión de los miembros de SEIU no es suficiente. En momentos en que el poder y los beneficios de las corporaciones globales siguen en crecimiento, los trabajadores en los Estados Unidos y en todo el mundo necesitan sindicatos para ayudar a hacer su lucha por una vida mejor para ellos, sus hijos y nietos. Para que la fuerza laboral afronte los retos globales de hoy día, es imprescindible el organizar a más trabajadores en sindicatos y aumentar la fuerza que permita que la fuerza laboral alcance las metas y supere el predominio transfronterizo de capital. Sin embargo, en la actualidad, la densidad sindical está en declive.

A partir de 2012, la tasa de afiliación sindical en el sector público en los EE.UU. se redujo en más de un punto porcentual, de 37 a 35.9 por ciento de los trabajadores, mientras que en el sector privado se redujo de 6.9 a 6.6 por ciento.

Esta disminución también se puede ver en Europa, Asia, África y América Latina. Actualmente hay más trabajadores que trabajan en contextos formales, y hay más sindicatos y federaciones que nunca antes, pero se llegan a afiliarse a un sindicato una menor cantidad de trabajadores.

Al año del 2013, SEIU está formado por 2.1 millones de miembros en los Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico, con más de 150 sucursales o locales en todo el país. Sus miembros trabajan primordialmente en tres sectores principales: la salud, el sector público y los servicios de propiedades (limpiadores y oficiales de la seguridad en las empresas de bienes raíces) y están organizados y son representados por los locales para el sector en cada estado.

Durante más de una década, SEIU ha sido el sindicato de más rápido crecimiento en los Estados Unidos, de hecho, uno de los pocos sindicatos que ha visto crecimiento alguno. Este artículo pone de relieve los cambios que el sindicato tuvo que pasar mientras se desarrollaba el programa de organización más exitoso de los Estados Unidos en los últimos 50 años.

EL CONTEXTO DE ORGANIZACIÓN DE EE.UU.

Existen diferencias importantes en el contexto de organización en los Estados Unidos y en la mayoría de los demás países industrializados. En los Estados Unidos, la organización externa significa el proceso de construcción de un sindicato en un lugar de trabajo no sindicalizado y cuyo reconocimiento del sindicato va en auge. De esta manera, el reconocimiento sindical permite la negociación con el patrón que se espera culmine en un acuerdo colectivo.

Una vez que un lugar de trabajo está organizado, en la mayoría de los estados, el sindicato obtendrá el acuerdo de parte del patrón de que los trabajadores deberán afiliarse al sindicato y pagar las cuotas (o pagar una cantidad equivalente al sindicato como individuo que no es miembro para apoyar la labor del sindicato). Sin embargo, existen estados y unidades de negociación en las que los empleados no tienen la obligación legal de pagar cuotas ni aportar apoyo financiero, a pesar de que se benefician de la representación sindical.

En muchos países, especialmente en Europa, los patrones aceptan los sindicatos, y un gran porcentaje de los trabajadores gozan de derechos de negociación (aunque esto está en proceso de cambiar rápidamente.)

Pero en los Estados Unidos, los patrones a menudo no son neutrales cuando los trabajadores tratan de sindicalizarse, y muchos se involucran en campañas viciosas antisindicales. Cuando se da la situación de que los empleados organizan un sindicato:

- el 80 por ciento de los patrones contratan consultores de prevención de sindicatos, cuyo único negocio es derrotar las campañas sindicales;
- el 91 por ciento de los patrones convocan reuniones con "audiencias cautivas" en el lugar de trabajo durante horas laborales para hacer campañas en contra de la representación sindical. A los empleados se les puede obligar a asistir y se les

- disciplina si no lo hacen. Los sindicatos no tienen acceso a los lugares de trabajo;
- el 80 por ciento de los patrones requieren que los supervisores lleven a cabo conversaciones individuales con todos los trabajadores para convencerlos que el sindicato no obra a favor de sus intereses;
 - con frecuencia, el 98 por ciento de los patrones distribuyen literatura habitual que critica al sindicato y sus supervisores lo distribuyen en el lugar de trabajo, lo imprimen en los sobres salariales, lo envían a los hogares de los trabajadores, y hacen campaña contra el sindicato por medio de correo electrónico y otros medios;
 - el 31 por ciento de los patrones despiden de manera ilegal a los que apoyan los sindicatos durante la campaña; y,
 - el 50 por ciento amenaza con cerrar el lugar de trabajo si el sindicato tiene éxito en aumentar el reconocimiento.

Bajo las leyes norteamericanas, sólo éstas últimas dos tácticas son ilegales. El proceso en EE.UU. es muy unilateral, comenzando por el hecho de que el discurso del patrón tiene ventaja con respecto a la de un empleado. En los Estados Unidos, no existe un sistema legal de negociación nacional o regional, ni ajuste salarial para los sectores.

SEIU ANTES DE LAS REFORMAS A LA ORGANIZACIÓN

Históricamente, SEIU era un sindicato bastante descentralizado con cientos de locales en estados clave, en donde se encontraba la mayor parte del poder y la responsabilidad. Los miembros de los locales estatales eligieron dirigentes o funcionarios; las cuotas las pagaban los miembros de la sección estatal; y la sección pagaba al sindicato internacional (y se sigue pagando) un pago o impuesto "per cápita", por cada miembro. Antes de 1996, la comunidad internacional gastó el 20 por ciento de su presupuesto en la organización.

En ese momento, menos de 10 locales (de un total de más de 300) contaban con programas de organización autosostenibles con variantes montos de auto-financiación. La mayoría de las secciones pensaron que la organización o el crecimiento del sindicato, la

proporción de financiación y los organizadores; ser responsables de toda la planificación y todo lo demás, eran la responsabilidad del sindicato nacional. Una importante cantidad de los locales estatales incluso resistían la organización nacional en su jurisdicción, con la preocupación de que los nuevos miembros significaban sólo más trabajo y problemas políticos para los dirigentes sindicales.

En 1995, John Sweeney, el entonces presidente de SEIU, fue elegido presidente de la AFL-CIO, y la dirección de SEIU se entregó a Andy Stern, el oficial de segundo rango al nivel nacional.

El cambio a un Sindicato de Organización

En los primeros meses de 1996, se llevó a cabo un concurso importante, no sólo sobre quién dirigiría SEIU, sino que también en qué dirección llevarían al sindicato los líderes. En la convención de 1996, Andy Stern fue elegido presidente, y los delegados de la convención adoptaron lo que se denominó un plan de "Medidas audaces".

El plan Medidas audaces, implementado durante los próximos cuatro años, incluyó una reasignación masiva de recursos locales a la organización. Se recurrió a los locales estatales a dedicar el 10 por ciento de sus ingresos post-per cápita en la organización en 1997, el 15 por ciento en 1998, y el 20 por ciento en 1999. Sólo se podían contar los gastos reales de organización, tales como lo son, la nómina para los organizadores de tiempo completo y los gastos reales para la organización, incluidas las comunicaciones, las reuniones, servicios legales, etc.

Además, hubo una reorganización masiva del personal del sindicato nacional, ya que el 50 por ciento de la totalidad de los ingresos de cuotas per cápita tuvieron que ser gastados en la organización. Se tuvieron que tomar decisiones difíciles. Se eliminaron ocho departamentos y 100 puestos de trabajo en la sede nacional, y se trasladaron al campo algunos miembros del personal. Las dificultades las compartieron en el sindicato en todos los frentes — cada local y el sindicato nacional sufrieron el dolor del cambio. Sin embargo, SEIU vio que el movimiento obrero se estaba muriendo, y para seguir haciendo las cosas "de la forma en que siempre se habían hecho",

no era una respuesta correcta, si se desea que el movimiento obrero tenga futuro alguno.

Rehicimos nuestro programa político para que su objetivo fuera el crecimiento del sindicato.

Con demasiada frecuencia habíamos hecho contribuciones de dinero y "aporte en mano de obra" para elegir a los políticos que supuestamente fueran amigos, para luego sólo recibir un par de entradas a alguna cena o fiesta — y muy rápidamente se olvidaban del sindicato y los trabajadores.

Empezamos a organizar nuestras inversiones de pensiones a fin de no invertir a ciegas en empresas que hubiesen cometido violaciones terribles de los derechos laborales, sino más bien para reconocer la correlación entre las buenas prácticas laborales y el valor para los accionistas. También empezamos a coordinar la negociación entre los locales estatales que tenían las mismas empresas, pero en diferentes estados, y para requerir a los locales estatales que contaban con mayor poder en el mercado para ayudar a los locales estatales que no contaban con ello.

Nos centramos en organizar en tan sólo las tres principales industrias: los servicios de atención a la salud, del sector público, y de la propiedad (limpiadores y agentes de seguridad en el sector inmobiliario).

En aquél entonces, SEIU contaba con más de 100,000 miembros en otras industrias, incluidas la manufactura, los servicios públicos y otros. Constantemente medimos los resultados una vez que se puso en marcha el nuevo enfoque en la organización.

Colectivamente, los locales de SEIU y el sindicato nacional comenzaron a gastar unos US\$ 75 millones al año en la organización, donde antes habíamos gastado US\$ 20 millones.

Bajo el programa, se le requirió a cada estado local que contara con un director de organización por tiempo completo, y pasamos de 24 a 74 directores. El número de organizadores de tiempo completo pasó de 100 a más de 300. Cada sección también tuvo que contar con un

programa de organización de miembros que utilizaría miembros comunes y corrientes cuando no estuvieran trabajando para ayudar con la organización de las campañas, para hablar en las reuniones, y hacer visitas a domicilio y llamadas telefónicas a los trabajadores no sindicalizados — y pasamos de 500 organizadores miembros a más de 3,500.

Entre 1996 y 2000, SEIU organizó 316,340 nuevos trabajadores, incorporándolos al sindicato. En 1999, con la conclusión exitosa de la campaña para organizar 74,000 trabajadores de asistencia a domicilio en Los Ángeles (la victoria de organización más grande de EE.UU. desde la década de los 40), SEIU había organizado 154,963 miembros—más que cualquier otra sindicato norteamericano desde 1918.

Este aumento también fue mucho más de lo que se había logrado en un periodo de cuatro años en la historia de SEIU. Al comenzar la convención de SEIU de 2000, la dirección del sindicato se enfrentó a una elección simple.

Habíamos tenido más éxito que los demás, hasta aún mejor que nosotros mismos hubiéramos esperado. Podríamos celebrar, felicitarnos a nosotros mismos, y dormirnos en los laureles.

Pero en general, América no mejoraba para los trabajadores. En 1998, Andy Stern nombró un "Comité del presidente 2000" formado por los principales líderes para evaluar el sindicato y el medio ambiente y para formular recomendaciones para la acción en la convención de 2000.

El comité encontró que la organización y el programa de crecimiento del sindicato había sido un éxito, pero que tenía mucho más potencial. La densidad sindical en algunas de nuestras industrias y mercados había mejorado; mejoraron las normas para los trabajadores, pero aún quedaba mucho más por hacer. Nuestra propia estructura hizo que fuera extremadamente difícil, si no imposible, el lograr las metas de SEIU.

Los locales en múltiples industrias tuvieron dificultades para concentrarse en el trabajo en todos sus sectores, y muchos

pequeños locales carecían de los recursos para crecer de manera importante. Hubo muy poca coordinación entre los locales en el mismo sector, por lo que se redujo nuestra capacidad para maximizar el poder e influencia con los patrones nacionales.

Llegamos a la conclusión de que la naturaleza geográfica de nuestras secciones nos impidió la maximización de la influencia y el poder, y llegamos a la conclusión de que nuestros recursos eran insuficientes. Sí, estábamos gastando más en la organización que nunca antes — y más que cualquier otro sindicato norteamericano. De hecho, SEIU, en aquél entonces estaba gastando más de US\$ 100 millones en nuestras secciones y el sindicato nacional, pero había quedado claro que el futuro crecimiento se veía limitado por nuestros recursos, sobre todo en las secciones.

Las recomendaciones del Comité Presidencial 2000 que adoptaron los delegados en la convención de 2000 fueron las siguientes:

- El sindicato tuvo que pasar de los planes locales individuales a los planes de la industria nacional, con el papel a jugar adecuado para cada local, explicado dentro de ese plan nacional.

- Fortalecimos en gran medida nuestra estructura de las secciones de industria dentro del sindicato. Solicitamos locales industriales individuales, y negociación nacional coordinada siempre que fuera posible.

- También hicimos que los programas de organización de los locales fueran obligatorios (las cuales eran voluntarias antes de ese entonces).

- Pero la principal recomendación aprobada por la convención fue un aumento importante de las cuotas de afiliación.

Las cuotas se incrementaron en US\$ 4 por mes cada año durante los siguientes cinco años — un aumento total de US\$ 20. Esto elevó las cuotas promedio para los miembros (en ese momento) desde US\$ 24 por mes a US\$ 44 por mes.

Además, se creó un "Fondo de Unidad" — un fondo nacional de recursos procedentes de las contribuciones de cada sección de US\$ 1 por cada miembro cada mes, lo que aumentaría en US\$ 1 cada año durante cinco años. Al final del período de cinco años, cada local tuvo US\$ 15 por miembro por concepto de nuevos ingresos locales, y presentó US\$ 5 dólares al Fondo de Unidad nacional.

El fondo fue creado para proporcionar los recursos a los locales para financiar plenamente el 20 por ciento del programa de organización, así como para reforzar todo su trabajo, incluida la representación de miembros, la negociación y la política. El Fondo de Unidad le permitiría al sindicato nacional la financiación de grandes campañas de vanguardia en cada una de nuestras tres industrias.

Ese fondo contaba con US\$ 75 millones después de la plena implementación de cinco años. Después de la convención de 2000, los locales de SEIU tuvieron que llevar este programa a sus miembros y hacer que votaran por la aprobación de los aumentos de las cuotas. Esto no fue fácil, muchos miembros pensaron que ya de por sí las cuotas eran lo suficientemente altas. Así que nuestros miembros actuales necesitaban ser "organizados". Les preguntamos, ¿qué clase de sindicato desea?, y ¿cuánto está usted dispuesto a pagar por ello?

Los miembros no quisieron pagar más por el mismo tipo de sindicato. Sin embargo, cuando proyectamos lo que íbamos a hacer con los ingresos adicionales—crear un sindicato más fuerte que podría avanzar sus intereses — y cuando les dijimos que iban a recibir un informe anual sobre el progreso del plan, ellos estaban dispuestos a pagarlo. Era importante para los miembros que el sindicato contara con un plan para avanzar, no para mantener el status quo.

De 2000 a 2003, organizamos 351,040 nuevos trabajadores en el sindicato. Nuestra estructura de sección también fue fortalecida. Los líderes locales de la sección conformaron un comité de dirección que, junto con el personal, hizo un plan para organizar su industria. Hemos cambiado el formato de la mayoría de los locales — de hecho, en la actualidad el 80 por ciento de nuestros miembros se encuentran en locales de diferente configuración de lo que eran anteriormente, o de lo que habrían sido en 1996.

Cada local tuvo que contar con un plan de organización anual; tuvo que gastar el 20 por ciento en los costos de organización verdadera; y tenía que contar con un director de organización, organizadores de tiempo completo que fueron asignados a hacer nada más, excepto la organización de nuevos miembros en el sindicato, y un programa de organización de miembros. Esos planes fueron coordinados en las secciones de la industria del sindicato nacional.

Los locales ahora son locales de la industria, no locales geográficos. Ellos aún siguen operando en la geografía, pero sólo en una industria en la mayoría de los casos. Y su conexión con el sindicato nacional es a través de su sección.

A medida que avanzábamos en la Convención de SEIU de 2004, el presidente asignó a una comisión de algunos de los principales organizadores del sindicato para analizar nuestro trabajo de los cuatro años anteriores. Para nosotros fueron preocupantes los resultados de la organización, que parecían desmentir dos de las teorías que habíamos tenido en el 2000.

En primer lugar, habíamos pensado que al duplicar los recursos, podríamos duplicar los resultados. Esto no había sucedido. Muchas de las grandes campañas revolucionarias eran campañas multianuales y que todavía no habían dado lugar a la victoria. Y la organización normal del día a día hecho por los locales se había aflojado, ya que muchos locales dedicaron sus recursos a las campañas más grandes. SEIU ya no estaba sorprendiendo más a los patrones. En casi todos los casos, la administración estaba lista y en espera, al haber contratado sus consultores antisindicales mucho antes de nuestras campañas.

En segundo lugar, teníamos una teoría llamada "créalo y ellos vendrán". Si SEIU construyó un programa exitoso, creíamos que seguirían otros sindicatos norteamericanos. Si el movimiento laboral de EE.UU. se había organizado al ritmo de SEIU, se habrían organizado cerca de 8 millones de miembros nuevos. Eso habría creado un enorme impulso y habría hecho que el trabajo fuera un poco más fácil, al dismantelar la resistencia de los patrones a los

sindicatos y hacerlos más comunes, y por lo tanto, aceptables, en el país. Por desgracia, esa teoría no se convirtió en realidad.

Además de la planificación local y nacional por industria, los delegados de la convención de 2004 optaron por tomar en cuenta la necesidad de crecimiento en todo el país. Los estados fueron evaluados por su fuerza actual, con el empleo de una serie de factores, incluido el tamaño (está claro), la fuerza e importancia política, y otros. La planificación general se centró en cómo aumentar la posición de los estados en esta calificación de fortaleza, para que nuestro crecimiento resultara en convertirse en un sindicato nacional, no uno con "sujetalibros" en California y Nueva York, donde se había concentrado la membresía de SEIU. La convención de 2004 también se comprometió a construir un gran esfuerzo de organización en las zonas del sur y sudoeste de los Estados Unidos — áreas con la densidad sindical general más baja.

La convención adoptó lo que SEIU denomina el "Programa de Siete Puntos fuertes." Estos incluían:

- **Industria**—el fortalecimiento continuo de nuestro trabajo en tres sectores básicos;
- **Nacional**— la construcción del sindicato por todo el país, no sólo en los lugares donde ya contábamos con presencia;
- **Político**—el aumento de nuestros esfuerzos políticos para elegir los líderes que apoyan a las personas trabajadoras y que apoyan el crecimiento de los sindicatos;
- **Sección/local**—el fortalecimiento del trabajo de los locales;
- **Comunidad**—llegar a los aliados en la comunidad, tales como los grupos ecologistas, las organizaciones de derechos civiles, las iglesias; y trabajar para unir a los grupos que comparten nuestro objetivo de mejorar la vida en nuestras comunidades y en todo el mundo;
- **Trabajo**—trabajar de manera diferente con el resto del movimiento obrero y ayudar a otros sindicatos a construir programas reales para organizar y crecer; y
- **Global**—unirse con los sindicatos en muchos países para organizar los patrones multinacionales.

Cada encuesta realizada de los trabajadores de EE.UU. muestran que una mayoría de ellos se afiliaría a un sindicato mañana si tuvieran la oportunidad, y más del 80 por ciento se unirían a una "asociación de empleados". Es la oposición del patrón la que impide que los trabajadores se afilien a los sindicatos en los Estados Unidos.

SEIU ha desarrollado amplias campañas para convencer a los patrones a permanecer neutrales en el proceso de organización, a no participar en el discurso coactivo, y a permitirle a los trabajadores la libre elección. Actualmente contratamos a más de 200 investigadores estratégicos en SEIU al nivel nacional y local. Antes de 1996, la cantidad era menor a 30. Los investigadores dominan nuestras industrias y los patrones que las conforman, aprenden todo sobre ellos: el plan de negocios, el nivel de concentración y la participación en el mercado, así como todas las vulnerabilidades y fortalezas. Los voceros de campaña integrales colaboran con los investigadores para diseñar una campaña para obtener la neutralidad. Y después la campaña consigue personal con una combinación de sindicalistas, comunicadores, organizadores comunitarios y políticos, personal de la administración de capital, e investigadores.

Si se hace correctamente, las campañas integrales pueden producir resultados mucho más importantes que las campañas de la vieja práctica que fracasaron tanto en el pasado. Podemos ganar la neutralidad para toda una compañía, un país entero o varios países, en vez de un lugar de trabajo a la vez.

EL DESAFÍO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN QUE TRASPASA LAS FRONTERAS

La densidad sindical, como se señala en la introducción, está en declive, no sólo en los Estados Unidos, sino que en todo el mundo. Las normas para los trabajadores están bajo ataque en todas partes. Y el mundo ahora es plano para el flujo de capital, la tecnología y el empleo. En el movimiento obrero, no hemos respondido al hacer que nuestro mundo sea plano. Aún operamos dentro de las fronteras nacionales y cada sindicato intenta asumir las mismas empresas un país a la vez. El capital y las empresas no se preocupan sobre las fronteras.

Ahora podemos ver un mundo en un futuro no muy lejano en el que la economía mundial será dominada por pocas empresas. De una manera extraña, la concentración y globalización del capital y los patrones podrían llegar a ser una ventaja; si pudiéramos unirnos a través de las fronteras y crear campañas globales, podríamos organizar a miles de trabajadores a la vez. SEIU ha formado alianzas con sindicatos de otros países que se centran en la organización y el crecimiento.

SEIU continúa trabajando con otros para encontrar la manera de organizar las empresas multinacionales en varios países al mismo tiempo. Si todos los sindicatos de la asociación no crecen y no ven ganancia con el esfuerzo, no se puede sostener y no tendrá éxito. Las asociaciones deben basarse en el beneficio mutuo.

CONCLUSIÓN: ENTREGAS PARA LAS GENERACIONES FUTURAS

Para entregarle a la próxima generación un movimiento obrero vibrante y creciente, se requiere la construcción de más **sindicatos de organización** —sindicatos en una serie de países que producen cambios y la construcción de programas de organización masiva. Es en este espíritu que, durante la última década, hemos compartido las experiencias de cambio en SEIU. Hemos cometido muchos errores, pero tal vez podamos ayudarles a otros a evitar algunos de ellos.

Existen muchas diferencias en nuestros sindicatos en todo el mundo. Una misma talla no sirve para todos. Pero sí existen algunas verdades universales.

En primer lugar, **el cambio es duro y difícil, pero debe llevarse a cabo**. Por mucho que a todos no nos guste y lo resistamos, el futuro es muy claro si no cambiamos: nos limitaremos a gestionar declive hasta llegar a ser totalmente intrascendentes en las vidas de los trabajadores.

En segundo lugar, **el cambio requiere gran voluntad y lucha**. Los máximos dirigentes del sindicato deben liderarlo.

Finalmente, **la construcción de un programa de organización exitosa requiere recursos importantes**, tales como los organizadores de tiempo completo, un plan de organización basado en las industrias y los mercados, y la participación de la membresía activa.

SEIU tiene muchas esperanzas de que bastantes sindicatos harán los cambios necesarios para construir programas de organización exitosos, que todos vamos a organizar en nuestras industrias y nuestros países, y que en última instancia, vamos a organizar la nueva economía.