



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS

DEPARTAMENT DE SOCIOLOGIA I ANTROPOLOGIA SOCIAL

PROGRAMA DE DOCTORAT EN CIÈNCIES SOCIALS

**“ESTRATEGIAS DE REVITALIZACIÓN DE LOS SINDICATOS
ESPAÑOLES”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR PRESENTADA POR:

José Pablo Calleja Jiménez

Director: Dr. Pedro José Beneyto Calatayud

Codirector: Dr. Holm-Detlev Köhler

Tutor: Dr. Miguel Ángel García Calavia

José Pablo Calleja Jiménez

Gijón, Abril de 2016

Agradecimientos:

La realización de una tesis doctoral implica un considerable esfuerzo y dedicación. Lo habitual es atribuirle al doctorando este mérito y otorgarle todo el protagonismo del sacrificio efectuado. Aunque lo habitual no expresa lo real, ya que son muchos otros los que participan de diferentes maneras en que el trabajo que supone una tesis doctoral se lleve a término. Por estas colaboraciones necesarias, la contribución al conocimiento es una tarea compartida en la sociedad por personas e instituciones.

Quiero expresar un sincero agradecimiento al director de este trabajo, Dr. Pere Beneyto Calatayud, por aceptarlo bajo su dirección y ser un gran facilitador durante todo el proceso de desarrollo de esta tesis doctoral. Su apoyo ha sido esencial para poder desarrollar este trabajo en las condiciones adecuadas. Estoy enormemente agradecido al Dr. Holm-Detlev Köhler, que es para mí un referente como académico por sus grandes aptitudes pero aún más por sus excepcionales actitudes. Siento que con esta tesis finaliza un camino que emprendimos juntos hace muchos años, en ruta hacia el Meicín, cuando me animó a estudiar sociología. Gracias por haber confiado en mí.

Quiero agradecer al Gobierno del Principado de Asturias la concesión de la beca “Severo Ochoa” de ayudas predoctorales. Siento un profundo agradecimiento hacia el profesor Paul Stewart, que hago extensivo a todo su Departamento de *Human Resource Management* de la Universidad de Strathclyde, por acogerme durante mi estancia en Glasgow. También doy gracias a mis compañeras del Área de Trabajo Social y Servicios Sociales de la Universidad de Oviedo, por su cariño y comprensión.

Sin la ayuda de la familia no me habría sido posible realizar esta tesis doctoral. Gracias a mi madre y a mi padre, por su apoyo de ahora y siempre. Un agradecimiento muy especial a mi compañera Bárbara, ya que por ella he podido dedicarme a este trabajo y que me ha animado y soportado. Gracias también a su familia, que ya es la mía. A mi pequeña Luz le pido perdón por mis ausencias.

Para finalizar, quiero dar las gracias a todas las personas que se involucran en un sindicato y luchan diariamente por una sociedad más justa. Mujeres y hombres que se comprometen y que enfrentan la soledad y el reproche que produce el miedo sin esperar el apoyo y agradecimiento del compañero. Por prestar una labor social tan importante han sido mi inspiración y a ellos les dedico este trabajo, con todo mi reconocimiento y admiración.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	13
METODOLOGÍA.....	21
RESULTADOS Y DESARROLLO ARGUMENTAL.....	31
CAPÍTULO 1 – TEORÍAS DEL SINDICALISMO	31
Teorías clásicas del sindicalismo.....	31
Teorías económicas del sindicalismo	50
Teorías contemporáneas del sindicalismo	60
Relevancia de este capítulo para el trabajo de investigación.....	88
CAPÍTULO 2- ESTRATEGIAS DE REVITALIZACIÓN SINDICAL.....	93
La corriente de Estudios de Revitalización Sindical	96
El enfoque estratégico	100
Las fuentes de poder sindical y las dimensiones de la revitalización.....	105
Las estrategias de revitalización sindical.....	114
Modelo organizativo.....	115
La cooperación	124
La acción política	127
La reestructuración de las organizaciones.....	131
La formación de coaliciones y alianzas.....	137
La Solidaridad Internacional	146
El reclutamiento y la representación de trabajadores sindical.....	150
Las mujeres y la revitalización sindical.....	156
Los jóvenes y la revitalización sindical.....	159
Los inmigrantes y la revitalización sindical	161
Relevancia de este capítulo para el trabajo de investigación.....	165
CAPITULO 3 – RETOS DEL SINDICALISMO ESPAÑOL	169

Características básicas y diferenciadoras del sindicalismo español	169
La historia de las organizaciones sindicales hasta 1978	170
El marco legal en el periodo democrático	172
La representatividad	174
La afiliación.....	175
La negociación colectiva	177
La acción sindical	179
La conflictividad.....	183
La institucionalización.....	185
La estructura organizativa	188
Los sindicatos en la sociedad.....	191
Las organizaciones sindicales españolas	193
Los retos de los sindicatos españoles.....	198
Relevancia de este capítulo para el trabajo de investigación.....	213
CAPÍTULO 4 - ANALISIS CUALITATIVO.....	215
Introducción.....	215
Bloque 1: Poder asociativo y modelo organizativo	217
Bloque 2: Poder estructural y cooperación.....	237
Bloque 3: El poder institucional y la acción política	262
Bloque 4 : Poder de coalición y formación de alianzas.....	279
Bloque 5 : Poder organizativo- estratégico y reestructuración de las organizaciones	295
Bloque 6: Poder moral/discursivo y solidaridad internacional.....	316
CAPÍTULO 5 - ANALISIS CUANTITATIVO.....	335
La Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo.....	336
La afiliación sindical en España	340
Las características de los afiliados sindicales.....	350
Las características de los afiliados en relación a su lugar de trabajo.....	360

Las características de los afiliados en relación a sus opiniones sobre aspectos laborales.....	377
Fuente: ECVT (2010).....	380
Análisis de correlación de la variable afiliación sindical.	380
CAPÍTULO 6- CONCLUSIONES.....	387
BIBLIOGRAFÍA.....	403
ANEXOS.....	423
INTRODUCTION.....	423
CONCLUSIONS.....	431

Índice de tablas

Tabla 1: Entrevistas realizadas por ámbito sindical del entrevistado	25
Tabla 2: Entrevistas realizadas, por organización del entrevistado	25
Tabla 3: Total de entrevistados en función de la responsabilidad sindical.....	25
Tabla 4: Cuadro sintético teorías del sindicalismo (I)	90
Tabla 5: Cuadro sintético sobre teorías del sindicalismo (II)	91
Tabla 6: Ejemplos de círculo virtuoso y vicioso	115
Tabla 7: Tipos de organización sindical en relación a varios factores	132
Tabla 8: Reestructuraciones relacionado motivación y estructura del sindicato...	135
Tabla 9: Características de los "viejos" y los "nuevos" movimientos sociales.....	139
Tabla 10: Tipos de coaliciones Comunidad-Sindicato	143
Tabla 11: Cuadro sintético sobre aportes teóricos de la revitalización sindical ...	166
Tabla 12: Cuadro sintético de aportes teóricos - fuentes de poder sindical.....	167
Tabla 13: Cuadro sintético de los retos de los sindicatos españoles.....	214
Tabla 14: Niveles de la revitalización sindical	216
Tabla 15: Características técnicas de la ECVT (1999-2010).....	337
Tabla 16: Características de muestra y nº de variables en la ECVT (1999-2010)	338
Tabla 17: Porcentaje de afiliados a sindicatos en España (1999-2010).....	340
Tabla 18: Rel. contractual según características sociodemográficas (2010)	346
Tabla 19: % de afiliación según caract. sociodemográficas y contractuales	347
Tabla 20. % de permanencia en el sindicato según variables sociodemográficas	348
Tabla 21: Porcentaje de afiliación sindical por sexo	351
Tabla 22: % de mujeres afiliadas en dif. organizaciones sindicales (2008-2015)	352
Tabla 23: Porcentaje de afiliación sindical por tramos de edad	353
Tabla 24: Tasa de paro 2010 por tramos de edad	353
Tabla 25: Porcentaje de afiliación sindical por lugar de nacimiento	354
Tabla 26: Porcentajes de afiliación por CCAA	356
Tabla 27: % de asalariados por sector y tasa de paro en las CCAA (2010)	357
Tabla 28: Porcentaje de afiliación por nivel de estudios	359
Tabla 29: % de afiliación por titularidad de la empresa o centro de trabajo	360
Tabla 30: Porcentaje de afiliación por tipo de ocupación (CNO94 a 1 dígito)	361
Tabla 31: Porcentaje de afiliación por sector (CNAE 09 por rama).....	362
Tabla 32: Porcentaje de afiliación sindical por tamaño de la empresa.....	365
Tabla 33: Porcentajes de afiliación sindical por tamaño del centro de trabajo.....	366
Tabla 34: Porcentaje de afiliación en función de la existencia de estructura para la negociación colectiva en la empresa	368
Tabla 35: Afiliación sindical por duración del contrato de trabajo	368

Tabla 36: Porcentajes de afiliación en función de la antigüedad en la empresa...	370
Tabla 37: Porcentaje de afiliación en función de los ingresos.....	371
Tabla 38: Porcentaje de afiliación en función del tipo de jornada laboral	373
Tabla 39: Porcentaje de afiliación en función de horas de la jornada semanal	374
Tabla 40: Porcentaje de afiliación y existencia de turnicidad	374
Tabla 41: Porcentaje de afiliación en función de la existencia de un convenio colectivo específico	375
Tabla 42: Evolución de la cobertura de la negociación colectiva (2008-2013)....	376
Tabla 43: Número de convenios y trabajadores afectados (2007-2013)	376
Tabla 44: % de afiliación en función del grado de satisfacción en el trabajo.....	377
Tabla 45: % de afiliación en función del grado de satisfacción con la organización del trabajo	377
Tabla 46: Afiliación en función del nivel de satisfacción con el convenio	378
Tabla 47: Porcentaje de afiliación en función de las relaciones con directivos y entre empleados	379
Tabla 48: Correlación de la variable “afiliación sindical” con otras variables.....	381

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Condicionantes internos y externos de la estrategia sindical	101
Ilustración 2: Afiliación sindical en el modelo keynesianofordista.....	153
Ilustración 3: Sindicación en el mercado laboral actual	153
Ilustración 4: Actividad huelguística en España 1976-2012	184
Ilustración 5: Evolución de la densidad sindical en las primeras economías del modelo social anglosajón (RU), continental (ALE), nórdico (SUE) y mediterráneo- sur de Europa (FRA)	342
Ilustración 6: Evolución del número de asalariados en España (2002-2014)	343
Ilustración 7: Porcentaje de menores de 35 años afiliados a los sindicatos.....	354
Ilustración 8: Evolución del nº de trabajadores extranjeros	355
Ilustración 9: Densidad sindical por CCAA	358
Ilustración 10: Distribución de asalariados por sectores en 2014.....	365
Ilustración 11: Dist. de la población asalariada por tamaño de la empresa	366
Ilustración 12: Porcentaje de trabajadores autónomos afiliados a sindicatos.....	370
Ilustración 13: Distribución de la población asalariada por nivel de ingreso	372
Ilustración 14: Evolución del coeficiente de Gini (2005-2014)	373
Ilustración 15: Relaciones de los empleados con los directivos.....	380

INTRODUCCIÓN GENERAL

Desde hace varias décadas, las organizaciones sindicales han visto empeorar las condiciones en las que desarrollan su actividad y persiguen sus objetivos. En un contexto económico, político, social e ideológico cada vez más hostil, los sindicatos pierden afiliados y posiciones de influencia. Tomadas en conjunto, las organizaciones sindicales de los países desarrollados no han sabido dar respuesta a los grandes retos de la globalización y de las nuevas tecnologías, para las que no han adaptado sus esquemas organizativos, estrategias y formas de acción colectiva.

La organización transnacional de la economía y de las empresas escapa al control de los Estados-nación, ámbito en el que los sindicatos han construido sus posiciones de poder e influencia. Sin un contrapoder sindical en el ámbito internacional y con el sometimiento de los organismos supranacionales a los poderes económicos, los gobiernos y sindicatos pierden la capacidad de defender sus modelos sociales nacionales. Las propias empresas también han buscado evitar el control de agentes externos mediante la reforma de sus estructuras internas. Los procesos de reestructuración como la externalización, la división en grupos empresariales autónomos y reducción del tamaño de las plantillas, socavan los fundamentos de la acción sindical tradicional. Por otro lado, la flexibilización de las relaciones laborales y los cambios en la estructura sectorial y ocupacional generan una fuerza laboral cada vez más heterogénea y fragmentada, dificultando su organización y representación por los sindicatos. El perfil del afiliado sindical ideal, con contrato indefinido y perspectiva de carrera profesional en una gran empresa y una misma ocupación es, hoy en día, una excepción. Para empeorar las cosas aún más a los sindicatos, el individualismo se extiende como una posición moral e ideológica aceptable en el ámbito laboral y personal, en detrimento del colectivismo.

La falta de respuesta a estos y otros retos hace que los sindicatos hayan entrado en un proceso de declive, evidenciable en una tendencia general al descenso de la afiliación y al debilitamiento de sus posiciones negociadoras. Este proceso hace que se consolide un discurso que relega a los sindicatos a un papel cada vez más marginal en la sociedad. Con menor capacidad para ser un actor relevante en la redistribución económica y en la promoción de derechos sociales y laborales, el futuro de los sindicatos parece condenado a la extinción o la corporativización en enclaves de empleo seguros. Sin embargo, una mirada más matizada y empírica a la situación de los sindicatos en nuestro entorno obliga, cuando menos, a relativizar considerablemente esta visión simplista del fin del sindicalismo.

Las amenazas y los retos son globales y afectan a todos los sindicatos y países, pero su impacto ha sido desigual y las evidencias muestran diferencias muy notables. Este hecho viene a demostrar que los sindicatos tienen capacidad de reacción y adaptación. Abundando en esta idea y en el rechazo de los discursos que niegan un papel relevante para las organizaciones sindicales en el futuro, surge hace ya dos décadas la corriente académica sobre Estudios de Revitalización Sindical (*Labour Revitalization Studies*). Iniciada en el ámbito anglosajón que es el que ha sufrido el mayor declive de poder sindical (Bronfenbrenner *et al.*, 1998; Fairbrother, 2000, 2003; Milkman, 2004; Stewart, 2004; Phelan, 2007), se ha extendido a Francia (Landrier, 2004; Pernot, 2005), Alemania (Hoffmann, 2006; Hälker, 2007; Dörre, 2011), por citar algunos en referencia a su ámbito específico. Otros han tratado de dar respuestas más globales, aunque sin perder de vista los diferentes sistemas de relaciones laborales nacionales (Baccaro *et al.*, 2003; Frege y Kelly, 2004; Kloosterboer, 2007; Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013; Bernaciak *et al.*, 2014).

El presente trabajo tiene como objetivo general el análisis de las organizaciones sindicales españolas desde el enfoque de la corriente de Estudios de Revitalización Sindical. El caso español está prácticamente ausente del debate internacional y

europeo sobre la revitalización de los sindicatos. En este sentido, son muy pocos, parciales y, generalmente, de autores foráneos (Hamann y Martínez-Lucio, 2003; Frege y Kelly, 2004) los estudios sobre el sindicalismo español desde el marco analítico de la revitalización sindical. La pertinencia de este trabajo viene tanto de llenar el vacío de conocimiento existente como de la actualidad de este tema de investigación. Las propias organizaciones sindicales españolas han desarrollado en los últimos años actividades como jornadas, seminarios, grupos de trabajo, etc. sobre el tema general o alguno de los temas particulares que trata este trabajo, señal de que es una cuestión relevante y de actualidad. Este interés objetivo y académico por el tema de investigación se apoya y complementa en un interés personal para el desarrollo de este trabajo. Dicho interés personal proviene de la experiencia sindical previa del autor y de su convencimiento de que las organizaciones sindicales son un instrumento importante y cada vez más necesario para la defensa y el avance de los derechos sociales y laborales ante la deriva neoliberal que conduce a las sociedades española y europea en la actualidad.

La memoria que se presenta a continuación comienza por una explicación de la metodología utilizada en la investigación. A este respecto, se ha utilizado un enfoque multimetodológico con una mezcla de fuentes de información y técnicas tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. En el primer caso, se han recabado datos estadísticos de encuestas promovidas por organismos públicos de investigación y otros provenientes de fuentes primarias y secundarias. En el segundo caso, desde el enfoque cualitativo, se han realizado entrevistas semiestructuradas a informantes-clave de diferentes ámbitos y niveles en las organizaciones sindicales, así como a expertos de fuera del ámbito sindical. También se ha realizado análisis de contenido de blogs y bitácoras de personas estrechamente relacionadas con el ámbito sindical y conocedoras del mismo. Además, se ha utilizado el método comparativo-analítico para identificar las peculiaridades de los sindicatos españoles en el contexto del sindicalismo europeo.

En el apartado de resultados y desarrollo argumental de la memoria se comienza por un repaso de las teorías más relevantes sobre sindicalismo. En primer lugar, se abordan las teorías clásicas de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX que explican el sindicalismo como un movimiento social surgido en el marco de la revolución industrial y dentro de una nueva clase social que éste proceso origina. Los planteamientos marxistas y anarquistas sobre la función de las organizaciones sindicales son confrontados al inicio del capítulo. Posteriormente, se incluyen las aportaciones del matrimonio Webb al estudio de los sindicatos desde una perspectiva más científica y menos ideologizada. A continuación, el epígrafe sobre teorías económicas del sindicalismo servirá para encuadrar el estudio de las organizaciones sindicales en el debate *homo economicus vs. homo sociologicus*. Las teorías económicas tienden a ver los sindicatos como un actor más en el mercado de trabajo que busca aumentar el valor de venta de la mano de obra. Estos principios económicos aplicados a cuestiones como la afiliación sindical, sirven para explicar el comportamiento de los trabajadores de la mano de las teorías de elección racional. Sin embargo, veremos como las funciones de los sindicatos y el comportamiento de los trabajadores en relación a ellos es mucho más complejo y otros factores relacionados con el contexto social y laboral juegan un papel fundamental. El capítulo terminará con un repaso a las teorías contemporáneas, aquellas que explican cómo las transformaciones sociales acontecidas tras la Segunda Guerra Mundial han afectado a las funciones de los sindicatos, cada vez más integrados como agentes reconocidos en los sistemas políticos y de relaciones laborales. Se prestará especial atención al desarrollo y evolución del modelo corporatista y al papel de los sindicatos en el ámbito de la negociación política. Las teorías contemporáneas sirven para explicar la naturaleza cambiante de las organizaciones sindicales en su relación con el entorno. Así, se desarrollan diferentes modelos sindicales que tienen particulares fortalezas y debilidades al enfrentar la actual crisis de las organizaciones sindicales, con la que empieza en capítulo posterior sobre estrategias de revitalización sindical.

Una vez introducidas las causas de la crisis del sindicalismo y sus efectos concretos en las organizaciones sindicales, este capítulo concreta los aportes teóricos de la corriente de Estudios de Revitalización Sindical que servirán para el análisis posterior. Tras una reflexión sobre la importancia del enfoque estratégico en las organizaciones sindicales, se abordarán las fuentes de poder sindical que constituyen el nivel más operativo del análisis. Las estrategias y las dimensiones de la revitalización sindical, que constituyen los niveles estratégico y analítico, serán también abordadas siguiendo la literatura más relevante en estas materias. El capítulo dedica una parte importante a la presentación expositiva de las estrategias de revitalización que se consideran más elaboradas y efectivas, haciendo referencia a experiencias concretas, adaptabilidad a los diferentes modelos sindicales y resultados esperados. Concretamente, se presentarán seis estrategias: Modelo organizativo, colaboración, acción política, reestructuración, formación de coaliciones y solidaridad internacional. El capítulo servirá, además, para la reflexión teórica acerca de la mutua interdependencia entre las fuentes de poder sindical, estrategias y dimensiones de la revitalización. Así, se propondrá un uso combinado y un enfoque acumulativo para la generación de procesos eficaces en la obtención de los objetivos de la revitalización.

El capítulo tercero aborda las organizaciones sindicales españolas. Un repaso de la literatura más relevante permitirá identificar sus características básicas y diferenciadoras, como paso previo para el análisis de los problemas y los retos que enfrenta el modelo sindical español. Los aspectos históricos se mezclarán con las cuestiones legales y políticas para tener una mejor comprensión de la situación actual de los sindicatos en las diferentes dimensiones de la actividad sindical. Las posibilidades y las estrategias concretas de revitalización están muy determinadas tanto por el medio en el que los sindicatos operan como por las peculiaridades de las propias organizaciones. El capítulo concluirá con una relación razonada de algunos de los retos específicos que los sindicatos españoles enfrentan en la actualidad.

Los dos siguientes capítulos de esta memoria recogen los resultados de la investigación. Comenzando por el análisis cualitativo, el estudio de la información recabada en las entrevistas a informantes-clave y en los blogs se realiza siempre desde el marco analítico de la revitalización sindical. Para la presentación de los resultados, se crea una estructura *ad hoc* por bloques que combina los niveles estratégico y operativo, relacionando las fuentes de poder sindical con estrategias concretas para la revitalización. Dentro de cada uno de los bloques se introducen extractos parciales de las entrevistas transcritas y de los blogs con el fin de ilustrar el análisis con las opiniones directas de los informantes, concluyendo al finalizar con un juicio crítico a lo deducido, desde la óptica de la revitalización sindical. El capítulo sobre análisis cuantitativo trata de dar una imagen sobre la afiliación sindical española basada, principalmente, en el estudio de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. A este efecto, se estudiarán las características de la afiliación sindical buscando obtener información relevante que sea de utilidad para basar las estrategias concretas de revitalización sindical. En consecuencia, los resultados se presentarán en relación a este objetivo y los datos se someterán tanto a análisis comparativos como a técnicas estadísticas de cruce y correlación de variables, buscando mejorar el conocimiento del comportamiento afiliativo de la población española.

Finalmente, el capítulo de conclusiones finales recoge una elaboración de los resultados más relevantes obtenidos con la investigación, incorporando el nivel analítico de las dimensiones de revitalización sindical como herramienta evaluativa y también proyectiva de las opciones para la revitalización de los sindicatos españoles.

La memoria de tesis que se presenta es la culminación de un trabajo investigador que comenzó en septiembre de 2010 con la concesión de una beca predoctoral “Severo Ochoa” del Gobierno del Principado de Asturias. Gracias a este programa de ayuda a la formación pude dedicarme por completo a esta investigación y

Introducción

también realizar una estancia de tres meses en la Universidad de Strathclyde (Glasgow) en 2011. Por cuestiones laborales, tuve que renunciar a la beca en 2012 lo que supuso una merma en la dedicación al proyecto, que finalmente he podido concluir en otoño de 2015 tras obtener un permiso de excedencia laboral.

METODOLOGÍA

En la investigación dentro de la ciencia sociológica, la dicotomía existente entre métodos cuantitativos y métodos cualitativos es la que domina los debates epistemológicos. Según Alvira (1983), la perspectiva cuantitativa o cientifista hace hincapié en la formulación de teorías, en la contrastación empírica y en la medición objetiva de fenómenos. Se trata de un paradigma positivista que suele seguir un modelo deductivo, requiriendo la verificación empírica de hipótesis. Mientras tanto, la perspectiva cualitativa o humanista pone el énfasis en la interpretación humana de los hechos a través, sobre todo, del lenguaje. Es, por tanto, un paradigma hermenéutico que estudia la realidad social en una determinada situación siguiendo una lógica, por lo general, inductiva (ibíd.). En la historia de la investigación social, la fase en la que los defensores de un método se consideraban detractores del otro método ha quedado ya afortunadamente superada. Normalmente, se entiende que cada método tiene unas virtudes características y que el investigador debe seleccionarlas siempre en relación a la búsqueda que está desarrollando. No obstante, la complejidad del objeto de estudio sociológico suele requerir de la concurrencia de diferentes enfoques, puesto que los hechos medibles no alcanzan a explicar la totalidad de un fenómeno social, ni tampoco lo hacen las interpretaciones de los actores. Según Ortí (1994), los diferentes enfoques son complementarios por la propia deficiencia de cada uno de ellos en la aprehensión de la realidad social. Aunque era algo ya se venía desarrollando con anterioridad, Denzin (1970) propuso el concepto de la triangulación metodológica para designar a la combinación de varios métodos de investigación en el estudio de un mismo fenómeno. Una de las principales ventajas del uso combinado de métodos es la eliminación de los sesgos asociados a la utilización de uno y otro método (Oppermann, 2000). Sin embargo, la triangulación no ha de verse simplemente como una estrategia capaz de afinar los resultados de cada método, sino por su

capacidad para estimular al investigador a definir y analizar mejor los problemas en el estudio de las organizaciones (Jick, 1979).

Además de utilizar una combinación de metodologías y, por tanto, de técnicas cuantitativas y cualitativas, la pluralidad de organizaciones sindicales y la variedad de contextos en los que se desarrolla el sindicalismo aconsejan la utilización de otro método. En este sentido, el método comparativo establece una “comparación sistemática de fenómenos de diferente ámbito espacial, con el objeto de tener una visión más rica y libre del fenómeno perteneciente al ámbito o época del investigador” (Beltrán, 1998: 26). Como se verá posteriormente, a lo largo de todo el trabajo se han tenido sistemáticamente como referencia múltiples variables y funciones de otros movimientos sindicales, principalmente del entorno europeo, para completar el análisis de las organizaciones sindicales españolas.

Por tanto, teniendo en cuenta no sólo los objetivos, sino también las características del objeto de estudio, corresponde diseñar la investigación tomando las pertinentes decisiones metodológicas. En consecuencia, este estudio utiliza un enfoque mixto que, a través de la triangulación metodológica, resulta en una mezcla de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, además de comparativas (análisis comparativo). La diversidad de fenómenos que afectan a la crisis y a la revitalización del sindicalismo, exige de la pluralidad de metodologías que permite la sociología. Este eclecticismo subyacente no implica, en ningún caso, la pérdida del rigor científico que debe acompañar a toda producción en el campo de la sociología. Con un enfoque lo suficientemente amplio como para englobar las múltiples explicaciones teóricas y metodológicas sobre la realidad social, pero haciéndolo compatible con las exigencias que requiere una ciencia moderna, la sociología analítica plantea un “estilo” determinado (Aguiar *et al.*, 2009: 441) con rasgos reconocibles en este trabajo. Como se podrá comprobar, en todo momento se ha buscado la precisión en las definiciones usadas, la lógica argumental, una

opción metodológica por la explicación causal de los fenómenos y la construcción teórica, como tarea inseparable de la explicación científico-social (ibíd.).

La información básica para el análisis que se pretende llevar a cabo reside en las propias organizaciones sindicales, lo que requiere contactar con ellas y visitarlas para obtener dicha información. Uno de los primeros pasos de la investigación es seleccionar las organizaciones sindicales que se incluirán en el análisis. El panorama sindical español es complejo puesto que se caracteriza por una pluralidad de organizaciones pero, por otro lado, la concentración del poder sindical reside en unos pocos sindicatos. Por tanto, esta investigación incluye a los sindicatos considerados “más representativos” a nivel estatal y autonómico, según la Ley Orgánica de Libertad Sindical: Comisiones Obreras (CCOO), Unión General de Trabajadores (UGT), *Confederación Intersindical Galega (CIG)*, *Eusko Langileen Alkartasuna/Solidaridad de Trabajadores Vascos (ELA/STV)* y *Langile Abertzaleen Bartzordeak (LAB)*. Además, se incluye a la Unión Sindical Obrera (USO) por su relevancia en cuanto al número de afiliados y delegados a nivel nacional, además de por su carácter de sindicato general y posición en la escena sindical española.

La principal técnica de investigación utilizada en este trabajo es la entrevista de investigación semiestructurada. Según Alonso (1998), se trata de conversaciones entre dos personas, entrevistador e informante, dirigidas y registradas por el entrevistador y que versan sobre un tema definido en el marco de una investigación. Se busca favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una línea argumental pero, en ningún caso, fragmentado, segmentado o delimitado por un cuestionario previamente definido. Este tipo de entrevista es especialmente útil para esta investigación puesto que se trata de un tema complejo, donde la heterogeneidad de posiciones es elevada (Sierra Bravo, 2001). Se trata, además, de una entrevista profunda puesto que está orientada a tratar en detalle determinados aspectos de la experiencia y el conocimiento del

entrevistado. Este aspecto implica una mayor directividad e interacción del entrevistador con el informante para que sus manifestaciones girasen en torno a los temas que interesaban a la investigación. En ocasiones, la experiencia directa del informante en algún aspecto muy concreto relacionado con la revitalización sindical era conocida por el entrevistador o había sido referida por otro informante. En estas circunstancias, la técnica se modificó hacia la naturaleza de una entrevista focalizada (Merton *et al.* 1998) buscando conocer sus valoraciones personales. Posteriormente a la transcripción de todas las entrevistas, se diseñaron categorías *ad hoc* o codificación, con los diferentes aspectos que se exploraban en la investigación para aplicar la técnica de análisis de contenido. Esta técnica permite hacer inferencias mediante la identificación sistemática y objetiva de las características específicas que se encuentran dentro de un texto (López-Aranguren, 1998). La identificación en las entrevistas de la existencia de blogs o bitácoras, disponibles de modo abierto en Internet, en las que diferentes expertos provenientes del mundo sindical expresaban sus opiniones me llevó a hacer una selección de los temas de interés para esta investigación y aplicar la misma técnica que a las entrevistas en el análisis de su contenido. Con carácter previo a la utilización de la información, contacté con los gestores de los blogs y obtuve su permiso para hacer uso de los mismos en este trabajo.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de septiembre de 2009 y mayo de 2013 y en total se han realizado un número de 42. Dichas entrevistas han sido, por lo general, con un entrevistado aunque en tres ocasiones acudieron varias personas a la entrevista y se les entrevistó simultáneamente, lo que hace que el número total de entrevistados sea de 48 personas. Las tablas 1, 2 y 3 reflejan algunas características de los informantes seleccionados y entrevistados.

Tabla 1: Entrevistas realizadas por ámbito sindical del entrevistado

Ámbito	
Regional-autonómico	11
Regional-autonómico (Federación)	7
Nacional (Federación)	5
Confederación	14
Externos a sindicatos	5
Total Entrevistas	42

Tabla 2: Entrevistas realizadas, por organización del entrevistado

Organización	
CCOO	14
UGT	14
USO	3
ELA	3
CIG	2
LAB	1
Externos	5
Total entrevistas	42

Tabla 3: Total de entrevistados en función de la responsabilidad sindical

Responsabilidad	
Secretarios generales	7
Secretarios y miembros de comisiones ejecutivas	28
Otros (estudios, delegados, antiguos cargos)	8
Externos	5
Total entrevistados	48

En el capítulo correspondiente al análisis cualitativo se han incluido fragmentos literales de las entrevistas, cuando se estimaba que lo relatado por el informante servía para ilustrar los argumentos sostenidos en el análisis. Al final de la cita se

mencionan solamente las siglas del sindicato al que pertenece el entrevistado y un número de referencia para codificar la entrevista, garantizando la confidencialidad. En el caso de que el entrevistado fuera una persona experta ajena a los sindicatos se identifica con “EXP” y números entre 1 y 5. Los blogs y bitácoras utilizadas también se identifican con “EXP”, en este caso con números que van del 6 al 13.

La explotación estadística de registros oficiales y encuestas sobre aspectos laborales ha sido otra de las técnicas utilizadas para la elaboración de este estudio. Ocupa un lugar destacado la utilización de los microdatos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, promovida anualmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que, desafortunadamente, ya no se realiza desde el año 2010. Otras bases de datos oficiales de ámbito nacional utilizadas han sido la Encuesta de Población Activa (EPA), la estadística de empresas inscritas en la Seguridad Social, la estadística de huelgas y cierres patronales y la estadística de afiliación a la Seguridad Social. A nivel internacional, se ha explotado la base de datos estadísticos de la Comisión Europea (*Eurostat*), las estadísticas de la Organización Internacional del Trabajo (*Laborsta, Ilostat*) y la base de datos sobre características institucionales de los sindicatos, fijación de salarios, intervención estatal y pactos sociales (*ICTWSS*) de la Universidad de Ámsterdam. Las técnicas estadísticas utilizadas han ido dirigidas, fundamentalmente, al análisis de la dimensión afiliativa de los sindicatos. Con este objetivo, se han realizado tablas de contingencia y empleado técnicas de correlación de variables para poder inferir conclusiones sobre su comportamiento y ubicación. Este análisis ha permitido establecer un diagnóstico y también realizar un pronóstico sobre la afiliación sindical española, mediante la relación entre la realidad observada y las bases teóricas sobre revitalización sindical.

La explotación de fuentes de información documental como son las publicaciones puntuales y periódicas de las organizaciones sindicales, además de la consulta de medios de comunicación y prensa en general, ha sido una herramienta utilizada de

una manera sistemática para recabar información que resultara pertinente para la investigación. A través de estos documentos se han podido identificar las preocupaciones y desafíos de las organizaciones sindicales, así como iniciativas y desarrollos en relación al tema de investigación. En este sentido, por ejemplo, se han revisado actas de los últimos procesos congresuales de las organizaciones, se consultaron los últimos tres años de una selección de publicaciones sindicales y se realizaron rastreos y compilaciones de noticias de prensa escrita.

La existencia de una abundante y foránea producción teórica sobre la revitalización sindical hace aparecer el impulso investigador de ponerla en relación con los aspectos concretos y prácticos de las organizaciones sindicales españolas. En estas condiciones, el estudio de caso permite un análisis multifacético de un fenómeno concreto en relación a un amplio marco referencial teórico e investigador. Por tanto, este trabajo se puede considerar como un estudio de caso sobre los sindicatos españoles en la búsqueda y selección de sus propias estrategias de revitalización dentro del sindicalismo europeo e internacional.

En relación a las metodologías utilizadas, el trabajo se estructura como se relata a continuación:

Los dos primeros capítulos del trabajo desarrollan el enfoque teórico de la investigación. Fruto de una seleccionada y abundante documentación, en el primer capítulo se incluyen las principales teorías sobre el sindicalismo haciendo referencia a un recorrido histórico que recoge la evolución de las funciones de las organizaciones sindicales, con su correspondiente tratamiento teórico. La técnica de observación documental, con la elaboración de un amplio fichero bibliográfico, también se utilizó en el segundo capítulo en el que se recogen las aportaciones más relevantes sobre la revitalización sindical, que fundamentarán el marco analítico que se aplicará al objeto de estudio, las organizaciones sindicales españolas.

A continuación, el capítulo tercero aborda algunos conceptos fundamentales del contexto en el que se desarrollan y operan los sindicatos españoles y que determinan sustancialmente sus retos y oportunidades estratégicas. Para ello, se utiliza la abundante información documental sobre esta materia, tratando de incorporar los últimos acontecimientos relevantes, a fin de poder hacer un posterior análisis que sea pertinente y actualizado. Asimismo, en este capítulo se tratan de identificar y detallar los retos del sindicalismo español según la visión publicada y experta, lo que constituyó una aportación fundamental para la elaboración del guion básico de las entrevistas.

A partir del capítulo cuarto se incluye la parte descriptiva y analítica con los resultados de la investigación. La parte de análisis cualitativo contiene la percepción de los entrevistados sobre la situación de los sindicatos españoles y sus posibilidades para la revitalización mediante el desarrollo de estrategias concretas. Toda la información recabada se ha analizado desde el marco analítico propuesto en este trabajo que establece diferentes niveles en la revitalización sindical: Las fuentes de poder sindical (nivel operativo), las estrategias de revitalización sindical (nivel estratégico) y las dimensiones de la revitalización sindical (nivel analítico). En todos los bloques propuestos se comienza con un análisis comparativo para situar la importancia de cada fuente de poder sindical o de estrategia de revitalización concreta, en cada contexto sindical. Posteriormente, se relacionan las aportaciones teóricas de la revitalización sindical que son tomadas como referencia en el estudio con las informaciones emitidas por los entrevistados, concluyendo con un apartado final en cada bloque que resume los hallazgos más importantes. El posterior capítulo dedicado al análisis cuantitativo se centra en el estudio de las características de la afiliación, como se comentó anteriormente. Este apartado recoge diferentes análisis estadísticos para tratar de hacer una aportación al conocimiento de una dimensión que es crítica para la revitalización sindical.

Metodología

En el capítulo final de conclusiones se realiza una síntesis expositiva de los resultados de la investigación. En él se incluyen algunos de los problemas y dilemas encontrados, así como una valoración crítica de este tema de investigación en relación a su importancia para las organizaciones sindicales y a futuras iniciativas investigadoras.

RESULTADOS Y DESARROLLO ARGUMENTAL

CAPÍTULO 1 – TEORÍAS DEL SINDICALISMO

El estudio de las organizaciones sindicales no es una materia que se pueda considerar exclusiva de una sola disciplina. Diferentes enfoques científicos como la economía, la política o la sociología han tratado a los sindicatos como objeto de estudio y, desde sus respectivos marcos de referencia, han buscado explicar los fines, los medios y la conducta de las organizaciones obreras y sus miembros. En la ciencia sociológica, es la sociología del trabajo -también llamada industrial- la que mejor aborda esta cuestión. Por ello, éste será el marco teórico prioritario en el presente estudio, aunque sin descartar otras construcciones teóricas, tanto de la propia sociología como del resto de ciencias, que se consideren relevantes para hacer un análisis profundo del sindicalismo y sus organizaciones.

Las teorías acerca del sindicalismo pueden ser clasificadas en tres corrientes básicas atendiendo a su enfoque y cronología. En primer lugar, figuran las teorías clásicas, que consideran a los sindicatos como un producto del capitalismo industrial y de la proletarización de la clase obrera. En segundo lugar, las teorías económicas analizan las organizaciones de los trabajadores como agentes de monopolización de la mano de obra en los mercados de trabajo para evitar la competencia y tratar de elevar los salarios. Finalmente, las teorías contemporáneas, posteriores a la Segunda Guerra Mundial, reflejan las transformaciones de las sociedades capitalistas en las que los sindicatos se han integrado y evolucionado como organizaciones influyentes y agentes sociales reconocidos.

Teorías clásicas del sindicalismo

Las teorías clásicas del sindicalismo de finales del siglo XIX y principios del XX explican los sindicatos como un movimiento social que surge como una reacción a

la revolución industrial y a los efectos sobre la nueva clase social que este proceso origina: el proletariado.

Para Marx y Engels, la aparición del sindicalismo es una consecuencia directa de la explotación capitalista, que lleva a los asalariados a asociarse con sus iguales para defenderse del poder superior del empresario-patrón capitalista (Marx y Engels, 1976a; 1976b)¹. Para esta corriente de pensamiento, el sindicalismo ocupa un lugar histórico y siempre tiene un horizonte político: la apropiación de los medios de producción. Marx y Engels dicen otorgar un papel central a las organizaciones sindicales en su propuesta para la transformación social, pero tanto ellos como los múltiples herederos de su doctrina ubican a los sindicatos en un papel subordinado y vinculado a un estadio del proceso revolucionario que se pretende acelerar para la abolición del capitalismo.

El sindicato es el movimiento económico del proletariado y conforma la base vital del movimiento político pero la lucha en el plano económico está perdida dada la fuerza del capitalismo, por lo que se requiere una lucha política y revolucionaria. Así, los sindicatos son útiles en los momentos iniciales del proceso revolucionario pero, para conseguir una acción fructífera, el sindicato debe de estar penetrado y dirigido por el verdadero protagonista de la acción revolucionaria: el partido político. Por tanto, el sindicato es un buen instrumento para unir y crear conciencia de clase, evitando la competencia entre los obreros a la vez que adquieren experiencias prácticas en oposición a los patrones. Se convierte así al sindicato en una agencia de reclutamiento de cuadros al servicio de instancias superiores o en una “escuela de guerra” (Engels, [1845] 2010: 224) a través de la movilización, para ensayar luchas políticas posteriores. Debido a estas funciones y a su carácter inicial y transitorio no tiene sentido alguno la división de las organizaciones sindicales. La unidad sindical es una premisa básica que surgirá de la unión del

¹ No se cita el año de publicación del original en estas obras (Marx y Engels, 1976a; 1976b) puesto que en ambos casos se trata de recopilatorios de los muchos textos en los que ambos autores trataron la cuestión sindical.

proletariado en torno al programa político del partido de clase. Tampoco tienen sentido las diferencias nacionales, dado que el capital saca ventajas de la internacionalización y se aprovecha de la competencia entre niveles salariales de los distintos países.

Abolido el capitalismo, la unión sindical también será útil para el control de la producción, evitando la competencia que pudiera darse entre las diferentes unidades productivas. La supresión de la competencia entre los obreros como efecto de la acción de los sindicatos es un factor importante para la adquisición de conciencia de clase en el proyecto marxista. Las acciones de movilización y, fundamentalmente, las huelgas tienen el valor de poner de manifiesto que la explotación capitalista se basa en la competencia entre obreros. Suprimir la competencia equivale a terminar con la explotación de la burguesía y el reino de la propiedad privada de los medios de producción (Marx y Engels, 1976a).

Marx y Engels hacen constante hincapié en no perder nunca como referencia el carácter político de la actividad sindical. Entienden que los sindicatos pueden hacer mejoras en las condiciones de vida de la clase trabajadora y eso se valora positivamente, aunque alertando de los riesgos que supone exagerar el resultado de la lucha económica y de las mejoras extraídas de los patrones. “No deben olvidar que combaten los efectos y no las causas, que sólo pueden retrasar la caída pero no cambiar el rumbo, que aplican paliativos pero no curan el mal (...) deben inscribir en su bandera la consigna revolucionaria: abolición del salariado” (ibid.: 77). Dado el devenir posterior de la acción sindical en los países capitalistas durante todo el siglo XX, optando mayoritariamente por pactar con los patrones buscando mejoras, se puede comprender esta preocupación inicial de Marx y Engels. Sus seguidores recurrirán a esta máxima de la doctrina marxista: la orientación revolucionaria de toda acción sindical, como crítica recurrente a las organizaciones sindicales hasta la actualidad. Para ellos, quedarse solamente en el carácter económico de la acción sindical, abandonando el carácter político, tiene un efecto contrarrevolucionario y

sólo sirve para legitimar al capitalismo, lo que constituye una traición a los objetivos de la clase obrera.

Pero la acción de los sindicatos para la mejora de las condiciones de trabajo puede tener carácter político siempre que se consigan para la totalidad de los trabajadores (por ejemplo, la jornada de ocho horas). Esto es porque elimina la competencia y unifica las condiciones del proletariado, lo que sienta las bases para la futura sociedad comunista. Aquellos sindicatos conservadores que sólo obtienen mejoras para sus afiliados o dentro de su sector particular de la producción, son ferozmente criticados y denominados como “aristocracia obrera” (ibíd.: 243), separándolos del proletariado y sus intereses para acercarlos a los de los burgueses.

Las mejoras legislativas para la protección de los trabajadores tienen, para Marx y Engels, un efecto similar a las conquistas económicas de los sindicatos. Pueden servir para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, con el riesgo de convertirlos en un “esclavo satisfecho” (ibíd.: 250). Todos los marxistas, tanto los clásicos como los contemporáneos, han sido y son muy críticos con aquellas instituciones, actores, organizaciones y normas sociales que disminuyan el conflicto y que retrasen el colapso del capitalismo.

Lenin pasó de la teoría a la práctica y durante el proceso revolucionario ruso de 1917 situó a los sindicatos en un papel destacado en la jerarquía de organizaciones revolucionarias (terceros, tras el partido y los soviets). No obstante, pronto fueron absorbidos por el Estado o el Partido Bolchevique, lo que venía a ser lo mismo. En general, ningún sindicato ha conservado su independencia en una sociedad de tipo comunista, salvo en el caso del sindicato *Solidarność* en Polonia que fue duramente reprimido, ilegalizado y exiliado desde su fundación en 1980 hasta la caída del régimen comunista en 1989.

En parte como reacción a los planteamientos de Marx y Engels surgió la corriente anarcosindicalista que, tras múltiples cambios, reformulaciones y divisiones, llega

a la actualidad como base ideológica inspiradora de un considerable número de organizaciones sindicales. Su inclusión en este apartado teórico se justifica por dos razones: En primer lugar, su importancia histórica, especialmente relevante en el caso del sindicalismo español. En segundo lugar, por su influencia actual en algunos movimientos sociales y organizaciones político-sindicales contemporáneas vinculadas con la búsqueda de nuevos procesos de democratización social y de denuncia de los efectos sociales de la globalización económica.

Los orígenes históricos del anarcosindicalismo se remontan a las discusiones surgidas en el seno de la Primera Internacional. Es bien conocida la tensión surgida entre los planteamientos de Marx y Bakunin, apoyados por sus respectivos seguidores, que culminaría en la división del movimiento obrero organizado internacionalmente y que llega hasta el día de hoy. Como se dijo anteriormente, los marxistas abogaban por la unión centralizada del movimiento obrero bajo el control del partido político. Sin embargo, la visión bakuninista se oponía fuertemente al ejercicio del poder por parte de cualquier élite, organización o partido. En su lugar, defendían la instauración de un modelo cooperativo-asociativo de productores y comunidades autogestionadas que reemplazaran al Estado y a su monopolio en el ejercicio del poder y el uso de la violencia.

Contrariamente a lo sostenido por Marx y Engels, la filosofía política y social anarquista considera que la lucha económica de los sindicatos sí que puede tener la suficiente fuerza como para provocar los cambios sistémicos necesarios para el advenimiento de una nueva sociedad sin clases. Son las organizaciones sindicales, capacitadas y versadas en la lucha económica, las que liderarán este proceso de cambio rechazando expresamente la vía política. Dándole la vuelta a la visión marxista, los anarquistas denuncian que es precisamente la estrategia política la que conlleva riesgo de explotación, además de ser implicar un reparto desigual del poder.

Posteriormente a la ruptura de la Primera Internacional en 1876, parte del movimiento obrero se organiza en torno a la Segunda Internacional (1889), con un marcado carácter político socialdemócrata y con la mayoría de las organizaciones sindicales europeas vinculadas a los partidos políticos de dicha corriente. La organización a nivel internacional de la corriente sindical anarquista no llegaría hasta 1922 con la formación de la Asociación Internacional de los Trabajadores (AIT), cuya actividad se extiende hasta la actualidad.

La decepción obrera por los escasos logros del parlamentarismo socialdemócrata a finales del XIX, lleva a una desafección entre la militancia socialista y a su radicalización. En Francia, se establecen formalmente los principios del sindicalismo revolucionario sobre los que se funda la CGT, que llegó a ser la organización sindical más importante de Francia² hasta la Primera Guerra Mundial (Damier, 2009: 14):

- No participación en luchas políticas.
- Preferencia por la acción directa, en la forma de personas actuando directamente en la defensa de sus propios intereses.
- Orientación hacia la lucha económica para conseguir mejoras entre los asalariados.
- La huelga general como vehículo para la revolución social.

Dentro del sindicalismo revolucionario coexistían diferentes grupos y había un debate intenso. Romper o no con el industrialismo fue, por ejemplo, un eje de discusión constante y teóricos de la corriente anarco-comunista como Koprotkin o Malatesta abogaron por una sociedad formada por unidades descentralizadas y autosuficientes. Este último reflexionó sobre la importancia de la ética, a la que considera el verdadero motor del cambio social. Así, los sindicatos han sido

² En la actualidad es la organización sindical con mayor número de afiliados en Francia, si bien a lo largo de la segunda mitad del siglo XX se ha ido acercando progresivamente a posiciones más cercanas a la socialdemocracia.

creados para defender intereses sectoriales de clase en el capitalismo y pueden obstaculizar los intereses generales. Por tanto, los anarquistas deberían penetrar los sindicatos y despertar en ellos los ideales éticos del anarquismo.

La trascendencia de la revolución rusa lleva a los sindicalistas revolucionarios a posicionarse, con lo que las diferencias internas se acentúan. En 1919, Rudolf Rocker declara los principios que serán la base para el anarcosindicalismo, combinando las metas tradicionales del anarquismo con las ideas de Gustav Landauer sobre los principios de la libertad social. Rocker consideraba que la revolución social debía ser preparada adecuadamente y los sindicatos son los más indicados para esta tarea preparatoria. “El anarcosindicalismo es la fuerza organizadora de la revolución social sobre una base de comunismo libertario” (Damier, 2009: 66).

Continuando con las teorías clásicas del sindicalismo y desde un enfoque más científico e ideológicamente más moderado, debemos al matrimonio formado por Sidney y Beatrice Webb uno de los estudios clásicos más minuciosos sobre las organizaciones sindicales británicas. La nación que es la cuna de la revolución industrial también asiste al nacimiento de los sindicatos y los grandes desafíos que estas organizaciones enfrentaron en los primeros tiempos dejaron huellas que llegan hasta la actualidad y trascienden las fronteras nacionales. Por estas razones, el estudio de los sindicatos británicos ocupa un lugar destacado en la literatura sobre historia del sindicalismo y sostiene su teorización más clásica.

Los Webb formaban parte de la *Fabian Society*, sociedad que se puede definir como socialista moderada, posibilista, fundada en 1884 por intelectuales afines al emergente Partido Laborista como George Bernard Shaw, Herbert George (“H.G.”) Wells o los propios Webb. La idea básica de los Fabianos consistía en un camino casi natural y automático, no revolucionario, hacia el socialismo a través de la democracia política y la organización comunal-local de la economía en cooperativas y sindicatos (Köhler y Martín Artiles, 2010).

Las pruebas empíricas obtenidas por los Webb a través de un riguroso análisis de la documentación (actas, estatutos, normativas,...) de los sindicatos británicos, sirven de base para elaborar una teoría de los sindicatos en el Estado democrático moderno. “Un sindicato es, a nuestro juicio, una asociación permanente de trabajadores por cuenta ajena con la finalidad de obtener o mejorar las condiciones de su vida de trabajo” (Webb, [1894] 1990: 21). Ninguna organización de trabajadores hasta finales del siglo XVII cumpliría con estas premisas. Anteriormente a esa fecha no se había producido, con carácter general, la separación total de los trabajadores de la propiedad de los medios de producción. Con esta separación, se redujo drásticamente la posibilidad de que los obreros se convirtieran algún día en patronos y este hecho motivó, para los Webb, que esas asociaciones se hiciesen permanentes y se convirtieran en sindicatos. Por tanto, desmienten una extendida idea difundida originalmente por Brentano (1870), pionero en el estudio de las organizaciones sindicales, que mantenía que los sindicatos tenían su origen en los gremios de la Edad Media. Para los Webb no hay pruebas de conexión directa entre ambas organizaciones, siendo las diferencias importantes cuestiones de fondo y las semejanzas aspectos puramente formales. Fundamentalmente, argumentaron que los gremios eran asociaciones de productores, por tanto más cerca de los intereses empresariales que de los trabajadores.

Según este matrimonio de investigadores, otro extendido error acerca del origen de los sindicatos es el que sostiene que los sindicatos se originan por las características del trabajo fabril y por la degradación de las condiciones de trabajo en el nuevo contexto industrial de la Gran Bretaña del siglo XVIII. Sin embargo, las pruebas documentales sugieren que los sindicatos surgieron en reuniones informales de trabajadores cualificados de una misma profesión, con unas buenas condiciones de trabajo comparativamente y con el carácter necesario para emprender una iniciativa organizada ante el patrón (ibid.: 157). Posteriormente a estas organizaciones sindicales aisladas, aparecerá el movimiento sindical como

reacción conjunta ante políticas liberales de desregulación del trabajo y pérdida de derechos laborales tradicionales.

El estudio de los Webb constata que sindicalismo está modelado desde sus inicios por la reacción de su entorno y los esfuerzos de las organizaciones sindicales para su adaptación y supervivencia. Esta lucha constituye la historia de las organizaciones sindicales, que deja profunda huella en la estructura, métodos, normas y acción de los sindicatos. La doctrina de *Laissez Faire* de los gobiernos liberales de finales del XVIII y principios del XIX veía a los sindicatos ingleses como una injerencia en el libre mercado y en los intereses legítimos del patrón, por lo que fueron prohibidos en 1799.

La ilegalización y las condiciones de explotación laboral de algunas industrias llevaron a la radicalización y la violencia, apareciendo movimientos como el ludita³. Los patrones piden entonces más represión y la escalada de violencia subsiguiente hizo que las reivindicaciones obreras dejaran de tener carácter reformista y se pidieran cambios radicales en el sistema socio-político y económico. La inestabilidad social de esta posición lleva a revisar la prohibición de los sindicatos, lo que se hace desde la perspectiva liberal. El reformista Francis Place elaboró una estrategia para derogar las leyes anti-sindicales (*Combination Acts*) argumentando que lo que realmente mantenía a los sindicatos era su misma condición de ilegalidad y que el reconocimiento legal conduciría a su desaparición. Pero, contrariamente a lo que pensaba Place, las organizaciones sindicales experimentaron un auge muy importante después de su legalización en 1824. Además, evolucionaron desde sindicatos locales a nacionales y aparecieron

³ El ludismo fue un movimiento obrero en la Inglaterra de finales de XVIII. Durante el periodo inicial de la revolución industrial, los trabajadores llegaron a culpar de los males del industrialismo a los propios instrumentos de producción y reaccionaron destruyendo las máquinas en revueltas espontáneas. Este movimiento, que toma el nombre de un obrero (Ned Ludd) que destrozó unas máquinas como acto de protesta, tuvo una duración muy corta y la culpa de dichos males pronto fue atribuida a los patrones.

asociaciones de distintos oficios (*Trades Union*), incluso intentos de hacer un sindicato único. La ampliación del marco de acción de los sindicatos, su asociación y la incorporación de ideario político marcan este periodo de “nuevo sindicalismo” (ibíd.: 186).

La clase obrera inglesa sufría grandes perjuicios y era excluida en lo político y explotada en lo económico. Aparecen entonces las ideas del socialismo utópico con un compendio de reformas sociales ante los problemas que el industrialismo y el liberalismo estaban causando. En Reino Unido, Robert Owen culpó a la competencia del deterioro en las condiciones de vida y planteó sustituir al Estado y al mercado por asociaciones voluntarias de trabajadores. Utópico y tenaz, puso en práctica sus ideas a nivel sindical con el *Grand National Consolidated Trades Union*, propuesta de sindicato único que fracasó al ser duramente reprimido y sufrir importantes escisiones. Otro importante movimiento político de esta etapa inicial de la toma de conciencia y la lucha obreras fue el Cartismo, que reivindicaba cambios en el sistema de representación para permitir a las clases obreras el acceso al Parlamento y por esta vía reformar las leyes en interés de su clase.

La crisis económica a partir de 1836 hace que los sindicatos pierdan afiliados, llegando a desaparecer muchas organizaciones. Es entonces cuando las ideas owenistas y cartistas adquieren mayor apoyo popular. El apoyo a los sindicatos, basado en el trabajo, tiende a decrecer en épocas de crisis económica y las clases obreras ven como se revitaliza el interés por la política. A partir de 1850 se abre un nuevo periodo de expansión económica y el aumento de afiliados y organizaciones hace que el sindicalismo vuelva a predominar como vehículo de reivindicación de la lucha obrera. Este renacer del sindicalismo de la mano del progreso económico tiene determinadas características nuevas, como son la organización de los trabajadores en base a los oficios. Este exclusivismo sindical, unido a unas aspiraciones moderadas conducidas por funcionarios sindicales y abogados

expertos, hicieron que tuviera gran éxito tanto en la consecución de mejoras para los trabajadores, como en la estabilidad financiera de las organizaciones.

La segunda mitad del siglo XIX asiste al desarrollo de la influencia política por parte destacados dirigentes sindicales. La participación de los sindicatos en la política tuvo que vencer serias resistencias iniciales, ya que los sindicatos se mostraban reacios a la colaboración debido a la constante marginación de la clase obrera por parte del sistema político. Con sede nacional en Londres, varios dirigentes sindicales crearon un grupo de presión (*The Junta*) para actuar en la arena política. Aunque legalizadas, las organizaciones sindicales seguían siendo víctima de actos represivos de gran dureza, ya que seguía existiendo base legal para la represión (*Master and Servant Act*). La presión política tuvo éxito y durante la década de los 70 del siglo XIX se fueron derogando las principales medidas legales represoras que los jueces podían interponer contra la actividad sindical.

Hacia finales del siglo XIX se producen más cambios importantes en el movimiento sindical británico. Los consejos sindicales locales y las organizaciones de carácter local, comienzan a ganar importancia por el desarrollo de industrias vinculadas fuertemente al territorio (minería, naval, textil,...). Fracasada la unificación en el momento de expansión posterior a la legalización, el triunfo del exclusivismo sindical llevó a la creación de nuevos sindicatos para aquellos trabajadores que no eran aceptados en los sindicatos cerrados de obreros más cualificados. Los medios de ejercer la actividad sindical eran muy diferentes entre los sindicatos, herederos de su historia y posición económica. Esto lleva hacia el particularismo sindical, donde cada organización buscaba sus propios intereses de la manera que consideraba más oportuna. Este sistema se mostraba ineficaz para mejorar las condiciones generales de la clase obrera y la recientemente creada confederación sindical británica (*Trades Union Congress*) trató de remediarlo, con poco éxito.

El particularismo y el exclusivismo sindicales hacen que muchos obreros ignoren o desprecien a los sindicatos, como revancha por su propia discriminación. Sin embargo, ciertas organizaciones sindicales de trabajadores no cualificados (puertos, reparto de hidrocarburos,...) alcanzaron importantes éxitos en sus reivindicaciones y las masas obreras se incorporan a estos “nuevos” sindicatos dotados con menos recursos y más ideología. Las denuncias contra el sistema capitalista y sus males arrecian. Aparecen nuevos diagnósticos sobre la causa de los problemas sociales y nuevos remedios, entre los que destacan los propuestos por Marx y Engels.

Los Webb finalizan su historia de los sindicatos británicos lamentando, en línea con su ideología, la lentitud con la que el mundo sindical reconoce la importancia de tener mecanismos eficientes para la organización administrativa o la influencia política. Piensan que se podrían haber conseguido más logros con una mejor coordinación y critican no haber podido acabar con el particularismo sindical. Para estos autores, el objetivo de los trabajadores organizados en sindicatos y políticamente en el partido laborista no es aumentar los salarios y reducir la jornada, sino la reconstrucción de la sociedad eliminando la titularidad capitalista de los medios de producción y reduciendo la clase de personas carentes de función social alguna, que viven exclusivamente de sus propiedades.

El matrimonio Webb demuestra en su trabajo historiográfico cómo las organizaciones sindicales evolucionan en sus formas de organización y toma de decisiones, aportando bases teóricas para el análisis de los sindicatos. Tras su formación inicial, los sindicatos utilizaban métodos asamblearios de toma de decisiones. Esta “democracia primitiva” funcionó adecuadamente durante un periodo breve pero, a medida que el sindicato se ocupaba de cada vez más asuntos se mostró ineficiente y conducía a la lentitud, el conflicto y la desintegración, por lo que se desarrollaron mecanismos de representación (Webb, [1897] 2004: 25). Estas funciones delegadas y el aumento de tareas organizativas hicieron que se desarrollara progresivamente un grupo gobernante y un cuerpo administrativo,

diferenciados de la militancia, dentro de los sindicatos. Combinar la eficiencia administrativa con el control popular ha sido un problema permanente en los sindicatos a medida que han ido ganando cierto tamaño. Pocos sindicatos han logrado resolver este problema adecuadamente. En opinión de los Webb, un sindicato grande puede combinar adecuadamente eficiencia y control a través de una burocracia sindical experta que es dirigida y ha de rendir cuentas a una asamblea de representantes elegidos directamente por la afiliación.

Otra evolución significativa en la historia de los sindicatos británicos es el lento pero progresivo cambio de estructuras de carácter local, en beneficio de organizaciones de carácter nacional que toman como base organizativa un mismo oficio. La centralización de los fondos financieros del sindicato ha de venir acompañada de la “centralización de la administración” de esos fondos para evitar problemas en su control (ibíd.: 94). No obstante, la sección sindical sigue cumpliendo una función fundamental, también en la administración de los fondos, como instancia mejor informada de las cuestiones laborales directas que enfrenta el sindicato. En esta evolución organizativa también se produjeron fusiones, alianzas y federaciones de sindicatos del mismo oficio o distintos. La unión de sindicatos presenta ventajas, como el disponer de mayores recursos, pero también inconvenientes, como el seccionalismo (ibíd.: 99). La competencia entre los distintos sindicatos para captar afiliación, si se hace en una pugna por dar mayores beneficios sociales que el adversario, suele dar lugar a sindicatos fugaces. En general, la competencia intersindical redundaba en beneficio de la patronal. Para el matrimonio Webb, la unión de federaciones sindicales es una buena estrategia organizativa siempre que las distintas secciones conserven su autonomía y se unan para tratar solamente los asuntos comunes (ibíd.: 119).

Con fines teórico-analíticos, estos autores distinguen tres métodos del sindicalismo, es decir, tres maneras por las que estas organizaciones cumplen con su objetivo

primario de mejorar las condiciones de vida de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena (ibíd.: 129-218):

- *El método del seguro mutuo*: Es la forma más antigua de actividad sindical. Se caracteriza por la provisión de un fondo común para asegurarse contra situaciones en las que un afiliado se ve privado de su sustento por causas ajenas a su voluntad. No existe una regulación contractual legal, lo que la diferencia de una sociedad de socorros mutuos legalizada. La expulsión del sindicato implica la expulsión del seguro y la pérdida de las cuotas pagadas por lo que también tiene la función de prevenir a los trabajadores de actuar a espaldas o en contra de la dirección del sindicato, que tiene el control del fondo. Esta capacidad para regular la conducta de los trabajadores y para repartir recursos sirve para fijar las condiciones del mercado de trabajo. El sindicato puede, apoyándose en sus prestaciones de seguro mutuo, regular unilateralmente las condiciones de trabajo. Así, el sindicato formula los términos en los que se puede acceder al empleo en una determinada profesión, sector o fábrica y fija las condiciones laborales que se pueden aceptar o que se deben de rechazar.
- *El método del convenio colectivo*: Los Webb utilizaron por primera vez este término para referirse a la negociación de las normas y condiciones de trabajo entre el empresario y los trabajadores representados por los sindicatos. Individualmente considerados, los trabajadores están en una situación de inferioridad con respecto al empresario a la hora de firmar un contrato de trabajo. Esta inferioridad se deriva tanto de la necesidad más imperiosa del trabajador de ganar su sustento, como de la competencia entre trabajadores, que puede utilizar el empresario en su beneficio. Ciertamente, los trabajadores tienen diferentes habilidades, edad, necesidades, fuerza, etc... y compiten entre sí. A través del convenio colectivo, el empresario no puede sacar ventaja de la competencia entre trabajadores para reducir los salarios. Mediante la unión de los trabajadores

representados en la negociación del convenio colectivo por el sindicato, la posición del empresario ya no es tan ventajosa como en la negociación del contrato individualmente con el trabajador. El convenio colectivo no está limitado a las organizaciones sindicales, aunque son las que tienen la capacidad de aplicarlo de una manera más beneficiosa y extensiva. La negociación del convenio suele estar en manos de un negociador sindical experto, asalariado del sindicato. Los Webb recogen testimonios de la gran dureza de las pruebas a las que se sometía a los negociadores sindicales que debían ser verdaderos expertos en el sector económico que negociaban (ibíd.:161-165). Los sindicatos garantizan la aplicación de lo negociado en el convenio y esta ha sido la base de la paz industrial durante décadas. Además, es considerado como el método más flexible y más rápido para la fijación de normas laborales.

- *La sanción legal:* Desde sus inicios, las organizaciones sindicales han buscado presionar a los legisladores para que regulen aspectos relativos al mundo del trabajo. No fue tarea fácil, puesto que la ideología liberal predominante en los gobiernos de los años de la revolución industrial evitaba regular la industria en base al principio de *laissez faire*. Progresivamente, los sindicatos y también los partidos políticos obreros fueron consiguiendo mejoras legislativas y reconocimiento de derechos laborales. En opinión de los Webb, la sanción legal es el método que mejor satisface los intereses sindicales por su estabilidad y por su obligado cumplimiento. Sin embargo, conseguir una norma legal favorable es un proceso largo, costoso e incierto para las organizaciones sindicales que, por lo general, se encuentran más versadas y cómodas en otros medios diferentes a los de la ardua y compleja política.

Los sindicatos difieren en función del mayor o menor grado de utilización del seguro mutuo/regulación unilateral, la negociación/convenio colectivo o su

inclinación por la sanción legal. La coexistencia de los tres métodos en una misma organización es perfectamente posible. Una clasificación clásica de la tipología sindical que atienda a los métodos sindicales puede ser la siguiente de Allan Flanders (1968: 27-35):

- *Sindicatos de oficio/artesanos*: Fueron las primeras organizaciones estables de trabajadores, con carácter exclusivo para los miembros cualificados de una profesión que habían accedido a ella según los cauces certificados y reconocidos por el sindicato (aprendizaje). Controlaban la oferta de trabajadores y fijaban normas unilateralmente. Ofrecían amplias prestaciones a sus afiliados que se sostenían a su vez con el pago de cuotas elevadas.
- *Sindicatos industriales/ de ascenso*: Con menor capacidad de control de la oferta que los sindicatos de oficio, los sindicatos industriales estaban formados por trabajadores cualificados que habían adquirido sus destrezas en la empresa o en el sector. Trabajadores de la minería, el acero, el algodón,... redujeron sus organizaciones sindicales a través de fusiones para controlar mejor las condiciones de cada sector industrial y poder negociar con mayor eficacia, usando la huelga como mecanismo de presión.
- *Sindicatos generales*: Formados por trabajadores semi y no cualificados con poca capacidad de presión, empezaron a surgir a partir de finales del XIX. Debían adquirir el mayor ámbito posible y una gran afiliación para ganar capacidad de influencia. Operaban a nivel nacional y su gran tamaño y las bajas cuotas que podían imponer a sus afiliados generó organizaciones burocráticas y poco eficientes que solían estar controladas por líderes carismáticos.
- *Sindicatos de trabajadores no manuales*: Al igual que los sindicatos de oficio, tienen un carácter exclusivo que, en este caso, se reduce a los que ejercen una determinada profesión no manual y que tienen intereses

laborales colectivos. Muchos de estos sindicatos derivan de asociaciones profesionales de estos trabajadores (por ejemplo, médicos) y suelen estar presentes en el sector público donde estos trabajadores prestan sus servicios colectivamente.

Otra referencia clásica relevante para el estudio del sindicalismo nos lleva a la famosa “Ley de hierro de la oligarquía” pronunciada por el sociólogo alemán Robert Michels a principios del siglo XX, en referencia a los partidos políticos: “La organización es lo que da origen al dominio de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandados, de los delegados sobre los que delegan, quien dice organización dice oligarquía”. (Michels, [1911]1969b: 189). A través del estudio del partido socialista alemán, Michels llega a la conclusión de que todas las organizaciones, por muy democráticas que sean en sus inicios, acaban desarrollando un proceso de burocratización y concentración de poder en una pequeña élite. El liderazgo es una necesidad funcional de la organización, pero su ejercicio continuado suele acabar con los principios más esenciales de la democracia interna.

Los sindicatos tienen una militancia y un aparato burocrático que suele ser superior a la de los partidos políticos. Por tanto, la teoría de Michels se adapta incluso mejor a las organizaciones sindicales y, consciente de ello, los trata específicamente en su obra (ibíd.: 140). Reconoce, sin embargo, que los sindicatos son más conscientes de los peligros de la concentración de poder en una minoría y suelen tratar de reducir los efectos antidemocráticos del liderazgo al mínimo. Aun así, no pueden escapar a estas tendencias oligárquicas ya que necesitan, incluso más que otras organizaciones, el ejercicio de un liderazgo fuerte y delegado del enorme poder que reside en la organización (ibíd.: 144).

Para Michels (ibíd.: 188) la causa principal de la oligarquía en las organizaciones es la necesidad indispensable del liderazgo. Además, en las organizaciones de

trabajadores su fuerza deriva de su número y para poder ejercitarla necesitan de la organización como el único medio de expresar y hacer valer la voluntad colectiva. Los mecanismos asamblearios y directos para la toma de decisiones de todos los asuntos de la organización se torna ineficaz con rapidez, como señalaron los Webb. Michels, al igual que otros pensadores sociales como Proudhon, Robespierre y Rousseau, señala que la representación es el principio del fin de la democracia. Las organizaciones y las personas que pasan a desarrollar esta función delegada sacrifican la democracia en aras de la eficiencia casi sin excepción.

El liderazgo procura orientación, gestión, rapidez y capacidad de respuesta de la organización a las exigencias del entorno, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos que justifican su existencia. Con el paso del tiempo, el liderazgo se vuelve indispensable y la posición que en su día fue provisional, tiende a convertirse en estable o incluso permanente. Los líderes o la élite oligárquica de la organización tienen a su disposición muchos mecanismos que los sitúan en posición de ventaja para consolidarse en el poder (Michels, [1911]1991a).

La extracción social de los líderes sindicales suele provenir de entre los propios obreros pero, aunque esta práctica está muy extendida, no garantiza en modo alguno una mejor conducción de los asuntos del sindicato. A pesar de ello, Michels cree que la procedencia obrera sí puede tener algunos efectos positivos como la mayor afinidad con la militancia y también una mejor comprensión de ciertos aspectos técnicos y psicológicos de los obreros que serán representados. Pero, a nivel personal, una vez que el obrero se convierte en líder sindical “deja de ser un obrero normal en los sentidos económico, psicológico y material” (ibíd.: 125). Con el paso del tiempo, según Michels, el ejercicio del liderazgo se vuelve en un grupo que actúa como una “casta” cerrada (ibíd.:190). Sucede que, eventualmente, algunos miembros jóvenes de la organización pueden llegar a tener la energía y la conciencia crítica suficiente como para convertirse en una amenaza. Entonces las estrategias más habituales de los líderes suelen ser ponerse a la cabeza del

movimiento juvenil y repartir alguna cuota de poder entre los miembros más prominentes. Esta captación de los liderazgos incipientes no es otra cosa que una estrategia de previsión del líder dirigida a evitar su influencia en contra de sus intereses.

En manos de la oligarquía, la organización tratará de desarrollar el mayor aparato burocrático posible. Al igual que los Estados-nación modernos, que también son organizaciones pero a mayor escala, necesitan de un buen número de personas que dependan de ellos y que, consecuentemente, defenderán una posición conservadora dentro de la organización. De esta manera, el mecanismo funcional, es decir, el aparato burocrático de la organización, deja de ser un medio por el que obtener los fines organizativos para convertirse en un fin en sí mismo al servicio de la oligarquía.

Michels apunta a una tendencia manifiesta hacia el corporativismo del movimiento sindical. Critica que los obreros organizados suelen sacar ventaja de los que no lo están y a los que, para colmo, suelen reclamar la solidaridad más estricta en sus luchas particulares con el empresario. Considera que esta no es una lucha ética, como la que mantienen contra los patrones, sino una lucha entre obreros mejor y peor pagados. Bajo la influencia de intereses particulares, ciertos grupos de obreros pueden hacer “causa común” con la burguesía (ibíd.: 84).

La crítica de Michels a los aspectos anti-democráticos de las organizaciones caracteriza todo su análisis. No obstante, en concordancia con el pensamiento de Mosca y Pareto, cree en la necesidad de una élite que conduzca cualquier organización porque, además, es algo inevitable. Esto no quiere decir que las masas se deban resignar a soportar el mismo liderazgo, ya que pueden cambiarlo por otro. El líder tiene a su disposición muchos mecanismos para controlar la organización y garantizarse el apoyo de las masas, pero si pierde este apoyo por alguna circunstancia su posición de liderazgo se acabará. Entonces, otro liderazgo ocupará su lugar y reproducirá las tendencias oligárquicas de forma ineludible.

Teorías económicas del sindicalismo

Edgeworth retoma en el siglo XIX un pensamiento que hunde sus raíces en la filosofía clásica sobre el egoísmo del ser humano y lo aplica a la economía. “El primer principio de la economía es que cada agente está movido sólo por su propio interés” (citado en Sen, 1986: 172) y añade que “existe en las partes superiores de la naturaleza humana una tendencia hacia las instituciones utilitarias” (ibíd.: 173). Estos principios son la base de lo que se conoce como *homo economicus*, es decir, el individuo que busca siempre su propio interés. En contraste con este modelo o herramienta para el análisis ampliamente utilizado en economía, el *homo sociologicus* refiere a una conducta que está constreñida externamente por las normas e instituciones sociales (Dahrendorf, 1985).

Las teorías económicas tienden a concebir a los sindicatos como actores del mercado de trabajo que pretenden conseguir poder negociador sobre el precio de la mano de obra, limitando la competencia en dicho mercado. Para comenzar con esta categoría teórica me referiré, en primer lugar, a la famosa polémica surgida entre John T. Dunlop y Arthur M. Ross sobre cuáles son las funciones del sindicato.

La línea más ortodoxa de la orientación economicista la encontramos en el trabajo de Dunlop (1944), que considera que el precio del trabajo se determina de forma análoga a cualquier otra mercancía en el mercado (oferta y demanda). En este cálculo, existen muchos factores que determinan la cantidad de trabajo ofrecido y su precio. Variables de la unidad familiar y el contexto social, por ejemplo, afectan al individuo y al precio por el que ofertaría su fuerza de trabajo. Estos factores operan siempre pero, cuando existen sindicatos, el trabajo se vende y se compra a un precio específico que las organizaciones sindicales contribuyen a fijar, haciendo que los factores individuales tengan menos importancia. El sindicato, por tanto, ejerce una función monopolística en la fijación del precio del trabajo de muchos individuos aislados e independientes. La cantidad de trabajo ofrecido y el precio al que la oferta el sindicato puede variar significativamente del que

correspondería a la voluntad de los individuos en conjunto. La organización sindical transforma así las voluntades individuales acerca del tiempo y el valor monetario de la fuerza de trabajo y las estandariza.

Para Dunlop (1944), los sindicatos tienen la función básica de maximizar los salarios. La afiliación sindical, el nivel de empleo y los salarios son tres factores que se interrelacionan y el sindicato debe escoger entre diferentes alternativas. Si escoge maximizar los salarios a expensas del empleo, puede acabar generando una fuerza laboral desocupada que plantea problemas a la continuidad de esta política presionando a la baja sobre los salarios. El sindicato, por tanto, tiene que hacer algo para mantener controlado el nivel de desempleo (subsidios, programas de empleo, paga sindical por desempleo) mientras trata de conseguir el salario más alto posible.

Este modelo recibió una primera crítica de Ross (1948) iniciando un debate bien conocido en la teoría económica sobre el papel y las funciones de los sindicatos. Ross se aproxima al análisis de las organizaciones desde un modelo que acentúa la parte institucional de los sindicatos. En este debate, que se podría insertar ya en la polémica *homo economicus vs homo sociologicus*, Ross acusa a la teoría económica de simplificar hasta el extremo las diferentes unidades del análisis para poder construir un modelo de análisis económico. Esta conducta lleva a una falsificación en la que lo explicado se vuelve irreconocible. En su afán por construir un modelo de análisis, Dunlop considera a los sindicatos como un vendedor monopolista que oferta trabajo. Análogamente a una empresa, el sindicato ha de maximizar algo y Dunlop, entre las posibilidades existentes, escoge los salarios. Pero, para Ross, los sindicatos no son una empresa que pone trabajo a la venta, son una institución política que representa a los que venden trabajo y no se puede dar por hecho que, en analogía a la función básica de las empresas, su objetivo sea maximizar los beneficios.

Como instituciones, los sindicatos tienen un propósito formal, que es maximizar el bienestar económico de los individuos. Sin embargo, aunque se hace constante referencia a esta función para justificar la acción del sindicato y reclamar el apoyo de las bases, este es un objetivo que es vago y difuso, además de englobar cuestiones diferentes a las puramente salariales. A medida que la organización sindical crece en tamaño y estatus, supera su propósito formal y adquiere sus propias necesidades que pueden llegar a no coincidir con las de sus afiliados. Así, su crecimiento y supervivencia como organización están por encima de otros intereses en conflicto. Cuando los sindicatos negocian con los empresarios, los acuerdos revisten la forma del convenio colectivo. En este contrato se fijan los salarios y las condiciones de trabajo, pero también otras cláusulas sindicales que suelen ser más difíciles de negociar, porque buscan extraer control y poder del empresario. Los líderes sindicales, sometidos a presiones internas y externas, interpretan y gestionan el propósito formal de la organización de la forma que mejor sirva a sus intereses propios, a los de la organización y a los de los afiliados. Esto requiere prestar atención a un complejo entramado de relaciones políticas y por ello una de las tareas más complicadas de los líderes sindicales es reconciliar la enorme heterogeneidad de intereses que hay en un sindicato.

En conclusión, para Ross el sindicato no vende trabajo sino que participa en la fijación su precio. La afiliación necesita del liderazgo sindical para la fijación de los salarios, que se hará armonizando intereses económicos, políticos e institucionales. Por tanto, la teorización económica sobre la función de las organizaciones sindicales ha de tener en cuenta la compleja variedad de intereses y presiones, algo que suele obviar con frecuencia (Ross, 1948).

La ciencia económica de la posguerra se convierte en la predominante en el ámbito de las ciencias sociales, invadiendo con sus modelos y conceptos otras disciplinas como la sociológica. Las teorías sobre la elección racional adquieren particular relevancia dentro del ámbito de la microeconomía. Podemos resumir los principios

fundamentales de las teorías de elección racional en los siguientes: individualismo, egoísmo y utilitarismo. Para estas teorías el individuo es el centro y la unidad del análisis. Todos los fenómenos sociales se comprenden a través de las motivaciones individuales y la acción colectiva no es otra cosa que el resultado de la suma de decisiones individuales. La principal motivación de los individuos es la maximización de la utilidad de su acción, que cada uno realiza según sus propios criterios subjetivos.

Mancur Olson aplicó el concepto de *homo economicus* al campo de la sociología y de la política. Desde esta perspectiva, el individuo siempre opera para maximizar la utilidad de sus acciones, tanto en el ámbito privado como en el ámbito social. Cuando se asocia con otros individuos, lo que hace es buscar de forma racional objetivos individuales que no podría conseguir de forma aislada. Si resultado de las acciones colectivas son bienes públicos, accesibles a todos, incluido aquellos que no participaron en la acción, el análisis egoísta del *homo economicus* es no participar. Prefiere dejar que lo haga otro y beneficiarse a costa del esfuerzo ajeno sin incurrir en los costes de la participación. Pero si todas las personas hacen este tipo de razonamiento, nadie participaría en la obtención de bienes públicos. Contraria y afortunadamente, la realidad demuestra que se siguen creando grupos y hay personas que sí deciden participar y otros que no.

Para Olson (1992), el tamaño del grupo es una cuestión muy importante. Si el tamaño del grupo es pequeño, el coste de la participación es mayor, pero también lo es la aportación que pueda hacer el individuo y puede que la cantidad de bien público que obtendrá. Por tanto, los incentivos individuales para la participación en una acción colectiva son elevados. En los grupos grandes la situación es diferente puesto que el coste de la participación es pequeño, pero también lo es la aportación y el disfrute de lo obtenido, con lo que los incentivos disminuyen. Puede entonces aparecer la figura del “*free-rider*” (gorrón), personas que se benefician de los logros obtenidos por el grupo sin haber participado en el esfuerzo de su obtención.

Para Olson la manera de resolver entonces el problema de la participación en los grupos grandes es la aplicación de incentivos selectivos, que son aplicados solamente a los individuos en función de su incorporación al grupo (positivos) o de su no incorporación (negativos).

En los primeros sindicatos la afiliación obligatoria solía funcionar como incentivo, pues determinaba la obtención o no del trabajo deseado. La coerción como incentivo ya pertenece al pasado del sindicalismo y en la actualidad las organizaciones suelen dar determinados servicios “sólo para afiliados”, para que funcionen como incentivos selectivos positivos. Pero, a menos que estos incentivos sean lo suficientemente valorados por los potenciales afiliados y que sólo puedan acceder a ellos a través de la organización, no servirían para combatir el problema del “*free rider*”.

Las teorías de elección racional como la de Olson han sido objeto de críticas por su reduccionismo a un individuo aislado de condicionantes sociales en sus decisiones supuestamente racionales. Estas críticas parecen acertadas, dada la existencia de numerosas situaciones en las que la elección puramente utilitarista y egoísta, “racional”, de un individuo no se puede explicar.

Los sindicatos actuales no pueden obligar a la afiliación, ni dan incentivos selectivos con las características que se acaban de mencionar y, sin embargo, la gente se sigue afiliando y, en algunos sectores, masivamente. Booth (1985) y Visser (2002) explican este comportamiento a través de un modelo de “costumbre social” (Booth, 1985: 255) en el que la reputación obtenida por incorporarse al grupo (sindicato) es positivamente valorado por el entorno, mientras que no hacerlo comporta sanciones de pérdida de confianza. Por tanto, la explicación de las razones para unirse a un grupo puede comportar situaciones diferentes a la naturaleza de los bienes que se obtienen de esa acción colectiva.

Elster (1991) amplía los elementos conceptuales para el análisis de la acción colectiva con la teoría del convenio y la teoría de las normas sociales. El individualismo de Olson es confrontado en las situaciones cooperativas que requieren motivaciones que pueden ser no racionales. Elster argumenta que el principal obstáculo a la acción colectiva es la falta de acuerdo sobre el resultado de la cooperación. En la producción de un bien público no se puede esperar que todos contribuyan de igual manera ya que las situaciones pueden ser muy diferentes. Pueden tener más o menos necesidad del bien público, más o menos capacidad o disposición para colaborar, etc. Por tanto, los incentivos selectivos no funcionan adecuadamente para explicar la cooperación, además de generar otros problemas de acción colectiva.

La participación en un sindicato es un problema de acción colectiva ya que todos se benefician en conjunto pero, individualmente, se benefician más de no participar y de no asumir los costes. Ante esta cuestión, lo importante es saber qué motivaciones llevan al individuo a cooperar o a no hacerlo. En el mundo laboral existen una serie de normas que orientan la acción del individuo. Estas normas no tienen por qué ser racionales, ni tan siquiera conscientes, pero son una fuerza motivadora que ha de ser tomada en cuenta. Dichas normas pueden entrar en conflicto entre sí y también con los intereses del propio individuo o grupo. Por ejemplo, aspectos como honestidad, la identidad, la solidaridad, la reciprocidad, el respeto por la antigüedad, el salario de referencia, etc., influyen en las decisiones produciendo resultados variables.

Colin Crouch (1982), más próximo al *homo sociologicus*, trata de combinar las teorías de elección racional con la influencia del factor del contexto social, desde un enfoque ecléctico. La sociología tiende a exagerar los factores contextuales y a obviar las decisiones individuales. Así, el enfoque sociológico suele poner el acento del análisis de las organizaciones sindicales en los aspectos institucionales que conducen el trabajo organizado. Criticando el enfoque pluralista y marxista de

relaciones laborales, Crouch se adscribe a un enfoque que denomina “radical” pero no debido a cuestiones ideológicas, sino epistemológicas. Reconociendo el conflicto entre capital y trabajo como endémico y sin arreglo definitivo por la vía institucional, se ocupa también de las cuestiones psicológicas de los individuos que en él toman parte. Las explicaciones, en este enfoque, combinan los factores estructurales con las elecciones racionales. “No se trata de reducir al individuo aislado, sino de investigar cómo la lógica de la conducta humana se ve afectada por la naturaleza colectiva de mucha de esa conducta” (ibid.: 41)

Pondré un ejemplo volviendo a lo propuesto por Olson acerca de la decisión de afiliarse a un sindicato en términos de coste-beneficio. Dado que lo racional es no afiliarse, Crouch se pregunta entonces el motivo por el que la gente se sigue afiliando. Es más, ¿podemos esperar que los trabajadores realicen un análisis coste-beneficio de su decisión de afiliación? Crouch (1982) piensa que no, porque es un análisis complejo y se ha de hacer hacia el futuro. Es más probable que los trabajadores prefieran dejarse llevar por sus percepciones sobre la afiliación sindical, las tradiciones de su comunidad, grupo familiar o densidad sindical en su lugar de trabajo, aspectos que son más psicológicos que racionales.

Los sindicatos son organizaciones grandes y la aportación de un miembro más o un miembro menos resulta inapreciable. Según el análisis de Olson, la dimensión cuantitativa de la organización tiene una relación inversa con los incentivos para insertarse en ella como miembro y a mayor número de miembros, menor incentivo para incorporarse. Crouch entiende que esto no es cierto en el caso de los sindicatos. Suelen ser organizaciones grandes pero, para el individuo, la actividad principal en relación al sindicato tiene lugar en su puesto de trabajo, formado por un grupo mucho más reducido de compañeros al que está cercano psicológicamente. Su presencia importa y es relevante para el grupo inmediato, incentivando formar parte de él. Surge entonces la cuestión de por qué los trabajadores no se organizan a nivel de empresa y lo hacen en grandes

organizaciones. Crouch se apoya en Batstone *et al.* (1977) para dar una respuesta, apoyándose en la relevante figura del delegado sindical. Éste recibe incentivos selectivos positivos en forma de amparo de la organización ante el empleador y él, a cambio, recluta y mantiene a los trabajadores, que lo legitiman en su función, dentro de la organización. Las teorías de elección racional no logran explicar eficazmente un aspecto tan importante como la afiliación, que sí que tiene rasgos de ser un comportamiento racional. La afiliación tiene una relación directa con la utilidad que la acción del sindicato tiene para los trabajadores y tiende a ser más alta en contextos poco competitivos ya que cuanto más expuesto al mercado, menos logros puede conseguir el sindicato, o también en grandes firmas porque hay mayor necesidad de representación (Crouch, 1982).

Conviene también referirse a una teoría económica del sindicalismo algo heterodoxa que viene a concebir a los sindicatos como una fuerza de “Voz” en la gestión económica. Freeman y Medoff (1984) se preguntan por las funciones de los sindicatos (*“What do unions do?”*) y para responder a esta cuestión, contraponen las visiones económicas polarizadas del papel de las organizaciones sindicales y las someten a prueba empírica. Comenzando por la visión más negativa, muy extendida entre los economistas en las décadas de los 60 hasta los 80 se contempla a los sindicatos como un agente monopolístico de la fuerza de trabajo en el mercado y cuyo objetivo es subir los salarios a expensas de otros trabajadores (no sindicados) y del funcionamiento de la economía. La otra lectura, mucho más positiva, observa a los sindicatos como organizaciones colectivas de trabajadores que buscan obtener mejoras económicas y sociales y que, al hacerlo, pueden influir positivamente en la gestión económica y en la productividad. Para contraponer esta última visión a la anterior, los autores rescatan los argumentos de Hirschman (1977) en *“Exit, Voice and Loyalty”* (“Salida, Voz y Lealtad”) acerca del comportamiento económico de los individuos. Este autor trata de confrontar un mecanismo político como es la “voz”, con la elección racional del individuo, basada exclusivamente en términos de coste-beneficio.

Para Freeman y Medoff (1984) los sindicatos vendrían a ser el mecanismo político de la “voz” en el terreno de las relaciones laborales. Es decir, la comunicación directa entre empresario y trabajador para abordar las condiciones presentes y las deseadas futuras. Los sindicatos desarrollan esta función ya que los trabajadores, por miedo al despido, no suelen revelar sus preferencias al empleador que, además, tienden a ser comunes y han de negociarse colectivamente. En ausencia de “voz” el único mecanismo de ajuste definitivo para el trabajador descontento es la “salida” y se abandona la empresa con la consiguiente pérdida de capital humano adiestrado para el empresario. Los trabajadores que más fácilmente recurren a esta opción son los más cotizados en el mercado de trabajo y entonces la productividad de la empresa bajará. Aquellos que no puedan o no quieran optar por la “salida” y que no tengan “voz” pueden caer con facilidad en acciones contrarias a la “lealtad” al empresario para expresar su descontento, como el absentismo, ritmos lentos, sabotaje, etc. Si existe un sindicato que cumpla la función de “voz” al menos habrá un conjunto de procedimientos, normas y mecanismos para la búsqueda de soluciones. Su presencia tendrá efectos positivos como evitar el abandono de la empresa por parte de los trabajadores o los sentimientos de rivalidad entre ellos, tendiendo a homogeneizar las condiciones. Además, se abrirán canales de comunicación para buscar la mejora de la productividad y la competitividad, que sirvan como apoyo a las demandas sindicales.

Otro aspecto positivo de la presencia de los sindicatos en un marco de relaciones laborales cooperativo es la mejora de la distribución del ingreso, un objetivo sindical tradicional basado en criterios democráticos y para disminuir la discrecionalidad del empleador. Finalmente, la organización social en conjunto se verá beneficiada por el papel de los sindicatos en la representación de todos los trabajadores (afiliados o no) al evitar la competencia entre ellos y también por su actividad en la defensa y ampliación de derechos sociales y laborales en las instituciones públicas, contribuyendo al bienestar social.

Una vez sometidos estos planteamientos al análisis empírico, Freeman y Medoff encuentran más soporte en los aspectos positivos de la presencia sindical que en los negativos. No obstante, comprueban que sí es cierto el argumento de que los sindicatos tienden a subir los salarios y que esto es causa de ineficiencia económica, principalmente sobre el nivel de empleo y la inflación. Pero no lo hacen desde una posición monopolística ya que no fijan los precios, los negocian, y la otra parte ha de estar de acuerdo. Este efecto anti-económico es, para estos autores, bastante modesto y hay que contraponerle los efectos positivos, que también podrían interpretarse económicamente. En conclusión, los sindicatos generan siempre beneficios para los trabajadores y, en la mayor parte de los casos, también para los empresarios aunque a costa de un cierto daño en la cuenta de resultados y en el nivel de empleo.

Las teorías puramente económicas analizan los sindicatos como organizaciones de individuos racionales en búsqueda de beneficios individuales y tienden a ignorar las dimensiones colectivas, las identidades, el contexto sociocultural y normativo, toda una serie de factores no mercantiles esenciales para entender la acción sindical. Los trabajadores no son una mera mercancía, sino que venden solamente el uso de su fuerza laboral durante un tiempo. La relación laboral es objeto de constantes conflictos y negociaciones en el desarrollo del trabajo efectivo y la organización del mismo, tal como había analizado Marx en su doble carácter de la fuerza laboral. Los sindicatos no son sólo actores en el mercado de trabajo, sino agentes de la regulación de la organización del trabajo, de políticas laborales y sociales, de derecho laboral y, como tales, forman parte de la sociedad civil y de la comunidad política. Las teorías económicas pueden ser útiles para identificar algunos elementos aislados como el problema del *free-rider* o la determinación de salarios, pero para analizar la complejidad de las organizaciones sindicales, con su multiplicidad de relaciones individuales y colectivas, debemos de recurrir a las teorías sociológicas contemporáneas.

Teorías contemporáneas del sindicalismo

Como se indicó en el inicio del presente capítulo, las teorías contemporáneas del sindicalismo explican cómo las transformaciones de las sociedades capitalistas a partir de la Segunda Guerra Mundial han afectado a las funciones de los sindicatos, integrándose y evolucionando como agentes sociales reconocidos en los sistemas de relaciones industriales. El desarrollo de dichos sistemas bajo diferentes marcos políticos e institucionales han producido una variedad de contextos en los que los sindicatos desarrollan papeles diferenciados.

Comenzaré este apartado en referencia al anterior, contraponiendo las ideas de Allan Flanders a la función económica de los sindicatos. A continuación, haré un repaso de los acontecimientos que configuran nuevos marcos sociopolíticos en los que se insertan los sindicatos y señalaré las aportaciones teóricas que analizan su nuevo ámbito de actuación. Para ello, analizaré los aspectos básicos del neocorporatismo en relación al papel de los sindicatos y sus transformaciones. Este bloque finalizará con un compendio de aportaciones teóricas relevantes sobre las funciones de los sindicatos en la sociedad actual, en relación a los diferentes modelos sindicales identificables.

Flanders (1968, 1975) criticó la visión economicista clásica de los sindicatos como agentes de negociación colectiva en analogía a la negociación individual entre ofertantes y demandantes en el mercado. La negociación colectiva es, ante todo, un proceso regulador que produce normas en forma de convenios colectivos. La principal función de los sindicatos es proteger a sus afiliados y esto lo hacen a través de la negociación colectiva. Las normas que así se producen limitan el poder del empresario sobre el trabajador y lo protegen de las fluctuaciones del mercado. Además, no sólo se trata de establecer las condiciones materiales, sino también derechos en materia de seguridad, estatus, dignidad. Estos derechos también podrían ser establecidos por la ley, pero la negociación colectiva es mejor para empresarios y trabajadores porque pueden participar en ella, influyendo de forma

más directa en el resultado que a través de un proceso legislativo en el Parlamento. Otra importante ventaja para ambas partes es que los acuerdos de la negociación colectiva, en comparación con la regulación legal, son más rápidos, flexibles y protegen al sector de competidores que bajen precios o salarios en exceso.

El resultado de la negociación colectiva revela las diferentes posiciones de empresarios y sindicatos, pudiendo influir el Estado que, además, suele dar soporte legal a lo acordado entre las partes. Esto viene a significar que la negociación colectiva es, fundamentalmente, una institución política y para Flanders sería más acertado referirse a este proceso como “regulación conjunta” (*joint-regulation*) (Flanders, 1975: 223). Los trabajadores tienen interés, primero, en que haya un mercado de trabajo regulado y, segundo, en poder participar de esta regulación. Los principales incentivos a la afiliación sindical se derivan del desarrollo de esta función normativa por parte de los sindicatos. La máxima importancia que Flanders le otorga a la negociación colectiva, queda reflejada en su afirmación de que todas las demás actividades que hacen los sindicatos son un producto o una actividad complementaria de esta función principal, de la que dependen para su supervivencia y crecimiento. En la misma línea de pensamiento y también por influencia del modelo sindical anglosajón, Clegg (1976) arguye que los factores clave de la organización sindical como pueden ser su estructura, afiliación, división interna del poder y comportamiento huelguístico, vienen determinados por el sistema de negociación colectiva.

Diferentes acontecimientos históricos contribuyeron a cambiar la posición social de los sindicatos durante el siglo XX. En pocas décadas, pasaron de ser considerados una amenaza para el orden económico y social a estar plenamente integrados en el sistema político y colaborar en sus funciones como representantes legítimos de los intereses de amplios estratos de la población. Durante la Primera Guerra Mundial, los sindicatos colaboraron activamente en el esfuerzo bélico de muchos de los países en contienda, reforzando su papel como actores estratégicos en los asuntos

de interés nacional. Los trabajadores eran esenciales para la industria de guerra y esa apremiante necesidad llevó al reconocimiento de sus organizaciones como sus legítimos representantes para poder llegar a los urgentes y necesarios acuerdos en la industria de guerra, llegando incluso a desprestigiar a los empresarios. Así, los sindicatos pactaron condiciones en otro tiempo inaceptables pero que, posteriormente, les permitieron mejorar su estatus social y elevar sus posiciones de influencia política de forma considerable.

A partir de los años 30 del siglo XX con la política del *New Deal* en Estados Unidos, el acuerdo de Saltsjöbaden en Suecia y un auge generalizado de las políticas keynesianas de estabilización de la economía a través del fomento de la demanda agregada y las políticas sociales, las organizaciones sindicales progresan aún más en su influencia política y son consideradas actores estratégicos para un creciente número de asuntos de importancia nacional. Esta tendencia se consolidó después de la Segunda Guerra Mundial, en la que los sindicatos desarrollaron el mismo papel colaborador que en la anterior, con la posterior articulación de los Estados de Bienestar en los países de la Europa occidental.

Tras la Segunda Guerra Mundial se produce implícitamente un pacto interclasista fundamentado en la evitación del comunismo y para la continuidad del sistema capitalista. Con diferentes variaciones, el modelo keynesiano-fordista se consolida en los países occidentales en el ecuador del siglo XX. El Estado pasa a cumplir una función integradora que, sin cuestionar los principios básicos del capitalismo, busca reducir sus efectos más negativos desde el punto de vista social a través de una serie de mecanismos compensadores en forma de prestaciones y servicios públicos de bienestar (pensiones, educación, sanidad, protección de derechos básicos,...). Este Estado de bienestar está diseñado principalmente para atender las necesidades del trabajador en la economía industrial de tipo fordista (Esping-Andersen, 1999).

Este modelo funcionó adecuadamente, alcanzando sus objetivos de integración, desarrollo social y crecimiento económico, durante unas tres décadas (1950-1980), periodo al que se conoce como la “edad de oro”, tanto del capitalismo organizado como del desarrollo del Estado de bienestar (Hobsbawm, 1998: 252). Desde entonces, una sucesión de crisis económicas ponen en cuestión el pacto social de posguerra y resucitan los viejos planteamientos liberales de supremacía del mercado y limitación de la intervención estatal como receta para el desarrollo económico y social. Estas posturas neoliberales erosionan las políticas y las instituciones keynesiano-fordistas, con diferentes efectos en función de las circunstancias de cada sistema nacional de relaciones laborales.

En el plano teórico, hay multitud de análisis sobre las transformaciones en los sistemas políticos y económicos, que van desde la situación de la posguerra hasta el impacto de la globalización. Señalaré, a continuación, algunos de los más relevantes para el estudio de los sindicatos actuales, haciendo especial referencia al modelo neocorporatista.

John Dunlop desarrolló la idea de “sistemas de relaciones industriales” para el estudio de la relación entre las organizaciones del capital y de los trabajadores con el Estado. La empresa no es una unidad aislada, forma parte de un subsistema (económico) que se desarrolla junto con otros para formar parte del sistema social general, lo que hace necesario introducir la idea de la institución social reguladora (Dunlop, 1958). Este nuevo enfoque abre el campo de estudio sobre las relaciones laborales a ámbitos que trascienden la empresa o el sindicato para englobar a las organizaciones de capital, trabajo, Estado y sus instituciones. También se amplía el espacio geográfico, entendiendo que por causa de las diferentes tradiciones, normas e instituciones, se desarrollan una variedad de sistemas de relaciones industriales que pueden estudiarse comparativamente.

Las relaciones de empleo dentro del sistema de relaciones industriales se ha venido tratando desde diferentes enfoques (Fox, 1966). La visión unitaria, en la que se

basa la filosofía del cada vez más extendido *Human Resource Management*, contempla la empresa como una unidad de tipo orgánico en la que la dirección es la que ordena y el resto acepta ese liderazgo y pone lo mejor de su parte en la búsqueda del interés común. La lealtad a los objetivos y valores de la empresa es la fuente de aceptación de la autoridad legítima. Desde esta óptica de la relación de empleo, autoritaria y paternalista, los sindicatos son obstáculos, organizaciones anacrónicas, intrusos que cuestionan la legítima autoridad de la dirección empresarial y, si se aceptan, ha de ser por la fuerza de la ley. Contrariamente, la visión pluralista considera el ámbito empresarial o industrial como una sociedad en la que existen una pluralidad de intereses relacionados. La autoridad y el poder están distribuidos entre diferentes grupos que compiten entre sí, pero que pueden llegar a algún tipo de acuerdo o equilibrio. El conflicto puede, por tanto, ser manejado a través de normas, procesos e instituciones que canalicen los intereses y consigan el equilibrio. Los sindicatos son entonces “la oposición que no busca llegar a ser gobierno” (Clegg, 1951: 22). A estas visiones de la relación de empleo, se debe añadir la visión marxista, como hace Huzzard (2004). Desde esta perspectiva y compartiendo la visión del modelo pluralista, se establece que los conflictos son sistémicos por la propia naturaleza del capitalismo e imposibles de solucionar, alcanzando todo lo más una acomodación temporal. Los sindicatos sirven entonces para compensar la desigual distribución del poder, pero pensar en un equilibrio de poder dentro del capitalismo es una ilusión.

Otra aportación teórica relevante en el estudio de las relaciones industriales aborda la libertad de acción de los actores. En este aspecto, la literatura anglosajona distingue entre determinismo y voluntarismo. Una definición de este último se la debemos a Khan-Freund (1972) para quien el voluntarismo enfatiza la capacidad de decisión de los actores, que prefieren una regulación conjunta entre ellos, sindicatos y empresarios, a una imposición de un tercero (Estado). De este modo, en el modelo voluntarista los actores tienen una mayor capacidad de hacer sus propias elecciones estratégicas. Por el contrario, el determinismo otorga muy poca

discrecionalidad en los actores para hacer elecciones estratégicas, estando muy constreñidos por otros factores como el mercado, la tecnología, las acciones de los otros actores o el contexto social.

En relación al modelo económico, Andrew Shonfield (1967) fue el primero en contrastar un “capitalismo organizado” frente a un capitalismo liberal y abrió el debate sobre el corporatismo como una forma de organización capitalista post-liberal. Más recientemente, Hall y Soskice (2001) diferencian dos tipos de capitalismo: La economía liberal de mercado, propia de los países anglosajones; y la economía coordinada de mercado, propia de los países del norte y centro de Europa. En el sur de Europa, los países mediterráneos como Italia y España presentan características de ambos tipos de capitalismo (Frege y Kelly, 2004). Desde el enfoque neo-marxista, Jessop (1979) considera que en un estadio de capitalismo tardío los empresarios prefieren incorporar a las fuerzas laborales mediante procedimientos institucionalizados, a dejar que las fuerzas del mercado actúen libremente.

El modelo keynesianofordista adquiere una configuración institucional que ha sido tratada por la teoría de la regulación desde un enfoque sistémico. Aunque comparten el diagnóstico de inestabilidad del capitalismo con el marxismo, los teóricos de la regulación acentúan la capacidad de reproducción de este sistema económico para evitar el colapso. Para ello, se requiere una conjunción de mecanismos (instituciones, estructuras socioeconómicas) que lo hagan viable (Boyer, 1990). Particularmente importante es la aportación de Dahrendorf (1959), en el mismo encuadre teórico de la regulación, acerca del conflicto laboral en el capitalismo “post-industrial” que, contrariamente a los postulados de Marx, no desembocará en un estallido revolucionario. Por el contrario, el propio capitalismo desarrolla los mecanismos para auto-perpetuarse creando instituciones para expresar el conflicto y mantenerlo controlado. Esta institucionalización del conflicto no implica la parálisis social pues sirve para el avance y la progresión,

resolviendo las contradicciones internas del sistema de forma gradual. El motor de la historia no es solamente el conflicto de la lucha de clases, pudiendo ser otros. Son conflictos que no derivan necesariamente de la propiedad de los medios de producción (también de su control y gestión, el prestigio, el poder...) y que no sólo se resuelven a través de la revolución, existiendo otros mecanismos de adaptación y ajuste. Tanto la coacción como la colaboración ejercidas por los agentes sociales a través de sus instituciones, permiten la estabilidad en los sistemas sociales y laborales. Los procedimientos de negociación colectiva serían la principal vía de institucionalización del conflicto laboral, que es conducido de modo que no se desarrolle de forma que amenace el sistema (Alós y Martín Artiles, 2002).

El reconocimiento oficial de los sindicatos como pilar básico del sistema político, implica la transformación de las organizaciones sindicales desde movimientos sociales revolucionarios a agencias relacionadas con el orden público, canalizadoras del conflicto social. Los sindicatos dejan, por tanto, de ser sólo organizaciones del mercado y de clase para convertirse en actores políticos, en el marco de un sistema de intercambio político institucionalizado. Dada la nueva naturaleza de las organizaciones sindicales, la visión sociológica amplía la mirada sobre los sindicatos para considerarlos actores sociales fundamentales en el contexto político.

Esta nueva función de los sindicatos queda reflejada en el ámbito teórico. Así, para Wright Mills, los líderes sindicales son “gestores del descontento” (Mills, 1948: 8), reduciendo el potencial explosivo del conflicto industrial y conduciendo las quejas por canales estables de expresión. Seymour Martin Lipset considera que los sindicatos son organizaciones políticas que contribuyen a la democratización y transformación del Estado del Bienestar. Sus estructuras comunitarias de origen y las oportunidades políticas y económicas de su entorno determinarán el estilo de la organización y su comportamiento en las principales áreas de su actividad, como su conducta en la negociación colectiva y el tipo de Estado de bienestar que pretenden

lograr (Lipset, 1960). Thomas Humphrey Marshall sostenía que el desarrollo completo del estatus de “ciudadanía”, que se ejercita con derechos y se materializa con servicios públicos, introduce un sentimiento igualitario en un sistema económico de economía de mercado. Para este autor, el reconocimiento de los sindicatos se sitúa en un punto intermedio en desarrollo histórico de los derechos políticos y sociales. El sindicato reconocido legalmente busca obtener derechos sociales pero opta por hacerlo desde la esfera civil, siendo así menos amenazante para el capitalismo, al respetar la lógica predominante del mercado. De este modo, el trabajador obtiene un reconocimiento de ciudadanía equivalente y complementaria a la ciudadanía política, la ciudadanía industrial (Marshall, [1950] 1992).

En 1968 el gobierno del partido conservador inglés creó una Comisión Parlamentaria (*Donovan Commission*) para que estudiara medidas para hacer a los sindicatos “más responsables” en el desarrollo económico y social de la nación, con especial énfasis en la propuesta de medidas legislativas para regular su actividad. En su informe final, presentado al parlamento británico, se acaba recomendando establecer acuerdos multiempresas y sectoriales, la participación de los sindicatos y empresarios en las instituciones, así como la concentración de la representación sindical y empresarial en organizaciones más centralizadas para facilitar la coordinación de la negociación colectiva y, en particular, la política salarial. La Comisión concluye que no se debe obligar la paz industrial por la fuerza de la ley. En todo caso, la confianza ha de ser puesta en crear instituciones para favorecer la negociación colectiva e implicar a los sindicatos en los asuntos de gobierno

Sin embargo, la elevada inflación, recesión, desempleo y déficit público de los años 70 y 80 del siglo pasado requería de una respuesta contundente hacia un cambio de modelo. Para Colin Crouch (1993), la existencia de grupos de interés reflejaba la libertad occidental ante el bloque socialista pero empezó a ser una vista

como una amenaza para la gobernabilidad. La actuación de esos grupos de interés en la negociación colectiva generaba un aumento de la inflación y elevaba el nivel de conflicto industrial. Ante esta situación, una posible opción era liberar al Estado de la presión de los grupos de interés a través de un mercado altamente desregulado que acabara con la inflación y reactivara la economía. Esta alternativa corresponde a la visión neoliberal y fue llevada a cabo por los gobiernos del área anglosajona (Reagan, Thatcher), combatiendo ferozmente a los sindicatos y acusándolos del mal funcionamiento de la economía. Otra alternativa, más extendida por el continente europeo, consiste en reemplazar el conjunto de intereses disperso, competitivo y desorganizado por un conjunto concentrado, organizado y altamente disciplinado de organizaciones para co-responsabilizarse de las políticas gubernamentales, sustituyendo así el intercambio competitivo por el orden. Esta forma de organización corporatista de los intereses estatales no es nueva ya que se había puesto en práctica en los gobiernos de tipo fascista. Paradójicamente, esta reintroducción de modelo corporatista (neocorporatista) proviene de la extensión de las prácticas de los gobiernos socialdemócratas de la región escandinava con una larga trayectoria en el poder a lo largo del siglo XX y experiencias exitosas en el plano económico y social (Schmitter, 1974). Ampliamente extendido en Europa, el modelo de concertación corporatista se asienta sobre la diversidad de los sistemas de relaciones laborales nacionales y, aunque existan rasgos comunes, la pluralidad de mecanismos institucionales y su impacto diferenciado ha de tenerse siempre presente.

En el modelo pluralista, las pequeñas organizaciones de los grupos de interés pueden interferir en el mercado y externalizar muchas de las consecuencias negativas de su acción, haciendo que su impacto interno sea tan pequeño que no sea tenido en cuenta. Sin embargo, las grandes organizaciones que caracterizan el modelo corporatista, representan a una parte significativa de la población e internalizan necesariamente las consecuencias de su acción, por lo que es más probable que operen teniendo esto en cuenta moderando así sus planteamientos. Si

analizamos este fenómeno, por ejemplo, sobre la inflación podemos ver fácilmente cómo una negociación resultante en un aumento salarial para un pequeño grupo de trabajadores no tiene efectos inflacionarios apreciables. Sin embargo, si este aumento se negocia para un grupo mucho más amplio, en una negociación colectiva centralizada, las consecuencias en el aumento de los precios son mucho más significativas. Crouch indica que el análisis olsoniano del impacto de las organizaciones en la producción de bienes públicos se hace en sentido negativo, evitando crear problemas al sistema, como la referida inflación. No obstante, si realizamos un giro de la misma teoría en sentido positivo, ésta nos indica que el elevado grado de estructuración y la dimensión de las grandes organizaciones permitiría también que internalizasen bienes públicos, pudiendo llegar a proveer recursos que no son típicamente promovidos por el mercado, como la formación o la vigilancia de los riesgos laborales (Crouch, 1993).

El pluralismo en la política se identifica con el mercado en la economía. Ambos están formados por un número de actores que interactúan y ganan o pierden como resultado de esa interacción, pero en una situación ideal de pluralismo o de mercado ninguno domina totalmente la situación. Parecería entonces que el pluralismo es la forma política que mejor se adapta a la economía de mercado, dadas sus similitudes. Pero la política y la economía son ámbitos muy diferentes y los resultados de la interacción en cada entorno no son equiparables. Como se pudo comprobar en la crisis de los años 70 y la reconversión de los 80, la acción descontrolada de los grupos de interés en el marco de pluralismo puede llevar al estancamiento de la economía y a la inflación a niveles elevados. El propio Olson centró su teoría en demostrar el comportamiento ineficaz de los pequeños grupos de interés en la economía. El crecimiento de estos grupos hacia organizaciones centralizadas mejora la eficiencia de sus planteamientos en la macroeconomía. Pese a su asociación con los postulados socialdemócratas, el neocorporatismo es totalmente compatible con la economía de libre mercado. En este contexto, los

empresarios eligen organizarse para poder participar, beneficiándose de la estabilidad que se produce (Offe y Wiesenthal, 1980).

En un contexto económico favorable, los modelos corporatistas centralizados tienen un rendimiento equiparable a los modelos más próximos al pluralismo, algo que no sucede en los sistemas con una posición intermedia, que se caracterizan por un pluralismo coordinado pero que no han alcanzado la disciplina corporativa. Calforms y Drifill (1988) relacionan la eficiencia económica con un alto nivel de centralización o de descentralización, considerando los niveles intermedios como poco eficientes. Los países con mayor rendimiento económico son aquellos que se caracterizan por un alto nivel de corporatismo, pero que tienen un movimiento sindical relativamente débil (Suiza, Japón). Mientras tanto, los países escandinavos con alto nivel de corporatismo y sindicatos fuertes, presentan cifras algo menores de rendimiento económico pero poseen superiores indicadores de empleo e igualdad, con un mejor coeficiente de Gini⁴.

El papel de los sindicatos en los modelos corporatistas exige hacer referencia a las diferencias entre los conceptos de representación y representatividad (Köhler y Martín Artiles, 2010). Por lo general, la representación del sindicato está basada en su número de afiliados. La afiliación demuestra una identificación y un compromiso fuerte con la organización ya que implica, al menos, pagar las cuotas sindicales. También se puede hablar de representación en relación a la audiencia electoral, es decir, el número de votos que el sindicato obtiene en las elecciones sindicales. La representatividad, concepto más moderno, hace referencia a que la acción del sindicato se extiende a todos los trabajadores, con impactos positivos en la mejora de la gobernabilidad y el control del conflicto, la extensión de la cobertura de la negociación colectiva y la concertación social. Para realizar esta función se requiere un plus de poder institucional, un plus de representatividad que

⁴ Medida estadística de la distribución de los ingresos en una población, utilizada para medir la desigualdad.

es concedido por los poderes públicos a aquellas organizaciones mejor situadas para realizar estas funciones. Este plus suele ir acompañado de recursos organizativos para el desarrollo de la organización y su efecto es la concentración del poder sindical en pocas organizaciones. En Europa, la noción de representación, concepto más cuantitativo, pierde peso a lo largo del siglo XX a favor de la representatividad, concepto más cualitativo, a medida que el sindicalismo pasa a participar en la esfera pública y en las instituciones del Estado. Según Miguelez (1999) la representatividad puede tener varias dimensiones ya que puede comprender tanto los aspectos de participación institucional como la densidad afiliativa y también, no menos importante, el nivel de apoyo social, es decir, la capacidad de movilización social de los sindicatos.

Para el análisis de las relaciones laborales, Crouch (1982, 1993) sustituye el concepto de elección racional, típico de las teorías económicas, por el de intercambio racional entre el capital y el trabajo. En su relación de intercambios con el capital, el trabajo está siempre organizado mientras que el capital no necesita estarlo ya que, por sí sola, una empresa ya tiene suficiente entidad para intercambiar con el trabajo organizado. La transformación de los diferentes modelos de relación entre capital y trabajo se explica para este autor por un aumento de la densidad de los contactos entre las partes y una evolución desde situaciones de juegos de suma cero a situaciones de juegos de suma positiva⁵. Surgen así, con fines analíticos, cuatro modelos de relación entre capital y trabajo (Crouch, 1993: 32-50):

- *Contestación pura*: La relación entre capital y trabajo es la de dos extraños. No se relacionan ni tienen experiencias previas en la relación, con lo que no saben cómo hacerlo. Las interacciones son mínimas y con

⁵ Un juego de suma cero describe una situación en la que las ganancias o pérdidas de uno de los participantes se equilibra exactamente mediante las pérdidas o ganancias de los otros participantes, respectivamente. Por otro lado, en un juego de suma positiva los participantes cooperan y todos obtienen ganancias.

frecuencia conflictivas ya que la naturaleza distributiva de la relación es un juego de suma cero. El mantenimiento del conflicto tiene costes para ambas partes y parecería racional un interés común en la reducción de estos costes. Sin embargo, esto no se hace y pervive el interés por el mantenimiento del conflicto ya que una o ambas partes consideran que les servirá para obtener mayores concesiones del adversario. La cooperación no surgirá porque una o ambas partes esperan la derrota de la otra, siendo esta estrategia más propia de los empresarios. Acabar con los sindicatos es una opción realista e incluso deseable para poder conducir con libertad sus asuntos en la empresa. Sin embargo, para los sindicatos la desaparición de los empresarios requeriría una transformación radical de la sociedad en la que los propios sindicatos operan, siendo esta una meta mucho más compleja. No obstante, el conflicto permanente suele ser una excepción. Se dan con frecuencia situaciones donde el conflicto disminuye o cesa y se llegan a producir intercambios y, a través de ellos, se llega a acuerdos por muy diferentes que hayan sido los puntos de partida y aunque se mantenga el objetivo de derrocar al adversario.

- *Negociación pluralista:* Cuando el nivel de interacción crece, aparece la posibilidad de que ambos consideren que la reducción del conflicto puede convertirse en una ganancia mutua. No se olvida completamente el objetivo de derrocar al adversario a largo plazo, pero se sustituye por la paz cotidiana y la estabilidad en el lugar de trabajo por las está interesado, especialmente, el empresario. Éste último comprueba que puede obtener la deseada paz y estabilidad en la empresa a través del reconocimiento, la negociación y el acuerdo con los sindicatos, sin que haya necesidad de acabar con ellos. A tal fin, se diseñan instituciones, procedimientos y se eligen representantes con legitimidad para hacer respetar los acuerdos. Se requieren organizaciones con mayor grado de agregación que en el modelo anterior, aunque no demasiado amplias ni concentradas. Esto se debe a que

la institucionalización del conflicto que se inicia con este modelo, requiere que se limite a las relaciones laborales y que no se extienda hacia otras cuestiones político-sistémicas. Si el nivel de concentración del movimiento sindical fuera demasiado alto, podrían aparecer cuestiones que trascienden el ámbito fijado. Por tanto, el modelo requiere para su buen funcionamiento que se disponga de una estructura fragmentada y competitiva de organizaciones sindicales. La multiplicidad de contactos que se produce hará que aparezcan algunos desarrollos menores de juegos de suma positiva.

- *Negociación corporatista:* Dado el beneficio para ambas partes de los juegos de suma positiva, aparecen presiones para que sustituyan a los de suma cero. Esto no es tarea fácil, ya que los temas a tratar por la vía de la suma positiva son limitados. Además, los sindicatos tienden a sospechar de temas que se presentan como suma positiva cuando en realidad no lo son y en las mesas de negociación se pueden contaminar y/o condicionar unos con otros. Sin embargo, existen situaciones en las que las dos partes plantearán sus conflictos en un contexto de interés común. Los temas a negociar aumentan considerablemente y como resultado, los contactos. Esta dinámica es una de las principales características del corporatismo, que se basa en el acuerdo para realizar intereses comunes restringiendo mutuamente las ganancias de suma cero, a la vez que se expanden las interacciones. El aumento del número de temas a tratar y del ámbito de la negociación, considerablemente mayores que en el pluralismo, conlleva riesgos de estabilidad en el caso de que se considere el recurso al conflicto como la solución más racional, si se percibe que las ganancias serán mayores. No obstante, una vez establecido, el modelo tiene mecanismos de auto-refuerzo. La densa red de relaciones que se teje, el relevante papel que adquieren los expertos que lo mantienen en funcionamiento y su capacidad

para convertir asuntos conflictivos en cuestiones de suma positiva, generan importantes incentivos para su mantenimiento.

- *Corporatismo autoritario*: ¿Podría llegar a darse una completa identificación entre capital y trabajo? En principio parecería que no, puesto que los conflictos entre ambas partes son tan intensos que resultaría imposible. Históricamente, sin embargo, han existido intentos de reconciliar capital y trabajo sobre la base de planteamientos religiosos e ideológicos. Sin embargo, en la práctica la reconciliación no ha sido tal y, pese a reclamar la cooperación en la propaganda política, los movimientos fascistas una vez en el poder acabaron con el conflicto anulando siempre a una de las partes: el movimiento obrero organizado e independiente del poder político. Crouch considera que características esenciales de este modelo se produce diariamente en las empresas actuales. Se reprime a la disidencia o se la expulsa privándola de su sustento, mientras que se hacen esfuerzos por adoctrinar en el miedo e impulsar sentimientos de identidad en la fuerza laboral. Esta situación acabada de relatar no es una forma de corporatismo (no hay grupos organizados) ni de fascismo (existen libertades individuales amplias), pero es la forma en la que operan muchas de las relaciones industriales cotidianas en ausencia de sindicatos (ibíd.).

Crouch considera que el corporatismo es otro método sindical añadido a los tradicionalmente expuestos por los Webb y comentados en el apartado sobre teorías clásicas (seguro mutuo, convenio colectivo y sanción legal). La aparición del corporatismo es visto como el resultado de una secuencia evolutiva que comienza con la negociación colectiva y el pluralismo, seguido de crisis inflacionista y conflicto industrial-social, lo que hace surgir el corporatismo como una salida viable para las economías occidentales. Además, asocia directamente la fortaleza de los sindicatos industriales con la eficiencia de los mecanismos corporatistas. El dominio de un tipo de organización sindical sectorial puede llegar

a caracterizar a todo el movimiento sindical nacional, con importantes efectos en la economía. Si el dominio es de los sindicatos industriales, expuestos al mercado internacional, habrá mayor preocupación por la competitividad y el control de salarios y precios, favoreciendo la negociación colectiva centralizada. Sin embargo, un alza de precios a nivel internacional se traduce rápidamente en un aumento de sueldos, lo que da como resultado la importación de la inflación. Si lo que predominan son las organizaciones sindicales de sectores no competitivos, como los servicios o las empresas públicas, es de esperar una menor preocupación por la espiral inflacionista de las demandas salariales. Nótese aquí que cualquier alza de salarios en un sector de la economía, competitivo o no, va seguido de una tendencia al alza en los otros sectores (ibíd.).

Alessandro Pizzorno reflexiona sobre la importancia creciente en las relaciones laborales del “intercambio político”. Existen tres formas de intercambio en la sociedad actual (Pizzorno, 1978). En el intercambio individual la retribución se desarrolla en un medio competitivo y está asociada con el esfuerzo del trabajador, lo que redundaría en la mejora de la producción. El trabajador puede defenderse dejando de trabajar, lo que no siempre se puede permitir. En otro tipo de intercambio, la negociación colectiva, el trabajador organizado en sindicatos participa de forma indirecta y junto con la gerencia en la regulación de la producción. El arma del trabajador organizado es la huelga, que el empresario tratará de evitar. Por último, en el intercambio político, el trabajador organizado en el sindicato trasciende el nivel de la empresa para presionar al gobierno y obtener beneficios dentro y/o fuera del ámbito de la empresa. A cambio, el sindicato aporta un consenso social al gobierno que es necesario para mantenerse en una posición estable. El arma del sindicato es la retirada del consenso. Los sindicatos pueden concurrir con otros actores, como los partidos políticos, para amenazar con la retirada del consenso. El intercambio político es usado por los sindicatos tanto para obtener bienes públicos como para presionar a nivel de empresa externamente, desde el ámbito político.

Los sindicatos pueden también ser vistos como “organizaciones intermediarias” en el capitalismo avanzado (Müller-Jentsch, 1985). Desde esta perspectiva, los sindicatos han ido abandonando progresivamente su carácter de actor de lucha de clase en favor de un papel mediador entre el capital y el trabajo. Para convertirse en una organización intermediaria, los sindicatos se transforman (ibíd.):

- *A nivel organizativo*: Desarrollo de profesionalismo y burocratización, lo que debilita la cohesión interna.
- *A nivel político*: Se priorizan objetivos cuantitativos por encima de los cualitativos. La representación de intereses pasa a ser la principal tarea de legitimación del sindicato.
- *Dualidad de intereses*: Las tensiones internas debido a los intereses de la organización y los intereses directos de los miembros, lleva a una diferenciación en las políticas sindicales a nivel de empresa y sectorial/nacional.
- *Institucionalización del conflicto*: A través del reconocimiento y la regulación legal de los sindicatos y de las maneras de conducir el conflicto social. Los sindicatos son reconocidos por el Estado como organizaciones representativas, se les asignan tareas públicas y pasan a cumplir una función reguladora.
- *Papel funcional en la política económica*: El sindicato pasa gradualmente a ser un elemento regulador de la política económica del Estado. Desarrolla esta función en un complejo equilibrio de control de su poder económico y disciplina interna.

Offe y Wiesenthal (1980) realizan una importante contribución teórica al señalar que existe una asimetría estructural en las relaciones de capital y trabajo que se reproduce en la acción colectiva. La institucionalización quiere dar una apariencia de igualdad a procesos que reproducen la desigualdad, que tiene un origen sistémico. Una de las múltiples categorizaciones intelectuales que desarrolla una

función política e ideológica a favor del *statu quo* es considerar a los sindicatos como grupos de interés, situándolos en un plano de igualdad con las asociaciones del capital. Pese a ciertas semejanzas formales, las diferencias entre sindicatos y asociaciones de empresarios son muy importantes. Los sindicatos organizan trabajadores que, para serlo, han de estar contratados por una empresa y, por tanto, son organizadores secundarios, siendo el capital el organizador primario. El objetivo del empresario es sencillo y económico: el beneficio. El proceso de obtenerlo requiere combinar bienes de capital y fuerza de trabajo que son intrínsecamente muy diferentes. Los bienes de capital son relativamente fáciles de combinar, pueden asociarse y son separables de la persona del capitalista. En el caso de la fuerza de trabajo, esta es inseparable del trabajador que la desempeña, por lo que hace falta que éste ponga su voluntad y para ello necesita una serie de incentivos. La inseparabilidad del trabajador con respecto a su fuerza de trabajo hace que el trabajador sea, a la vez, sujeto y objeto del intercambio de trabajo por lo que tiene muchos más intereses en esta relación que los del capitalista, que los puede satisfacer al margen de esa condición. Dado que el coste del desempleo para el trabajador es mucho mayor que el coste de la no contratación para el capitalista, la diferencia de poder entre ambas partes es evidente. Por tanto, el sindicato tiene que organizar trabajadores que son muchos más en número, que dependen del empresario y que tienen intereses más heterogéneos. Las asociaciones del capital no tienen estos problemas para formarse, ni tampoco tienen la necesidad de hacerlo, mientras que para los trabajadores la asociación ha sido históricamente la única forma de reacción ante la asimetría de poder con el capital. Incluso asociándose, la asimetría continúa ya que los que detentan el poder tienen mayor capacidad para retenerlo y las organizaciones del capital tienen ciertas ventajas estratégicas con respecto a las del trabajo: menos tendencia a la división, visión más clara de lo que se defiende, mayores recursos para la acción colectiva.

Ante estas circunstancias objetivas, los sindicatos han de superar la simple agregación de individuos y sus intereses para definir una identidad colectiva que

permita cambiar esta relación de poder. Esto significa que los sindicatos han de utilizar formas no-utilitarias de acción colectiva, aunque simultáneamente persigan resultados utilitarios. Asumir que la afiliación es un valor en sí mismo, que su coste es un sacrificio necesario, que se debe practicar la solidaridad y la disciplina, son algunos rasgos de estas formas no-utilitarias que suelen compartir los miembros de las organizaciones sindicales. Esto no sucede en las organizaciones de los empresarios que tienen intereses previamente elaborados y definidos. Por tanto, las organizaciones de trabajadores se construyen de manera que, además de expresar los intereses de sus miembros, los definen.

En relación a estas características, los sindicatos han de tener el poder de sancionar. Un poder que es mucho más necesario que en el caso de los empresarios, a los que para ser miembros sólo deben tener “voluntad para pagar” (ibíd.: 80). En el caso de los trabajadores sindicados han de tener “voluntad para pagar y para actuar” (ibíd.: 80). El liderazgo necesario en ambas organizaciones es bien diferente puesto que maximizar recursos es una opción racional para los empresarios y no lo es tanto para los sindicatos, que han de “optimizar” (ibíd.: 75). La optimización requiere encontrar un equilibrio, que suele ser precario, entre el número de miembros y sus efectos en la organización en términos de identidad colectiva, democracia, motivación. El liderazgo sindical también deberá de elaborar cuidadosamente el discurso ideológico y la estrategia de acción de la organización, con frecuentes contradicciones para formar intereses comunes y mucho mayor riesgo de conflicto que en el caso del liderazgo empresarial, que tiene un discurso unidimensional y monológico.

A nivel externo, el capital siempre está en una posición privilegiada y favorecida por el Estado, ya que éste depende del rendimiento de aquél. En este ámbito, la asimetría de los “grupos de interés” se hace evidente en la conducta de los gobiernos, siempre más dispuestos a escuchar lo que los empresarios y sus organizaciones tienen que decir. Esta posición de privilegio otorga a las

organizaciones del capital de un poder cualitativo en las comunicaciones que hace al entorno de modo que retroalimentan su dominio.

Los miembros de una clase social subordinada en el sistema y dominada por los intereses de otra clase, encuentran dificultades para definir sus intereses reales. Mientras tanto, las instituciones del Estado, dependientes y al servicio del capital, tratan de ocultar esta desigualdad dándole una apariencia democrática. Así, el empresario-capitalista tiene un interés que es más legítimo, aceptado y reforzado, mientras que en la elaboración de su interés real, el trabajador se verá sometido a muchas presiones que derivan de su posición de objeto y a la vez sujeto de la relación de trabajo. En consecuencia, surgirán una serie de dilemas: acción individual *vs.* colectiva; intereses económicos *vs.* políticos; intereses de consumidor *vs.* intereses de productor; incremento de salarios *vs.* incremento de empleo; competencia *vs.* solidaridad, que llevan a diferentes grados de distorsión de los intereses. Por tanto, la práctica diferenciada de las organizaciones de los trabajadores y empresarios se debe a su desigual posición en la estructura social que, en el caso de las organizaciones sindicales, está determinada por su respuesta a los intereses asimétricos distorsionados de sus miembros, lo que lleva a los sindicatos a adoptar una vía dialógica para adaptar e integrar la diversidad. Los sindicatos tienen, por tanto, dos lógicas de acción colectiva siendo una monológica, olsoniana, basada en la racionalidad individual de sus miembros y en su interés utilitario por la organización y la otra dialógica, que busca elaborar una identidad colectiva en base al agregado de intereses, ambigüedades y contradicciones existentes. En consecuencia, los ámbitos de conflicto de las organizaciones sindicales son tanto externos como internos. Estos argumentos de Offe Y Wiesenthal (1980), que se pueden aplicar también al proceso de negociación colectiva, vienen a contradecir a visión homogeneizadora y de una lógica de actuación común entre organizaciones de capital y trabajo.

Richard Hyman (1981) señala que el énfasis que se ha puesto en la producción de normas por parte de los diferentes sistemas de relaciones laborales es restrictivo y refleja un carácter funcionalista para la estabilización del sistema social. La institucionalización es un proceso de cosificación que transforma las acciones humanas en procesos y formas institucionales. El sindicato no es otra cosa que la acción de los trabajadores afiliados y los cargos sindicales. En la relación asimétrica y subordinada con el empresario, los trabajadores quieren tener el control de algún aspecto de la producción y así restringir o neutralizar el poder empresarial. El sindicato es, ante todo, un instrumento y un medio de poder en manos de los trabajadores para que ejerzan colectivamente el control sobre sus condiciones de empleo. El sindicato tiene dos formas de ejercer el poder que se emplean simultáneamente el “poder sobre” y el “poder para”:

- “Poder sobre”: Se define como la capacidad de agregar intereses divergentes y al mismo tiempo imponer una disciplina colectiva. La disciplina colectiva se deriva del consenso o de la aceptación de las normas y de las decisiones colectivas. Para mantener el “poder sobre” los afiliados se requiere de una organización formal que proporcione una coordinación continuada y que genere una identidad común.
- “Poder para”: Se define en relación a los objetivos del sindicato, que se expresan principalmente en retomar o ejercer el control. Para alcanzar los objetivos se requiere movilizar a las bases que el sindicato representa y conseguir que se involucren en los objetivos definidos.

A menos que el sindicato sea capaz de movilizar a los trabajadores hacia algún tipo de acción colectiva (“poder sobre”), no podrá ejercer un efecto sobre el control del trabajo (“poder para”). Pero es importante reconocer que los sindicatos también pueden ejercer ese poder “sobre” los propios afiliados “para” que se sometan a los intereses del sistema económico. El entorno institucional de poder con el que los sindicatos interactúan tiene un impacto muy importante en las propias

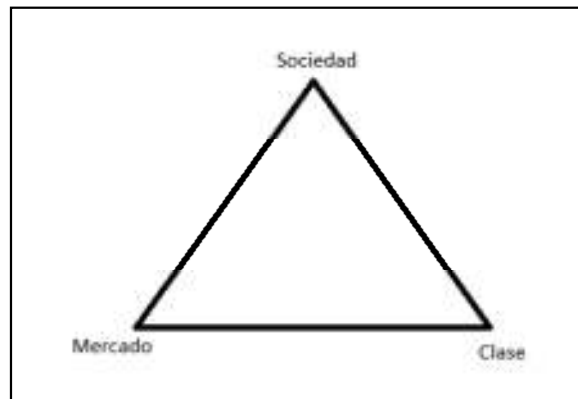
organizaciones sindicales, que se ven sometidos a presiones para lograr compromisos. Para Hyman (1981), la negociación colectiva sería una adaptación del sindicato al poder exterior a propuesta, principalmente, del empresario.

Los objetivos sindicales en el entorno institucionalizado se “domesticar” como reflejo de las nuevas “necesidades institucionales” (Hyman, 1981: 106). No poner en peligro la organización a través de conductas “de riesgo” que desestabilicen las relaciones institucionales e incluir cláusulas orientadas al sindicato en la negociación colectiva son principios a seguir por el burócrata sindical. Los representantes sindicales suelen anteponer los intereses de la organización a los de sus miembros. El poder “sobre” puede desplazar y someter al poder “para”.

Dentro del enfoque neo-marxista de Hyman se retoman las críticas al comportamiento reactivo, particularista y economicista de los sindicatos, propias del marxismo clásico pero que, enfrentadas a la realidad actual, arrojan nueva luz sobre los problemas actuales del sindicalismo. Considera que la contradicción más importante de la acción sindical es que las instituciones y prioridades del capitalismo generan la respuesta colectiva de los trabajadores, creando los sindicatos, pero también determinan el marco de esa acción colectiva que está limitada a cuestiones inmediatas y materiales. La hegemonía ideológica del capital y el proceso de institucionalización de las relaciones laborales limita enormemente la percepción estructural de las estrategias sindicales. Esta negación de las causas estructurales del conflicto hace que su expresión se canalice a través de instituciones y procedimientos para lograr una “cooperación antagónica” (Hyman, 1981: 211). El resultado de esta cooperación refleja el carácter dual de los sindicatos. A través de ella, consiguen simultáneamente mejoras para los trabajadores y cubren las necesidades institucionales de su organización. Se produce entonces una burocratización de las bases del sindicato, que contienen a la vez que animan la actividad militante. Los sindicatos son, pues, instituciones de integración social al mismo tiempo que agentes de cambio social.

En una obra más reciente, Hyman (2001) preguntándose por los retos de futuro del sindicalismo, analiza las tradiciones sindicales en contraste. Estrechamente vinculadas a las condiciones materiales y a las circunstancias de su formación, las organizaciones sindicales pueden ser estudiadas como agentes económicos que negocian (mercado), como representantes de la clase obrera en lucha por sus propios intereses (clase) o como vehículos de integración y promoción del estatus social de los trabajadores (sociedad). Estos tres tipos-ideales proyectados forman un triángulo que engloba todas las orientaciones sindicales. Cada una de ellas, tenderá hacia un tipo-ideal y descansará sobre uno de los lados (mercado-clase; clase-sociedad, sociedad-mercado). En momentos de cambio o de crisis se puede producir una reorientación del movimiento sindical hacia alguno de los tres polos.

Figura1: Geometría del sindicalismo



Fuente: Hyman (2001: 4)

La tradición mercantilista daría lugar a los sindicatos “de negocio”, la basada en la clase a los sindicatos “radicales” y la social a los sindicatos “integradores”(Hyman, 2001: 4-5). Estas categorías serían también tipos-ideales de sindicalismo. En la práctica y en función del tiempo y el lugar, una organización sindical puede practicar los tres tipos a la vez y también solamente uno, aunque esta última situación se considera muy inestable.

- *Sindicalismo de negocio*: Aunque sólo estén interesados en la negociación colectiva de empresa o sector, los sindicatos de negocio (característicos del ámbito anglosajón norteamericano) han de reconocer que ésta también contiene cuestiones políticas y sociales, derivadas de que el trabajo no es sólo una mercancía, que existe un interés sindical en el control del trabajo y que hay otros temas más allá de lo material que empapan la negociación colectiva.
- *Sindicalismo radical*: Marx y Lenin fueron pioneros en denunciar la posible deriva sindical al economicismo, representado por la opción anterior. La doctrina marxista ya estableció que competir con el mercado en el capitalismo es inútil y que es la posición dependiente y subordinada de los trabajadores la que los lleva a organizarse en un sindicato que ha de ser necesariamente un agente político y no económico. La evolución de las ideas marxistas a través de pensadores socialdemócratas como Bernstein hace que se revisen los fines y los medios de la lucha sindical de clase hacia posiciones integradoras y reformistas. Los sindicatos enfrentan entonces muchas tensiones y contradicciones: activismo-acomodación; intereses particulares-intereses generales; unidad-división; negociación-acción; identidad laboral-otras identidades; etc. En la sociedad actual, el sindicalismo basado en la clase es imposible pero necesario. El concepto de clase implica relación y en la relación de empleo se genera un amplio colectivo social que vive en la explotación, la inseguridad y la precariedad. Por tanto, la clase sigue siendo un enfoque pertinente, por lo que los sindicatos han de ser agentes de clase y no perder sus referentes morales y discursivos, aunque un sindicalismo basado sólo en la clase es ilusorio en la actualidad.

- *Sindicalismo integrador*: Muchos sindicatos europeos participan del diálogo social, es decir, de la negociación de las políticas nacionales a través de pactos con el gobierno y los empresarios. La base ideológica de esta colaboración se enraíza tanto en la doctrina social de la iglesia católica, que está en el origen de algunos sindicatos, como en la extensión de las experiencias sindicales socialdemócratas de tipo escandinavo. El importante papel de los sindicatos en la industria bélica en tiempos de guerra, la progresiva independencia de las organizaciones sindicales de su matriz política o religiosa y la estrategia del bloqueo político a organizaciones más radicales (comunistas), fundan la idea del sindicato como agente social integrador. En los países centroeuropeos de capitalismo renano es donde primero se comienza a utilizar el concepto de diálogo social como principio para basar el crecimiento económico de la posguerra. La moderación sindical en ese periodo hay que entenderla sobre la base de la débil posición de las ideas liberales, el rechazo de las posiciones comunistas y el creciente reconocimiento sindical. El nuevo papel de los sindicatos como agentes sociales en diálogo con el gobierno y empresarios se corresponde a la estrategia sindical de redefinición de objetivos en un contexto de reconstrucción social y económica. Esta nueva función se consolidará a partir de los años 60-70 del pasado siglo en el marco del modelo corporatista, obteniendo concesiones a cambio de una moderación salarial coordinada a nivel nacional y desplazando la negociación del ámbito industrial al político. El extendido giro neoliberal, más o menos acusado, de los gobiernos europeos en la década de los 80 erosiona el papel de los sindicatos como agentes sociales y la internacionalización de la economía limita su papel negociador circunscrito al ámbito nacional. Hacia finales del siglo XX se vuelve a impulsar la concertación a través de nuevos pactos sociales. En esta ocasión, el fracaso de las políticas neoliberales y el debilitamiento de los gobiernos nacionales lleva a estos

últimos a buscar aliados para gestionar la crisis económica y social. La debilidad sindical y su dependencia del Estado los lleva a participar en estos nuevos pactos. Esta estrategia es arriesgada puesto que la participación de los sindicatos en la concertación se legitima por los avances en las políticas sociales. En tiempos de recorte de derechos sociales y desmantelamiento de recursos y prestaciones del Estado de bienestar para coordinar políticas de ajuste macroeconómico, los trabajadores ven con escepticismo o directamente rechazan la participación de las organizaciones sindicales en estos procesos.

En referencia al proceso de internacionalización de la economía y en línea con el pensamiento institucional del actor colectivo, Traxler (2001) se pregunta si la internacionalización de la economía llevará hacia una convergencia de sistemas de relaciones laborales. Dado que los sistemas de relaciones laborales están fuertemente imbricados en los sistemas nacionales, parecería que la presión y la amenaza de la deslocalización podría llevar a una homogeneización de los sistemas laborales nacionales, siguiendo la tesis iniciada por Kerr *et al.* (1960). Las diferentes corrientes teóricas sobre esta cuestión sugieren que se producirán diferentes procesos (Traxler, 2001):

- La creación de nuevas instituciones (neoinstitucionalismo).
- Una selección por parte del capital de aquellos sistemas más favorables para sus intereses y no se producirá una convergencia, sino una tendencia a degradar estándares laborales (oportunismo de mercado).
- Una selección en base a la eficiencia, que puede lograrse con mecanismos institucionales diferenciados, como se ha demostrado en el pasado (paradigma de la eficiencia).
- También puede suceder que instituciones poco-eficientes puedan sobrevivir por su elevada inercia y su relación de interdependencia con otros actores y sistemas (paradigma de la no-eficiencia).

La cuestión de fondo es lograr actores que operen en sistemas de relaciones laborales minimizando las consecuencias negativas de su acción en la economía. Ante esto, el planteamiento neoliberal otorga un valor superior al mercado, por lo que las instituciones no-mercantiles de los sistemas laborales deben ser las menos posibles y muy desreguladas. Contrariamente, el modelo corporatista entiende que se mejora el rendimiento de la economía cuanto más amplias, más integradas y más reguladas sean las instituciones, pudiendo así englobar mayor número de intereses heterogéneos y dar una respuesta adecuada. Otro planteamiento, al que ya he hecho referencia anteriormente, es el de la “U invertida” (Calforms y Drifill, 1988) que advierte de que las instituciones no-mercantiles tienen menos consecuencias para la economía en la medida en que son o muy centralizadas o muy descentralizadas, siendo las instituciones intermedias serían las que más negativamente afectarían al rendimiento.

Desde la década de los 50 hasta la de los 80 del siglo XX, se produjeron en los sistemas de relaciones laborales un proceso de creciente organización. A partir de esos años y hasta la fecha, se está produciendo un proceso de desorganización por lo que, según Traxler (2001), no estamos avanzando hacia la convergencia. Esto no significa, en modo alguno, que la internacionalización no esté afectando a los sistemas de relaciones laborales -porque lo está haciendo- pero de forma diferenciada e indirecta dada la variedad de sistemas nacionales de relaciones laborales (Crouch, 1993).

El giro neoliberal en la política mundial que preside la internacionalización de la economía y que afecta, específicamente, al modelo corporatista desarrollado por la Unión Europea, lleva a revisar la consideración de los sindicatos como “organizaciones intermediarias” en los términos definidos por Müller-Jentsch (1985). Para Dörre (2011), el concepto de intermediación de los sindicatos debe matizarse en la actualidad porque implica importantes cuestiones para los sindicatos en relación a la estrategia y el poder. Así, para que el sindicato no opte

por explotar todas sus oportunidades en el juego económico, se requieren ciertas precondiciones como una política económica keynesiana y un modelo de corporatismo en el que se coordinen decisiones relevantes con los empresarios. Además, la intermediación no implica que los sindicatos deban de olvidarse por completo de su capacidad para el conflicto. En relación con lo anterior, el sindicato para cumplir con su función integradora en el sistema depende del uso de fuentes de poder específicas como son su poder asociativo y la capacidad de movilización.

Este concepto de sindicato como organización “intermediaria” describe el proceso de conversión del poder asociativo de los sindicatos en poder institucional durante la segunda mitad del siglo XX. Sin embargo, uno de los principales problemas de los sindicatos en los inicios del siglo XXI es su pérdida de poder institucional (Frege y Kelly, 2004; Hyman, 2001; Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Para compensar la pérdida de poder asociativo, muchos sindicatos europeos se centraron en el fortalecimiento del poder institucional desde los años 90 del siglo XX. Las políticas neoliberales en auge y el debilitamiento de las organizaciones sindicales hicieron que los sindicatos se implicaran en pactos que satisficieran los intereses de los empresarios y gobiernos en la liberalización del mercado laboral (Rhodes, 1998). El corporatismo deja de ser cooperativo y se vuelve competitivo, con los sindicatos en una posición débil. La crisis económica a partir del año 2008 empeora la situación, con una presión creciente de los gobiernos europeos para controlar el déficit público y emprender reformas para hacer la economía más competitiva. Los sindicatos participan en estas reformas a través de pactos en un “corporatismo de crisis” (Urban, 2012: 229) o mediante la “concertación de titular” (Avdagic *et al.*, 2005: 8). en el que abandonan casi por completo la búsqueda de aspectos positivos, para mantenerse en una posición totalmente defensiva y la meta de conseguir lo “menos malo” (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013: 103).

Para Bieling (2014) el resultado del corporatismo competitivo es ambiguo. Los pactos sociales de las décadas de los referidos años 90 y principios de 2000

servieron para hacer reformas necesarias para desarrollar la Unión Monetaria Europea y la Estrategia de Lisboa. Por otro lado, se ha producido una precarización generalizada de las condiciones laborales, de las posiciones estratégicas de los sindicatos y de las prestaciones sociales de bienestar, en línea con el neoliberalismo que ha dominado ideológicamente estos procesos. Las organizaciones sindicales han pagado esta apuesta a un alto coste por la desafección que se ha generado en la sociedad y la correspondiente pérdida de poder asociativo.

Relevancia de este capítulo para el trabajo de investigación

Como conclusión de este capítulo teórico en relación al resto de este trabajo de investigación, me gustaría resaltar la naturaleza cambiante de las organizaciones sindicales, que dependen enormemente del contexto en el que operan. Pese a la importancia creciente del ámbito internacional, los sindicatos siguen operando en sistemas de relaciones industriales nacionales que, junto con su identidad e ideología, determinan el comportamiento de las organizaciones y los retos que enfrentan. La afirmación de que “los sindicatos están cercados, pero bajo diferentes tipos de cerco” (Ross y Martin 1999, cit. en Hyman, 2001: 169), refleja el papel de las tradiciones estatales, filtrando las amenazas y definiendo las oportunidades de los movimientos sindicales. Estos factores determinantes (instituciones, identidad, ideología) no son inmutables, pero su cambio requiere tiempo y profundas transformaciones internas y externas. Las fuentes de poder sindical son variadas y las organizaciones han elegido beber de unas y desechar otras por criterios pragmáticos, organizativos, institucionales, políticos, etc. La pérdida de poder sindical reclama una revisión de estas estrategias.

Actualmente, los sindicatos están atrapados en una serie de tensiones y dilemas de cuya resolución depende su eficiencia en el futuro y hasta su supervivencia. Existe un acuerdo generalizado entre los investigadores acerca de que las organizaciones sindicales están en declive en todo el mundo. La constatación de este hecho ha impulsado la corriente académica sobre Estudios de Revitalización Sindical

(Labour Revitalization Studies) en la que se enmarca este trabajo. Si los sindicatos quieren recuperar su posición de influencia en beneficio de los trabajadores, deberán acometer profundas transformaciones y plantear serios debates que conduzcan a la recuperación o a la generación de nuevo poder sindical.

Tabla 4: Cuadro sintético teorías del sindicalismo (I)

FUNCIONES DEL SINDICATO			MÉTODOS SINDICALES
<p style="text-align: center;"><u>TEORÍAS CLÁSICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ESCUELA DE GUERRA/ESCUELA DE SOCIALISMO • CREAR CONCIENCIA DE CLASE OBRERA • ORGANIZAR LA PRODUCCIÓN • INTERMEDIACIÓN/ REPRESENTACIÓN • REGULACIÓN DEL TRABAJO • ELIMINAR LA COMPETENCIA ENTRE TRABAJADORES • DEFENSA • NEGOCIACIÓN COLECTIVA 	<p style="text-align: center;"><u>TEORIAS ECONÓMICAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AGENTE DE NEGOCIACIÓN ECONÓMICA • MAXIMIZAR SALARIOS • EXPRESIÓN CONFLICTOS 	<p style="text-align: center;"><u>TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • REGULACIÓN • CONTROL • SOLIDARIDAD • INTEGRACIÓN • ESTABILIZACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> • NEGOCIACIÓN COLECTIVA • NORMA COMÚN • SANCIÓN LEGAL • DIÁLOGO SOCIAL-NEOCORPORATISMO • INTERCAMBIO POLÍTICO

Tabla 5: Cuadro sintético sobre teorías del sindicalismo (II)

IDENTIDADES SINDICALES	MODELOS – TIPOS DE SINDICATO	MODOS DE ACCIÓN SINDICAL
<ul style="list-style-type: none"> • IZQUIERDA ANTICAPITALISTA (DE INSPIRACIÓN COMUNISTA O ANARQUISTA) • SOCIALDEMOCRACIA -REFORMISMO • CATOLICISMO SOCIAL • INTERESES ECONÓMICOS (SINDICALISMO “DE NEGOCIO”) • INTERESES PROFESIONALES (SINDICALISMO CORPORATIVO) • SINDICATO DE EMPRESA 	Regiones: <ul style="list-style-type: none"> • ANGLOSAJON – NÓRDICO – SUREUROPEO/MEDITERRÁNEO – CONTINENTAL- CHINO-JAPONÉS 	<ul style="list-style-type: none"> • REGULACIÓN UNILATERAL • SEGURO MUTUO • MOVILIZACIÓN Y LUCHA (<i>BOXING</i>) • NEGOCIACIÓN Y CONCERTACIÓN (<i>DANCING</i>) • ACCIÓN INDUSTRIAL • ACCIÓN SOCIAL-COMUNITARIA • ACCIÓN POLÍTICA
	Orientación: <ul style="list-style-type: none"> • INTEGRADOR – DE CLASE – DE NEGOCIO • RESULTADOS (<i>OUTPUT</i>) – PROCESO (<i>INPUT</i>) – LEGITIMIDAD (<i>THROUGHPUT</i>) 	
	Ámbito de negociación: <ul style="list-style-type: none"> • CENTRALIZADO-DESCENTRALIZADO-INTERMEDIO 	

CAPÍTULO 2- ESTRATEGIAS DE REVITALIZACIÓN SINDICAL

A partir de la década de 1980, los sindicatos de todos los países capitalistas desarrollados empezaron a experimentar un continuo declive. Este proceso, que implica una pérdida de afiliación e influencia económica, social y política, ha de ser analizado con cautela. Su origen se debe a una serie de transformaciones en los ámbitos laboral, económico y social en las últimas décadas que plantean retos a las organizaciones sindicales para los que no se están dando respuestas adecuadas.

Existe bastante consenso entre los investigadores sobre estas cuáles son estas transformaciones y desafíos, que Gumbrell-McCormick y Hyman (2013: 29) sintetizan en:

- *Desmantelamiento y transformación del tejido industrial*, lo que supone una disminución del sector que nutría con más afiliados a las organizaciones sindicales.
- *Recortes y desmantelamiento de servicios públicos*, otro sector con alta densidad de afiliación sindical.
- *Crecimiento de empleos “atípicos”*, trabajadores en precario, a tiempo parcial, a través de agencias, falsos autónomos, etc. que son difíciles de organizar sindicalmente por métodos tradicionales.
- *Giro de los gobiernos de todo signo político hacia posiciones neoliberales*, en favor del mercado desregulado y de los intereses de los empresarios.
- *Aumento del individualismo entre los trabajadores*. Beck (2006), Giddens (2006), Sennett (2000), Putnam (2002), son algunos de los principales autores que abordan la destrucción de las identidades obreras y comunitarias. Nuevas actitudes de los trabajadores, nuevos modos de vida social y nuevos estilos de gestión empresarial de recursos humanos erosionan la base social de los sindicatos.

- *Globalización de la economía*, que dificulta la capacidad reguladora del Estado-nación y de los sistemas nacionales de relaciones laborales, en una espiral competitiva internacional por la reducción de costes.

Los efectos de estas transformaciones generan una triple crisis en las organizaciones sindicales (Müller-Jentsch, 1988). La primera es una crisis de agregación de intereses, resultado de una mayor heterogeneidad y del aumento de la presión en favor de la flexibilidad y la descentralización por parte de los empresarios. La segunda es una crisis de lealtad de los trabajadores hacia el sindicato, por el desarrollo de métodos cada vez más sofisticados de gestión empresarial de recursos humanos, buscando aumentar el compromiso del trabajador con la empresa y eludir al sindicato. La tercera es una crisis de representación sindical, derivada del aumento de trabajadores cada vez más cualificados y menos interesados en la organización colectiva, junto con la disminución de los perfiles tradicionales de afiliados.

Al analizar la actual situación del sindicalismo Ferner y Hyman (1998), indican que es importante no usar un enfoque estrecho y centrado en los sindicatos sólo como agentes de negociación colectiva, sino una perspectiva amplia que tenga en consideración todas sus funciones. Silver (2005) también advierte de la complejidad del análisis de la crisis del sindicalismo, que ha de incorporar necesariamente rasgos históricos y geográficos, porque son siempre determinantes. Como vimos en el anterior capítulo, existen diferentes tipos de movimientos sindicales, sistemas de relaciones laborales y hasta de capitalismo. Por tanto, las causas del declive sindical, sus consecuencias y las estrategias desarrolladas por las organizaciones sindicales para contrarrestarlo, varían en función del contexto. Sin embargo, tras la caída del bloque soviético, se empezó a extender internacionalmente un discurso sobre los sindicatos como los “dinosaurios” de la era industrial (Köhler, 2008) y también de la economía de servicios (Ebbinghaus,

2002a), burocracias arcaicas cada vez más irrelevantes en un nuevo contexto laboral cada vez más ágil, digital y globalizado.

Trasladada esta visión al mundo académico, se ha venido desarrollando en las últimas tres décadas un debate sobre el futuro del sindicalismo sobre la base de dos posturas (Köhler, 2008):

- El papel cada vez más irrelevante de los sindicatos actuales y su inevitable desaparición como actor destacado en las sociedades avanzadas, pudiendo sobrevivir, sólo de forma marginal, en países en vías de desarrollo. En la actualidad los sindicatos se estarían enfrentando a una encrucijada histórica sin salida hacia el futuro, al igual que lo hicieron otras organizaciones del movimiento obrero organizado como las cooperativas y los partidos políticos revolucionarios.
- La metamorfosis de las organizaciones sindicales que, al perder su base social tradicional, se refugian en sectores de empleo protegido y más o menos homogéneo, como el público. De esta forma, el sindicalismo se transforma y pierde la integralidad de su proyecto social en favor de la corporativización de algunos sectores con ventajas estratégicas en la economía o el mercado laboral.

Ambos planteamientos, aunque sean una versión más dura o más blanda del futuro de las organizaciones sindicales, suponen su final como actor social relevante. En este estudio no se aceptan como válidas *a priori* ninguna de estas dos premisas, pero tampoco se rechazan totalmente. Son pronósticos sobre una hipotética situación de futuro que es posible alcanzar si el movimiento obrero organizado no reacciona. Pero no hay que olvidar que las organizaciones sindicales ya han reaccionado y su capacidad para enfrentar retos y desafíos está sobradamente demostrada como demuestra su desarrollo histórico.

En las sociedades del futuro será difícil que se produzcan avances sociales verdaderamente democráticos sin la participación de los sindicatos. Las organizaciones de trabajadores constituyen una parte fundamental de la sociedad civil que fortalece los procesos democráticos. Lo son porque contribuyen a la representación de intereses en sociedades plurales, generalmente de las personas menos representadas (Behrens *et al.*, 2004a: 17). Esto se reconoce incluso en los contextos más liberales como el norteamericano: “Una proporción significativa de la desigualdad salarial durante los últimos 15 años se debe al declive en la sindicación de los trabajadores” (President’s Council of Economic Advisors, 1995, citado en Bronfenbrenner, 1998: 7). Está demostrado que los sindicatos contribuyen a reducir la polarización social a través de la disminución de las diferencias salariales, especialmente cuando se debe a cuestiones de género, raza, edad y tipo de contrato laboral, además de servir para dar “voz” a los trabajadores (Freeman y Medoff, 1984; Addison, 2014).

Al extender los principios democráticos también desde una base material, son importantes vehículos de integración y cohesión social. En las últimas décadas, la productividad general ha subido por encima del aumento de la masa salarial, por lo que el beneficio resultante se reparte entre menos y la desigualdad aumenta (The Economist, 2012). El neoliberalismo imperante en el mundo de los negocios lleva criticando el efecto de los sindicatos en la fijación de los salarios durante décadas. La caída del bloque comunista y las consecuencias de la internacionalización de la economía, con el debilitamiento de los marcos institucionales y los sistemas de relaciones laborales, sientan las bases políticas y económicas para acabar con los sindicatos. Con un juego de fuerzas favorable, las tesis sobre el fin del sindicalismo tratan de hacer realidad su profecía.

La corriente de Estudios de Revitalización Sindical

Antes de aceptar el fin del sindicalismo, abriré el debate sobre su futuro y lo haré adoptando una perspectiva evolutiva. Veremos como el referido debate académico

sobre el futuro del sindicalismo se nutrirá de otras posturas que no hablan de extinción sino de la transformación de los sindicatos que, sin aceptar la deriva hacia la corporativización o limitación del papel del movimiento obrero organizado, están buscando renovarse para mantener y ampliar su influencia social, política y económica.

La industria, incluyendo a todos los sectores productivos, está sometida a un proceso evolutivo (Carroll y Hannan, 1995), que arrastra consigo a las organizaciones que operan en ese medio, como son los sindicatos. El ciclo de vida de la industria y, también el de sus organizaciones, pasa por las fases de creación, madurez y declive/renovación (Boxall, 2008). El proceso de experimentación de la fase de creación lleva a la instauración y consolidación de unos diseños organizacionales, sostenibles social y económicamente, que se asientan y dominan su respectivo ámbito de la vida industrial. Las organizaciones que adoptan estos diseños dominantes experimentan crecimiento en la posterior fase de madurez, pudiendo albergar algunas variaciones. Sin embargo, tarde o temprano se producirán cambios lo suficientemente importantes en los ámbitos social, político, tecnológico o económico, que darán lugar al tránsito a otra fase. Dichos cambios retan la validez y sostenibilidad del diseño organizacional anterior y la respuesta resultante determinará el futuro de la organización. Esta situación crítica conduce a la siguiente y última fase crítica, que puede servir tanto para impulsar reformas que conduzcan a seguir desempeñando funciones relevantes (revitalización), como para poner en evidencia lo inadecuado del diseño organizacional o de las respuestas y conducir a su caída (declive).

En el mundo anglosajón, particularmente en Estados Unidos, donde los sindicatos habían sido duramente combatidos y reducidos a mínimos en el sector privado, empezaron a surgir iniciativas para la recuperación y la revitalización sindical en la última década del siglo XX. Algunas experiencias particularmente exitosas, como la campaña *Justice for Janitors* (Waldinger *et al.*, 1996), animaron el interés

académico sobre el futuro del sindicalismo en base a un nuevo planteamiento compatible con la secuencia evolutiva descrita: Los sindicatos han de cambiar profundamente o seguirán en declive. Las lógicas preguntas que surgen inmediatamente son: ¿Cómo, qué y para qué han de cambiar?

Surge así la corriente académica sobre Estudios de Revitalización Sindical (*Labour Revitalization Studies*) que, desde el ámbito anglosajón (Bronfenbrenner *et al.*, 1998; Fairbrother, 2000, 2003; Milkman y Voss, 2004; Stewart, 2004; Phelan, 2007), se está extendiendo a otros países como Francia (Landrier y Labbé, 2004; Pernot, 2005) y Alemania (Hoffmann, 2006; Hälker y Vellay, 2007; Dörre, 2011), por citar algunos en referencia a su ámbito específico. Otros han tratado de dar respuestas más globales, aunque sin perder de vista los diferentes sistemas de relaciones laborales nacionales (Baccaro *et al.*, 2003; Frege y Kelly, 2004; Kloosterboer, 2007; Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013; Bernaciak *et al.*, 2014). En las siguientes páginas trataré de recoger las principales propuestas para la revitalización sindical que se han venido dando desde este enfoque.

El dominio anglosajón, también pionero en la corriente académica sobre revitalización sindical, sitúa la pérdida de afiliados y la baja densidad sindical a la cabeza de las preocupaciones y de los retos que enfrentan las organizaciones de trabajadores. Por ello, no es de extrañar que una de las principales estrategias de revitalización, centrada en el reclutamiento de nuevos miembros y denominada “modelo organizativo” (*organising*), ocupe un lugar predominante en la literatura sobre esta cuestión. La baja densidad afiliativa en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, con modelos de negociación colectiva fuertemente descentralizados y en carestía de apoyos institucionales, hacen que la fuerza sindical dependa enormemente de su afiliación. Sin embargo, en otros países, fundamentalmente europeos, la negociación colectiva en niveles más

amplios y/o centralizados, la existencia de cláusulas *erga omnes*⁶ en los convenios colectivos, la participación de los sindicatos en instituciones políticas, junto con la asignación de recursos públicos para el sostenimiento de las organizaciones sindicales, hacen que la afiliación no sea un aspecto tan crítico como en el caso anglosajón.

No obstante, aunque la afiliación tenga una repercusión diferente según el contexto, es un aspecto de importancia crucial para todas las organizaciones sindicales, especialmente en momentos de crisis. La afiliación no sólo proporciona importantes recursos a las organizaciones sindicales en forma de cuotas, también aporta legitimidad social e influencia política (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). En cierto modo, la afiliación es un termómetro que mide la salud del movimiento sindical de un país, dentro de sus respectivos parámetros y en función de los diferentes sectores. La debilidad afiliativa de los sindicatos tiene consecuencias en la eficacia del papel sindical en las instituciones reguladoras, cada vez más dominadas por la parte empresarial y las políticas neoliberales.

Pero, tal como señala Müller-Jentsch (1985: 22) “la densidad sindical no nos dice nada de la calidad de los lazos entre el trabajador y el sindicato”. A pesar de que la pérdida de afiliación sea un problema común, los movimientos sindicales nacionales y sus organizaciones tienen diferentes problemas y oportunidades (Heery, 2003). Por tanto, el reclutamiento de afiliados no puede ser la única solución para el movimiento sindical. En la corriente de Estudios de Revitalización Sindical se busca ampliar la mirada e identificar diferentes estrategias que sirvan para revertir el declive de los sindicatos. Se trata de un nuevo cuerpo teórico que está en desarrollo, tratando de aportar nuevas ideas para que los sindicatos ganen influencia en los desarrollos sociales contemporáneos y reten el creciente dominio de la parte empresarial (Frege y Kelly, 2004). Sus aportaciones teóricas, analíticas

⁶ *Erga omnes* es una locución latina que significa “frente a todos”, usada habitualmente en derecho para referirse a la aplicabilidad o a la eficacia de una norma de nivel general, es decir, para todos los que estén en su ámbito de aplicación.

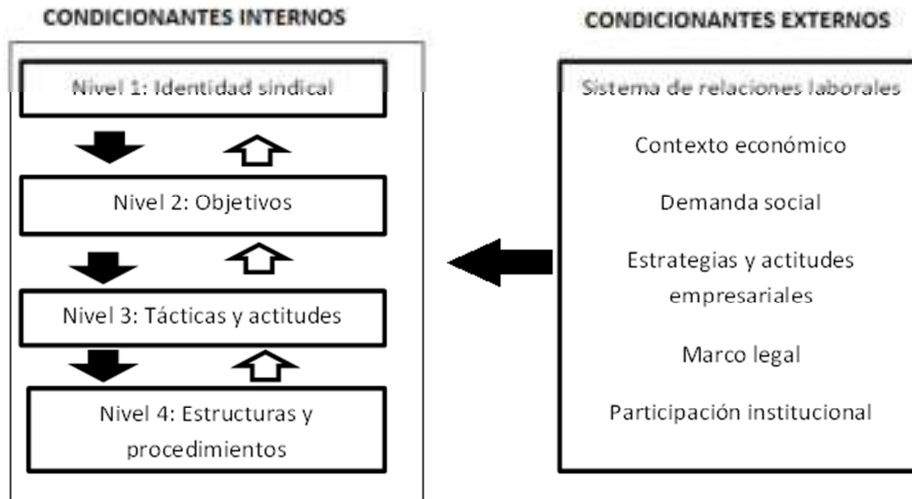
y prácticas adquieren un carácter estratégico, dada la repercusión que tienen sobre el futuro por ahora incierto de las organizaciones sindicales.

El enfoque estratégico

El enfoque estratégico siempre implica la posibilidad de elección, es decir, optar por hacer una cosa y no otra. Las organizaciones suelen tener cierto grado de discrecionalidad en la elección estratégica porque, contrariamente a lo planteado por la corriente determinista, su conducta no está totalmente establecida por el entorno (Child, 1972, 1997). Sin embargo, el entorno sí que afecta al nivel de discrecionalidad permitiendo que las opciones estratégicas viables sean muchas o, por el contrario, sean muy pocas. Kochan *et al.* (1984) creen que la elección estratégica ocurre sólo cuando hay capacidad de escoger entre alternativas, pero añaden que sólo se puede considerar estrategia al conjunto de acciones que son capaces de transformar el rol del actor (sindicato) en el sistema. Además, para Boxall (2008), no se puede dar por hecho que las organizaciones sindicales utilicen métodos formales para planificar las estrategias a desarrollar, ni que adoptar un enfoque estratégico sea efectivo para la superación de los retos que encuentran, ya que siempre cabe la posibilidad de una “deriva estratégica” (ibíd: 210) profundizando en el declive.

Como se puede ver en la Ilustración 1, existen una serie de condicionantes internos y externos para la elección estratégica por parte de los sindicatos. Los condicionantes externos determinan, en buena medida, las características de los internos para la estrategia sindical. Sin embargo, no lo hacen totalmente, existiendo mayor discrecionalidad en los sindicatos para realizar variaciones y reorientaciones estratégicas a nivel interno. Dentro de los sindicatos hay una jerarquía de niveles y los inferiores dan forma a los superiores que, a su vez, informan a los inferiores de su actividad y de los cambios que es necesario realizar para modificar la estrategia.

Ilustración 1: Condicionantes internos y externos de la estrategia sindical



Fuente: Adaptado de Boxall (2008).

Los condicionantes externos forman parte del entorno en el que opera el sindicato lo que contribuye, en buena medida, a caracterizar el movimiento sindical. La visión anglosajona, en una economía liberal de mercado (Hall y Soskice, 2001), tiende a acentuar el sistema de negociación colectiva como el aspecto más determinante a la hora de la elección estratégica, mientras la visión europea, con economías coordinadas de mercado y mediterráneas, amplía el marco institucional más allá de la negociación colectiva, incluyendo otros procedimientos legales y políticos. El marco institucional influye siempre en la elección estratégica, ya que los sindicatos tratan de adaptarse a él.

Además, la persistencia del marco institucional genera unos comportamientos inerciales en las organizaciones sindicales, difíciles de modificar, que afectan a aspectos como los repertorios de protesta. La huelga general, por ejemplo, forma parte de ese repositorio habitual y tradicional de los sindicatos españoles, cosa que no sucede en los países anglosajones. Otras situaciones externas de índole social o económico, como pueden ser el apoyo social a las organizaciones sindicales y la

situación de desempleo, déficit público, competitividad, también influyen y condicionan las estrategias sindicales.

Los condicionantes internos pueden modificarse más fácilmente que los externos y esto hace que tengan una relevancia fundamental para la decisión estratégica final. Hyman (2001) discrimina varias identidades sindicales en una simple pero útil elaboración teórica que acentúa las diferencias en función de su orientación hacia la clase, el mercado o la sociedad. Las estrategias de revitalización varían en función de estas identidades. Así, la estrategia de revitalización predominante en el sindicalismo orientado al mercado irá dirigido, sobre todo, a obtener poder negociador en la empresa o sector. El sindicalismo “de clase” pondrá el acento en obtener poder movilizador. Por último, el sindicalismo integrador, orientado a la sociedad, hará más hincapié en ganar poder e influencia política. Hyman también señala que en momentos de crisis y cambio como el actual, los sindicatos pueden hacer una reorientación estratégica y aproximarse a posiciones que tradicionalmente no caracterizan sus identidades, pero que pueden servir para revitalizar la organización (ibíd).

En el ámbito de los objetivos sindicales (Nivel 2 de condicionantes internos, Ilustración 1), nos podemos encontrar con varias posturas muy diferenciadas, que ya han sido tratadas con detalle en el capítulo anterior. Baste aquí añadir, por ejemplo, una clasificación muy básica de Streeck (1992), que establece una dicotomía entre, por un lado, la representación independiente de los intereses de los trabajadores y, por otro, la búsqueda del interés general, que amplía los objetivos sindicales a cuestiones de tipo social, económico, producción de bienes públicos, etc. Claydon (1998) por su parte elabora una clasificación de la acción sindical atendiendo a la posición de independencia del sindicato con respecto a la empresa, diferenciando entre militancia, incorporación y asociación. Por último, Jeffries (1996) atiende a la actitud del sindicato hacia la empresa para diferenciar entre conflicto, contención, acomodación, cooperación y colusión.

Uno de los factores condicionantes internos más importantes para la elección de la estrategia es la estructura del sindicato. La estructura ejerce un poderoso efecto sobre el liderazgo, lo que lleva a que se posibilite o impida el desarrollo de nuevas estrategias. La relación entre estructuras y estrategias sindicales es interactiva y unidireccional. Las estructuras existentes tienden a determinar lo que es estratégicamente posible y nuevas estrategias tienden a crear nuevas estructuras (Charlwood, 2004). Cuanto mayor sea la estructura del sindicato y, en consecuencia, la interdependencia orgánica de las secciones, más limitadas estarán las estrategias disponibles.

Hyman (2007) considera que los ajustes organizacionales tienen una gran relevancia en la renovación de los sindicatos. “Existe una tendencia en los sindicatos a confiar en los repertorios tradicionales y guiones de comportamiento cuando se enfrentan a nuevas condiciones” (ibíd: 202). Para ello, incorpora la noción de aprendizaje organizacional al estudio de los sindicatos. Las organizaciones están formadas por personas que orientan su acción, pero también son contextos en los que el aprendizaje puede ocurrir. Así, la efectividad del sindicato depende de que se aprendan las respuestas apropiadas a los nuevos retos. Huber (1991) identifica cuatro dimensiones del aprendizaje organizacional que son relevantes para la revitalización de las organizaciones sindicales, ya que uno de los pasos fundamentales hacia su modernización es sustituir respuestas mecánicas y burocráticas por la gestión y aplicación ágil del conocimiento. La primera dimensión es la adquisición de nuevo conocimiento. La segunda es su divulgación y generalización dentro de la organización. Su interpretación sería la tercera dimensión, puesto que hay que darle sentido práctico. La última dimensión es incorporarla a la memoria de la organización, puesto que el aprendizaje útil ha de conservarse. Por último, es muy importante deshechar aquellas rutinas y conocimientos convencionales que no están dando respuestas eficaces, lo que viene a ser perder conocimiento inútil.

Muy relacionado con la estructura y el aprendizaje organizacional están los aspectos burocráticos y democráticos de las organizaciones sindicales. Las organizaciones sindicales han sido acusadas, con considerable razón y frecuencia, de ser organizaciones muy burocráticas, jerárquicas y poco democráticas en cuanto a la posibilidad de participación desde la base, generando una distancia acusada entre la base social y la cúpula del sindicato. En los términos expresados por Michels ([1911]1969b: 189) en su famosa “ley de hierro de la oligarquía”, los sindicatos tenderían a ser gobernados de forma constante por una élite, pese a contar con mecanismos democráticos formales y desarrollando una acción conservadora en función de los intereses organizativos. Esta situación, en principio, afectaría a las decisiones estratégicas de los sindicatos haciéndolos resistentes al cambio. Voss y Sherman (2000) matizan esta visión y admiten que el conservadurismo puede dar paso a admitir cambios en pos de la revitalización de la organización bajo una serie de condiciones que se relacionan con cambios en el entorno y la irrupción de nuevos actores en la organización. Así, si se desarrolla una crisis política interna que da como resultado la aparición de un nuevo liderazgo, con experiencia adquirida en otros movimientos sociales y en un contexto organizativo de apoyos hacia nuevas maneras de gestionar el sindicato, el cambio organizacional sí que puede producirse.

Para Hyman, la orientación tradicional del sindicato hacia la clase, el mercado o la sociedad también produce un efecto inercial interno, moldeando la percepción de las amenazas por parte del sindicato y las respuestas de la organización (Hyman, 2001: 3). Otros factores internos que llevan al sindicato a dejarse llevar por este efecto de inercia, optando por estrategias conocidas, se relacionan con la existencia de estructuras sindicales rígidas, liderazgos débiles e identidades desfasadas. En cuanto a este último concepto de identidad sindical Frege y Kelly (2004: 39) señalan que constituye un problema interno potencial, ya que los sindicatos han de dar argumentos convincentes sobre su independencia de las instituciones del

sistema de relaciones laborales del que forman parte. En caso contrario, la desmovilización y la afiliación pasiva y/o instrumental será lo que cabe esperar.

La elección estratégica depende de múltiples factores internos y externos simultáneos y, por tanto, se rechazan las categorizaciones estratégicas en términos de oposición. Así, hablar de sindicalismo militante en contraposición al sindicalismo de servicios, puede ser útil para definir una tendencia pero, en la práctica, las organizaciones suelen desarrollar actividades propias de ambos estilos. Lo mismo sucede con el sindicalismo adversario o de cooperación que, aunque pueda ilustrar el carácter de una organización con respecto a otra, la adversidad de las circunstancias puede provocar que la organización sindical más cooperadora desarrolle una conducta adversaria y viceversa. Comprender las elecciones estratégicas de los sindicatos requiere atender a un conjunto amplio de factores.

Las fuentes de poder sindical y las dimensiones de la revitalización

Como acabamos de ver la actividad sindical es multidimensional, aunque se oriente hacia el mercado, la clase o la sociedad (Hyman, 2001: 4). En la práctica, los sindicatos “radicales” se orientan hacia la movilización y adquieren un fuerte discurso de clase, pero negociarán cuestiones laborales y usarán influencia política en la medida que puedan conseguirla. Lo mismo sucede con el sindicalismo “de negocio”, que presionará políticamente y movilizará a sus bases si con ello consigue alcanzar mejor sus objetivos sindicales. Por último, el sindicalismo “integrador” desarrollará negociación colectiva en la medida que deba hacerlo y recurrirá a la movilización si con ello consigue mejorar su influencia política. Estas múltiples y complementarias facetas de la actividad sindical hacen que el sindicato tenga que recurrir a varias fuentes de poder sindical para poder desarrollarlas eficazmente (Behrens *et al.*, 2004a).

El poder sindical ha de ser entendido como la capacidad de imponer las posiciones sindicales ante sus interlocutores. Siempre que se da una lucha de poder, cada parte

evalúa previamente su capacidad para poder ganar y también el coste de participar en la lucha. En las últimas décadas, la debilidad del poder sindical hace que las organizaciones se caractericen por una posición defensiva y generalmente reactiva, lo que contribuye a su declive. Esta situación hace que las cuestiones relativas al poder estén en el centro del debate sobre la revitalización sindical.

Para explicar el debilitamiento del poder sindical podemos hacer referencia a factores externos como la globalización, el neoliberalismo, la crisis ideológica e identitaria de la izquierda social, la falta de alternativas al capitalismo, los nuevos modos de gestión de recursos humanos, los cambios en el sistema productivo, etc. Se reconocen así una serie de factores externos que han contribuido al debilitamiento del poder sindical, pero que se escapan de las capacidades y del alcance del sindicalismo y sus organizaciones. Por tanto, lo que cabe es preguntarse por los factores internos del debilitamiento, aquellos sobre los que el sindicalismo sí que tiene capacidad y dominio. Se trataría entonces de los aspectos organizacionales, estratégicos, discursivos, liderazgo, alianzas, etc. El punto de partida en este enfoque es que los sindicatos no han sabido adaptarse a las circunstancias cambiantes. Desde esta visión, que mira hacia dentro de las organizaciones, es desde donde se puede analizar la capacidad de los sindicatos para aumentar su poder a través de la renovación interna.

Hyman (1981) daba una aportación teórica de las formas que el sindicato ejercía el poder diferenciando el “poder sobre”, de carácter interno y dirigido hacia el control de los propios afiliados, con respecto al “poder para”, que expresa la eficacia del sindicato en la consecución de sus objetivos. A pesar de la diferencia, existe una gran interrelación ya que el “poder para” depende en buena medida del “poder sobre”. En una explicación que no está dirigida al poder en sí mismo, sino a su obtención, Batstone (1988) habla de tres fuentes de poder sindical:

- La capacidad de interrumpir o perturbar la producción, distribución o intercambio de bienes, productos y servicios.

- El control la mano de obra disponible.
- Por medio de la influencia política.

Gall (2008) analiza estas tres fuentes y su capacidad para aumentar el poder sindical que él considera que son siempre contingentes. Por ejemplo, la capacidad de afectar a la producción varía a través del tiempo y el espacio para diferentes grupos de trabajadores. La globalización, los sistemas *Just in Time*, la posición estratégica de los trabajadores, el nivel de demanda, la exclusividad de la producción... afectan a esta capacidad para obtener poder sindical. En el segundo caso, hay que tener en cuenta que ejercer un control directo de la mano de obra es ya parte de la historia pasada del sindicalismo (del británico, fundamentalmente). Finalmente, en la actualidad, los sindicatos quizás podrían, a través de su papel institucional, influir en el tamaño de la fuerza laboral disminuyendo la edad de jubilación, promoviendo la extensión temporal de la formación, reclamando inversiones que generen empleo o incluso oponiéndose a la entrada de extranjeros. Pero todas estas cuestiones pueden generar encontrados debates internos y su implementación depende en sí misma de las relaciones con el poder político, que también se están debilitando.

Por tanto, es cada vez más vital un análisis del poder sindical y también de los puntos de debilidad de los otros actores, además de explorar otras áreas sobre las que construir dicho poder. Gall propone, en primer lugar, avanzar en la solidaridad entre los trabajadores, como medio para empoderarse. Otra propuesta es la huelga política, algo que ya es característico del sindicalismo español. La alianzas con movimientos sociales pueden ser también una forma de aumentar el poder sindical, aunque el autor critica el uso del concepto de “movimiento” que no podría aplicarse en la actualidad ni al sindicalismo en conjunto, debido a la falta de identificación. Establecer relaciones de confianza con movimientos, plataformas y campañas encontrando los puntos de interés común, reclutando activistas en los propios sindicatos, animando a los afiliados a participar en los movimientos y

aprendiendo de sus acciones, puede ser beneficioso en términos de poder sindical. Por último, se anima a explorar la relación entre los sindicatos y los consumidores en un sentido amplio, ya que considera a los ciudadanos como consumidores de servicios públicos. La lógica que subyace a este planteamiento es siempre la existencia de puntos de interés común (ibíd.).

En una línea de pensamiento ampliada sobre las relaciones de poder, Kelly (2011) se basa en trabajos de Lukes (2005) para establecer cinco enfoques teóricos sobre el poder en las relaciones industriales contemporáneas, de los que se deriva el poder sindical:

- *Teorías de mercado:* Relacionan el poder sindical con la situación competitiva de los mercados, incluido el mercado laboral. La creciente presión por la reducción de costes y la amenaza de la deslocalización a mercados laborales más baratos vendría a disminuir el poder negociador del sindicato.
- *Teorías de movilización de recursos:* El poder sindical está determinado por los recursos que dispone: financieros, afiliados, apoyo de otros colectivos sociales, apoyos políticos, etc. Muchos análisis sobre las organizaciones sindicales tienden a sobrevalorar el recurso de la densidad sindical o el número de afiliados en relación al total de trabajadores. La experiencia acumulada en algunos países con baja densidad sindical, como España, demuestra que es posible movilizar otros recursos y expresar un gran poder a pesar del bajo número de afiliados.
- *Teorías institucionales:* Los canales de participación institucional, las normas laborales y sindicales y el sistema de negociación colectiva, atendiendo especialmente a la existencia de cláusulas de extensión de convenios a trabajadores no sindicados, determina el poder sindical y también la estructura de las organizaciones.

- *Teorías sobre el proceso productivo:* El poder sindical está influenciado por la organización del proceso productivo, que define la capacidad del sindicato para poder llevar a cabo estrategias disruptivas en la producción. La existencia de trabajadores organizados en puntos críticos de la producción, la imposibilidad de deslocalizar la empresa, la titularidad de la misma, el tamaño de la plantilla, la estabilidad contractual de los trabajadores,... pueden aumentar o disminuir el poder estratégico del sindicato.
- *Teorías sobre la movilización:* El poder sindical se relaciona con su capacidad de movilizar trabajadores y ciudadanos en apoyo a sus demandas. Los referentes ideológicos tradicionales del sindicato (marxismo, socialdemocracia) han perdido adeptos, han cambiado sus planteamientos iniciales o ambas cosas. Hay pocos referentes ideológicos para la acción colectiva y los sindicatos los han de elaborar y re-elaborar a través de procesos democráticos de diálogo. Además, la capacidad de movilización depende de los repertorios de acción colectiva, que difieren en tiempo y lugar. Por ejemplo, ya vimos que la huelga general forma parte del repertorio habitual entre las organizaciones sindicales españolas, cosa que no sucede entre las británicas. Por último, la capacidad de acción colectiva también depende del adversario, del destinatario de dicha acción (empresario, gobierno) para poder aumentar el coste de la acción colectiva a los que participan en ella, desincentivando su uso.

Continuando con el poder sindical, Lévesque y Murray (2010) diseñan un modelo que lo relaciona con un varios elementos. Los recursos de poder sindical son necesarios pero, en un contexto cambiante como en el que operan los sindicatos, se requiere su combinación con ciertas habilidades para que sean efectivos. De esta forma, el análisis del poder sindical ha de hacerse siempre atendiendo a un contexto específico, prestando atención a:

- Las competencias sindicales: recursos de poder y habilidades.
- El marco institucional.
- Las estructuras de apoyo: políticas, económicas, organizativas,...
- Las capacidades de otros actores.

De cara a la revitalización sindical y, siguiendo la línea argumentada al principio de este apartado acerca de atender a los factores internos por razones operativas, son las competencias sindicales las que plantean mayores retos a las organizaciones ya que implican profundos cambios. Para estos autores, hay cuatro tipos de recursos de poder sindical particularmente importantes. En primer lugar, la solidaridad interna en la organización que implica cohesión y vitalidad deliberativa. En segundo lugar, la solidaridad externa que requiere de la integración en redes con otros sindicatos, grupos y movimientos sociales. En tercer lugar, los recursos narrativos que constituyen la orientación de las acciones del sindicato y la base de su legitimidad. Por último, la infraestructura comprende tanto la base material y humana del sindicato como la forma en que se utilizan en aras de la eficacia. Como los recursos por sí solos no son suficientes, los sindicatos han de tener habilidades de intermediación, porque actúan en múltiples niveles y entornos. Esta cuestión comporta importantes repercusiones para el liderazgo y la manera de ejercerlo en las relaciones internas y externas. Además, los sindicatos tienen que tener habilidades para el encuadre, haciendo que su agenda sea más o menos inclusiva y forme parte de un proyecto para el conjunto de la sociedad. Las habilidades para la articulación son también importantes debido a la existencia de diferentes niveles de acción que han de coordinarse en tiempo y espacio. Por último, la habilidad para aprender implica desprenderse de las rutinas y los saberes que no son eficaces, atreverse a experimentar e innovar y divulgar el conocimiento útil por la organización.

En una aportación teórica reciente, Gumbrell-McCormick y Hyman (2013: 30-31) reconocen la existencia de diferencias en la forma de ejercer el poder sindical en

función del sistema de relaciones laborales, aunque consideran que es posible identificar cuatro fuentes de poder sindical ampliamente reconocidas:

- *Estructural*: Derivada de la posición que ocupan los trabajadores que están organizados en un sindicato. Pueden ser portadores de habilidades escasas u ocupar una posición estratégica en la producción, lo que les concede poder de negociación. A mayor poder para la negociación, mayor fortaleza sindical.
- *Asociativo*: El simple hecho de tener miembros aporta recursos humanos y financieros a un sindicato. El poder asociativo refleja la afiliación, la “voluntad para pagar” (Offe y Wiesenthal, 1985: 80).
- *Organizacional*: La “voluntad para actuar” (ibíd.) requiere un proceso de identificación de los miembros con el sindicato y sus políticas. Generar recursos de poder asociativo es una precondition para desarrollar poder organizacional, que requiere procesos democráticos y de diálogo interno para diseñar políticas comprendidas, compartidas y elaboradas a todos los niveles de la organización.
- *Institucional*: La fortaleza en los ámbitos asociativo y organizacional ha de estar promovida a través de medidas legales, reconocimiento por la parte empresarial, participación en estructuras consultivas o a través de la administración de políticas sociales públicas. No obstante, este tipo de apoyos resulta precario a largo plazo si va en detrimento o si se descuidan las demás fuentes de poder y, con facilidad, induce a la complacencia en las organizaciones sindicales.

La actual situación de debilidad de los sindicatos revela la necesidad de recabar poder de fuentes supletorias que, sin ser necesariamente nuevas, pueden haber sido poco atendidas anteriormente. Gumbrell-McCormick y Hyman las consideran como una vía importante para la recuperación del poder y la influencia sindical en momentos de declive:

- *Moral (discursivo-comunicativo)*: Representar los ideales de justicia social, divulgar la misión y la visión de los sindicatos en su compromiso con la sociedad. Requiere de mecanismos democráticos para la elaboración y una comunicación actual y efectiva.
- *Colaboración (coalición)*: Establecer alianzas con otras organizaciones, grupos, movimientos ciudadanos, etc. Las características diferenciadoras de los sindicatos con respecto a otras entidades sociales hace que la búsqueda de sinergias sea una tarea difícil, pero no imposible.
- *Estratégica (logística)*: Utilización eficaz y eficiente de los escasos recursos disponibles, lo que requiere de conocimiento, planificación e innovación.

Desarrollar las fuentes de poder sindical sirve para revitalizar el movimiento sindical en la medida en que se obtienen resultados positivos en lo que Behrens *et al.* (2004a: 20-24) denominan dimensiones de la revitalización sindical. Con fines analíticos, para comprender mejor la dirección de la revitalización sindical, estos autores hacen referencia a los patrones del declive sindical para establecer las dimensiones sobre las que construir la revitalización. Así, la pérdida de miembros, el debilitamiento de la posición negociadora, la pérdida de influencia política y el debilitamiento interno de las organizaciones sindicales se traduce en cuatro dimensiones de revitalización sindical:

- *Dimensión afiliativa*: Comprende factores cuantitativos como el aumento del número de afiliados, que aporta importantes recursos financieros, humanos y de movilización, y el aumento de la densidad sindical, que contribuye a obtener mayor representatividad, mejor posición negociadora e influencia política. Además, también implica factores cualitativos como el empoderamiento de los trabajadores y el trabajo sindical desde las bases. La dimensión afiliativa complementa a las otras y siempre que se desarrolla ofrece potencial de revitalización.

- *Dimensión económica:* Ser más eficientes en esta dimensión incluye mejorar la posición negociadora del sindicato, su capacidad para aumentar los salarios y redistribuir la riqueza. Esto puede hacerse recurriendo a métodos innovadores o tradicionales. Este poder deriva de la coordinación con el empresario y de la capacidad para extender los convenios, por lo que requiere reconocimiento y capacidad organizativa en la parte empresarial.
- *Dimensión política:* La revitalización pasa en esta dimensión por aumentar la influencia política a todos los niveles y en diferentes momentos del proceso político, tanto en los apoyos electorales como en la promoción de legislación y su posterior implementación.
- *Dimensión institucional:* Se refiere a las dinámicas internas y a las estructuras organizacionales del sindicato y a su capacidad para ajustarse a un nuevo contexto, con una nueva estrategia. Es una dimensión vital para la revitalización, aunque es más difícil de cuantificar y evaluar que las otras. El papel desempeñado por el liderazgo a favor o en contra de los cambios estratégicos, adquiere un papel fundamental en esta dimensión. La teoría organizacional señala obstáculos para implementar estrategias de revitalización que supongan cambios profundos en las organizaciones ya que están sometidas a presiones inerciales internas. En el marco de la teoría organizacional, las teorías de la contingencia y las teorías ecológicas señalan el importante factor del entorno, indicando que las organizaciones tienden a implementar estrategias que se adaptan al mismo.

El diagnóstico sobre la revitalización de un movimiento o de una organización sindical, deberá de hacer referencia a los logros en una o varias de estas dimensiones. Además, es preciso tener en cuenta que la revitalización sindical puede deberse tanto a esfuerzos internos de las organizaciones sindicales por mejorar la afiliación, por adaptar las estructuras sindicales, etc., como también a mejoras externas derivadas de una legislación más favorable o mayor participación institucional de los sindicatos.

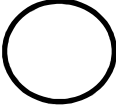

Las estrategias de revitalización sindical

Frege y Kelly (2004) recogen las estrategias de revitalización sindical encontradas en una serie de países, incluido España, que representan los diferentes modelos sindicales característicos de las sociedades de capitalismo avanzado y las analizan en función del contexto y su potencial revitalizador. Estos autores identifican seis estrategias de revitalización (ibíd.: 4):

- Modelo organizativo - organizar (*Organizing*)
- Cooperación (*Partnership*)
- Acción Política (*Political Action*)
- Reforma de las estructuras sindicales (*Restructuring*)
- Formación de coaliciones (*Coalition-Building*)
- Solidaridad internacional (*Internacional Solidarity*)

Hurd *et al.* (2003), Behrens *et al.*, (2004a) y Turner (2005) coinciden en relacionar la multidimensionalidad de la revitalización con las diferentes estrategias, recomendando un uso combinado de las mismas para obtener avances en las diferentes dimensiones que componen la revitalización. No existe una relación lineal clara entre las estrategias y las dimensiones de revitalización, puesto que una estrategia puede tener efectos positivos en varias dimensiones (Frege y Kelly, 2004: 33). La combinación de estrategias tiene, además, mayor potencial revitalizador, pudiendo dar lugar a un “círculo virtuoso”. Sin embargo, el mal uso de las estrategias combinadas también puede dar lugar a un “círculo vicioso” (Turner, 2004: 5) o “deriva estratégica” (Boxall, 2008: 210) y aumentar el declive sindical (ver Tabla 6). Que el resultado sea positivo o negativo para la revitalización sindical, dependerá de la elección que hagan los sindicatos, entiendo las circunstancias y el contexto en el que operan.

Tabla 6: Ejemplos de círculo virtuoso y vicioso

Círculo virtuoso	
<i>Organizar</i> → <i>Aumento de la afiliación</i> → <i>Más capacidad de movilización</i> → <i>Más influencia política</i>	
Círculo vicioso	
<i>Cooperación</i> → <i>Descenso de afiliación</i> → <i>Menos capacidad de movilización</i> → <i>Menor influencia política.</i>	

Me parece muy apropiado el término “círculo” empleado aquí por Turner ya que lo podemos aplicar a una secuencia de acciones que se reproducen repetidamente. Desde el punto de vista de la estrategia sindical, se puede referir a la insistencia de un movimiento u organización sindical por repetir una estrategia errónea. En la parálisis estratégica que se asocia al declive sindical, algunas organizaciones recurren constantemente a estrategias que están fallando, generando un “círculo vicioso”, que acentúa su declive.

Modelo organizativo

La pérdida de afiliación en los sindicatos es una de las principales consecuencias de la falta de respuesta eficaz a las situaciones que originan la crisis del sindicalismo. Utilizando un enfoque longitudinal, desde el inicio de la década de 1990 en la mayoría de los países desarrollados la afiliación sindical ha descendido y, en el conjunto de los países europeos, también (Visser, 2006). Pero, además de la pérdida de afiliados, una rápida mirada transversal a la densidad de afiliación comparada entre países revela que hay diferencias muy importantes. La baja densidad sindical de países con economías de tipo liberal o en las economías

coordinadas del sur de Europa, contrasta con la alta densidad de los países del centro y del norte de Europa. La principal explicación a este hecho es el factor institucional (Ebbinghaus y Visser, 1999; Traxler, 2001), que genera más o menos incentivos a la afiliación tanto para los trabajadores como para su promoción por parte de las organizaciones. Existen otros factores estructurales y cíclicos en relación al mercado de trabajo que también explican variaciones en la afiliación comparada, aunque son menos determinantes que el factor institucional.

Actualmente, hay un consenso casi universal acerca de que el futuro del sindicalismo pasa por organizar trabajadores de forma masiva y así contrarrestar la pérdida de las últimas décadas. En respuesta a la pérdida de afiliados y de influencia en las empresas, así como a los cambios en la población asalariada, las organizaciones sindicales anglosajonas respondieron a finales de los 90 con una nueva estrategia. Surgido en Estados Unidos, el “modelo organizativo” es un concepto que adquiere una doble dimensión. Por una parte, se refiere a una estrategia general de los sindicatos de movilizar y reclutar a los trabajadores de base mediante la acción colectiva en los centros de trabajo, barrios y polígonos. Así, los sindicatos se acercan a su base social y se reconvierten en organizaciones participativas y movimientos sociales democráticos, sobre el fundamento de afiliados y militantes empoderados y activos. Por otra parte, esta estrategia implica toda una serie de técnicas y tácticas de reclutamiento de afiliados mediante campañas deliberadas dentro y fuera del lugar de trabajo.

El sindicato norteamericano de servicios SEIU (*Service Employees Internacional Union* – Sindicato Internacional de Empleados de Servicios) bajo el liderazgo de John Sweeney a principios de los 90 comenzó una profunda reorientación estratégica con el objetivo de organizar a los no organizados. Hasta una tercera parte de los recursos financieros y humanos del sindicato se destinaron a campañas de reclutamiento y movilización de base, en colaboración estrecha con otros movimientos sociales de consumidores, ciudadanos y religiosos. La ayuda para la

auto-organización de los afiliados, particularmente de los colectivos más débiles en el mercado laboral como mujeres e inmigrantes, en sectores con salarios bajos y condiciones laborales precarias, se convirtió en el objetivo prioritario y estratégico del sindicato.

El SEIU realizó campañas exitosas entre el personal de seguridad y limpieza de un barrio o en residencias de ancianos, organizando la solidaridad local en lugares donde la dispersión de empresas y puestos de trabajo no fomenta las vías de afiliación tradicionales. Otros sindicatos como el de empleados de hostelería y restaurantes HERE (*Hotel Employees and Restaurant Employees- Empleados de Hotel y Restaurante*) o del sector textil en UNITE (*Union of Needletrades, Industrial, and Textile Employees- Sindicato del vestido y empleados de la industria textil*) siguieron el ejemplo generando nuevas esperanzas para el deteriorado movimiento sindical norteamericano y llevando a Sweeney a la presidencia de la confederación sindical AFL-CIO en 1995, junto a Richard Trumka y Linda Chavez-Thompson.

La baja afiliación en Estados Unidos no se debía a la falta de interés de los trabajadores, sino al miedo creciente a las prácticas anti-sindicales de los empresarios y a una legislación contraria a los intereses de las organizaciones sindicales. “Primero organizaremos a pesar de la ley, para luego poder organizar con la ley” (Sweeney *et al.*, 1995, citado en Bronfenbrenner *et al.*, 1998: 6). Dada esta situación, el modelo organizativo es una táctica más agresiva y que emplea técnicas que pueden llegar a usar la vía del conflicto. Para Turner (2005) una línea de acción más conflictiva estaría justificada por el contexto cada vez más hostil en el que los sindicatos tienen que operar.

El modelo organizativo implica un giro del sindicato en cuanto a la asignación de recursos, que pasan de estar destinados prioritariamente a sus propios miembros a invertir en organizar a los que no son miembros, lo que se hace a una escala desconocida anteriormente. El objetivo último es mejorar la posición del sindicato

ante el empresario y así poder superar la habitual conducta reactiva de la organización desde una posición cada vez más debilitada. Para Bronfenbrenner y Juravich (1998: 21) esta estrategia “sólo es verdaderamente efectiva si está integrada en una amplia concepción desde la base centrada en el uso del contacto personal, el desarrollo del liderazgo y una combinación de tácticas de presión agresivas y creativas tanto a nivel interno como externo”.

Varios sindicatos europeos en el Reino Unido, Alemania y Francia empezaron a interesarse por esta estrategia y la adoptaron en sus respectivos ámbitos. Seminarios y academias de formación de organizadores comenzaron a preparar campañas estratégicas de afiliación sobre una base territorial (por ejemplo, los empleados de un gran puerto) o sectorial (una cadena de supermercados). Estas campañas implican un estudio minucioso de las empresas del sector y sus problemas laborales, con actividades de información, coordinación y formación hasta llegar a la movilización en conflictos preparados cuidadosamente. La movilización tiene un marco amplio y la presión no se dirige sólo a la empresa sino también a clientes, proveedores y a la comunidad local. La cooperación con otros sectores locales como asociaciones de vecinos, de inmigrantes, grupos feministas, etc., forma parte intrínseca de estas campañas sindicales.

Otro uso diferente de una estrategia sindical de solidaridad local sobre la base del modelo organizativo es el “*Project Labor Agreements*”⁷ usado, por ejemplo, en Seattle donde los sindicatos del sector de construcción, con el apoyo de movimientos civiles y vecinales, firmaron un acuerdo con las autoridades locales para el sector de la construcción. En dicho acuerdo, las empresas firmantes garantizan ciertos estándares salariales y laborales a cambio de recibir un trato preferente en la asignación de obras públicas (Fichter y Greer, 2004). La reconstrucción de los sindicatos sobre la base de la solidaridad local intenta superar

⁷ Trad: “Acuerdos para proyectos de trabajo”

los límites de la organización empresa por empresa. Poder convertir un conflicto laboral en un problema político local, incrementa notablemente el potencial de presión y negociación en favor del sindicato.

En la famosa campaña “*Justice for Janitors*”⁸ en San José (California), el SEIU consiguió realizar una movilización local contra la multinacional *Apple*, que había ejercido una presión hacia el bajo coste y los salarios exiguos sobre su empresa de limpieza subcontratada. La gran mayoría de los trabajadores eran latinos y la comunidad local latina organizó un boicot de todas las escuelas que usaban ordenadores *Apple*. En Europa, dentro de la campaña del sindicato alemán *Ver.di* contra las políticas antisindicales de la cadena de supermercados *Lidl*, el sindicato colaboró directamente con la ONG *Attac*⁹ que aportó las críticas hacia la explotación que *Lidl* promovía en el tercer mundo, el origen de los productos, etc.

El *Trades Union Congress* (TUC) británico está claramente comprometido con esta estrategia y en 1998 creó una academia para formar personal en las técnicas y tácticas propias del modelo organizativo. Según la última memoria disponible (TUC, 2009), unas 250 personas completaron el curso de 1 año de duración y muchos de ellos se incorporaron al movimiento sindical y han colaborado desde entonces en la organización de miles de trabajadores. La *Organising Academy* destina recursos a la investigación, formación y difusión sobre esta estrategia. En sus documentos se refleja que cuando nos referimos al modelo organizativo hablamos de (TUC, 2008: 5):

- Un sindicato cuya fortaleza no sólo proviene del número de afiliados, sino también del número de representantes y activistas.
- Un sindicato que lucha por asuntos que verdaderamente interesan a los afiliados, incorporándolos a la misma.

⁸ Trad: “Justicia para los conserjes”

⁹ Attac es una organización internacional (no gubernamental) involucrada en el movimiento altermundialista.

- Un sindicato que, mediante su afiliación, activismo y actividad, refleja la diversidad de trabajadores que busca apoyar y representar.

Los fundamentos de la estrategia del modelo organizativo son los siguientes (ibíd.):

- La fortaleza de un sindicato está relacionada con el nivel de afiliación y de actividad en el lugar de trabajo.
- Los miembros son animados a trabajar colectivamente y tienen oportunidades para desarrollar acciones en común sobre los asuntos del trabajo que ellos consideren importantes.
- Los cuadros, representantes y asalariados del sindicato darán apoyo, consejo y liderazgo para ayudar a los afiliados a conseguir sus objetivos en el lugar de trabajo.
- El sindicato está enraizado en el lugar de trabajo y no es visto como un tercero.
- El sindicato es inclusivo y crea oportunidades para involucrarse dirigidas a todos los miembros.

Las experiencias con el modelo organizativo han generado una serie de técnicas y estrategias secuenciales que forman un guión orientativo, que siempre es necesario ajustar a las condiciones concretas del sector y territorio (Dribbusch, 2007: 24-52; TUC, 2008: 5-33):

- *Planificación estratégica de las campañas de afiliación:* El sindicato debe priorizar asignando recursos, determinados campos de acción hacia donde dirigir las campañas.
- *Un Plan de Acción (“Plan to Win”):* Un plan estratégico de acción implica los pasos a seguir, los compromisos de los implicados, la evaluación permanente y la transparencia de los éxitos y fracasos.
- *Investigación estratégica:* Una campaña debe estar basada en un exhaustivo estudio del terreno y de las relaciones empresariales para

identificar problemas críticos, puntos débiles que permitan ejercer presión, personas-clave, información contable y financiera de la empresa, etc.

- *Visualización y evaluación (“mapping and rating”)*: Mediante mapas y gráficos, las campañas ponen a disposición de todos los implicados una completa información sobre la estructura de la empresa, comunidad, taller, etc. (*mapping*) y acerca de las personas que son relevantes por su carácter, prestigio, relaciones, posición en la cadena productiva, etc. (*rating*).
- *Comité organizador (“Organizing Committee”)*: El comité es la infraestructura principal de las campañas, es un órgano abierto y flexible de interconexión de las personas implicadas.
- *Demarcación de un campo de acción amplio*: Se intenta no sólo llegar a determinadas empresas sino también ejercer presión a través de clientes, proveedores, la comunidad, política local, etc.
- *Conflictos selectivos (“Issue Fights”)*: Las campañas definen objetivos intermedios e intentan demostrar la eficacia de la organización sindical en conflictos selectivos y concretos. Se busca que los temas planteados preocupen a un amplio sector de trabajadores, que los objetivos a conseguir sean realistas y que la acción sea visible e integre a los afiliados.
- *Formación específica de organizadores*: Los organizadores deben ser especialistas preparados y formados antes de trabajar en el campo.
- *Orientación a la acción y formación de alianzas*: Las técnicas de acción están inspiradas en los movimientos de base, con el protagonismo de las personas auto organizadas empleando una variedad de formas de acción. Las alianzas con otros movimientos y organizaciones sociales amplían el campo y el apoyo, aportan imaginación y fuerza a las campañas.

La memoria de los primeros 10 años de la *Organising Academy* del TUC refleja que esta estrategia ha tenido un impacto considerable en el movimiento sindical británico. Los organizadores que han completado el curso de formación han adquirido un peso específico en las organizaciones sindicales, llegando a ocupar

posiciones destacadas y favoreciendo así un giro estratégico del sindicato hacia este enfoque. El impacto de esta estrategia se deja ver en la mayor presencia de mujeres e inmigrantes en la afiliación sindical que, por otro lado, ha conseguido estabilizarse tras décadas de caída (TUC, 2009). Pese a estos buenos resultados, la estrategia todavía no se ha generalizado ni en el contexto británico ni en el norteamericano. Poder organizar de manera efectiva un número significativo de trabajadores requiere que las organizaciones sindicales sean muy visibles y este es un aspecto en el que el sindicalismo anglosajón está fallando. Así sucedió específicamente en el contexto norteamericano en el que los éxitos de la reorganización quedaron en experiencias minoritarias de algunas pocas federaciones, mientras el grueso seguía sus prácticas habituales perdiendo afiliados y apoyos.

Los sindicatos británicos son grandes organizaciones que tienen potencial para destinar recursos a iniciativas sindicales locales para organizar trabajadores. Los sindicatos americanos, por su parte, están recurriendo en mayor medida a desarrollar centros de trabajadores a nivel local para promover su organización en una comunidad concreta. Fletcher y Hurd (1998) coinciden en que promover las tácticas del modelo organizativo a nivel externo, desde un local comunitario, presenta ventajas con respecto a la promoción interna desde un sindicato incorporado en un centro de trabajo. Las limitaciones del modelo interno están relacionadas con el importante cambio de cultura que se produce en la transformación de un sindicato de servicios a uno basado en el modelo organizativo que, al contrario que el primero, implica la involucración del trabajador en la solución de sus propios problemas. Esta situación puede crear confusión entre trabajadores y cuadros sindicales, con mayor riesgo de estrés laboral y frustración para estos últimos.

Con respecto a la distinción entre sindicalismo de servicios y el modelo organizativo que se acaba de mencionar, me gustaría señalar aquí la aportación de

Jarley (2005) que relaciona la revitalización sindical con el desarrollo de capital social. Este autor, considera que el modelo de servicios en el que un grupo de funcionarios sindicales atiende a los afiliados a través de diferentes servicios (atendiendo quejas, cuestiones legales, asesoría, etc...) debilita las redes de apoyo mutuo que el sindicato debería promover. Por otra parte, el modelo organizativo tiende a sustituir la dependencia de los funcionarios sindicales por la dependencia de un grupo claramente comprometido de activistas. Jarley (2005) propone un modelo de "sindicalismo de capital social" (*social capital unionism*) en el que los sindicatos se organizan en torno a las personas y sus vidas, más allá de lo laboral, construyendo densas redes y promocionando una amplia variedad de actividades. La esencia de este enfoque es construir relaciones personales que fomenten lazos emocionales entre los trabajadores y con el sindicato. Hyman (2007) establece una analogía entre esta propuesta y el método de seguro mutuo de los Webb y considera que reinventar el mutualismo de la clase obrera merece consideración para resistir el empuje del neoliberalismo. Posteriormente, Saundry *et al.* (2012) se preguntan si el desarrollo de capital social es precondition para la revitalización sindical como sostiene Jarley y, apoyándose en pruebas empíricas, concluyen que el capital social tiende a desarrollarse en redes que se sitúan fuera de los sindicatos, aunque las organizaciones sindicales sí que pueden apoyar la creación de estas redes a través de su acción e influencia.

Concluyendo con la presentación de esta estrategia, considero que la estrategia del modelo organizativo no puede considerarse la panacea universal para evitar el declive sindical, pero resulta interesante como estrategia de revitalización para la recuperación de una militancia activa y, sobre todo, para llegar a incorporar a colectivos dispersos, poco cualificados y precarios. Estos colectivos, hasta ahora, han estado muy ajenos a la afiliación sindical y las consecuencias negativas de su exclusión trascienden a los propios afectados y se extienden a las organizaciones sindicales en términos de legitimidad y representatividad.

La cooperación

“La cooperación representa un giro en la cultura de las relaciones industriales para abandonar los juegos de suma cero y las relaciones conflictivas (...), es el rasgo definitorio de las nuevas relaciones industriales para el nuevo milenio” (Stuart y Martínez Lucio, 2005: 1). En los últimos años se ha producido una cierta convergencia en las estrategias sindicales, que se han caracterizado por responder al ataque empresarial para reducir la influencia sindical mediante una mayor colaboración según Rigby *et al.* (1999). Estos autores, enfatizan la importancia del marco institucional, especialmente el europeo, dada su apuesta política por el diálogo social, para que los sindicatos puedan desarrollar nuevas respuestas estratégicas, entre las que se incluye la cooperación. Fitcher y Greer (2004) coinciden en la importancia de este marco institucional para la estrategia, que debe incluir una legislación codeterminada, señalando además que el potencial de la cooperación como para la revitalización depende de que se cumplan unas condiciones como son su integración con otras estrategias de revitalización, el respeto a la autonomía sindical y su desarrollo en interés de una agenda social ampliada. Los sindicatos siempre han de contar con fuentes de poder autónomas y suficientes como para poder contrarrestar el poder de la otra parte, además de buscar la cooperación de un modo proactivo y estratégico. En caso contrario, si se realiza desde una posición débil, forzada o no se complementa con otras acciones, la cooperación puede tener resultados negativos para la revitalización, llegando comprometer la independencia del sindicato.

Sin embargo, bien planificada y desarrollada, la cooperación puede ofrecer nuevas posibilidades para la revitalización sindical. En la medida en que la actividad sindical es permitida e incluso favorecida en ambientes hostiles, puede ofrecer posibilidades para ampliar la participación sindical en las decisiones de la empresa.

Los principios que establece el TUC para la cooperación giran sobre los siguientes puntos (TUC, 2001: 3):

- Compromiso compartido con el éxito de la empresa.
- Reconocimiento de los intereses legítimos de las partes.
- Compromiso con la seguridad en el empleo.
- Atención a la calidad del trabajo.
- Transparencia.
- Valor añadido.

Esta estrategia de suma positiva descansa en la obtención de beneficios mutuos. Por un lado, los sindicatos y trabajadores se beneficiarían de la cooperación porque resulta en una mayor seguridad en el empleo; más participación en las decisiones de la compañía y en la organización y el tiempo de trabajo; más calidad en el trabajo; mayor formación e incremento del reconocimiento sindical; incremento de la densidad afiliativa e instalaciones de la empresa al servicio de la organización sindical. Por otro lado, la parte empresarial se beneficiaría de esta estrategia al perderse menos tiempo de trabajo en torno a las quejas de los trabajadores; mejoras en el proceso de toma de decisiones; plantilla más formada y comprometida; más flexibilidad en la organización del trabajo. (TUC, 2001: 11).

La cooperación no es algo nuevo, aunque lo que sí puede resultar novedoso es la apuesta histórica y estratégica que se hace con ella para la revitalización de los sindicatos. Existen abogados y detractores de esta estrategia, tanto en cuanto a las condiciones para su implementación como en relación a su eficacia para el futuro de los sindicatos. Además, ha sido muy criticada por parte de las ideologías que buscaban la transformación social por parte del movimiento obrero. La cooperación entre trabajadores y empresarios ha sido una estrategia tildada de defensiva e inútil para el avance de los intereses de los trabajadores (Burawoy, 1979; Kelly, 1996). Sin embargo, otros como Heery (2003) entienden la colaboración desde una perspectiva evolutiva, fruto de cambios en las

circunstancias económicas, políticas y de producción. El cambio del modelo fordista a un entorno productivo mucho más sofisticado requiere la colaboración del trabajador y al empresario le interesa un mayor compromiso de la parte sindical. Ambas partes tienen que transformar su agenda hacia juegos de suma positiva. Gumbrell-McCormick y Hyman (2013) relacionan esta estrategia con el interés común de empresarios y trabajadores por la competitividad, evitando así la deslocalización de la empresa. Señalan, además, otras razones para adoptar esta línea de acción como puede ser el rechazo de los trabajadores a una actitud sindical confrontacional porque ya no perciben al empresario como un rival. La erosión de las fuentes de poder sindical y el debilitamiento de la organización pueden llevar también a recurrir a esta estrategia, con cierto riesgo de acabar creando un sindicato de empresa o “amarillo”¹⁰. Para otros como Fitcher y Greer (2004) no tiene mucho sentido preguntarse si la cooperación es buena o mala, lo importante es saber si conduce o no a la revitalización sindical.

Stuart y Martínez-Lucio (2005) relacionan la elección de esta estrategia con la percepción del sindicato acerca de las acciones e intenciones de la parte empresarial, estableciendo así diferentes tipos de colaboración (ibid: 807-810):

- *Propicia*: Se produce cuando ambas partes comparten los riesgos exógenos de la empresa a través de un entendimiento mutuo del impacto potencial de los retos que enfrentan tanto la firma como los trabajadores.
- *Transitoria*: Suelen ser episodios breves de discusión conjunta acerca de la reestructuración de la empresa a cambio de ciertos beneficios sociales. Con frecuencia llevan a compromisos en torno a la productividad, sustituyendo un proceso conflictivo por uno de consenso.

¹⁰ Se conoce como sindicato amarillo aquél que está promovido por el empleador y, en consecuencia, prioriza sus intereses antes que los de los trabajadores. Están prohibidos por la OIT, aunque muchas empresas grandes los apoyan por reportarles grandes beneficios y siendo difícil demostrar su implicación en el sindicato. El color amarillo proviene de la historia del sindicalismo francés donde un sindicato que rechazaba hacer huelga en la minería optó por este color para diferenciarse del rojo de los sindicatos socialistas.

- *Forzada*: Los riesgos exógenos son utilizados por la parte empresarial como una manera de reforzar el compromiso y obtener un mayor grado de conformidad del sindicato. Los sindicatos entran en esta colaboración ante la falta de alternativas, buscando obtener información o capacidad para negociar.

Huzzard (2004) plantea que la lógica de esta estrategia es que abre un canal para dar voz a los trabajadores, sobretodo en la producción y organización del trabajo. Pero la existencia de un canal no garantiza, en modo alguno, que se tenga influencia real. Entonces, la verdadera ventaja de la cooperación (“*dancing*”) con respecto a la negociación colectiva (“*boxing*”) es que permite plantear los problemas a los trabajadores con mayor tiempo para tomar soluciones (ibíd: 35). Normalmente, los temas conflictivos son puestos con anterioridad sobre la mesa en un marco de cooperación que en un marco de confrontación, lo que fomenta una resolución negociada y participada por las partes. El resultado final puede ser un juego de suma positiva por una mayor implicación de todos en las soluciones acordadas y en los cambios que proceda hacer. El mayor riesgo de fracaso de esta estrategia está en la incorporación o asimilación del sindicato a los intereses de la empresa. La cooperación es más efectiva si el sindicato se mantiene independiente porque es la mejor manera de añadir valor a la firma. Un sindicato independiente tendrá legitimidad y será verdaderamente la voz de los trabajadores, lo que es necesario para que esta estrategia funcione, pudiendo servir entonces para la revitalización de la organización y del movimiento sindical.

La acción política

Los sindicatos son, inevitablemente, agentes económicos y agentes políticos. La relación entre ambas dimensiones es compleja y hasta contradictoria, al igual que la prioridad asignada a una u otra dimensión y que varía según el tiempo, el lugar y la organización (Bernaciak *et al.*, 2014). En Europa, los sindicatos se han creado

en estrecha relación con partidos políticos comunistas, socialdemócratas o democristianos pero, con el paso del tiempo, estas relaciones se han ido debilitando en todos los países. Entre los factores para este deterioro en la relación sindicato-partido están los cambios culturales e ideológicos, que han erosionado la militancia de los partidos de izquierda por el abandono de las utopías y los modelos alternativos al capitalismo. Por otro lado, factores estructurales también debilitan los tradicionales lazos con los partidos políticos, que se han movido hacia posturas más próximas al centro del espectro político, compartiendo así planteamientos y electorado con los partidos de derecha. Más recientemente, el auge de las políticas neoliberales crea también importantes tensiones con la parte sindical ya que, en mayor o menor medida, han sido puestas en práctica por los partidos políticos de izquierda.

La internacionalización de la economía ha supuesto un debilitamiento del papel económico de los sindicatos, que podrían compensar esta pérdida a través de la influencia política. Sin embargo, el deterioro de los lazos con los partidos políticos y el auge de los principios neoliberales hacen que esta opción sea más difícil (Hamann y Kelly, 2004). La acción política puede ser una buena forma de revitalizar el movimiento sindical mediante la ampliación de los derechos sindicales o sociales, pero es una estrategia que, en última instancia, depende de los gobiernos. La globalización económica también afecta a los Estados y a sus gobiernos, disminuyendo su función reguladora. La asimetría estructural existente en las relaciones entre el capital y el trabajo lleva a que los gobiernos prioricen siempre los intereses del capital ya que dependen de que éste tenga éxito en el proceso de acumulación, en mayor medida que los intereses de otros actores (Offe y Wiesenthal, 1980). Esta situación se viene acentuando en las últimas décadas con el giro hacia el neoliberalismo y la participación de los sindicatos en el diálogo social ha pasado del “intercambio político” (Pizzorno, 1978) de los años de posguerra, en un contexto económico-político de tipo keynesianofordista y en torno a una estrategia de ganancias mutuas (presentes o futuras), a ser un “corporatismo

competitivo” en un contexto neoliberal, con los sindicatos tratando de minimizar las pérdidas (Bernaciak *et al.*, 2014: 20). Para Avdagic *et al.* (2005: 8) las relaciones inestables entre los sindicatos y los gobiernos, unidas a la presión de los factores externos de la economía llevan a la sustitución del modelo de “concertación neocorporatista” por uno de “pactos sociales de titular”¹¹, característico de una relación mutua de contactos puntuales y oportunistas.

No obstante, los gobiernos siempre conservan cierto grado de maniobra y obtener influencia política puede constituir una estrategia de revitalización exitosa para los sindicatos, ya que puede servir para desarrollar otras fuentes de poder sindical a través de la participación institucional, el desarrollo legislativo, obtención de recursos públicos, etc. La acción política de los sindicatos está diseñada para obtener influencia en el proceso político, lo que se hace a todos los niveles de gobierno mediante diferentes acciones que pueden usarse de forma combinada (Hamann y Kelly, 2003: 529):

- A través de lazos con algún partido político.
- Movilizando electores a favor de algún partido político.
- Presionando (lobbying) a favor de cambios legislativos.
- Mediante pactos sociales con el gobierno, involucrandose en el desarrollo de la política.
- Realizando huelgas con objetivos políticos.
- Usando los canales legales, denunciando las políticas en tribunales nacionales y supra-nacionales.

Sin embargo, existen importantes diferencias en su utilización por parte de los movimientos sindicales y, por ejemplo, la presión a favor de cambios legislativos

¹¹ “*Headline social pacts*”, en la versión original en inglés. Se refiere a pactos sociales puntuales que buscan titulares de periódico.

es una forma de acción política característica del contexto anglosajón, mientras que la huelga política lo es del contexto mediterráneo. Además, existen otros factores que también influyen y que son más variables que el contexto como son la proximidad de un comicio electoral, la capacidad de movilización del sindicato, el marco legal, la ideología, etc... que influyen en la elección de una u otra forma de acción política. Por tanto, no existe una relación clara entre la cuestión particular que lleva al sindicato a optar por la acción política y la forma que ésta adopta (ibíd: 95).

La colaboración de los sindicatos en el marco del diálogo institucionalizado, en lo que se viene llamando diálogo social, lleva a la revitalización del sindicato cuando los sindicatos están bien integrados en las instituciones, forma parte de una estrategia proactiva del sindicato y se persiguen objetivos sociales amplios (Fitcher y Greer, 2004: 73). Sin embargo, el giro de las posturas políticas de los gobiernos hacia el neoliberalismo ha desviado el enfoque de los pactos sociales con los sindicatos hacia la competitividad de la economía, lo que limita el campo de los objetivos sindicales. La debilidad de las organizaciones sindicales se añade a esta nueva orientación política para crear dos situaciones de riesgo para los sindicatos. En primer lugar, la integración de las organizaciones de los trabajadores en las instituciones puede obstaculizar su revitalización, si no se complementa con otras estrategias. En segundo lugar, si el diálogo social se hace a bajo nivel, es decir, en un sector o incluso en una empresa, se produce una limitación en los objetivos sociales más amplios que se pretenden lograr, dejando frecuentemente a un lado a trabajadores y sectores menos organizados (Baccaro *et al.*, 2003).

En la “triple tensión (mercado, clase, sociedad) que caracteriza la identidad sindical y su propósito” (Hyman, 2001: 3), la orientación hacia la política caracteriza generalmente a la tradición sindical integradora (sociedad). No cabe duda de que la acción política puede servir a la revitalización sindical, siendo un mecanismo útil

para mejorar las condiciones en que trabajadores y sindicatos operan. Tiene capacidad de crear círculos virtuosos para la revitalización, estando demostrado que un marco institucional que favorezca la densidad sindical, favorece a su vez la acción política del sindicato (Kloosterboer, 2007). Sin embargo, concentrar todos los esfuerzos del sindicato en esta estrategia es arriesgado ya que su efectividad depende de un factor externo, como es el gobierno. Además, una relación muy estrecha con las instituciones del gobierno expone a las organizaciones a un debilitamiento o la ruptura de lazos con afiliados y trabajadores en momentos de desafección política. Debe, por tanto, complementarse con otras estrategias para ganar poder sindical autónomo en otros ámbitos.

La restructuración de las organizaciones

La fusión entre organizaciones es la restructuración más importante que acometen los sindicatos. Los Webb consideraban que la unión de distintos oficios en un sindicato presentaba tanto ventajas como inconvenientes. Las divisiones sindicales estrechas favorecen la acción sindical, pero la existencia de muchos sindicatos podía hacer que éstos se anularan mutuamente y que los empresarios sacaran beneficio de la competencia entre ellos. Por otro lado, la unión de sindicatos debía ser diseñada con cuidado y el reparto de poder en las distintas secciones debía ser uniforme para un trabajo sindical eficiente. Consideraban que la mejor forma de organizar un sindicato es la unión de las distintas secciones o sindicatos (federación) para trabajar los propósitos en común, conservando la autonomía en los asuntos de interés propio o cuando entre en colisión con los de sus aliados. Posteriormente, se plantearía la unión de federaciones o confederación (Webb, [1897]2004: 98-119). Los argumentos que planteó el matrimonio de investigadores siguen siendo válidos hoy en día. El tamaño y la unidad del sindicato suele asociarse con la fortaleza de la organización, aunque la heterogeneidad de la composición genera problemas de identidad y de acción colectiva.

Gumbrell-McCormick y Hyman (2013: 82), relacionan la estructura de las organizaciones sindicales con factores ideológicos, históricos y contextuales (Tabla 7):

Tabla 7: Tipos de organización sindical en relación a varios factores

FACTOR	TIPO DE ORGANIZACIÓN PREDOMINANTE EN EL MOVIMIENTO SINDICAL
Industrialización temprana	Sindicatos exclusivos (profesiones)
Influencia del socialismo	Sindicalismo industrial (<i>blue-collar</i>)
Fuerte organización empresarial	Fuerte organización sindical (contraparte)
Reconocimiento legal y normas de representatividad	Organizaciones grandes e integradas en las instituciones públicas

Fuente: Gumbrell-McCormick y Hyman (2013: 82)

Turner (1962) retoma los argumentos ya expuestos por los Webb para presentar un modelo en el que las profesiones con más seguridad en el mercado laboral tienden a formar organizaciones cerradas, mientras que el resto de profesiones tiende a formar organizaciones abiertas, inclusivas. Este modelo es dinámico y los cambios en el mercado laboral de las últimas décadas llevan a la reducción del poder estructural de las profesiones que formaban organizaciones cerradas y, en consecuencia, se observa una tendencia a la fusión de organizaciones, formando conglomerados sindicales (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). La fusión de organizaciones sindicales se considera tradicionalmente una estrategia defensiva, como reacción a la pérdida de poder y también a la disminución de afiliación y recursos (Waddington, 2006; Moody, 2009). Creando economías de escala, los sindicatos buscan contrarrestar el debilitamiento de sus recursos y de sus fuentes de poder sindical.

El ajuste de las estructuras de la organización es un elemento común en los esfuerzos por la revitalización sindical. Pero adaptar las estructuras del sindicato con visión estratégica implica mucho más que fusionarse defensivamente creando economías de escala. Es necesario tener en cuenta una amplia variedad de aspectos que se pueden clasificar en tres categorías (Behrens *et al.*, 2004b: 117):

- *Estructura externa*: Abarca las líneas de demarcación del sindicato, es decir, qué trabajadores, profesiones, sectores,... se incluyen como objetivo de la organización.
- *Estructura interna de gobierno sindical*: Liderazgo, democracia interna, representación, participación, política interna, relaciones entre los grupos/secciones.
- *Estructura interna de administración sindical*: Gestión interna del sindicato, distribución de recursos.

Las transformaciones en la estructura externa del sindicato pueden implicar desde una redefinición del rol del sindicato a nivel nacional, hasta el establecimiento de acuerdos con otros sindicatos, llegando incluso a fusionarse. Un sindicato también puede redefinir sus propios límites y ampliar o reducir su campo de acción. En cuanto a las transformaciones en la estructura interna del gobierno sindical, el análisis puede concluir con una transformación de los canales y de los procesos internos de toma de decisiones, entre otros cambios. Por último, la administración del sindicato puede someterse a una reestructuración mediante la especialización o la centralización de tareas administrativas, cambios en la distribución de los recursos del sindicato o reformas en los procedimientos de gestión interna.

Las organizaciones sindicales se rigen por procedimientos burocráticos en un sentido weberiano. Esta característica, que implica la especialización y

profesionalización en un cuerpo de profesionales y en una élite de dirigentes sindicales, impone una postura conservadora en la organización y dificulta los cambios. Así, los obstáculos más serios a las transformaciones suelen venir desde dentro, por parte de miembros que quieren mantener el statu quo, a causa de liderazgos débiles o también de personal que no está seguro de encontrar sitio (Kotter, 1995). No obstante, existen condiciones que permiten superar el conservadurismo burocrático del sindicato como una crisis política interna, la llegada de nuevos miembros o la presión externa (Voss y Sherman, 2000).

La reestructuración del sindicato puede darse como una respuesta a la presión externa que, cuando es lo suficientemente fuerte, ayuda a vencer las resistencias. Pero, la presión por sí sola no es suficiente ya que puede conducir a un simple arreglo estructural. Es, por tanto, la dirección estratégica realizada por el liderazgo del sindicato la que debe de guiar la reestructuración dando dirección y enfoque hacia los futuros objetivos sindicales. Behrens *et al.* (2004b: 119-121) diferencian la verdadera reestructuración sindical del “arreglo cosmético”, cuando se pueden identificar las motivaciones que la provocaron entre alguna de las siguientes tipologías:

- *Motivación agresiva:* Los sindicatos buscan expandirse y asimilan a otros para ganar tamaño, produciéndose fusiones. Buscan el fortalecimiento de las cúpulas sindicales y ampliar el sindicato. No conducen a la revitalización sindical, al no aumentar la afiliación neta, ni la posición negociadora, ni la influencia política del sindicato.
- *Motivación defensiva:* Ante las amenazas, los sindicatos pueden responder transformándose para defenderse y lo pueden hacer tanto a nivel interno (cúpulas, cuadros, personal que crea estructuras y barreras internas para protegerse de las amenazas), como a nivel externo (alianzas y fusiones de

sindicatos para resistir mejor los desafíos). Tampoco contribuye a desarrollar ninguna dimensión que conduzca a la revitalización.

- *Motivación transformadora:* Los cambios estructurales profundos de la organización requieren de preparación estratégica. Al contrario que en las otras motivaciones, los cambios no buscan proteger intereses particulares, sino la transformación real de la organización para alcanzar mejor sus objetivos. Pueden darse elementos defensivos y agresivos, pero están incorporados en un proceso de cambio estratégico.

Tabla 8: Ejemplos de reestructuraciones en función de la motivación y la estructura del sindicato

	EXTERNO	GOBIERNO	ADMINISTRACIÓN
AGRESIVO	Absorción de sindicatos más pequeños	Aumentar el control interno de la cúpula sindical	Aumentar los controles sobre el gasto y el personal
DEFENSIVO	Fusionarse para sobrevivir en entorno hostil	Responder a los deseos de las posturas conservadoras internas	Recortar y reasignar presupuesto para la supervivencia organizacional
TRANSFORMADOR	Crear economías de escala	Mejorar la participación y la democracia interna	Alinear la estructura del sindicato con las prioridades estratégicas

Fuente: Adaptado de Behrens *et al.* (2004b: 120)

Sin ser la única, como acabamos de ver, las fusiones son la principal reestructuración que hacen los sindicatos. La lógica revitalizadora de la fusión se basa en (Kirsch, 2008: 23-24):

- Mayor tamaño lleva a la generación de sinergias, economías de escala y racionalización, lo que libera recursos para mejorar otros aspectos como los servicios o el reclutamiento.
- Los sindicatos más grandes mejoran su posición negociadora con el empleador.

- Se produce menor competencia intersindical, ahorrando recursos y evitando debilitar la posición negociadora de los sindicatos rivales.
- Representar a mayor número de trabajadores equivale a mayor influencia política.
- Se producen cambios en el gobierno sindical, pudiendo llevar a una mejor representación de los colectivos infrarepresentados.

Todas ellas, en conjunto, hacen más atractivo el sindicato, por lo que se promueve una mejora en los niveles de afiliación. Si tenemos en cuenta las dimensiones de revitalización planteadas por Behrens *et al.* (2004a) parece que la fusión lleva a la revitalización por sus efectos positivos en el aumento de la afiliación, influencia política, económica y una mayor vitalidad institucional, tal y como plantea Kirsch (2008). No obstante, las fusiones pueden también inhibir la revitalización, concentrando todos los esfuerzos del sindicato en la gestión del cambio organizacional y sus efectos internos (Waddington, 2006). Las fusiones llevan, por tanto, a la revitalización si se hacen con visión estratégica, se incorpora a los miembros en el proceso (Baccaro *et al.*, 2003) y si se realizan en combinación con otras estrategias de revitalización (Behrens *et al.*, 2004b; Turner, 2005).

Las organizaciones sindicales tienen una estructura heredada de un contexto histórico que se ha transformado mucho. Adaptarse de una manera eficiente al nuevo entorno y redefinir los propósitos y los métodos de la organización sindical son necesarios para el futuro del movimiento obrero organizado. En este ámbito, la reestructuración de la organización casi siempre está presente en los esfuerzos de revitalización de los sindicatos y suele constituir un primer paso. Sin embargo, por sí sola es una estrategia insuficiente para detener el declive de la organización por lo que requiere de un uso combinado y planificación estratégica.

La formación de coaliciones y alianzas

Se ha argumentado que “si los sindicatos quieren revitalizarse, han de volver a ser movimientos sociales” (Frege *et al.* 2004: 137). Esto implicaría ampliar sus objetivos e incluir los intereses de los trabajadores no sólo como asalariados, sino también como ciudadanos. Para poder hacerlo, los sindicatos han de cambiar su discurso ampliándolo con nuevos valores y causas, formar coaliciones con movimientos sociales y utilizar sus recursos de forma estratégica. No es algo totalmente desconocido para las organizaciones sindicales, forma parte de su repertorio tradicional al enfrentar circunstancias difíciles, especialmente en su origen.

Al hablar de la ampliación de los objetivos sindicales y de los movimientos sociales, debo detenerme en un breve apunte teórico sobre los “nuevos” y los “viejos” movimientos sociales. El valor de la innovación ha sido negado a los que se considera “viejos” movimientos sociales por la corriente denominada por Mathers (2007: 9) “Nueva Izquierda Democrática” y que engloba teóricos del paradigma postindustrial (Touraine, Melucci, Gorz, Castells) o de la modernidad (Beck, Offe, Habermas, Giddens). Desde este enfoque, los sindicatos que, en sus inicios, fueron nuevos movimientos sociales son tildados de “viejos” desde el momento en que, hacia mediados del siglo XX abandonaron el papel que venían desarrollando en la sociedad. En esta época, se argumenta, los sindicatos pasaron a tener un rol cada vez más instrumental y material, relegando progresivamente los objetivos sociales a la política y canalizando tanto la movilización como su actividad a través de procesos institucionales y burocráticos. Como “viejos” movimientos sociales, los sindicatos se caracterizan por el reduccionismo, la inercia, la parálisis y el conservadurismo.

El protagonismo de la transformación social se viene otorgando desde los años 70 del siglo XX a los “nuevos” movimientos sociales que se caracterizan por un

enfoque no-reduccionista en el que las luchas de los trabajadores representan un frente más que ha de ser integrado con otras luchas políticas de los ciudadanos (Waterman, 1993). Según Slater (1985) los nuevos movimientos sociales se caracterizan por: Desarrollar nuevas formas de lucha en respuesta a nuevas formas de opresión; creación de una nueva subjetividad revolucionaria, ya que las nuevas formas de lucha no son necesariamente anticapitalistas, al igual que las nuevas formas de expresión no se vinculan necesariamente con la condición obrera; otorgar un gran valor al empoderamiento de la base social, la democracia interna, el respeto a la diferencia y las relaciones interpersonales.

En otra caracterización de los nuevos movimientos sociales Johnston *et al.* (1995) plantean que en ellos no hay una relación clara de los participantes en cuanto a su adscripción de clase social; las cuestiones ideológicas no son un elemento tan central de la acción colectiva, sino que existe un mayor pluralismo; las cuestiones culturales y simbólicas relacionadas con la identidad social son un factor movilizador más importante que las cuestiones materiales; se diluye la relación entre lo individual y lo colectivo para poder participar del movimiento social; incluyen aspectos personales e íntimos; ponen en práctica tácticas de acción y resistencia que difieren de los practicados por los viejos movimientos sociales su eclosión y proliferación está relacionada con la crisis de credibilidad en los canales convencionales de participación de las democracias occidentales; por último, los nuevos movimientos sociales tienden a ser segmentados, difusos y descentralizados.

Tabla 9: Algunas características de los "viejos" y los "nuevos" movimientos sociales

	Viejos Movimientos Sociales	Nuevos Movimientos Sociales
Objetivos e ideología	Derechos laborales Redistribución de la riqueza Objetivos materiales	Derechos de ciudadanía Objetivos no materiales
Tácticas	Acción institucional Repertorio clásico	Acción anti-institucional Acción directa Repertorio innovador
Estructura	Centralizada Burocracia Jerárquica	Descentralizada Informalidad No jerárquica
Participantes	Trabajadores por cuenta ajena Clase obrera	Ciudadanos

Para Frege *et al.* (2004), formar coaliciones con otras fuerzas sociales es un método sindical secundario, que sirve para complementar a los primarios (seguro mutuo, convenio colectivo y sanción legal), ya definidos por los Webb ([1897] 2004: 129-218) y también para ampliar las metas sindicales más allá de las cuestiones laborales. La coalición con otros grupos puede ser útil para contrarrestar la imagen negativa de los sindicatos acerca de que sólo persiguen “intereses particulares” y presentarlos como la “espada de la justicia” (Flanders, 1970: 15), abrazando otras causas de la ciudadanía y en interés general de la sociedad. Frege *et al.* (2004) añaden que los sindicatos son oportunistas en la búsqueda de alianzas y que lo hacen para acceder a recursos de los que dispone la otra parte: recursos físicos y financieros, acceso a nuevos grupos, conocimientos, legitimidad y movilización. Generalmente, los sindicatos buscan la coalición cuando necesitan estos recursos y no los pueden obtener por las vías tradicionalmente sindicales. Es, pues, una opción forzada por las circunstancias que no suele ser del agrado de las cúpulas sindicales ya que implica riesgos y vencer resistencias iniciales como la desconfianza mutua (Kloosterboer, 2007).

En una línea de pensamiento muy diferente, Tattersall (2011), al igual que Turner (2001), consideran que la formación de coaliciones es una estrategia central para la revitalización sindical en el nuevo siglo ya que constituye un método efectivo para combatir el aislamiento de las organizaciones sindicales y aumentar su capacidad de influencia ante gobiernos y empresarios. Para Tattersall (2011), el reto de los sindicatos es conseguir formar coaliciones con potencial para la revitalización ya que, con frecuencia, los sindicatos se envuelven en alianzas superficiales y mediáticas con otros grupos sociales, pero que no conducen a cambios en el interior del sindicato, ni mejoran sus fuentes de poder, ni sirven, en definitiva, para avanzar alguna de las dimensiones de la revitalización.

Tattersall (íd: 76-77) identifica cinco principios que conducen a coaliciones exitosas entre sindicatos y organizaciones comunitarias, algunos de los cuales van en contra del pensamiento y de la práctica comunes de las organizaciones sindicales al formar coaliciones:

- *“Menos es más”*. Cuanto menor sea el número de miembros será más fácil establecer una agenda, tomar decisiones y repartir recursos. Las coaliciones numerosas suelen ser difíciles de manejar, superficiales, breves y tienden a reunir organizaciones en contra de algún tema, en lugar de tomar una posición proactiva.
- *Los individuos importan*: Las personas que las dirigen y coordinan son determinantes para la trayectoria de la coalición. La figura del coordinador de la coalición puede ser importante para mitigar las diferencias internas.
- *Manejo de los intereses particulares con la espada de la justicia*: En contra de las dos caras que Flanders (1970: 15) otorga a los sindicatos, Tattersall considera que la coalición tiene más posibilidades de éxito si trabaja con los temas específicos que son objetivo de las organizaciones que forman la coalición y, simultáneamente, los conecta con el interés

general. Construir los intereses mutuos puede y debe ser un proceso creativo en el que es siempre recomendable proponer en tono positivo (por ejemplo, en lugar de negarse al despido de profesores, proponer la defensa de la calidad de la educación pública).

- *Planificación del ejercicio del poder en el tiempo*: Las coaliciones a largo plazo planifican la construcción de su posición de poder y cómo ejercerlo.
- *Acción multinivel*: Muchos de los asuntos hay que abordarlos a distintos niveles para poder contrarrestar el poder político y económico, que también se ejerce a distintos niveles. Esto requiere habilidades para una buena coordinación entre los niveles.

Las coaliciones son una elección estratégica del sindicato y se decidirá, por tanto, en función de las circunstancias y de los objetivos. En caso de que se decida formar coaliciones, también será una elección estratégica determinar el tipo de coalición (ver tabla 10), existiendo diferentes alternativas (Tattersall, 2006):

- *Coalición Ad-hoc*: Es una alianza puntual para un evento, una manifestación, actividad, etc... en la que una de las partes requiere apoyo de las demás. Por su propia naturaleza instrumental está dominada por la parte que hizo el llamamiento y limitada por la interacción que se genera, pudiendo llegar a la animosidad si alguna parte se siente utilizada. No obstante, puede sentar las bases para futuras relaciones de mayor intensidad.
- *Coalición de Apoyo*: Es una coalición más estructurada que la anterior aunque también es temporal y suele ser a propuesta de una parte. En teoría, hay una toma de decisiones conjunta, aunque suele acabar dominada por la organización que impulsa la alianza. Suele mantenerse en el nivel de los que deciden formarla (local, por ejemplo) y no se extiende a otros niveles.

Tipicamente reactivas, las coaliciones de apoyo giran en torno a temas que pueden importar o no importar a los miembros del sindicato y constituyen una forma de solidaridad que puede aportar algo de poder al sindicato.

- *Coalición de Apoyo Mutuo*: Profundizando en el interés común, se pueden definir temas mutuos para las organizaciones participantes. Cada una de las organizaciones tiene un beneficio directo en el éxito de la coalición. Los intereses particulares de las organizaciones están presentes, pero en una definición amplia y la toma de decisiones se hace conjuntamente. Cuando las partes tienen objetivos comunes es más fácil construir sentimientos de confianza, lo que también se consigue a través de la participación de personas con actividad compartida entre las organizaciones. Las coaliciones mutuas suelen ser más exclusivas en cuanto a las organizaciones participantes, pero la existencia de intereses directos genera un potencial movilizador amplio.

Tabla 10: Tipos de coaliciones Comunidad-Sindicato

	COALICIÓN <i>AD-HOC</i>	COALICIÓN DE APOYO	COALICIÓN DE APOYO MUTUO	COALICIÓN PROFUNDA
INTERÉS COMÚN	-Agenda, tema o evento específico de un grupo. -Iniciado por el sindicato o por una organización de la comunidad.	-Agenda, tema o evento específico de un grupo. -Tema no necesariamente conectado con el interés del sindicato.	-Tema de mutuo interés para las organizaciones participantes.	-Tema encuadrado y presentado como de interés general.
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA	- Participación episódica. -Involucración táctica y no estratégica.	-Corto plazo -Existencia de algún proceso de decisión formalizado. -Dominio informal del sindicato o poco compromiso. -Compromiso apresurado, reactivo. -Entre organizaciones con diferentes o similares objetivos políticos.	-Incluye a cúpulas y cuadros sindicales. -Estructura de decisión conjunta. -Objetivos y planificación a medio plazo. -Organizaciones participantes con confianza y similares objetivos políticos.	-Estructura descentralizada y conexiones entre el sindicato y los grupos comunitarios a nivel de base. - Plan estratégico a largo plazo para empoderar a las organizaciones.
ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL SINDICATO	-Participación instrumental. -Campaña distanciada de la base.	-Involucra a cuadros sindicales, la campaña está distanciada de la base. -“Se alquila una multitud” (para apoyar una causa).	-La visión sindical la contempla como un tema de interés para la comunidad. -Algunos miembros se movilizan a través del sindicato. -Mayor aceptación.	-El sindicato incorpora activamente a las bases. -Aceptación significativa dentro del sindicato, se destinan recursos financieros propios.
ÁMBITO	-Cualquiera.	- La coalición opera en el mismo nivel que los que han decidido formarla (ej. Local).	- Efectividad a más largo plazo, pero sólo a nivel de los que han decidido formarla.	-Capacidad de movilización a todos los niveles, incluido a nivel local.

Fuente: Tattersall (2006:2-3). Traducción propia.

- *Coalición Profunda:* En este caso la amplitud de los temas de interés general se complementa con mayor profundidad. Esta profundidad se deriva de la apertura de las de las estructuras de las organizaciones, de una significativa asignación de recursos y generando actividad a todos los niveles, incluyendo a las bases. Así se contruye una mayor capacidad para movilizar miembros al tiempo que se construye una red de relaciones entre el sindicato y la comunidad local. El compromiso del sindicato y su involucración en la coalición es determinante para su éxito. En caso de obtenerlo, es una forma poderosa para obtener poder sindical y, por tanto, lleva a la revitalización sindical. Pero también necesita de renovación sindical para que pueda ocurrir, pues el impacto de esta estrategia en la organización sindical es significativo. Este tipo de coalición requiere participación y toma de decisiones a todos los niveles para poder actuar en ellos. Los sindicatos han de buscar las alianzas adecuadas, ampliar sus objetivos y empoderar a sus cuadros y afiliados para involucrarse en la coalición. Para Nissen (2003) esta práctica devuelve al sindicalismo a sus orígenes como movimiento social.

Otra interesante aportación teórica para analizar las coaliciones es la de McIlroy (2000: 3), que diferencia los métodos de las coaliciones entre los “*insiders*”, formados por grupos legítimados por el gobiernos que son consultados sobre la política a desarrollar, y los “*outsiders*” que no tienen interés en mantener relaciones rutinarias con el gobierno ni tampoco buscan su reconocimiento. En función del contexto, el movimiento sindical puede estar muy caracterizado por su enfoque integrador, en su papel de *insider* aceptando las “reglas del juego” de la participación institucional (ibíd: 13). Para Gumbrell-McCormick y Hyman (2013: 146) las relaciones entre organizaciones de ambos tipos son tensas y de rechazo a la colaboración. En cada una de las categorías se pueden hacer coaliciones, pero

suele hacerse con organizaciones que están en su misma posición, formando “coaliciones de protesta” (*outsiders*) o “coaliciones de influencia” (*insiders*).

Volver a ser movimientos sociales implica, para los sindicatos, abrazar otras causas diferentes a las puramente laborales. En la literatura sobre revitalización sindical se suele englobar esta orientación como Sindicalismo de Movimiento Social (SMS), una estrategia que utiliza las coaliciones con otros grupos organizados de la sociedad civil como elemento central. El SMS requiere, fundamentalmente, un cambio en la orientación de la acción del sindicato. Así, las organizaciones sindicales toman un papel de movimiento social y buscan el cambio social centrado en los intereses de la clase trabajadora y ampliado a otros asuntos de ciudadanía (género, ecología, integración social, democracia,...). Es un enfoque sindical apropiado para la realidad contemporánea ya que reconceptualiza y amplía el mundo del trabajo y el papel del movimiento laboral (Waterman, 1993: 247). Para desarrollarlo, es necesario que todos los componentes del sindicato adquieran un rol activo en el ámbito social y político. Implica aliarse con otros movimientos sociales y abrazar sus causas, dotándolas de una visión de clase, además de un acercamiento estratégico a los más desfavorecidos (Moody, 1997). Si los sindicatos han de volver a ser la “espada de la justicia” (Flanders, 1970: 15), esto implica un cambio de discurso, sentido e identidad como base para la revitalización sindical (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Para la revitalización sindical en general y para el desarrollo de esta estrategia en particular, es esencial la calidad de los procesos democráticos de las organizaciones sindicales (Moody, 1997; Lévesque *et al.*, 2005)

El SMS está orientado a la transformación social, que es el único mecanismo para conseguir objetivos sociales y laborales duraderos (Kumar y Murray, 2006: 82). Es una estrategia, por tanto, que implica una mayor centralidad del mecanismo del conflicto (Byford, 2009). Los momentos de crisis en los que se rompen las reglas dominantes en los acuerdos entre capital y trabajo llevan a una escalada del

conflicto y a la movilización (Kelly, 1998). Recurrir al conflicto significa renunciar al papel de *insiders* y a la estabilidad organizacional que otorga el papel institucional del sindicalismo. Según Moody (1997), la estabilidad institucional ya se ha acabado pero algunas élites sindicales, generalmente las más veteranas, sueñan con poder recuperar.

La Solidaridad Internacional

Los sindicatos están organizados, fundamentalmente, a nivel nacional. Es el ámbito habitual en el que reclutan afiliados y los representan, negocian convenios y también políticas sociales con los gobiernos. Desde la última década del siglo XX esta situación está cambiando. Los sindicatos son siempre organizadores secundarios (Offe y Wiesenhal, 1980) y siguen al capital, que es el organizador primario, para defender los intereses de la mano de obra que éste emplea y necesita. La internacionalización de la economía cambia el escenario y afecta significativamente a la capacidad de los gobiernos y sindicatos para regular y controlar el proceso productivo, instaurando una lógica competitiva que, bajo principios neoliberales, debilita los derechos de los trabajadores. Es, por tanto, necesario ampliar el ámbito de operación del sindicalismo con la acción sindical a nivel internacional, para contrarrestar los efectos negativos de la globalización (Lillie y Martínez-Lucio, 2004; Bronfenbrenner, 2007; Jakobsen, 2007; Kloosterboer, 2007; Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Una estrategia exitosa en este ámbito aumentará la influencia sindical económica y políticamente, lo que supone la revitalización del movimiento sindical.

La dimensión internacional del trabajo organizado se puede encontrar desde prácticamente los inicios del sindicalismo. En los primeros tiempos de la revolución industrial había que evitar la competencia internacional entre los trabajadores, porque redundaba en beneficio de los patronos. Este era un principio que se sostenía casi exclusivamente a base de ideología y solidaridad. Posteriormente, con el desarrollo del modelo keynesianofordista arraigado en el

Estado-nación, la dimensión internacional del sindicalismo se siguió manteniendo pero básicamente se trataba de una forma de solidaridad de los organizados con los no organizados, de los del Norte con los del Sur. En la situación actual de globalización económica, la competencia internacional ha regresado con fuerza y la dimensión internacional del sindicalismo “no es una cuestión de solidaridad sino de necesidad estratégica” (Kloosterboer, 2007: 51).

Los sindicatos son presentados como una de las víctimas de la globalización y del neoliberalismo que la orienta. Atrapados en sus marcos nacionales, pierden su capacidad para ser actores relevantes en la economía o la política y están condenados al fin. Sin embargo, existen otras lecturas más benévolas con el futuro del sindicalismo y la amenaza que supone la globalización para sus organizaciones. En los últimos 30 años las organizaciones de trabajadores han venido desempeñando una labor creciente en el ámbito internacional, siendo cada vez más conscientes de su importancia. La actividad sindical internacional ha pasado de la tradicional “diplomacia” o la cooperación al desarrollo, a ser cada vez más sustantiva, sistemática y regular (Lillie y Martínez-Lucio, 2004: 159). La internacionalización del trabajo organizado, con estas nuevas características, surge de un modo posterior y reactivo a la internacionalización de la economía. Se puede observar en los siguientes acontecimientos (ibíd: 160-161):

- Incremento de la actividad sindical dentro de empresas multinacionales.
- Emergencia de nuevos organismos sindicales supranacionales como la Confederación Europea de Sindicatos (CES)
- Nuevas formas y discursos en el sindicalismo internacional y en sus organizaciones, como en la Confederación Sindical Internacional (CSI).
- Aproximación internacional al trabajo conjunto entre sectores. Desarrollo de las federaciones sindicales a nivel mundial.
- Aprendizaje mutuo y compartido de las experiencias nacionales e internacionales.

Para Evans (2010), el capitalismo global crea oportunidades estructurales de las que el sindicalismo organizado a nivel global puede sacar ventaja. Sin embargo, aprovechar estas oportunidades no es un proceso fácil, ya que requiere una acción efectiva a nivel global que implica campañas e instituciones internacionales. Para provocar cambios profundos en la política global y las sociedades humanas, el trabajo organizado y coordinado a nivel mundial es un instrumento fundamental. “El movimiento obrero global es la mayor fuerza para el cambio social global y la mayor protección contra la carrera hacia el abismo de la competencia mundial (...). Los sindicatos globales son el futuro.” (Bronfenbrenner, 2007: 225).

Pero la acción efectiva a nivel global requiere de la combinación de la acción a otros niveles. Las oportunidades estructurales crean las condiciones para las respuestas estratégicas que, dadas las características de los retos del capital al trabajo organizado, dependen del contexto económico y político en que se produzcan. La diversidad de los retos genera diversidad de estrategias y diversidad de formas de organización para dar respuesta. Para ser efectivas, estas formas de organización han de estar coordinadas en lo que Evans (2010: 354) llama “diversidad concatenada estratégicamente”. Aprovechar las oportunidades implica, por tanto, combinar y coordinar la acción sindical tradicional local con nuevas alianzas transnacionales, alianzas con movimientos sociales y ONG’s y la involucración en actividad internacional sectorial o confederada, entre otras.

McCallum (2013: 3) considera estas relaciones interconectadas como una “paradoja”, que requieren para ser efectivas una reciprocidad entre el nivel local y el nivel global. Considera que, primero, la globalización no implica en ningún caso el fin del poder obrero organizado, segundo, que las luchas transnacionales sirven para empoderar localmente a los trabajadores y, tercero, que el éxito en la internacionalización del trabajo organizado depende de las reformas de los movimientos sindicales locales. En palabras de Fletcher y Gapasin (2009: 186), “el futuro del movimiento sindical descansa en una combinación entre un renovado

internacionalismo y la capacidad de los movimientos sindicales locales para transformarse”.

La literatura sobre revitalización sindical y sindicalismo global recoge muchos métodos y tácticas que los sindicatos pueden desplegar en el ámbito internacional y que incluyen, entre otros, redes de comunicación, compartir información y formación, boicots, huelgas de solidaridad, negociación colectiva transnacional, tácticas coordinadas en comités de empresa supranacionales, apoyo financiero y técnico, etc. (Kloosterboer, 2007; Bronfenbrenner, 2007; Croucher y Cotton, 2009; Munck, 2011; McCallum, 2013). Asimismo, las otras estrategias de revitalización deben ser desplegadas también en el ámbito internacional como fusiones, tácticas del organizativo, coaliciones, asociación y acción política, para alcanzar este fin. Lo mismo sucede en el otro sentido, ya que cualquier estrategia de revitalización local ha de tener en cuenta la dimensión internacional (Lillie y Martínez-Lucio, 2004).

La renovada dimensión internacional del sindicalismo es real y es cada vez más importante. No obstante, es un ámbito complejo y problemático donde diferentes estrategias e identidades se dan simultáneamente, creando tensiones que se añaden a las generadas por la situación de los sindicatos ante la globalización. Estas tensiones se originan en los diferentes intereses competitivos y segmentados que genera la globalización y que reproducen los sindicatos en la arena internacional. Los intereses nacionales y las diferencias de recursos existentes tienden a obstaculizar la actividad sindical internacional. Estos factores llevan a autores como Burawoy (2010) a contemplar la escena internacional con franco pesimismo de cara a las posibilidades del trabajo organizado para desarrollar un contrapoder real al capitalismo global.

Gumbrell-McCormick y Hyman (2013) reconocen la importancia de la dimensión global del sindicalismo, pero alertan de que las instituciones reguladoras supranacionales priorizan los intereses de la economía neoliberal, obstaculizando el

desarrollo del trabajo organizado a nivel global y sus intereses. Concluyen que el sindicalismo organizado se caracteriza en la actualidad por un predominio de la acción sindical bilateral, más que realmente internacional, que sigue comprendiendo acciones de tipo solidario y también caritativo con sindicatos de países en vías de desarrollo. Además, los sindicatos de los países europeos se centran fundamentalmente en su agenda nacional y, si miran al exterior, lo hacen hacia Europa. Es preciso señalar que las diferencias entre los asuntos europeos (que cuentan con marco regulador e instituciones) y los internacionales, requiere de unas competencias específicas que los sindicatos no están desarrollando. Por último, la dimensión internacional parece que está todavía muy distanciada del nivel sindical de base, de la afiliación, aunque se aprecian diferencias notables entre países.

El reclutamiento y la representación de trabajadores en la revitalización sindical

He querido dejar esta cuestión para finalizar el capítulo dada su transversalidad con las estrategias de revitalización que se han presentado. Uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones sindicales en la actualidad deriva de los problemas en la definición de estrategias para reclutar y representar una fuerza laboral que cada vez es más heterogénea (Hyman, 1997; Waddington, 2005a). Además, la revitalización de los sindicatos dependerá de su capacidad institucional de tomar en consideración nuevas identidades laborales y ofrecer las oportunidades para que participen en la vida del sindicato (Lévesque *et al.*, 2005). Los sindicatos han creado sus estructuras, formulado sus objetivos y definido su papel dentro de diferentes sistemas de relaciones laborales nacionales para representar a un tipo de trabajadores con características relativamente homogéneas y estables, predominantemente masculino e industrial. Sin embargo, en las últimas tres décadas este tipo de trabajador se está reduciendo y sus características se están transformando profundamente. Simultáneamente, crece la presencia de trabajadores con contratos “atípicos, que cada vez son más más típicos” (Gumbrell-

McCormick, 2011: 293). Las personas que, con mayor frecuencia, tienen este tipo de relación contractual son personas jóvenes, mujeres e inmigrantes. La incorporación de estos tres colectivos a los sindicatos suponen un reto importante para la revitalización del sindicalismo ya que aportan representatividad, legitimidad social, recursos y conexión de la organización con todas las realidades del mercado laboral. Particularmente importante es el caso de los jóvenes, cuya presencia en las organizaciones se ha reducido mucho, comprometiendo el reemplazo generacional y, con ello, el futuro de las organizaciones.

Existen diferentes teorías sobre la segmentación del mercado laboral. Las más clásicas (Gordon *et al.*, 1986) tienden a reconocer la existencia de dos o tres categorías de trabajadores. Este reduccionismo deriva hacia categorizaciones de trabajadores centrales y/o periféricos, *insiders* y *outsiders* (Linbeck y Snower, 1988). Más recientemente, Guy Standing (2010) extiende el uso del concepto “precariado” e identifica hasta siete clases sociales. Aunque Standing no pretende teorizar sobre la segmentación del mercado laboral, sino sobre la estratificación social, realiza esta tarea sobre la base de la posición en el mercado laboral. El precariado se sitúa justo debajo del grupo de trabajadores manuales, los que constituían la antigua clase obrera, que están disminuyendo, mientras el precariado está aumentando constantemente en las últimas décadas. Este está constituido por las personas que carecen de las siete formas de seguridad laboral que los sindicatos y la socialdemocracia construyeron como parte de la ciudadanía industrial en la posguerra. Estas personas carecen de: Oportunidades laborales adecuadas (política de pleno empleo); seguridad en el empleo (protección contra el despido); seguridad en el trabajo (estabilidad y promoción); seguridad laboral (protección a la salud y conciliación); seguridad para la formación (desarrollo formativo en el trabajo); seguridad de ingresos (salario estable y suficiente); seguridad en la representación (representación sindical y derecho a huelga). Por debajo del precariado estarían los desempleados y las personas que viven en la exclusión social (*ibíd.*). Las líneas que separan estos tres últimos estratos son muy difusas y, por tanto, fáciles de traspasar.

La diferenciación de los trabajadores se ha venido incrementando en las últimas tres o cuatro décadas (Hyman, 1997). Han aumentado los trabajadores periféricos (generalmente precarios) y también los profesionales especializados de cuello blanco. Estos últimos, divididos y muy cercanos al empleador, no ven la necesidad de sindicalización e incluso piensan que les puede perjudicar. Los primeros tienen, más que ningún otro, la necesidad de la representación de sus intereses por parte del sindicato, pero no tienen ni las condiciones, ni los recursos para poder desarrollar sus organizaciones. Sin embargo, los sindicatos se siguen centrando en los trabajadores más estables, más protegidos y más homogéneos, acorde a su inercia ideológica y organizacional. Las transformaciones que ha sufrido la fuerza laboral y la falta de reacción sindical ante este fenómeno, son un factor importante en la explicación del declive de las organizaciones sindicales. Ante esta situación, los sindicatos tienen varias alternativas pudiendo escoger entre conformarse con representar los intereses de un tipo de trabajadores en claro retroceso, como una de las opciones. Por otro lado, pueden representar los intereses de una élite de trabajadores que no está muy interesado en relacionarse con el sindicalismo o, finalmente, pueden luchar por representar a los trabajadores periféricos y excluidos. Cada una de las opciones supone retos presentes y futuros. Optar por una representación efectiva de los intereses de todos constituye un desafío enorme para el sindicalismo.

Ilustración 2: Afiliación sindical en el modelo keynesianofordista



Ilustración 3: Sindicación en el mercado laboral actual



Fuente: Adaptados de Hyman (1997: 523)

Bajo el término de trabajadores “atípicos” me refiero a una amplia variedad de situaciones laborales: Personas contratadas a tiempo parcial, con contratos temporales, pertenecientes a agencias de trabajo temporal o a subcontratas, personas que son autónomos dependientes o “falsos autónomos”, trabajadores a distancia o “teletrabajadores”, personas que trabajan sin contrato y personas que se hayan en situación de desempleo. Estos trabajadores son generalmente periféricos,

aunque no exclusivamente, pudiendo encontrar trabajadores con elevadas competencias profesionales y especialización con este tipo de relación laboral. Las situaciones descritas son muy diferentes y presentan problemas prácticos y legales específicos para su incorporación y representación por parte de las organizaciones sindicales. Sin entrar en valorar estas particularidades, señalaré cómo ha sido la respuesta sindical hacia este tipo de trabajadores y los retos generales que plantea su incorporación.

Para Gumbrell-McCormick (2011) los sindicatos están muy preocupados por el aumento de la precariedad, que constituye uno de los mayores retos para las organizaciones sindicales. En una situación ideal, no habría porque relacionar todos los trabajos “atípicos” con la precariedad. Por ejemplo, los trabajadores a tiempo parcial no deberían sentirse más inseguros o con peores condiciones que los trabajadores a tiempo completo. Algo similar podría decirse de las condiciones de otras formas “atípicas” de trabajadores cuya temporalidad o dependencia no tendría porque ser involuntaria ni tampoco motivo de empeoramiento de las condiciones laborales. Esto no podría aplicarse a los trabajadores sin contrato, cuya precariedad empieza en el mismo momento de comienzo de la relación laboral ilegal. Sin embargo, la realidad del mercado laboral actual nos dice que todas estas formas de relación laboral son precarias y es precisamente esta precariedad el principal motivo de que cada vez sean más comunes, dada la espiral competitiva que se ha instaurado en los mercados, incluido el laboral.

Pero la temporalidad y el trabajo a tiempo parcial pueden y deben ser vistos por los sindicatos no sólo como figuras contractuales ventajosas para los empresarios, también para los trabajadores. La experiencia demuestra que donde hay buenos marcos reguladores, los trabajadores pueden querer optar por trabajos flexibles y a tiempo parcial, lo que también redundaría en la competitividad de las empresas (van Oorschot, 2004). Este enfoque relacionado con la flexiseguridad requiere de un

claro compromiso de todos los actores del sistema de relaciones laborales (Wilthagen y Tros, 2004).

Sin embargo, los sindicatos se han opuesto tradicionalmente a las formas de trabajo atípico, defendiendo la relación de trabajo “normal” caracterizada por una relación contractual fija a tiempo completo y con unas pocas causas objetivas para la extinción de esta relación. Esta respuesta característica de los sindicatos al trabajo “atípico” estaba basada en un modelo de relaciones laborales construido en el fordismo y condicionada por elementos estructurales e ideológicos de las propias organizaciones. La interdependencia de estos factores caracteriza la respuesta sindical, que durante mucho tiempo rechazó la incorporación y la representación de trabajadores que no tuvieran unas condiciones contractuales “normales” o “típicas”.

Pero la realidad se acaba imponiendo y el auge de los empleos “atípicos” en las últimas décadas crea serias dificultades a los sindicatos. Con el paso del tiempo, los sindicatos han entendido que el aumento de estas formas de trabajo debilita sus fuentes de poder sindical. Esto se produce porque este tipo de trabajadores no se incorpora a los sindicatos y la densidad sindical baja, debilitando el poder asociativo y organizacional del sindicato. A la vez, la no representación de los trabajadores “atípicos” genera problemas de competencia entre trabajadores, reduciendo su poder estructural. Por otro lado, la exclusión de los trabajadores más débiles en el mercado de trabajo genera problemas de tipo discursivo y dificultades para crear alianzas con grupos y movimientos sociales. Es por ello que, estratégicamente, algunos sindicatos han decidido, al menos, representar a estos trabajadores, independientemente de la relación laboral que tengan.

Como en otras áreas de la acción y, particularmente, de la revitalización sindical, el factor contextual es de una importancia trascendental. Así, en las sociedades anglosajonas donde la representación depende de la incorporación, las tácticas del modelo organizativo han servido para incorporar a muchos trabajadores “atípicos”

en los sindicatos. Por otro lado, en contextos más institucionalizados de relaciones laborales, los sindicatos han preferido la representación a la incorporación, ya que esta última presenta problemas prácticos para el encuadre en las estructuras sindicales. Sin embargo, algunas organizaciones en sistemas altamente institucionalizados de relaciones laborales han reformado las estructuras sindicales para acoger a estos trabajadores y darles voz en las organizaciones. Por tanto, la incorporación y la representación de trabajadores “atípicos” es una estrategia sindical en la que las organizaciones siempre tienen cierto margen de maniobra, a pesar de estar condicionados por el marco institucional. Según Cerviño (2000), las estrategias con respecto a estos trabajadores pueden ser según de inclusión total, inclusión parcial o de exclusión total. Para Gumbrell-McCormick (2011) existe un conflicto entre ambos tipos de trabajadores en el mercado laboral que debilita tanto a los trabajadores en conjunto como a las organizaciones sindicales. Para contrarrestar sus efectos, los sindicatos han de esforzarse, como han hecho en otros tiempos, en crear unidad e identidad.

Las mujeres y la revitalización sindical

Las mujeres están infra-representadas en la afiliación sindical y marginalizadas en las estructuras de los sindicatos (García *et al.*, 2002; Kirton, 2006; Caiazza y Clevenger, 2007). El descenso en la afiliación sindical es más acusada entre los hombres que entre las mujeres, aunque sigue habiendo menos afiliadas que afiliados tanto en número como en proporción con respecto a su peso en el mercado laboral (García *et al.*, 2002). La propia consideración de relación de trabajo “normal” es acusada frecuentemente desde la óptica feminista de ser una construcción de la cultura patriarcal, reflejando la hegemonía masculina en la construcción de las normas y los estándares laborales (Kainer, 2006). En consecuencia, aquellos trabajadores que no se aproximan a la masculinizada relación de trabajo “normal” son sistemáticamente discriminados en el trabajo y también en los sindicatos.

No obstante, los cambios en el mercado laboral hacia una mayor feminización de la fuerza laboral, unidas al declive de las industrias fuertemente masculinizadas y los cambios culturales a favor de una mayor igualdad de género, crean una doble presión de las bases hacia las cúpulas sindicales y viceversa que conducen a que, en los últimos años, la situación de la mujer en los sindicatos haya mejorado. No hay dudas entre los teóricos de la importancia central del papel de la mujer en la revitalización sindical, que es incuestionable. Más controvertida es la influencia real de las mujeres en el interior de los sindicatos y en el diseño de las estrategias (Mrozowicki y Trawinska, 2012).

Una estrategia sindical sensible con la igualdad de género puede ser muy útil para obtener objetivos de revitalización (Kirton, 2006; Parker, 2006; Briskin, 2011). Avanzar en esta línea se puede conseguir mediante la renovación de la agenda sindical y las estructuras, la incorporación de nuevos miembros, facilitando el establecimiento de alianzas, aumentando la presión política y favoreciendo la solidaridad internacional (Kainer, 2006). Sin embargo, las mujeres siguen infrarepresentadas en los sindicatos por una serie de factores que, según Caiazza y Clevenger (2007: 1-2) son: Pocas mujeres con cargos sindicales y poca visibilidad del papel de la mujer en los sindicatos; miedo a las represalias por parte de los empleadores; incomodidad con papeles sociales públicos y evitación del conflicto; falta de respuesta sindical a la especificidad de sus preocupaciones laborales; el elevado tiempo de dedicación que requiere la actividad sindical; discriminación interna en las organizaciones sindicales; falta de conocimiento de lo que hacen los sindicatos y los beneficios de la afiliación. Le Quentrec (1998: 143) sitúa directamente esta cuestión en el patriarcado y explica el déficit de participación de la mujer en los sindicatos por un conjunto de condiciones sociales que discriminan a las mujeres, siendo particularmente importantes: La falta de relevancia social que se otorga al trabajo de la mujer; los límites que se la imponen, asociados a los comportamientos esperados en vida familiar y en la relación de pareja; el propio funcionamiento de las estructuras sindicales con respecto a la mujer.

Cualquier estrategia sindical de revitalización se beneficiaría de incorporar cuestiones de género. Estrategias de un ámbito sindical limitado, más propias de modelos descentralizados, como pueden ser modelo organizativo o la cooperación, obtienen mejores resultados si son puestas en práctica por mujeres (Bronfrenbrenner, 2005) También se obtienen aspectos positivos si se abordan en la negociación colectiva asuntos que realmente importan a las mujeres, como pueden ser temas de igualdad, conciliación, flexibilidad (García *et al.*, 2002). Estas cuestiones también deberían tenerse en cuenta en una agenda renovada de la negociación colectiva por parte de los sindicatos, independientemente del nivel de la negociación, si bien es cierto que la mayoría de los sindicatos las han ido incorporando. En otras estrategias sindicales de mayor ámbito, aquellas con una función de representación de trabajadores a través de su participación institucional, se requiere expandir los objetivos para la formación de alianzas con otros movimientos sociales y la igualdad es una meta compartida por movimientos sociales y sindicatos. Específicamente, se podrían buscar aliados en el movimiento feminista o entre las organizaciones que incorporan la igualdad de género entre sus objetivos más directos. A nivel político, un mayor apoyo social resultante de la ampliación de objetivos de ciudadanía con enfoque de género podría dar mayor influencia a las organizaciones sindicales. Por último, cualquier estrategia de solidaridad internacional debe de ir adecuadamente acompañada de una visión particular a las cuestiones de género, que son un componente fundamental de la “espada de la justicia” que los sindicatos han de blandir en la defensa de los trabajadores de todo el mundo.

Los sindicatos han respondido con la incorporación de la mujer a los sindicatos, incluso mejor que en el caso de los jóvenes (Gumbrell-McCormick, 2011). Sin embargo, las respuestas que han dado todavía son insuficientes. Casi de forma universal, todos los sindicatos tienen estructuras diferenciadas para tratar cuestiones sobre la mujer. La existencia de estas estructuras diferenciadas no garantiza la participación de la mujer en términos de igualdad, ni sitúa sus

preocupaciones en el centro de la política del sindicato. Es más, puede contribuir a desplazarlas a la periferia, ubicándolas en un reducto marginado de la organización. No obstante, hay bastante consenso en cuanto a que la situación, aunque todavía mala, ha mejorado bastante en las últimas décadas (Bernaciak *et al.*, 2014). Organismos como la CES recomiendan introducir medidas de discriminación positiva para corregir la desigualdad histórica de la participación de la mujer en los sindicatos (García *et al.*, 2002). Algunas de estas medidas como las cuotas y los organismos paritarios son polémicas y se han introducido o rechazado en los sindicatos tras fuertes debates internos.

Los jóvenes y la revitalización sindical

El colectivo joven (16-30 años) es el más afectado por la relación de trabajo atípica que se trató anteriormente. Como vimos, la decisión de incorporar y representar a este tipo de trabajadores es una decisión estratégica del sindicato. En el pasado, los sindicatos optaron mayoritariamente por excluir a estos trabajadores, prefiriendo destinar sus recursos a los trabajadores con una relación “normal” (Bernaciak *et al.* 2014). En consecuencia, la extensión de la precarización ha hecho que la densidad sindical entre los jóvenes haya bajado universalmente (Visser, 2006). Los trabajadores jóvenes no sienten que la afiliación les pueda resultar de alguna utilidad y también perciben que los sindicatos defienden los intereses de trabajadores con condiciones e intereses diferentes o incluso contradictorios a los suyos (López Calle, 2007). Especialmente preocupante es la situación en los países del sur de Europa, en los que la existencia de una mayor segmentación en el mercado laboral condena a las personas jóvenes a menores oportunidades y mayor precarización (Esping-Andersen, 2000). Un reciente estudio de Eurofound¹² concluye que los “trabajadores jóvenes son invariablemente el grupo de trabajadores más difícil de sindicalizar” (Pedersini, 2010: 13).

¹² La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea, cuya función es aportar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales y laborales.

Los sindicatos han entendido recientemente que el incremento del trabajo “atípico” y la falta de incorporación de personas jóvenes al sindicato debilita sus fuentes de poder sindical y compromete el relevo generacional de los sindicatos. La media de edad de los cuadros sindicales es muy alta y en pocos años habrán dejado la vida laboral y también la actividad sindical (Ebbinghaus, 2002b; Kloosterboer, 2007). Como resultado de estos retos, parece que se ha extendido una cultura propia del modelo organizativo, una estrategia de reclutamiento masivo de trabajadores “atípicos” y jóvenes, términos que cada vez más intercambiables. Así los sindicatos enfrentan el paradójico y peculiar dilema de que los trabajadores más necesitados de los sindicatos son los más difíciles de reclutar, organizar y representar (Bernaciak *et al.*, 2014).

La presencia de trabajadores jóvenes participando en los sindicatos es necesaria para mantener el contacto de la organización con la realidad laboral. Una organización formada por personas de edad madura y conocedores de una realidad laboral propia de otros tiempos genera rechazo entre los potenciales miembros jóvenes del sindicato. Los jóvenes refuerzan el poder discursivo del sindicato (Hyman, 2007) y también mejoran las capacidades comunicativas de la organización con un lenguaje más fresco, más cercano y más comprensible para los potenciales miembros jóvenes de la organización sindical. Sin embargo, como sucede en el caso de las mujeres, la respuesta del sindicato a nivel organizativo suele ser crear una sección específica para jóvenes. Por tanto, el resultado es similar y supone una cierta marginalización del colectivo y sus intereses, que también se mide en una escasez de recursos destinados por las organizaciones (Vandaele, 2012).

Podemos agrupar las razones de la baja densidad sindical entre las personas jóvenes en la propuesta que hace Kretsos (2010) que aporta explicaciones de tipo actitudinal, existiendo un cambio generacional que se observa en las actitudes entre personas jóvenes y mayores en relación a los sindicatos. Por otro lado,

explicaciones de tipo estructural enfatizan las características del empleo ocupado por la gente joven en sectores altamente desregulados y poco sindicados. Finalmente, la ineficacia de las organizaciones sindicales en las estrategias de reclutamiento de personas jóvenes, los déficits de participación de los jóvenes en los sindicatos y la gerontocracia del liderazgo sindical, constituyen un tercer conjunto de factores internos de las propias organizaciones que explican la baja densidad sindical entre los jóvenes.

Los jóvenes son el futuro de las organizaciones sindicales y con su presencia en el presente enriquecen la organización y le dan vitalidad. Los sindicatos han de desarrollar estrategias efectivas para su reclutamiento y representación, incluyendo una acción combinada en diversas áreas (organizativa, agenda sindical, democracia interna, discurso, etc.) para hacer más atractiva y efectiva la afiliación sindical de las personas más jóvenes, habitualmente trabajadores en situación de precariedad.

Los inmigrantes y la revitalización sindical

Las personas de nacionalidad extranjera tienden a ocupar las posiciones más bajas del mercado laboral. Esto se debe a que su situación personal, económica y social suele ser más frágil que la de los nacionales, que cuentan con más apoyos sociales y familiares. Dada esta vulnerabilidad, suelen aceptar trabajos precarios, duros y mal pagados con el propósito de obtener una estabilidad económica que facilite su integración o, en ocasiones, solamente sobrevivir. En el caso de las personas indocumentadas, la vulnerabilidad es todavía mayor y así lo es también precariedad que están dispuestas a aceptar.

Penninx y Roosblad (2000) establecen un modelo para analizar la relación entre los sindicatos e inmigrantes basado en tres dilemas concatenados. En el primero de ellos, los sindicatos deben resistirse a la contratación de extranjeros (que podría frenar la expansión económica) o promoverla (que podría debilitar la posición negociadora del sindicato). Una vez que los inmigrantes están presentes, los

sindicatos tienen otro dilema ya que pueden optar por integrarlos en el sindicato como uno más (podría entrar en conflicto con los intereses de los afiliados nacionales) o, por el contrario, los pueden excluir total o parcialmente (podría debilitar la posición negociadora). Si optan por integrarlos, pueden tratarlos como un afiliado más (lo que puede ser injusto, ya que no tienen las mismas necesidades) o pueden tener un tratamiento especial y atender a sus necesidades (pudiendo molestar a los afiliados nacionales). La respuesta a estos dilemas en una dirección u otra dependerá de un conjunto de factores: el poder sindical en la configuración de la política socioeconómica; la situación económica y laboral; el contexto institucional; las características de la población inmigrante y la percepción pública del fenómeno de la inmigración. Cabría añadir, además, los factores ideológicos del sindicato, que estos autores parecen obviar y que considero importantes para abordar los dilemas que plantean.

Indudablemente, algunos sindicatos y un porcentaje de la afiliación ven a los inmigrantes como competidores. Su mayor vulnerabilidad les lleva a aceptar peores condiciones y esta presión a la baja puede ir en detrimento de toda la fuerza laboral. La división de los trabajadores es una de las maneras más tradicionales y efectivas de someter a toda la fuerza laboral y disminuir el poder sindical. Por tanto, comprendiendo los dilemas (discutibles) y los factores que explican la relación entre sindicatos e inmigrantes, la apuesta estratégica hacia el futuro del sindicato debe ser por la integración y la representación (Kloosterboer, 2007).

Dentro del debate sobre revitalización sindical, los sindicatos no son solamente actores negociadores en el mercado laboral, también son actores sociales y políticos que contribuyen a la representación de intereses en una sociedad plural (Behrens *et al.*, 2004a). Esto incluye a los inmigrantes como uno de los colectivos más infrarepresentados y más necesitados de una acción positiva para alcanzar una sociedad integradora y democrática. El renovado compromiso social y moral de las organizaciones sindicales (Hyman, 2007) y constituirse en la “espada de la justicia”

(Flanders,1970: 15), son pasos hacia la revitalización que incluyen atender e integrar en sus organizaciones a los trabajadores extranjetos. Defendiendo sus intereses, además, se defenderán los de todos los trabajadores y se creará un entorno más homogéneo que facilita, en última instancia, la acción sindical.

La vulnerabilidad de los inmigrantes les aleja con frecuencia de los sindicatos, al ser más temerosos de la represalia empresarial. Su mayor participación en trabajos “atípicos” y en sectores no sindicalizados también es otro factor explicativo de su poca presencia en los sindicatos. Organizar población inmigrante requiere, con frecuencia, de mediadores comunitarios que establezcan una relación de confianza. Las experiencias americanas de modelo organizativo han demostrado que se puede alcanzar un notable éxito en campañas sindicales para reclutar y organizar inmigrantes (Bronfenbrenner, 1998; Milkman y Voss, 2004). Asimismo, constituir alianzas con la población inmigrante y sus organizaciones es un aspecto fundamental para realizar coaliciones con los sindicatos en zonas geográficas y sectores con alta presencia de población inmigrante (Tattersall, 2005). En Estados Unidos, en zonas de alta concentración de población inmigrante y afroamericana, han surgido en los últimos 30 años muchas pequeñas organizaciones sindicales de base comunitaria (*community unions*). Estas organizaciones prestan un amplio rango de servicios, aunque se centran en cuestiones laborales (Fine, 2005). La concentración de población inmigrante en ciertos barrios de ciudades europeas, con una realidad laboral precaria, puede favorecer que aparezca un fenómeno similar con las ONG asumiendo acciones sindicales, si las organizaciones sindicales no desarrollan esta función.

En conclusión y, en relación a la representación de intereses de todos los tipos de trabajadores, Hyman (1997: 529-532) cree que las formas sindicales tradicionales de solidaridad se están mostrando inefectivas. Siguiendo la diferenciación establecida por Durkheim ([1893] 1987) la solidaridad “mecánica” en torno al tipo de obrero tradicional tiende a producir y a reflejar desigualdad de poder en la clase

trabajadora. Es necesario construir nuevas formas de solidaridad “orgánica” en los sindicatos que reconozcan y respeten las diferencias de circunstancias y de intereses entre los trabajadores y sus organizaciones .

Los sindicatos deben construir una agenda de representación que sea sensible a los cambios y a los deseos de los miembros potenciales y que fomente la unión de los trabajadores. La agenda negociadora debe de ampliarse a otros intereses diferentes a los del trabajador que tradicionalmente han representado. Los temas más sensibles tienen relación con la flexibilidad laboral, hacia la que el sindicato siempre ha tenido una visión negativa que ha de ser necesariamente cambiada, puesto que puede ser interpretada de forma positiva para los trabajadores. Otro tema importante es la seguridad en el trabajo, que puede ser defendido por los sindicatos privilegiando a unos (fijos) a costa de otros (temporales), creando mayor distancia, competencia y división. Es necesario, pues redefinir la agenda sindical, tratando de mejorar la posición de los más débiles a través de la acción política, con demandas de mayor empleabilidad y oportunidades laborales.

Para defender estos intereses de una manera más efectiva se requiere de una transformación de las estructuras sindicales. La integración institucional de los sindicatos se está mostrando inefectiva por la propia debilidad de los gobiernos que la sostienen, además de su dependencia y posicionamiento sistemático a favor de los intereses del capital. Potenciar la creación de conocimiento sindical y difundirlo es otro reto estratégico al igual que las cuestiones sobre liderazgo y democracia. En este sentido, hay un reto dual de construir un liderazgo estratégico efectivo, mejorando la capacidad de implicación y movilización de las bases. Asimismo, la capacidad de obtener influencia a nivel internacional es fundamental, lo que requiere de una coordinación eficaz.

Relevancia de este capítulo para el trabajo de investigación

En este capítulo he tratado de incluir las aportaciones teóricas más relevantes en materia de revitalización sindical, dando especial importancia a las diferentes estrategias que los sindicatos han implementado. Estos conocimientos han de guiar el proceso investigador sobre la revitalización de los sindicatos españoles, fin último del propósito de esta tesis doctoral. De este modo, aspectos como las fuentes de poder sindical y las dimensiones de la revitalización servirán para evaluar a las organizaciones sindicales españolas, atendiendo a su contexto específico. Con vistas al futuro de los sindicatos, estas mismas variables fundamentarán propuestas estratégicas y objetivos específicos en la revitalización de los sindicatos.

Las estrategias concretas de revitalización que se han recogido en este capítulo serán también un aspecto importante del trabajo investigador que se realizará a continuación. Valorar tanto su idoneidad como su implementación y la relación entre ambas variables requerirá el uso de diferentes técnicas y un análisis específico que servirá para conocer las elecciones estratégicas de los sindicatos españoles. La adquisición de un amplio marco teórico sobre estrategias de revitalización, como el que se presenta aquí, permite un tratamiento más riguroso de esta materia en su relación con los sindicatos españoles. En este sentido, considero que debe servir para analizar tanto la presencia como la ausencia de estrategias de revitalización y su adaptación por parte de los sindicatos españoles.

Tabla 11: Cuadro sintético sobre aportes teóricos de la revitalización sindical

<p>Condicionantes estratégicos (Boxall, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Internos • Externos
<p>Identidad sindical y revitalización (Hyman, 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado → poder negociador • Clase → poder movilizador • Integrador → poder institucional
<p>Recursos y capacidades estratégicas para la revitalización (Lévesque y Murray, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad interna • Redes integradas • Recursos narrativos • Infraestructura <p style="text-align: right;">} Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intermediación • Encuadre • Articulación • Aprendizaje <p style="text-align: right;">} Capacidades</p>
<p>Estrategias de revitalización (Frege y Kelly, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo organizativo • Cooperación • Acción Política • Reforma de las estructuras • Formar coaliciones • Solidaridad internacional
<p>Dimensiones de la revitalización (Behrens, Hamann y Hurd, 2004a)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliativa • Económica • Política • Institucional
<p>Orientación de las actividades con los afiliados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo organizativo • Modelo de servicios • Sindicalismo de Capital Social

Tabla 12: Cuadro sintético de aportes teóricos sobre las fuentes de poder sindical

<p>Formas de ejercer el poder (Hyman, 1981)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poder “sobre” • Poder “para”
<p>Formas de obtener poder (Batstone, 1988)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afectar a la producción o la distribución • Controlar la mano de obra • Mediante la influencia política
<p>Formas de obtener poder (Gall, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Alianzas con otros grupos y movimientos sociales • Huelgas • Alianzas con consumidores y ciudadanos
<p>Enfoques teóricos para el análisis del poder sindical (Kelly, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teorías de mercado • Teorías de movilización de recursos • Teorías institucionales • Teorías sobre el proceso productivo • Teorías sobre la movilización
<p>Fuentes de poder sindical (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructural • Asociativo • Organizacional (Tradicionales) • Institucional <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Moral-discursivo • Alianzas-coalición (Complementarias) • Estratégico

CAPITULO 3 – RETOS DEL SINDICALISMO ESPAÑOL

Características básicas y diferenciadoras del sindicalismo español

El sindicalismo español se suele adscribir a un modelo latino, junto con Francia, Italia y Portugal. Este modelo se caracteriza por la existencia de varias confederaciones con diferente orientación ideológica, política o influencia de la doctrina católica. Además, la densidad afiliativa es baja, pero a su vez cuenta con un alto grado de conflictividad y capacidad de movilización entre las organizaciones sindicales. Otro rasgo del modelo latino es una regulación y una institucionalización relativamente baja de las relaciones laborales, en comparación con otros modelos del norte o del centro de Europa (Köhler, 2008).

La representatividad que se asocia a este modelo latino es de un “pluralismo medio” (Martín Artiles, 2002), en el que existe un conjunto variado de organizaciones. Algunas de ellas son legitimadas por los sistemas de audiencia electoral y proporcionalidad, así como por *pluses* que la ley otorga para favorecer la gobernabilidad. Se trata de un sistema de representación de doble canal en el que, por un lado, existe la vía asociativa a través de la afiliación y por otro la vía electiva por la que se delega la representación. Este sistema se articula y se regula a diferentes niveles de empresa, sector y participación institucional (Beneyto, 2010).

El panorama actual de las organizaciones sindicales en España es, por un lado, muy plural, ya que existen muchos sindicatos de ámbito local, empresarial y en algún subsector concreto, cuya acción adquiere una relevancia moderada. Pero, por otro lado, el poder sindical en los niveles estatal, autonómico y sectorial está concentrado en dos grandes organizaciones formando un “duopolio imperfecto” (Köhler, 2008: 57) entre las centrales hegemónicas Comisiones Obreras (CCOO) y Unión General de Trabajadores (UGT), a los que se suman poderosos sindicatos nacionalistas, que sólo actúan en los ámbitos vasco y gallego.

Las organizaciones con mayor poder sindical, tanto a nivel nacional como autonómico, son sindicatos generales con una orientación basada en la clase y la sociedad en los términos expuestos por Hyman (2001). Desde el inicio del periodo democrático, las organizaciones sindicales han tenido una afiliación tradicionalmente baja, que se sitúa en torno al 15-20% de la población asalariada. Es un porcentaje relativamente estable, con pequeñas fluctuaciones en función de los ciclos económicos, mostrando una notable capacidad de resistencia a las situaciones de crisis (Beneyto, 2011).

Los lazos con los partidos políticos de las organizaciones que forman el duopolio sindical se han ido debilitando progresivamente y, en paralelo, se ha producido una convergencia de ideologías y prácticas derivando en una tendencia hacia la unidad de acción. En este aspecto se han ido aproximando a modelos sindicales más septentrionales, aunque conservan el hecho diferenciador de una notable capacidad y uso de la movilización para obtener influencia política, que incluye la convocatoria de huelgas generales.

La historia de las organizaciones sindicales hasta 1978

Las organizaciones sindicales españolas hay que comprenderlas en base a la ideología, la religión y el territorio. Con un origen tardío, en torno al cambio del siglo XIX al XX, los sindicatos actuales aún reflejan, aunque diluidos por el tiempo, los diferentes caracteres originarios de tipo comunista, anarquista, cristiano o nacionalista. La industrialización se inició en España con medio siglo de retraso con respecto a la nación que fue cuna de la revolución industrial, Inglaterra. Fueron la persistencia de los gremios españoles que monopolizaban el trabajo, junto con las guerras en las que España tomó parte en los siglos XVII y XVIII, las principales causas para el atraso industrial, según destaca Sarriés (1999: 351). Además de tardía, la industrialización española fue lenta y concentrada en unos pocos polos de actividad industrial, por lo que no se puede considerar que se produjo una verdadera revolución industrial hasta la primera década del siglo XX. Otros autores

como Nadal (1975) la sitúan todavía más entrado el pasado siglo, atendiendo a otros factores como el fracaso de las desamortizaciones agrícola y minera que, junto con la inadaptación del sistema político y social a la pérdida colonial, atrasaron el desarrollo de las bases políticas y materiales para la industrialización. Este carácter tardío, lento y polarizado de la industrialización española influye en que los sindicatos, cuando aparecen, lo hagan fuertemente vinculados a posiciones políticas. Durante unas pocas décadas, desde principios de siglo hasta la guerra civil, los sindicatos españoles más importantes fueron la UGT, la Confederación Nacional del Trabajo (CNT) y *Eusko Langileen Alkartasuna*/Solidaridad de Trabajadores Vascos (ELA/STV).

Acabada la guerra con la victoria del bando sublevado, el periodo de la Dictadura franquista desde 1939 a 1975 prohibió la libre actividad sindical y sus organizaciones fueron sustituidas por la central sindical del Movimiento Nacional, la Organización Sindical Española (OSE), también llamada comúnmente Sindicato Vertical. Esta organización del Régimen era de afiliación obligatoria para empresarios y trabajadores. Su función era desarrollar las funciones de interlocución dentro de la empresa bajo las directrices políticas y el control del aparato de la dictadura. A partir de 1960, un mayor aperturismo del Régimen y una estrategia deliberada del exiliado Partido Comunista de España (PCE) para penetrar el Sindicato Vertical y derrocar al régimen desde dentro, provoca el surgimiento de las CCOO e influye en la creación de la Unión Sindical Obrera (USO). Otros sindicatos como la UGT y la CNT no optaron por esta estrategia de entrismo y rechazaron infiltrarse en el Sindicato Vertical, tachando esta estrategia de colaboracionismo con el Régimen. Con la llegada de la democracia y la legalización de las organizaciones sindicales en 1977, CCOO obtuvo muy buenas cifras de representación y afiliación siendo desde entonces uno de los principales sindicatos españoles. Beneyto (2008: 68) señala que la tardía normalización de las relaciones laborales en España coincide con el inicio de la crisis sindical en Europa debido al agotamiento del modelo keynesianofordista. Por tanto, los sindicatos

españoles arrastran una “anomalía fundacional” que condiciona tanto su modelo organizativo e institucional como su estrategia (ibíd.).

El marco legal en el periodo democrático

Las organizaciones sindicales son legalizadas a través de la Ley 19/1977, de 1 de abril sobre regulación del Derecho de Asociación Sindical. Posteriormente, los sindicatos son reconocidos expresamente en el artículo 7 de la Constitución Española de 1978, junto a las asociaciones de empresarios, estableciendo su libertad de creación y acción, además de su funcionamiento democrático interno. En el artículo 28 del texto constituyente, se establecen los derechos de libre sindicación y de huelga. El desarrollo del marco legal de los sindicatos vendrá determinado tanto por lo establecido en el Estatuto de los Trabajadores (ET) de 1980 como, más específicamente, en la Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto de Libertad Sindical (LOLS).

Será la LOLS la que establezca el sistema de representatividad institucional español bajo el principio de un pluralismo limitado, basado en las elecciones sindicales que se realizan cada 4 años en los centros de trabajo con más de 10 trabajadores¹³. En su Título III se otorga la consideración de sindicatos “más representativos” a aquellas organizaciones que consigan al menos una audiencia electoral de 10 de cada 100 delegados elegibles en el ámbito nacional (artículo 6.2 LOLS) o de 15 de cada 100 en el ámbito autonómico (artículo 6.3 LOLS¹⁴). Las organizaciones consideradas “más representativas” acceden directamente a una serie de prerrogativas jurídicas, institucionales y de acción sindical, los llamados *pluses* de representatividad.

Para Palomeque (2009) algunos rasgos cuantitativos de la actividad sindical que constituyen la representación, se convierten en representatividad por medio de la

¹³ Y en los centros de trabajo de entre 6 y 10, si lo deciden por mayoría.

¹⁴ Se exige, además, contar con un mínimo de 1.500 representantes.

intermediación legal del Estado. Así, al otorgar efectos jurídicos de participación institucional se establece una gradación de la representación entre los diferentes sindicatos. El problema estriba aquí en mantener el pluralismo de organizaciones sindicales reconocido en la Constitución con los aspectos prácticos de la representación de los trabajadores, que se favorece con una selección de organizaciones y un cierto grado de concentración del poder sindical. El Tribunal Constitucional sale al rescate del texto constituyente del Estado en varias sentencias (TC20/1985, 188/1995 y 147/2001) que vienen a solucionar esta contradicción argumentando el superior interés de la representación efectiva de los trabajadores y a su designación por criterios puramente electorales (ibíd.). De este modo, por medio de mecanismos legales complementarios, se pone un límite al pluralismo de organizaciones sindicales que se había proclamado previamente en la máxima norma del ordenamiento jurídico.

Otro aspecto importante es la existencia de un doble canal, sindical y unitario, para la representación de los trabajadores. Según establece el ET, se podrán elegir delegados sindicales en los centros de trabajo de entre 10 y 50 trabajadores (artículo 62). En los centros de trabajo de más de 50 trabajadores existirá una representación unitaria de los delegados, a través del comité de empresa, como órgano colegiado y representativo del conjunto de trabajadores de la empresa. Este doble canal con “prevalencia de la vía electoral” (Beneyto, 2014: 5), a diferencia de otros países europeos, otorga derechos a los representantes sindicales al margen del comité de empresa, si bien prevalece su actividad en el marco de dicho comité cuando existe.

La aplicación general “*erga omnes*” de los convenios colectivos viene regulada a través del artículo 82 del ET que obliga a someterse al convenio colectivo a todos los empresarios y trabajadores incluidos dentro de su ámbito de aplicación y durante el tiempo de su vigencia. Se articulan diferentes mecanismos extrajudiciales para la resolución de los conflictos derivados de la aplicación del

convenio colectivo, siendo garante último el orden jurisdiccional de lo social. En los años 2011 y 2012 se promulgaron varias leyes¹⁵ que modificaron ciertos artículos del ET acerca de la negociación colectiva, especialmente en lo que respecta a la aplicación, concurrencia y vigencia de los convenios colectivos. Estas medidas, que suponen un debilitamiento del poder negociador de los sindicatos, han sido objeto de repetidas movilizaciones y denuncias ante la justicia nacional e internacional por parte de las organizaciones sindicales españolas.

La representatividad

Más allá de la representatividad obtenida en el marco institucional, el análisis de esta importante característica en las relaciones laborales españolas ha de incorporar una reflexión sobre sus carencias (Miguélez 1991, 1999). Entre estas se encuentran, por ejemplo, los trabajadores que no forman parte de la audiencia electoral, aquellos que no pueden votar en las elecciones sindicales. Además, la representatividad debería incorporar también, de alguna manera, a la afiliación de los sindicatos porque expresan un mayor compromiso con la organización y la nutren de medios materiales. Por último, Miguélez (1999) añade un aspecto muy relevante en el caso español, pues la representatividad también se debe contemplar en términos de apoyo social a los sindicatos, que tradicionalmente han tenido un importante poder movilizador como medio de presión sobre empresarios y gobierno. La relevancia de este aspecto es también subrayada por Rojo Torrecilla (1990: 36) que al referirse al sindicalismo español dice que “tiene más audiencia que presencia, como se demuestra en la importante participación de los trabajadores en los conflictos laborales”, sin perder de vista la representatividad institucional que se refleja “en el elevado porcentaje de votantes en los procesos electorales”. Para Köhler (2008: 20) esta fórmula de “más audiencia que presencia”

¹⁵ Ley 7/2011, de 10 de junio, de medidas urgentes para la reforma de la negociación colectiva y Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

ilustra y caracteriza el sindicalismo español en perspectiva comparada con otros modelos sindicales europeos. Martín Valverde habla del español como un “sindicalismo de votantes” en lugar de “sindicalismo de militantes” (cit. en Martínez-Lucio, 1998: 436). Milner y Nombella (1995: 6) sostienen que el Estado ha “matado por amabilidad” (*killed by kindness*) a los sindicatos españoles al obviar la necesidad de afiliación y buscar el reconocimiento empresarial e institucional a través del resultado electoral. En un reciente trabajo empírico, Alós *et al.* (2015) subrayan la supremacía de la representación a través de la audiencia, que es más efectiva allá donde hay más afiliación.

Por tanto, desde el punto de vista institucional, el poder se articula a través de la voluntad de los trabajadores expresada mediante su participación en las elecciones a representantes sindicales. La temida atomización del sindicalismo que se pretendió evitar con la LOSL ha devenido, a partir de los resultados de los procesos electorales desde 1978, en un proceso continuado de concentración del poder sindical en CCOO y UGT que acaparan, en conjunto, unas tres cuartas partes de todos los delegados a nivel nacional. De esta manera, en un proceso que se retroalimenta, el marco legal establece unas condiciones que determinadas organizaciones han sabido explotar mejor social y políticamente para después ser refrendadas en su posición hegemónica a través comportamiento electoral de los trabajadores.

La afiliación

Aunque posteriormente se tratará con mayor detalle en este trabajo, es necesario aportar en este momento ciertas notas explicativas sobre este importante aspecto de las organizaciones sindicales. La afiliación neta de los sindicatos españoles es comparativamente baja con respecto a los países del entorno europeo. Como se dijo anteriormente, la densidad sindical en España se sitúa en torno al 15-20% de todos los asalariados desde el principio del periodo democrático.

Ciertas características del modelo sindical español explican este comportamiento de la población asalariada. Así, la relativamente baja incorporación de los trabajadores por cuenta ajena a la organización sindical se suele explicar por factores institucionales (Simón, 2003). Destaca el efecto *free-rider*, derivado de la eficacia general de los convenios colectivos, que desincentiva la afiliación si es analizada por el trabajador en términos de coste-beneficio. Beneyto (2012) rechaza la ortodoxia de este concepto olsoniano, muy repetido en la literatura explicativa de la afiliación sindical en España, matizando su influencia en el importante incentivo a la afiliación que supone, por ejemplo, la presencia de alguna estructura de representación sindical en el lugar de trabajo y su efecto en la afiliación. Son muchos los centros de trabajo en España que, por cuestiones legales relacionadas con el tamaño de la empresa o por otras circunstancias, no cuentan con esas estructuras de representación. Además, otros factores estructurales y culturales afectan a la decisión de afiliación de los trabajadores, al igual que sucede en otros países. No obstante, la estabilidad de la densidad afiliativa española parece indicar una mayor resistencia a estos factores y sus variaciones, al no haber sufrido grandes cambios.

La afiliación actual a los sindicatos españoles no se distribuye de forma homogénea, sino que se concentra en ciertos sectores y zonas geográficas. Determinados colectivos de trabajadores presentan cifras más bajas de afiliación sindical en relación al conjunto de trabajadores. Son los trabajadores más jóvenes, las mujeres, los inmigrantes y los trabajadores periféricos. Muchas veces, son estos mismos colectivos los que ocupan puestos de trabajo en condiciones precarias, produciéndose la triste paradoja de que los que más necesitan de la acción sindical son los más alejados de las organizaciones sindicales. Los sindicatos todavía no han acabado de hacer un acercamiento estratégico a los que ocupan las posiciones más débiles en el mercado laboral y se siguen centrandos en defender la posición y los intereses de los trabajadores estables. Esto no significa que los hayan abandonado del todo, puesto que denuncian la precarización del mercado laboral y

tratan de establecer medidas para paliarla a través de la concertación política. Por último, al contrario de lo que sucede en otros países, los sindicatos españoles no suelen mantener en su afiliación a las personas que no están en activo, bien porque han perdido el empleo (parados), bien porque han pasado a ser una clase pasiva (jubilados), a pesar de que, en este último caso, cuentan con estructuras específicas dentro de los sindicatos.

La negociación colectiva

Los sindicatos españoles han venido desarrollando una negociación colectiva que ha ido adquiriendo una complejidad creciente en los últimos tiempos. Los ámbitos y las materias de la negociación colectiva se han ido incrementando progresivamente. Se ha pasado de regular casi exclusivamente el salario y la jornada a un montón de asuntos relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Los avances legislativos en materia de igualdad y conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros temas, se han ido añadiendo al contenido sustantivo y procedimental negociado en los convenios colectivos. Es destacable el papel proactivo que los sindicatos han desarrollado para añadir temas y riqueza a la negociación colectiva española, articulándola y adaptándola al contexto laboral y económico del país (Köhler, 2008). Las transformaciones en la gestión empresarial, con nuevos modos de gestión de recursos humanos, recurriendo a la externalización, subcontratación e incluso la aparición de autónomos económicamente dependientes o “falsos autónomos”, han de ser también abordados ahora en las mesas de negociación. Tampoco podemos olvidar otros asuntos relativos a la ligazón del salario y la productividad, flexibilidad interna y externa, formación, seguridad y prevención de riesgos, estrés, acoso laboral, etc. Este aumento considerable y constante de la complejidad de la negociación colectiva, requiere un notable esfuerzo y un mayor conocimiento especializado por la parte sindical, lo que implica la utilización de importantes recursos.

Como resultado de su representatividad, CCOO y UGT participan en la práctica totalidad de los convenios de ámbito superior a la empresa y en torno al 80% de los convenios de empresa, según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS, 2015a). Desde el inicio de la actual crisis económica, los partidos en el gobierno han intentado mediante reformas laborales deslizar el ámbito de negociación hacia la empresa lo que contribuye *de facto* a empoderar a la parte empresarial. Subyace a esta política la creencia de que así se flexibilizan las condiciones en las que opera la empresa y ésta se puede adaptar mejor a las circunstancias del mercado, existiendo evidencias que relacionan descentralización con productividad, tal como sostenían Calforms y Drifill (1988). Sin embargo, estos autores también subrayaron las ventajas de una negociación centralizada que, aunque son cada vez menores por el efecto de la globalización, tienen otros efectos macroeconómicos positivos al incorporar la productividad agregada a nivel nacional. En España, el nivel de negociación que predomina es el intermedio (sectorial, regional o autonómico), que no incorpora las ventajas de ninguno de los modelos (Izquierdo *et al.*, 2012). No obstante, en nuestro país se corrige parcialmente este efecto negativo del modelo intermedio, por la coordinación existente entre los diferentes niveles de la negociación colectiva (Comisión Europea, 2015: 33).

Sin obtener el apoyo sindical, los gobiernos del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) en 2010 y 2011 y del Partido Popular (PP) en 2012, llevaron a cabo reformas legislativas en materia laboral que introducían, entre otros aspectos, mayor flexibilidad en los convenios colectivos con cláusulas de descuelgue, asignando prioridad a los convenios de empresa. Además, la última de las reformas citadas acaba con la ultraactividad de los convenios colectivos que ahora finalizan en el plazo de un año desde su pérdida de vigencia mientras que antes continuaban indefinidamente hasta negociar uno nuevo. Buscando forzar a las partes a no demorar el acuerdo, esta reforma acaba suponiendo una quiebra del poder negociador a favor de los empresarios, menos apremiados desde entonces en

alcanzar un acuerdo con los sindicatos. Su efecto se deja notar en la cobertura de la negociación colectiva, que disminuye considerablemente a partir de 2012 por la pérdida de vigor de los convenios y el retraso acumulado en la negociación de uno nuevo.

La acción sindical

En la literatura sobre relaciones laborales se suele describir el mercado español como segmentado, fragmentado, polarizado o dualizado. Esto se hace para poner énfasis en las diferencias existentes entre los trabajadores fijos y los temporales (Rhodes, 1997, Polavieja, 2003, Fernández Macías, 2003), aunque otros distinguen más categorías de trabajadores (Alós, 2008). Este es, sin duda, uno de los principales problemas que enfrentan los sindicatos españoles (Richards, 2008) y sus efectos se contagian a otras áreas de la actividad sindical, llegando a comprometer las opciones de revitalización (Hamman y Martínez-Lucio, 2003).

La normalización tardía del sindicalismo español a la que aludía Beneyto (2008), influyó en la forma en que las medidas de flexibilización laboral fueron introducidas, aplicándose fundamentalmente a aquellos que se incorporaban al mercado de trabajo. Para Fernández Macías (2003), la flexibilización se llevó a cabo en la segunda mitad de la década de 1980, en un momento de confrontación entre dos fuerzas entre las que estaban, por un lado, un alto nivel de conflicto social con un poderoso movimiento obrero organizado y, por otro, un fuerte impacto de la crisis económica con un alto nivel de desempleo. De esta manera, se alcanzaron niveles de flexibilidad agregada de la fuerza laboral similares a los de otros países europeos, aunque en España se hizo manteniendo la seguridad de un segmento a costa de otro, creando la dualización del mercado laboral.

La segmentación de los mercados de trabajo hace que los sindicatos con pretensiones de inclusividad deban incorporar en sus estrategias y en su organización a la diversidad existente en el mercado laboral (Alós, 2008). No

obstante, algunos autores defienden la implicación de los sindicatos en los procesos de segmentación laboral (Rhodes, 1997; Polavieja y Richards, 2001), mientras que otros la niegan (Recio, 1999; Fernández Macías, 2003). Para Fernández Macías (2003), la segmentación del mercado laboral español ha sido combatida en los últimos tiempos, fundamentalmente, desde la posición institucional y en la vertiente sociopolítica de sindicato de clase. En este sentido, parecería que, al menos, pueda haber una cierta descoordinación entre la negociación colectiva sectorial y la línea sindical mantenida en la concertación política.

La afiliación a los sindicatos está formada mayoritariamente por trabajadores fijos o centrales y parecería lógico que los sindicatos se ocupen prioritariamente de los intereses de sus afiliados. No obstante, Fernández Macías (2003) aporta pruebas empíricas de que la segmentación del mercado laboral no comporta necesariamente el desarrollo de actitudes negativas hacia las organizaciones sindicales por parte de los trabajadores temporales o periféricos, aunque sí dificulta enormemente la acción sindical con esta fuerza laboral y favorece la posición de fuerza de los empresarios con respecto a los sindicatos. Sin embargo, creo que esta afirmación sobre las actitudes de los trabajadores debería revisarse y actualizarse habida cuenta del desarrollo reciente de las condiciones laborales. La precarización del mercado laboral se ha incrementado notablemente en los últimos años, generando una heterogeneidad creciente en la fuerza laboral española (Letamendia, 2009, Toharia, 2011). Además, en los últimos años han aparecido situaciones laborales en España que cumplen con las características de lo que Standing (2010) denomina “precariado”.

Flexibilización y precarización no tienen por qué ser sinónimos (Gumbrell-McCormick, 2011), aunque lo son en la realidad del mercado laboral español. Los colectivos más expuestos a unas condiciones laborales “atípicas”, si tomamos como referencia las prototípicas del afiliado sindical periférico, son los jóvenes, las mujeres, los inmigrantes. A ellos se unen, en los últimos años, un importante

número de desempleados provenientes de sectores profundamente afectados por la crisis económica (construcción, manufacturas, comercio).

Para complicar más las cosas a los sindicatos, las estrategias empresariales de flexibilización para ajustar sus actuaciones a los nuevos marcos competitivos generan una política de plantillas flexible y “ligera” (Alós, 2008: 124). Aparecen así las divisiones de empresas en un conglomerado de organismos legalmente autónomos pero productivamente dependientes e integrados. Surgen también nuevas formas de contratación y externalización, como los trabajadores a través de una agencia de trabajo temporal y, más recientemente, se extiende la figura del “falso autónomo” o “autónomo dependiente” que es legalmente un trabajador por cuenta propia, pero en la práctica es un trabajador por cuenta ajena al depender totalmente de un mismo empleador. Todo ello añade más divisiones al ya de por sí fragmentado mercado laboral español.

Organizar y representar a los trabajadores periféricos debe ser una apuesta estratégica del sindicalismo de cara a la revitalización. Hasta el momento, los sindicatos españoles han creado estructuras específicas para tratar de incorporar y realizar una acción sindical diferenciada con los jóvenes, mujeres, inmigrantes y falsos autónomos. Sin embargo, la incorporación de estos colectivos a la afiliación y a las estructuras orgánicas de poder del sindicato es relativamente baja en el caso de las mujeres y muy baja en cuanto al resto de colectivos, si tenemos en cuenta su presencia en la fuerza laboral asalariada (Köhler, 2008). Además, Vidal *et al.* (2014) observan que, cuando deciden incorporarse al sindicato, los trabajadores periféricos, particularmente los jóvenes, tienden a abandonar pronto la organización. Especialmente preocupante es el caso de la baja afiliación joven, puesto que de ellos depende el futuro del sindicato y no parece haber relevo generacional (Antón, 2007; López Calle, 2007).

Con todo ello, la acción sindical se diversifica y complejiza enormemente en ausencia de nuevos cuadros sindicales conectados con parte de la realidad laboral

y, por tanto, mejor preparados para hacerla frente. Las nuevas tecnologías y las redes sociales suponen una gran oportunidad para que la organización esté en contacto con cientos o miles de afiliados y simpatizantes, pero han de ser utilizadas correctamente (White, 2009) y quién mejor para hacerlo que los “nativos digitales” (Prensky, 2001).

Los sindicatos participan en la formación de desempleados y de ocupados, al igual que las asociaciones de empresarios, tras haber llegado a acuerdos tripartitos con el gobierno. A este respecto, cabe mencionar los análisis de Rojo Torrecilla (2012) cuando hace referencia al derecho constitucional de los sindicatos a participación en un aspecto tan beneficioso para la organización como impartir formación. Además de generar recursos, a través de la formación se puede conectar con los trabajadores, explicar la acción del sindicato, crecer en afiliación, etc. Por tanto, todos los sindicatos deberían poder impartir formación y no solamente los considerados más representativos. Pero, como señala Köhler (2008), la implicación de los sindicatos en la formación no sólo ha comportado beneficios, puesto que también les implica en los defectos de este sistema formativo como son la dispersión de la oferta, la falta de transparencia, el despilfarro de recursos y algunos casos sonados de desvío corrupto de los fondos públicos destinados a formación. A principios de 2015, el gobierno decidió reformar unilateralmente el sistema de formación dando mayor protagonismo a la administración pública y la empresa privada. Con esta acción, puede que se remedien los defectos del sistema, pero también se pierden los mencionados beneficios para los sindicatos.

Otro aspecto destacado en el ámbito de acción sindical es todo lo referente a la siniestralidad laboral. España se ha caracterizado por tener una alta siniestralidad laboral en relación al resto de la Unión Europea. Si bien es cierto que, en los últimos años, han mejorado los indicadores. No obstante, esto se debe más a la reducción de la actividad económica en sectores de alta siniestralidad, como la construcción, que a una mejora real de las condiciones de seguridad laboral y de la

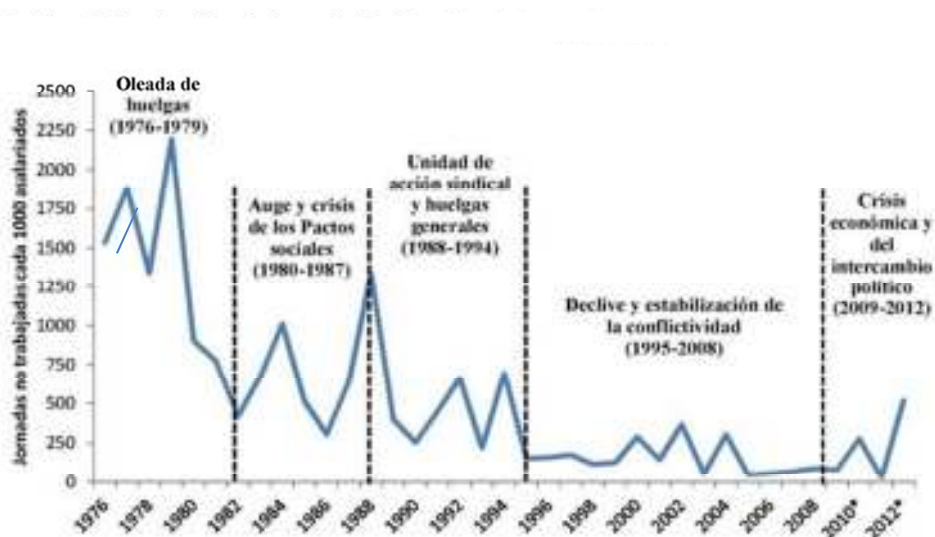
inspección de trabajo. Por ejemplo, en 2013 la siniestralidad laboral en la construcción cayó un 4,3% mientras que la ocupación en este sector lo hizo un 14,5% (De la Orden y Zimmermann, 2014). Las organizaciones sindicales españolas realizan una importante labor de control y prevención, teniendo asignadas funciones específicas en la legislación, pero también de denuncia y movilización en los casos de accidentes laborales más graves, presionando a la inspección de trabajo para que tome medidas.

La conflictividad

La conflictividad laboral en España ha sido generalmente alta en comparación con otros países Europeos y también episódica con etapas de mayor conflictividad, aunque se observa una tendencia a una disminución pronunciada del conflicto. El recurso a la huelga general es otro rasgo característico de los sindicatos españoles, que es usada como instrumento de los sindicatos en el marco del “intercambio político” (Pizzorno, 1978) de la concertación. Sin embargo, la huelga general comienza a perder sentido a partir de la crisis económica que se inicia en 2008 y que supone un marcado e implacable giro de la política del gobierno en contra de los intereses de los sindicatos (Luque, 2012). Así, las reformas laborales llevadas a cabo desde entonces como respuesta a la crisis generan la previsible respuesta sindical en forma de huelgas generales pero, al no producir cambios en la política gubernamental, los sindicatos se ven, a la vez, debilitados y constreñidos por el marco institucional de las relaciones laborales. Empujados por la deriva institucional, los sindicatos prefieren jugar en el terreno de la concertación en lugar de abrirse a sus bases, aunque esto suponga no conseguir sus objetivos (Gago, 2013). Mientras que los sindicatos tienden a anteponer sus necesidades organizativas a otros objetivos, nuevos actores como los movimientos sociales surgidos en torno a los efectos de la crisis económica, recogen el testigo de la movilización social y la dotan de nuevos contenidos y formas de expresión.

Como sucede en otros países, en España se observa una tendencia a la “terciarización del conflicto” (Köhler, 2008: 45). Este proceso se caracteriza por una disminución del conflicto en el sector industrial que, además de haberse reducido, está más sometido a presiones competitivas. Menos afectado por las presiones del mercado, especialmente en el ámbito de los servicios públicos, el sector terciario ocupa al mayor volumen de población asalariada y está enormemente dividido, incluso en ocasiones controlado por sindicatos profesionales que actúan sólo desde una lógica corporativista. En este sentido, los sindicatos de clase también corren el riesgo de derivar hacia la corporativización puesto que, tanto los afiliados como las estructuras dirigentes, provienen en mayor medida de unos colectivos que de otros (Alós, 2008)

Ilustración 4: Actividad huelguística en España (jornadas perdidas) 1976-2012



Fuente: Luque (2013)

Uno de los efectos de la “terciarización” aludida es que los más afectados por las huelgas acaban siendo los ciudadanos, con la paralización de servicios (transportes, sanidad, educación, justicia), en lugar de los empresarios (Köhler y Calleja, 2010). El tradicional conflicto bilateral (trabajadores-empresarios) se convierte en

multilateral (trabajadores-empresarios-gobierno-ciudadanía) con mucho mayor poder disruptivo, lo que trae como consecuencia que la opinión pública y los intereses económicos perjudicados se vuelvan hacia el Estado para que regule el derecho a la huelga. Sin entrar a tocar el fondo de este asunto, que se aborda en la Constitución Española, el gobierno aprueba en 2015 la Ley Orgánica de Seguridad Ciudadana¹⁶, también conocida como “Ley Mordaza”. Bajo esta regulación se introducen toda una serie de situaciones consideradas como de riesgo para la seguridad, cuya valoración queda en manos de la autoridad policial competente. A la luz de esta ley se tiende a equiparar un conflicto laboral con una cuestión de orden público y de riesgo para la seguridad ciudadana. Además, se erosiona el control judicial de los procedimientos sancionadores en beneficio del trámite administrativo, mucho menos garantista. Una serie de artículos de la nueva ordenanza califican como muy graves o graves¹⁷ algunas acciones bastante habituales en todos o en casi todos los conflictos laborales y considera a las organizaciones promotoras responsables subsidiarias en el pago de las sanciones, que pueden llegar hasta los 60 mil euros.

La institucionalización

A pesar a la publicación de la referida como “Ley Mordaza” en 2015, que tiene como uno de sus objetivos reprimir la expresión de los conflictos laborales, la tendencia de los sindicatos españoles desde el inicio de la etapa democrática ha sido hacia posiciones cada vez más moderadas. Los sindicatos, a través de la concertación social, han ayudado a consolidar la democracia a la vez que se consolidaban a sí mismos, añadiendo a los intereses de sus representados sus propios intereses político-institucionales (Miguélez, 1999). A través de su reconocimiento constitucional y el posterior desarrollo legal, los sindicatos consiguen su plena integración en el sistema de relaciones laborales y también en

¹⁶ Ley Orgánica 4/2015, de 30 de marzo, de protección de la seguridad ciudadana.

¹⁷ Capítulo 5, sección 2ª. Artículos: 35.1, 36.3, 36.4, 36.9,

el sistema político. Pero si la implicación sindical en la política se torna en subordinación al dictado político, provoca en los sindicatos una merma de la autonomía para defender los intereses expresados y legítimos de sus representados. Sin embargo, el mismo autor nos recuerda, al igual que hacía Beneyto (2008), que no se puede obviar que los sindicatos españoles se han visto forzados a entrar a gestionar un escenario de crisis desde su inicio como organizaciones, en el que el elevado desempleo constituía una amenaza tanto para los trabajadores como para los sindicatos.

Tras el apuntalamiento del sistema democrático con la colaboración de los sindicatos, a partir de 1986 las políticas de ajuste del gobierno socialista crearon un clima de tensión y no se firmaron pactos sociales de relevancia. Será a partir del gobierno del Partido Popular en 1996 cuando se decida incluir a los sindicatos en las negociaciones para la reforma de la regulación laboral, lo que sirvió para aumentar tanto su estatus como su poder lo que comenzó con mayores competencias en la negociación colectiva. La desvinculación de los sindicatos con sus partidos políticos de referencia en la izquierda facilita la integración de los sindicatos en ciertas estructuras y funciones públicas. De este modo, se crean instituciones tripartitas como el Consejo Económico y Social y se otorga a los sindicatos funciones públicas en materia de supervisión y control de la contratación, formación, seguridad y vigilancia de la salud (Hamman y Martínez-Lucio, 2003; Richards, 2008). El Estado refuerza a los sindicatos para poder concertar políticas y lo hace a través de la aportación de medios financieros, prescripciones legales y participación privilegiada en algunas políticas públicas (Oliet, 2004).

En el análisis de este proceso destaca el hecho de que se intentó desarrollar una política neocorporatista en España cuando el modelo ya estaba en crisis en el entorno europeo. Köhler (1995) argumenta que, a todo lo más, se jugó al corporatismo pero no se practicó realmente, pese a desarrollar ciertos aspectos del

modelo. Los pactos sociales fueron coyunturales y nunca se ha desarrollado una estructura institucional estable para un verdadero modelo de concertación. En la misma línea, Pérez (1986) argumenta que se intentó desarrollar un modelo de concertación política que buscaba, principalmente, el reconocimiento y la legitimidad de los interlocutores que asentara un clima de paz social. Más recientemente, los sociólogos sí suelen hablar de corporatismo para referirse al proceso etápico pero continuado de pactos entre agentes sociales desde el inicio de la democracia, que se revitalizó a mediados de los años 90. González y Luque (2014: 85) hablan de una reorientación hacia un corporatismo “competitivo” en dicha década, coincidiendo con la expansión económica y tras la consolidación del sistema democrático. Estos mismos autores consideran que la integración monetaria ayudó a fortalecer la institucionalización de los pactos tripartitos y que, pese al abandono de la vía corporatista por parte del gobierno desde el año 2010 a favor de una regulación y gestión unilateral de la crisis económica, continua habiendo condiciones para retomar el diálogo (ibíd). Durante los últimos años cinco años, se han llevado a cabo ciertos acuerdos bi y tripartitos, puntuales, que encajan dentro de lo definido como “corporatismo de crisis” (Urban, 2012: 229) o “concertación de titular” (Avdagic *et al.*, 2005: 8), buscando este último el reforzamiento de la imagen pública de las entidades que participan en la concertación y del propio mecanismo. Molina y Miguélez (2013) consideran que la concertación social ha jugado y juega un papel muy importante en la gobernanza socio-económica del país y que debería reforzarse para reducir su carácter altamente volátil y contingente.

Este proceso de creciente institucionalización tiene ventajas e inconvenientes para los sindicatos. Entre las ventajas destacan la capacidad de mantener una cierta influencia en los debates y las negociaciones sobre el mercado de trabajo, además de la obtención de recursos públicos para mantener las estructuras sindicales. Ambas cuestiones redundan en una mayor presencia de las organizaciones en la sociedad española, lo que también se considera un aspecto positivo. Sin embargo,

la obtención de estas ventajas dependen en última instancia del gobierno. Es por esto que Hamman y Martínez-Lucio (2003: 63) consideran que los sindicatos españoles se han revitalizado “políticamente” a través de la institucionalización de las organizaciones, sin que ello haya supuesto un incremento real de su capacidad de influencia política. El poder institucional de los sindicatos españoles es mucho mayor que en otras áreas tradicionales de poder sindical (organizativa, asociativa, estructural), lo que crea cierta discordancia y también dependencia, ya que el poder institucional se torna débil en ausencia de otros (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Miguélez (1999) considera que la institucionalización de los sindicatos españoles sólo sirve para reforzar su poder de interlocución en instancias que les sería difícil controlar si se produjera un proceso de desinstitucionalización.

Al igual que el sistema político ha dado oxígeno a las organizaciones sindicales en tiempos difíciles, también lo puede retirar en un momento en que el apoyo sindical no es necesario o es molesto, como está sucediendo desde que empezó la actual crisis económica. En consecuencia, se ha reducido enormemente la concertación con los sindicatos desde el inicio de la crisis (Nogueira *et al.*, 2015). Por otro lado, las reformas legales que se han llevado a cabo erosionan el papel negociador y también atentan contra las capacidades movilizadoras, las competencias formativas y suponen una merma de recursos en las organizaciones sindicales. Esta situación genera que los sindicatos, muy debilitados, se aferren todavía más al poder institucional y para Gago (2013: 1100) “los sindicatos españoles representan la imagen del capitán de un barco que se niega a abandonar un barco llamado “concertación” que se está hundiendo”.

La estructura organizativa

La estrategia de intercambio político tiene importantes repercusiones sobre la organización de los sindicatos. Una es la centralización, fortaleciendo los niveles superiores e imprimiendo una disciplina que va de arriba hacia abajo, por la importancia que adquieren los acuerdos en política laboral y económica (Miguélez,

1999). Los sindicatos españoles se suelen organizar bajo la forma de confederaciones sindicales con una doble estructura a nivel sectorial (federaciones) y territorial (uniones sindicales). El nivel sectorial de la organización sindical es la que se ocupa de los asuntos e intereses de su sector económico (negociación colectiva, formación, conflictos, etc.) y en el que se encuadra a la afiliación. La parte territorial se encarga preferentemente de los asuntos socio-políticos y tiene una vinculación más subordinada a las instancias territoriales superiores que en el caso de las federaciones. La existencia de ambos niveles (sectorial y territorial), aunque necesaria para ciertos aspectos prácticos de la acción sindical, añade complejidad a la estructura de la organización, dificulta la afiliación o su continuidad a ciertos trabajadores “atípicos” y suele ser motivo de tensiones por cuestiones de poder interno o conflictos por contradicciones surgidas en el marco de la acción sindical. Así, por ejemplo, la parte federal puede querer mantener el empleo en ciertos bancos en dificultades o en determinadas industrias contaminantes y la parte territorial oponerse a la inyección de dinero público en la banca u oponerse a la contaminación mediambiental.

Al igual que ha sucedido en otros países europeos, los principales sindicatos españoles han acometido procesos de fusiones, buscando aligerar sus estructuras y creando economías de escala. Estas fusiones se suelen hacer entre federaciones dentro de los límites del propio sindicato, no habiéndose observado fusiones recientes entre sindicatos. Otro motivo para la fusión de las federaciones es juntar ramas de la industria o de los servicios para acumular poder de presión. Esto ha llevado, por ejemplo, a que la tradicionalmente fuerte pero cada vez más debilitada federación minera de los principales sindicatos se haya fusionado con la federación del metal en CCOO o con químicas y energía en UGT (Köhler y Calleja, 2010). Actualmente, el sindicato CCOO ha pasado de 23 federaciones hace dos décadas a tener ocho (Agroalimentaria Construcción; Enseñanza; Industria; Pensionistas y Jubilados; Sanidad; Servicios y Servicios a la Ciudadanía). UGT ha reducido sus federaciones de las catorce que tenía a principios de los años 90 a las actuales siete

(Metal y Construcción; Servicios para la Movilidad y el Consumo; Servicios Públicos; Industria; Trabajadores Agrarios; Enseñanza; Servicios; Jubilados y Pensionistas) y mantienen que la intención del sindicato es quedarse sólo en tres grandes federaciones de Servicios Públicos, Servicios Privados e Industria (Pascual, 2015). Esta triple división federal le haría coincidir con la estructura actual del sindicato ELA. USO tiene cinco federaciones (Enseñanza; Empleados públicos; Seguridad privada; Industria; Servicios). La confederación gallega CIG es la que más federaciones tiene actualmente, con nueve (Metal; Enseñanza; Servicios; Construcción; Banca; Químicas; Alimentación-Mar-Telecomunicaciones; Químicas; Salud; Administración).

La capacidad legal de concentrar horas sindicales y “liberar” de su trabajo a personas para dedicarse exclusivamente a tareas sindicales y de representación es una fuente muy importante de recursos humanos, comprometidos y militantes, al servicio de la organización. Además, los sindicatos españoles se han profesionalizado progresivamente desde sus inicios en el periodo democrático. En este aspecto, los sindicatos ejercen de empleadores y contratan a profesionales especializados en gestión y administración, elaboración de estudios e informes, apoyo técnico y jurídico a la negociación colectiva, organización y reclutamiento de afiliados, realización de campañas en periodo de elecciones sindicales, expertos en comunicación, gestores de redes sociales, formación, etc.

La creación de estructuras específicas para determinados afiliados es otra característica que los sindicatos españoles comparten con buena parte de sus homólogos europeos. Los sindicatos suelen contar con secretarías para la mujer y para los jóvenes y, en algunos territorios, también cuentan con estructuras específicas para inmigrantes. La simple existencia de estos departamentos a nivel confederal, territorial y federal no significa necesariamente que sean efectivas o que vaya a implicarse a estos colectivos en el funcionamiento interno del sindicato. Además, también se han creado estructuras específicas para autónomos como la

Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos de UGT (UPTA-UGT). CCOO también destina servicios específicos de asesoramiento para trabajadores autónomos, aunque no haya establecido una estructura para ello por el momento.

Los sindicatos en la sociedad

Los sindicatos españoles son una de las asociaciones voluntarias más importantes del país como lo demuestra su número de afiliados, situándose a bastante distancia de, por ejemplo, los dos partidos políticos históricamente más importantes del país (PP y PSOE). Ambos declaran, en conjunto, en torno a un millón de afiliados y sólo la organización sindical CCOO declaraba tener más de un millón cien mil afiliados a finales de 2011 (CCOO, 2013: 105).

Desde finales de los años 80, los dos grandes sindicatos vienen practicando la unidad de acción sindical. Prácticamente divorciados de sus referentes políticos, las grandes organizaciones sindicales se ponen generalmente de acuerdo en los grandes asuntos de Estado, en la concertación política y también en la negociación colectiva en los niveles más altos. Esto responde tanto a cuestiones pragmáticas como a la necesidad de reforzar su posición ante el debilitamiento general del poder de los sindicatos. Pero la existencia de unidad de acción en los niveles superiores no significa la ausencia total de conflictos, ya que suelen ser más frecuentes a medida que descendemos en los niveles organizativos y de negociación. Cuestiones sobre el reparto del patrimonio sindical histórico pero, sobre todo, las elecciones sindicales en los centros de trabajo, son fuente de tensiones por la importancia que tiene la representatividad para la organización y, en menor medida, la consideración de sindicato hegemónico. La unidad de acción no implica, en modo alguno, que se contemple avanzar hacia la unidad organizativa. Los dos grandes sindicatos tienen una historia, cultura y estilo suficientemente diferenciados como para que no haya llegado a plantearse esta opción.

La proximidad de los sindicatos a los gobiernos en el marco de la concertación social hace que la sociedad los identifique con sus políticas. Más concretamente, asuntos como el aumento de la dualización del mercado laboral español, la reforma de los sistemas públicos de protección social (pensiones) o la falta de capacidad de las organizaciones sindicales para representar eficazmente a los trabajadores parados y a los precarios, son algunas de las cuestiones por las que las organizaciones sindicales se identifican con el sistema político en un momento de gran desafección política como el actual. Las posiciones críticas con respecto al papel de los sindicatos en la política no son sólo externas, también son internas y no afectan a todos los sindicatos, sino a CCOO y UGT principalmente debido su papel destacado y casi monopolístico desde la parte sindical, en la concertación de políticas con el gobierno.

La política legislativa y de recortes de los gobiernos desde el inicio de la crisis ha hecho surgir con fuerza nuevos movimientos sociales y partidos políticos que no sólo critican la colaboración sindical en la elaboración de políticas impopulares o el abandono de determinados colectivos, también piden revisar el papel de los sindicatos en un debate que está más vivo que nunca desde el inicio del periodo democrático (Blancar, 2014). Dentro de estos movimientos sociales y plataformas ciudadanas, como los Indignados o las Marchas por la Dignidad, determinados sindicatos minoritarios con un estilo de acción directa, de inspiración anarcosindicalista o anticapitalista, han encontrado soporte y aceptación, mientras que los sindicatos mayoritarios han sido rechazados y fuertemente criticados.

La confianza general de los españoles en los sindicatos es muy baja y, como se dijo, se relaciona con la desafección política por el desarrollo del papel institucional. En la última encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas sobre la confianza en instituciones, los sindicatos obtuvieron la tercera peor nota (de 16 instituciones) siendo sólo superados por los partidos políticos y el gobierno, situándose de este último a muy poca distancia (CIS, 2015a). Para agravar aún más

esta mala imagen, los sindicatos mayoritarios se han visto recientemente salpicados por varios escándalos de corrupción. Como respuesta a este fenómeno, que causa una gran indignación en la sociedad española y que es percibido como el segundo mayor problema que existe en España, tras el desempleo (CIS, 2015b), los grandes sindicatos han presentado recientemente códigos éticos a los que se tienen que someter todas las personas que ostentan algún tipo de cargo electo o por vía contractual en el sindicato.

Las organizaciones sindicales españolas

A continuación, se hace un breve repaso de las organizaciones sindicales “más representativas” en el ámbito nacional o autonómico. Se incluye también a la CNT por su importancia en la historia del sindicalismo español y a la USO por su importancia actual en el ámbito nacional como el tercer sindicato más representativo:

- La UGT fue fundada en agosto de 1888 a propuesta de Pablo Iglesias, casi una década después de que fundara el PSOE. Vinculado al partido desde el inicio, esta organización es el instrumento sindical socialista para la emancipación de la clase trabajadora y la abolición del capitalismo en España. Una práctica moderada y un carácter dialogante, además de la coordinación entre la acción política del partido y la acción sindical, le valieron ocupar un lugar dominante en el escenario sindical hasta la guerra civil. En el periodo franquista fue abolida, como todas las demás organizaciones sindicales, volviendo a tener actividad clandestina a partir de los años 60. Con la llegada de la libertad sindical, es el PSOE quien reorganiza la UGT y lo hace de forma fulgurante (Vega, 2011) estableciendo, por ejemplo, la afiliación obligatoria al sindicato para todos los militantes del partido que fueran trabajadores por cuenta ajena. El peso que adquiere la UGT en los años de la transición impone un modelo

pluralista de representación sindical, al contrario de un modelo unitarista, como pretendía CCOO (Albardíaz y Delgado, 2013).

- La CNT recoge el pensamiento anarquista y posteriormente lo une a la actividad sindical en la industria y el campo españoles a partir de su fundación como sindicato en 1910. El caso español es un gran referente histórico en la cultura anarcosindicalista mundial, por la relevancia y el desarrollo que alcanzó esta corriente en nuestro país. La gran acogida y difusión de las ideas bakuninistas por España, importadas y difundidas por Giuseppe Fanelli y Anselmo Lorenzo, junto a su persistencia durante décadas como un actor protagonista en la vida política y sindical se explica por varios factores. Entre ellos, destacan la existencia de una clase trabajadora y campesina muy pobre, desposeída, humillada y fuertemente represaliada que no confiaba ni en el Estado ni en la Iglesia que lo apoyaba, lo que constituía un caldo de cultivo especialmente propicio para la expansión de las ideas anarquistas. Duramente represaliado por los vencedores de la contienda civil, no volvió a tener nunca el protagonismo que alcanzó en la segunda y tercera década del siglo XX, aunque se mantiene en la actualidad como sindicato minoritario.
- El sindicato ELA/STV se origina en torno al movimiento obrero cristiano en el País Vasco y Navarra. La arraigada fe católica del lugar se combina con el nacionalismo para rechazar las ideologías agnósticas que preconizaban los sindicatos de inspiración marxista y anarquista. Surge así el sindicato ELA/STV en 1911 vinculado al Partido Nacionalista Vasco (PNV) que, inspirado en la doctrina social cristiana y con una visión reformista y nacionalista, adquiere una importante repercusión en Euskadi hasta la guerra civil en la que decide apoyar al bando republicano y sufre las consecuencias de la derrota a partir de 1939. Tras la dictadura, vuelve a

resurgir para reivindicarse como un sindicato nacionalista y de clase, con una independencia creciente del partido político matriz PNV. Actualmente es el sindicato más representativo de Euskadi (39,88% de los delegados en 2015) obteniendo el mayor número de delegados y duplicando la representatividad de la segunda fuerza (CCOO). También es una fuerza sindical importante en Navarra, donde alcanza una representatividad superior al 15% (21,53% en 2015) (Deia, 2015).

- El sindicato CCOO surge como movimiento sociopolítico a partir de los años 50, como consecuencia de un mayor aperturismo de la regulación franquista en materia laboral relacionada con la estrategia desarrollista. Grupos de militantes obreros, incluidos algunos vinculados al PCE y fuertemente asamblearios en sus formas de acción colectiva, optaron por la estrategia del entrismo y comienzan a participar en las elecciones a Jurados de Empresa. Durante los años 60, las comisiones de obreros se habían infiltrado plenamente en la OSE a nivel de empresa y ejercían informalmente de interlocutores en las negociaciones colectivas. Las intenciones de extender un movimiento sindical unitario, abierto a todos los trabajadores, se ven frustradas por la presión de la UGT en los años de la transición y se opta por constituir una organización sindical en 1976, aunque dotada de importantes dosis de contenidos y estilos propios de un movimiento (Alós y Lope, 1991), manteniendo el asamblearismo y el aperturismo a todos los trabajadores. Vinculado inicialmente al PCE, va rompiendo progresivamente los lazos con la organización política y sus herederos a medida que va abandonando sus rasgos de movimiento para convertirse en una organización sindical fuerte y extendida por todo el territorio, siendo la organización que obtiene mayor número de delegados en las elecciones sindicales desde mediados de los años 90 (Beneyto, 2014). En su proceso de consolidación como uno de los dos sindicatos

hegemónicos a nivel estatal ha venido participando en numerosos pactos sociales junto a la UGT, contribuyendo a la estabilidad de las relaciones laborales en España.

- La USO nace también a partir del aperturismo de los años 50, estableciéndose como sindicato en la clandestinidad a partir de 1961. Su origen se encuentra en organizaciones obreras de inspiración católica que reflexionan sobre la situación y los problemas de la clase trabajadora a la luz de la doctrina social de la Iglesia. El auge de CCOO anima a la creación de un sindicato cristiano no marxista y así surge USO. Su periodo de mayor repercusión fue en la Transición, pero poco después sufre dos escisiones hacia la UGT y CCOO que dejan debilitada la organización. Actualmente es el tercer sindicato del país en número de afiliados y es particularmente fuerte en ciertos sectores como la enseñanza privada, la industria y la seguridad, alcanzando representatividad para negociar en torno a medio millar de convenios colectivos.
- El sindicato nacionalista Confederación Intersindical Gallega (CIG) surge fruto de una serie de fusiones de otras centrales sindicales, también de carácter nacionalista, que se remontan en sus orígenes hasta los años 70, época de importantes pugnas sindicales en Galicia. Se define como un sindicato de clase y nacionalista que defiende la identidad nacional de Galicia y sólo se expresa en gallego (Mariño *et al.*, 2011). A pesar de que en los años 90 llegó a ser la fuerza sindical más representativa en el territorio gallego, ha perdido esta condición a favor de UGT y CCOO, respectivamente (Beneyto, 2014), aunque se queda a poca distancia electoral y obtiene delegados suficientes como para ser organización “más representativa” según la LOLS. Aunque proclama su independencia

política, forma parte del *Movimiento Galego ao Socialismo*¹⁸, cuyo brazo político es el Bloque Nacionalista Gallego (BNG).

- En el ámbito de Euskadi y Navarra existe otro sindicato nacionalista que obtiene representación para ser considerado sindicato más representativo. Se trata del sindicato *Langile Abertzaleen Batzordeak*¹⁹ (LAB) que nace en 1974 vinculado al Movimiento de Liberación Nacional Vasco (MLNV) con ideología de la llamada izquierda *abertzale*²⁰ y una estrategia de corte maoísta para apoyar al MLNV desde el ámbito sindical. En sus objetivos fundacionales se combina la liberación obrera con la liberación nacional de Euskal Herria. Desarrolla un importante papel político en los años 90 y es uno de los promotores, junto con ELA, del Pacto de Lizarra para iniciar un proceso de negociación que ponga fin al terrorismo de *Euskadi ta Askatasuna*²¹ (ETA), similar al que se llevó a cabo en Irlanda del Norte. A nivel puramente sindical es actualmente la tercera fuerza en Euskadi (18,34%) y la cuarta en Navarra (13,72%), donde no obtiene consideración de “más representativo” por un margen muy estrecho (Deia, 2015). Esta central sindical también se presenta a las elecciones sindicales en el País Vasco Francés, obteniendo buenos resultados en la administración pública local.

¹⁸ Trad.: Movimiento Gallego al Socialismo.

¹⁹ Trad.: Comisiones de Obreros Patriotas.

²⁰ Trad.: Patriota.

²¹ Trad.: Euskadi y Libertad.

Los retos de los sindicatos españoles

La afiliación

La tasa afiliativa española es de las más bajas de Europa siendo solamente superior a la de Portugal, Francia y algunos países del Este europeo (Eurofound, 2009). Siendo cierto que la densidad afiliativa está muy relacionada con algunas características del sistema de relaciones laborales (Frege y Kelly, 2004) y que no tiene relación directa con la calidad de la relación entre la organización y el trabajador (Müller-Jentsch, 1985), aumentar el número de afiliados es un reto de todas las organizaciones sindicales y un paso hacia su revitalización (Behrens *et al.*, 2004a). Un mayor número de afiliados aporta ventajas importantes a las organizaciones en términos, fundamentalmente, de mayor legitimidad, mejor representación, capacidad de empoderar la organización desde la base y un incremento de los recursos vía cuotas. Por tanto, la afiliación está directamente relacionada con la propia efectividad del sindicato para cumplir sus objetivos (Cilleros, 2011).

En los últimos años, los sindicatos españoles han venido impulsando iniciativas para fomentar y retener a la afiliación. Así, han desarrollado mucho el llamado “modelo de servicios” por el que un aparato burocrático de sindicalistas profesionales proporcionan servicios que incluyen la información especializada y la intermediación de quejas ante el empleador, también acceso gratuito o descuentos en compras, viajes, seguros, publicaciones, etc. La función de proveedor de servicios es algo secundario en el acceso al sindicato, si bien puede contribuir a fijar la afiliación existente siempre que se trate de servicios de calidad y que tengan algún interés relevante para el afiliado. En este sentido, las nuevas tecnologías pueden ayudar a que la oferta de servicios tenga un carácter proactivo y personalizado (Köhler, 2008).

Alternativamente, el modelo organizativo de origen anglosajón busca aumentar la afiliación, pero también una mayor involucración y protagonismo de los afiliados en la acción sindical, con la organización como instrumento de apoyo. Según Bernaciak *et al.* (2014), los diferentes sistemas de relaciones laborales contienen oportunidades, pero también constreñimientos, por lo que estrategias que provienen de contextos tan diferentes al español como el norteamericano, pueden tener resultados poco satisfactorios. No obstante, la desregulación laboral que se observa en ciertas áreas del sector servicios, dando lugar a las situaciones que se han designado como “precariado” (Standing, 2010) o los “trabajadores pobres” (CCOO, 2014), acercan las realidades laborales de una economía liberal de mercado a España. Es por esta convergencia que las iniciativas del modelo organizativo podrían dar buenos resultados en ciertos colectivos difíciles de organizar por la vía tradicional, a los que los sindicatos no están llegando actualmente.

Además de aumentar el balance neto de afiliados, las organizaciones sindicales tienen que incorporar a colectivos que están infrarepresentados en los sindicatos con respecto a su presencia real en el mercado de trabajo español. Quizás el más importante de ellos sea el de los jóvenes, puesto que son el futuro del sindicato y los que más necesitan de la organización para enfrentar una realidad laboral cada vez más precaria. En paralelo a la incorporación masiva de mujeres al mundo laboral, la afiliación femenina ha aumentado y se han creado estructuras específicas en el interior de las organizaciones. Sin embargo, las mujeres están más presentes en los trabajos “atípicos” y en los sectores menos sindicalizados, lo que se refleja en una menor tendencia a la afiliación sindical. Estos trabajadores “atípicos”, hombres o mujeres, aquellos que desempeñan su actividad a tiempo parcial, a distancia, a través de una agencia de trabajo intermediaria, como falsos autónomos o dependientes, etc... es otro de los colectivos que el sindicato ha de incorporar. Los inmigrantes son trabajadores que están muy alejados de la afiliación sindical y que también es necesario integrar y retener en las organizaciones. Su habitual

presencia en trabajos precarios o incluso en situaciones de ilegalidad en sectores de escasa o nula presencia sindical, los separa de las organizaciones sindicales y eso favorece que sus derechos laborales sean con frecuencia vulnerados, en detrimento de todo el conjunto de la fuerza laboral y también del *telos* de los sindicatos. La vulnerabilidad de sus redes de apoyo social, en comparación con los trabajadores nacionales, es otro motivo más para acentuar su necesidad de organización. Las vías de reclutamiento tradicionales no están dando resultados y las estrategias vinculadas al modelo organizativo han demostrado ser útiles en otros países para organizar sindicalmente a trabajadores inmigrantes (Bronfenbrenner *et al.* 1998, Moore, 2011). La mayoría de la gente relaciona la afiliación sindical con la actividad laboral (Köhler, 2008) y es por ello que en el momento de la jubilación o cuando están en situación de desempleo tienden a abandonar la organización sindical.

El elevado desempleo estructural en España se ha intentado combatir a través de la flexibilidad laboral para los que entraban en el mercado de trabajo (Fernández Macías, 2003). El fracaso de esta política, hace que en la actualidad coexistan los dos problemas agravados. Según Barranco y Molina (2014) las consecuencias de esta situación para la acción sindical, incluida la afiliación, son ambivalentes. Por un lado, como potencialidad, los afectados por la precarización de las condiciones laborales son una base para un crecimiento del sindicato, al aumentar el malestar laboral y ciudadano. Por otro, el riesgo para los sindicatos es que la población los vea como inefectivos para defender sus intereses o, incluso peor, que pierda la confianza en los sindicatos por considerarlos corresponsables de la situación actual por su papel en la concertación social. Por tanto, el reto de los sindicatos es conseguir ser vistos por la ciudadanía y por los trabajadores asalariados como actores que defienden sus intereses con eficacia. Además, actualmente lo han de hacer frente a nuevos actores sociales no sindicales que están siendo más efectivos a la hora de plantear y expresar el malestar de la ciudadanía.

La representación

La existencia de un mercado de trabajo altamente fragmentado dificulta enormemente la representación de los trabajadores por parte de las organizaciones sindicales. Con frecuencia, surgen intereses contradictorios y situaciones dilemáticas que enfrentan a diferentes tipos de trabajadores. Es, por tanto, necesario abordar el reto de renovar la representación de los trabajadores, un asunto complejo que puede comenzar por encontrar los vínculos entre la regulación laboral y la sociedad civil, buscando “socializar” la regulación y, simultáneamente, dando apoyos sociales a los efectos de la regulación laboral (Martínez-Lucio, 2008: 130).

España es uno de los países que tiene un mayor número de microempresas, es decir, empresas de menos de 10 trabajadores que constituyen un 92.1% del total de empresas y empleaban al 30.2% de los trabajadores en 2014 (IPYME, 2015). Acorde a la legislación vigente en materia de elecciones sindicales, en las empresas con ese número de trabajadores no se elige delegado de personal, aunque en caso de las de más de 6 trabajadores se podría hacerlo si se acuerda por mayoría. La centralidad que para los sindicatos adquiere la representatividad obtenida electoralmente, lleva a que los trabajadores de microempresas no formen parte de los objetivos prioritarios de la política de extensión de representatividad de muchos sindicatos.

Alós *et al.*, (2015: 194) recuerdan que el sistema de relaciones laborales español, “institucionaliza un sistema de representación basado en la dimensión de la empresa”. Puntualizan que el sistema ha permitido una elevada representación y acertadamente censuran que la contraparte empresarial y, a veces, también la política, buscan deslegitimar continuamente a las organizaciones por su bajo porcentaje afiliativo. En esta crítica, parecen olvidar la base de la legítima representación, las elecciones sindicales, donde se alcanzan porcentajes de

cobertura y participación muy notables. No obstante, las nuevas empresas suelen ser más pequeñas y las grandes han ido reduciendo progresivamente su tamaño, por lo que una revisión y actualización del sistema de representación sindical, diseñado en el periodo de la transición democrática, sería aconsejable. Los mismos autores, señalan la mayor probabilidad de que una empresa sea “blanca”, sin representación sindical, si es de nueva creación y tiene poca plantilla (ibíd.:193).

Afiliación y representación son aspectos que se relacionan mutuamente, especialmente si se cuenta con instancias representativas en el lugar de trabajo (Beneyto, 2014; Alós *et al.*, 2015). Un acercamiento estratégico a la representación y afiliación de los trabajadores con condiciones contractuales más precarias puede generar sinergias positivas con respecto a la imagen de los sindicatos y su compromiso con los intereses de todos los trabajadores. Sin embargo, una apuesta de este tipo contiene problemas en términos de coste-beneficio, por la dificultad de afiliar y representar a los colectivos que, paradójicamente, más lo necesitan.

La corrupción

En los últimos años, varios sindicatos españoles se han visto envueltos en casos de corrupción, incluyendo el cobro de comisiones, el mal uso de los puestos de representación en beneficio propio y el desvío de fondos públicos gestionados por el sindicato hacia particulares o hacia fines diferentes a los establecidos. Estos escándalos han tenido una importante repercusión y cobertura mediática, contribuyendo a ahondar en el deterioro de la imagen de las organizaciones sindicales en gran parte de la ciudadanía. Los sindicatos más afectados han sido CCOO y UGT, que han respondido recientemente a través de la publicación, ampliación y modificación continua de códigos éticos y de conducta. El código ético de UGT fue aprobado en el 6º Comité Confederal en mayo de 2012 y el de CCOO en un Consejo Confederal Extraordinario en marzo de 2015. Posteriormente, en abril de 2015, UGT estableció un Comité de Ética engargado de

velar por el cumplimiento de su código ético. Ambos incluyen medidas para promover la transparencia, la renovación de cargos y el control de la actividad de los cargos sindicales. Asimismo, incluyen procedimientos internos y nuevas agencias de la organización encargadas de velar por la ética y el comportamiento de los cuadros y dirigentes. El código de CCOO (2015), más reciente, tiene una mayor desarrollo y concreción en las medidas que el de UGT (2012), que fue el pionero. En ambos casos, es pronto para evaluar el seguimiento y cumplimiento de los códigos por parte de las organizaciones, pero no cabe duda de que es un avance importante cuya aplicación efectiva debería tener importantes repercusiones tanto a nivel interno como externo.

Al igual que en el terreno político la corrupción provoca una enorme desafección hacia los partidos políticos, en el ámbito sindical puede contribuir notablemente a su declive. Es, por tanto, de esperar que la publicación de códigos éticos y de conducta no se quede en una mera acción mediática en unos momentos difíciles en la relación con la opinión pública y que pase a ser un eje vertebrador de la actuación del sindicato. En este sentido, la iniciativa confederal de los sindicatos sobre asuntos éticos debería penetrar en toda la organización y llegar hasta el punto de contacto más próximo de contacto entre la organización y el trabajador, los delegados sindicales.

Creo que es de justicia concluir este apartado señalando que las organizaciones sindicales españolas tienen presencia en organismos supervisores de miles de empresas y administraciones desde hace décadas, habiendo contribuido significativamente a la transparencia y la ética en la gestión privada y pública de este país. En este sentido, es triste ver cómo la mala praxis de unos pocos individuos puede llegar a empañar los esfuerzos de muchos otros, pero así es como funciona la sociedad de la información y esto debe ser asumido plenamente por las organizaciones sindicales, actuando en consecuencia.

La globalización

Supone una reconfiguración de la economía mundial y de las funciones de los Estados y de los sistemas de relaciones laborales en los que se insertan los sindicatos. Mientras tanto, nuevos agentes supranacionales controlados por las grandes potencias y por los intereses de las grandes empresas multinacionales, adquieren mayor poder de presión, subordinando a los Estados para que actúen en función de sus intereses económicos. La competitividad a escala internacional se convierte en el objetivo prioritario de la agenda de los gobiernos, puesto que así se determina la posición que tiene el país en la economía global. En los últimos años, los gobiernos españoles han seguido una política de devaluación interna para mejorar esa posición y poder ser receptores de inversión foránea. Es el caso español un modelo económico fuertemente dependiente de la inversión externa y, por tanto, muy expuesto a los vaivenes de la economía mundial, con poca capacidad de resistencia en términos de empleo, como estamos constatando en la actualidad.

Los sindicatos españoles han de asumir el reto de la globalización, cuya respuesta no es otra que la internacionalización de la acción sindical. No es una cuestión nueva para los sindicatos, puesto que data de los mismos orígenes del movimiento obrero organizado. Retomar esta cuestión se vuelve otra vez necesario por la crisis reguladora de los Estados frente a la globalización. Hasta ahora se han dado algunos pasos, con los sindicatos desarrollando una cierta acción sustantiva en esta materia, aunque limitada al contexto europeo (Hyman, 2001).

El euro-sindicalismo es también un reto en sí mismo para los sindicatos españoles (Fraile, 1999). Los sindicatos españoles se han integrado desde hace décadas en la CES. No obstante, el balance de fuerzas entre capital y trabajo es muy desigual en el ámbito europeo, siendo necesario un empuje cualitativo de la acción del CES. Progresivamente, los sindicatos españoles se han ido incorporando a Comités de

Empresa Europeas (CEEs) y también, aunque en menor medida porque existen menos, a Comités de Empresa Internacionales. En estos ámbitos también se necesita un avance cualitativo en forma de mayores funciones, además de una acción sindical coordinada y también solidaria, ya que a veces la estrategia empresarial busca la competencia y división en beneficio propio. Los sindicatos parecen practicar una suerte de competencia en la escala internacional buscando proteger los intereses y el empleo en sus respectivos países, sin practicar ni promover una estrategia coordinada en interés de los trabajadores de la empresa global.

Antenas (2008) cree que, a pesar de la pluralidad sindical internacional y de la diversidad de estrategias existentes, es posible identificar una estrategia general hegemónica en la que coinciden, en un sentido muy amplio, el grueso de las organizaciones sindicales nacionales e internacionales. Se trata de una apuesta por desarrollar un diálogo social internacional, en el que los sindicatos buscan tener un papel en la configuración de las políticas económicas y laborales a escala mundial. Subyace entonces una aceptación de la globalización neoliberal como algo inevitable, buscando una corrección de sus efectos en un sentido social. El mismo autor, identifica las recientes campañas de la CES sobre la “Europa Social” y de la CIS acerca del “trabajo decente” como parte de esa estrategia, con los sindicatos buscando constituirse en interlocutor a escala internacional (ibíd: 42). Sin embargo, este enfoque contiene elementos que pueden ser problemáticos debido, en primer lugar, a la poca capacidad de acción internacional de los sindicatos, con una correlación actual de fuerzas muy desfavorable. En segundo lugar, es necesario construir poder sindical internacional desarrollando sus diversas fuentes desde la base. Por tanto, un aumento del poder institucional, construido por arriba, puede dar una falsa sensación de interlocución, pero no constituye un poder real en ausencia de otros atributos del poder sindical (ibíd.: 42-43).

Construir poder sindical internacional puede y debe comenzar por establecer alianzas con organizaciones y movimientos sociales. Las ONG que pelean por un mundo con más justicia social y un desarrollo sostenible son las aliadas naturales de un renovado movimiento sindical internacional (Köhler, 2008). Muchas de estas organizaciones forman parte del conocido como movimiento “antiglobalización”. Integrarse en un movimiento social global, significaría la superación de un modelo de hacer sindicalismo internacional fragmentado, débil y diplomático, ya obsoleto. Esta colaboración aumentaría el repertorio de la acción colectiva con instrumentos potencialmente muy útiles como el boicot, las denuncias de explotación laboral y de prácticas contaminantes, etc. Además, podría suponer un impulso de la debilitada Organización Internacional del Trabajo (OIT), potenciando una mejor legislación internacional en materia laboral y la supervisión de su cumplimiento.

La adaptación de las estructuras de las organizaciones

Las organizaciones sindicales españolas “más representativas” han desarrollado una verticalización y centralización organizativas, fruto de la necesaria articulación del modelo corporatista (Crouch, 1993). Una estructura de este tipo dificulta los procesos de democracia interna, autonomía y flexibilidad que requiere la adaptación de la organización al contexto actual.

Los sindicatos españoles están concentrando su estructura federal y todos han reducido su número de federaciones. Esta estrategia ha sido tildada de defensiva (Waddington, 2005) y así parece serlo en la motivación para acometerla de los sindicatos españoles, buscando crear economías de escala y racionalizar la organización en tiempos difíciles. En la actualidad, un trabajo sindical eficaz debe ser rápido, ágil y flexible porque ya no valen los viejos esquemas burocráticos tradicionales. Pensar en trabajar con equipos interfederales, sin control jerárquico y minimizando los trámites burocráticos es un reto para los sindicatos, como lo es para cualquier organización eficaz hoy en día.

Otro reto es repensar la coexistencia de la estructura federal y territorial de los sindicatos para adaptarse a la realidad laboral. En la actualidad, las vidas laborales de los trabajadores suelen ser discontinuas y, con frecuencia, cambian de sector lo que genera problemas de organización sindical interna que se trasladan al trabajador y a su decisión de afiliación. Las nuevas prácticas empresariales en materia de gestión de recursos humanos dificultan el encuadre dentro de la organización de cada vez más trabajadores y las fronteras entre sectores se hacen más difusas. Organizar y representar a los trabajadores a lo largo de una cadena de valor como un polígono industrial, un centro comercial, un aeropuerto,... incluso un barrio, población o zona geográfica es una interesante estrategia que puede aumentar al poder sindical, combatir la fragmentación y mejorar tanto la efectividad como la imagen de las organizaciones obreras. Esta apuesta estratégica requiere cambios internos en los sindicatos en favor de una mayor autonomía de los equipos y recursos sindicales.

La heterogeneidad de la fuerza laboral es cada vez mayor y esto ha de reflejarse en la vida interna de los sindicatos. Reforzar los procesos democráticos, con foros de debate internos y activos, el uso de encuestas cerradas o abiertas y crear espacios tolerantes para la reflexión, son procedimientos llamados a sustituir a los procesos congresuales periódicos, que suelen estar marcados por la lucha de facciones o por la anulación de la disidencia. Algunos sindicatos europeos (Bernaciak *et al.*, 2014) utilizan con frecuencia el referéndum con la afiliación (y a veces, también con los no afiliados) para someter a aprobación los acuerdos o decisiones más importantes que adopta el sindicato. Por último, Martínez-Lucio (2008) revela la existencia de una tensión entre la fuerza modernizadora y la herencia sociopolítica de los sindicatos españoles. La encrucijada que viven los sindicatos actualmente, con el deterioro de su papel institucional y los cambios hacia una mayor precarización de la fuerza laboral, pueden suponer una fuerza retadora suficiente como para que el impulso modernizador supere la herencia sociopolítica.

El papel institucional y la acción política

Los sindicatos españoles han visto reforzado su papel institucional en las últimas décadas y, en paralelo, han descuidado otras fuentes de poder sindical más autónomas como la afiliación o la identificación con una amplia militancia. El principal problema del poder institucional de los sindicatos es que su garante es un agente externo, el gobierno, que puede retirar ese poder en función de sus intereses. Como vimos, la asimetría existente entre las fuerzas del capital y el trabajo (Offe y Wiesenhal, 1980) se sustenta en la base de un Estado que es más dependiente de los intereses del capital. Con la crisis económica, desde 2008, esta posición se ha visto reforzada aún más y el Estado ha erosionado el poder institucional de los sindicatos mediante reformas laborales y reduciendo tanto la concertación social como los recursos públicos asignados a los sindicatos.

El papel de los sindicatos en la concertación social española ha sido positivo durante las últimas décadas. La crisis económica dificulta pero a la vez hace más necesarios los acuerdos bipartitos y tripartitos. Retomar este papel debería hacerse a través de una mayor legitimidad otorgada por el poder autónomo de los sindicatos y no por concesiones que son graciabes en la práctica, pese al amparo legal. La dependencia del poder institucional ha generado en los sindicatos españoles un dilema entre organizaciones que participan en la concertación y otras que la rechazan, lo que dificulta las alianzas intersindicales y con nuevos movimientos sociales, además de corresponsabilizar a las organizaciones que participan en la concertación social de sus resultados, en momentos de poco margen para obtener aspectos positivos y gran desafección.

La relación con la sociedad y la formación de alianzas

Revertir la mala imagen que tienen los sindicatos entre los españoles es un asunto urgente. Hyman es uno de los autores que hace más hincapié sobre la cuestión ideológica y discursiva de los sindicatos (Hyman, 1981; 2007; Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013; Bernaciak *et al.*, 2014). Recuperar la utopía, defender que hay una alternativa social a la globalización neoliberal y construir una imagen de los sindicatos como instrumentos para avanzar en la justicia social son algunos de los objetivos por los que los sindicatos pueden reforzar su poder sindical desde aspectos morales, que repercutirán positivamente en otros beneficios más tangibles para las organizaciones.

La crisis social y política que vive el actualmente el país contiene simultáneamente oportunidades y amenazas para las organizaciones sindicales, que a su vez constituyen retos importantes. La colaboración de los sindicatos con el gobierno a través del diálogo social ha producido una identificación de las organizaciones sindicales “más representativas” como parte del sistema político, especialmente CCOO y UGT. La eclosión de nuevos movimientos sociales (15M- Indignados) y partidos políticos (Podemos) muy críticos con dicho sistema político, ha contribuido a extender el malestar ciudadano a las organizaciones sindicales mayoritarias. Otras organizaciones sindicales, más minoritarias, pero caracterizadas por posiciones más radicales, están alcanzando mayor repercusión social al compartir espacios y argumentos de protesta con los mencionados movimientos sociales y partidos. Así, organizaciones sindicales como CNT o el Sindicato Andaluz de Trabajadores (SAT) colaboran e incluso promueven acciones conjuntas y alianzas con el movimiento 15M y su posterior conglomerado de organizaciones y plataformas o también en las conocidas como “Marchas por la Dignidad”. En estos espacios los dos sindicatos mayoritarios son rechazados y fuertemente criticados por su papel institucional en el sistema político.

Sin embargo, la política de recortes en servicios públicos llevada a cabo por el gobierno ha dado lugar a una respuesta en forma de las conocidas como “Mareas Ciudadanas”, un movimiento de protesta de carácter sectorial (educación, sanidad, administración pública, etc.) en el que coexisten diferentes plataformas ciudadanas, movimientos sociales, ONG y sindicatos. En esta forma de protesta, coexiste el deseo ciudadano mayoritariamente compartido de mantener los servicios públicos, con una presencia sindical fuerte en dichos servicios. Como resultado, se posibilita una alianza entre colectivos y organizaciones sindicales, con una muy escasa presencia de las respectivas siglas organizativas, dando protagonismo a la protesta. En sus acciones se despliegan nuevas y tradicionales formas de acción colectiva, resultado de las sinergias entre los diferentes participantes.

Establecer alianzas con otras organizaciones es una forma de recuperar poder sindical, pero ello requiere que los sindicatos adopten determinadas actitudes y estén dispuestas a ceder poder (Tattersal, 2005). En este sentido, la experiencia de la “Cumbre Social” iniciada en 2012, en la que los sindicatos mayoritarios se ponen a la vanguardia de un número de organizaciones de la sociedad civil, no obtiene muchos de los réditos que los sindicatos podrían obtener de una alianza estratégica, abriendo sus estructuras y adquiriendo un compromiso mutuo profundo con otras organizaciones sociales. Vencer las resistencias y la desconfianza mutua para establecer alianzas, identificando a los socios deseables, así como redefinir el papel de los sindicatos españoles entre la clase (rol de contestación) y la sociedad (rol integrador), es otro importante reto de las organizaciones sindicales.

El uso de la información y de la comunicación dentro y fuera de la organización

Dentro del reto de la modernización de los sindicatos, un aspecto crucial es el manejo de la información. Operando en un contexto cada vez más heterogéneo y mutable, los sindicatos han de convertirse en organizaciones que gestionen eficazmente el conocimiento. La eficacia de una organización depende, en buena

medida, de que los que la componen sepan tanto aprender nuevas respuestas a los nuevos retos, como deshechar aquellas respuestas, rutinas y convenciones establecidas que no están dando buenos resultados. Por tanto, la adquisición y selección de nuevo conocimiento, su distribución eficaz y coordinada por la organización, su interpretación y conservación dentro de la organización dentro en lo que se ha venido llamando “aprendizaje organizacional” (Huber, 1991; Hyman, 2007), son aspectos esenciales para una organización moderna y eficaz.

Las organizaciones sindicales españolas han realizado esfuerzos por aumentar y mejorar su conocimiento y adaptación, pero todavía mantienen respuestas inerciales y repertorios de comportamiento obsoletos, habida cuenta de lo cambiante de la realidad del contexto socio-laboral. Para Köhler (2008) es importante acudir a fuentes externas de conocimiento como hacen empresas y gobiernos, que recurren con frecuencia a consultorías externas, servicios de expertos, *think tanks*, grupos de investigación, etc. Por el contrario, los sindicatos españoles confían en exceso en sus propios servicios de información, formados por miembros del sindicato. Esto se traduce en una desventaja con respecto a los otros actores y se extiende a muchos ámbitos de la acción sindical, comprendiendo aspectos tan importantes como la orientación estratégica del sindicato o la negociación colectiva. Mejorar el conocimiento de las organizaciones sindicales españolas debe incluir una mayor tecnificación y profesionalización de ciertas áreas del sindicato, a la vez que una promoción y uso generalizado de fuentes externas de conocimiento, en los que una alianza con el mundo académico e investigador puede dar buenos resultados. Además, reclutar nuevos perfiles de trabajadores de empleos “atípicos” y asignarles responsabilidades en la organización es la mejor forma de conocer de primera mano las realidades sobre las que el sindicato debe actuar y con las que tiene que conectar.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación como las redes sociales o los dispositivos móviles pueden servir para mejorar la comunicación entre los

trabajadores (afiliados o no) y la organización. La clave del buen uso de estos medios en la actualidad es brindar una información pertinente y de calidad. En una sociedad sobresaturada de información, es sólo aquella información verdaderamente útil, personalizada y presentada adecuadamente en tiempo, forma y canal la que puede atraer la atención.

Los sindicatos españoles han de comunicarse con la sociedad y explicar a la ciudadanía, en un lenguaje adecuado, cuales son sus acciones y posiciones pasadas, presentes y futuras. Una renovada presencia en los medios de comunicación, con un renovado discurso, podría contribuir al conocimiento y comprensión de las acciones sindicales, contraponiendo con argumentos las críticas que se vierten desde esos mismos medios y de las que los líderes sindicales se quejan con frecuencia y cierta razón.

La negociación colectiva

La tradicional rutina de convenios sectoriales sobre los aumentos salariales y la reducción de la jornada ha sido reemplazada por una enorme complejidad. Las prácticas de externalización, subcontratación y contratación a través de agencias, entre otras, han difuminado las fronteras entre sectores y ámbitos de aplicación. Las nuevas prácticas de gestión de recursos humanos con la flexibilización de la jornada, los componentes salariales en función del rendimiento individual y colectivo, la polivalencia, los equipos de trabajo, la formación continua, los contratos relevo, etc., han multiplicado las materias a regular mediante la negociación colectiva. Cabe añadir, además, todos los avances legislativos con repercusiones en la negociación colectiva.

La negociación colectiva en España se mantiene robusta, con una cobertura amplia, pero está bajo amenaza. En las reformas laborales recientes, el gobierno intenta promover la descentralización de la negociación colectiva y lo hace a costa del poder contractual de los sindicatos, buscando aumentar la flexibilidad y la

devaluación interna para el impulso de la competitividad. Los sindicatos han realizado una intensa acción social de protesta y, a la vez, han realizado una intensa actividad negociadora con una gran flexibilidad en sus posiciones para mantener vivo un mecanismo tan importante como el de la negociación colectiva. Así, han llegado a acuerdos para la firmar y mantener vigentes muchos convenios colectivos, aún a costa de la reducción de salarios y el empeoramiento de condiciones de empleo. Mantener viva la negociación colectiva es uno de los retos sindicales en el momento actual. Unas organizaciones sindicales con mayor poder independiente, junto con una mayor capacidad de movilización y con un renovado repertorio de acciones, reforzaría sin duda el poder contractual del sindicato en este importante método sindical, que es clave para la regulación laboral en España.

Relevancia de este capítulo para el trabajo de investigación

Comprender el proceso histórico de los sindicatos españoles y situarlos en la actualidad del sistema de relaciones laborales es fundamental para comprender su papel y los retos que enfrentan. Poder superar los desafíos que comprometen su futuro como organizaciones relevantes de la sociedad española requiere romper con la parálisis organizacional y tomar decisiones estratégicas. En el capítulo anterior se analizaron las diferentes estrategias que los autores de la corriente de Estudios de Revitalización Sindical han identificado como con potencial para detener el declive de las organizaciones del trabajo organizado. En el presente, se recogen las principales características de las organizaciones sindicales españolas y su actividad, así como los retos que enfrentan. Buscar relaciones entre ambos campos de conocimiento servirá para orientar las decisiones estratégicas de los sindicatos, lo que se someterá a prueba empírica en el desarrollo posterior de este trabajo de investigación.

Tabla 13: Cuadro sintético de los retos de los sindicatos españoles

- Aumentar y mejorar la composición afiliativa
- Representación de nuevos tipos de trabajadores
- Combatir la corrupción
- Adaptar las estructuras de la organización
- Enfrentar la globalización y desarrollar un sindicalismo internacional
- Responder a las nuevas formas empresariales de gestión de recursos humanos
- Mejorar los procedimientos democráticos internos
- Renovar los cuadros sindicales
- Combatir la mala imagen social y reforzar los vínculos con la sociedad civil
- Establecer alianzas estratégicas con otros colectivos
- Desarrollar nuevas formas de acción sindical
- Mejor uso de la información y el conocimiento en la organización
- Buscar y utilizar la asesoría externa
- Mantener y desarrollar la negociación colectiva
- Mejorar las formas y los canales de comunicación interna y externa
- Desarrollar una mayor legitimidad moral y reforzar el contenido ideológico
- Modernizarse y revisar la inercia y la herencia sociopolítica
- Revisar el papel institucional
- Adoptar decisiones estratégicas

CAPÍTULO 4 - ANALISIS CUALITATIVO

Introducción

La revitalización sindical es un concepto multidimensional en el que se recomienda un uso combinado de estrategias (Hurd *et al.*, 2003; Behrens *et al.*, 2004a; Turner, 2005). Estas estrategias van dirigidas a aumentar el poder sindical a través de diferentes fuentes que se interrelacionan mutuamente. Por ejemplo, una estrategia exitosa en el poder discursivo o moral del sindicato, reforzando el compromiso de la organización con la justicia social, puede facilitar el establecimiento de alianzas con otros grupos sociales. Estas alianzas y renovado discurso pueden dar como resultado un aumento de la afiliación que, a su vez, trae consigo mayor vitalidad organizativa, capacidad negociadora e influencia política.

La revitalización sindical consiste, en definitiva, en empoderar un movimiento sindical a través del uso combinado de estrategias dirigidas a aumentar las fuentes de poder sindical. Se trata de un proceso que es acumulativo y que requiere de una visión integrada y complementaria de ambos elementos. Pero desarrollar dichas estrategias y aumentar las fuentes de poder sindical no conduce directamente a la revitalización, es necesario un vehículo teórico y conceptual que nos permita analizarlo y evaluarlo adecuadamente. Aquí es donde entran en juego las dimensiones de la revitalización (Behrens *et al.*, 2004a), elaboradas a partir de los ámbitos en los que se observa el declive sindical. Orientar el empoderamiento requiere tener en cuenta las características del debilitamiento. Así, la pérdida de afiliados y de influencia económica, social y política han llevado al declive sindical, por lo que revertir estas tendencias se configuran como los objetivos del empoderamiento y, por tanto, de la revitalización sindical.

Desde este enfoque sobre la revitalización sindical, se establecen diferentes niveles para el análisis (Ver Tabla 14):

Tabla 14: Niveles de la revitalización sindical

Nivel operativo: Fuentes de poder sindical
Nivel estratégico : Estrategias de revitalización sindical
Nivel analítico-evaluativo: Dimensiones de la revitalización sindical

En el análisis cualitativo que se llevará a cabo sobre los retos y oportunidades para la revitalización de los sindicatos españoles se usará un enfoque que combina el nivel estratégico y el nivel operativo para ofrecer información en torno a seis bloques. Cada uno de ellos incluye una o dos fuentes de poder sindical, siguiendo a Gumbrell-McCormick y Hyman (2013) y una de principales estrategias de revitalización sindical, según Frege y Kelly (2004). Esta asociación se ha hecho teniendo en cuenta la fuente o fuentes de poder sindical que cada estrategia trata de desarrollar como objetivo prioritario. La estructura en bloques para el análisis cualitativo es la siguiente:

- Bloque 1- Poder asociativo y modelo organizativo.
- Bloque 2- Poder estructural y cooperación.
- Bloque 3- Poder institucional y acción política.
- Bloque 4- Poder de coalición y formación de alianzas.
- Bloque 5- Poder organizativo- estratégico y reestructuración.
- Bloque 6- Poder discursivo-moral y solidaridad internacional.

Las razones que me han llevado a optar por este modelo analítico son las siguientes: En primer lugar, estudiar a los sindicatos españoles sólo en base a las

dimensiones de la revitalización adquiere un enfoque ampliado que trasciende fácilmente a las organizaciones sindicales, lo que conduciría a situar los problemas y las soluciones fuera de los sindicatos. Pienso que dichas dimensiones tienen mejor aplicación para este estudio como instrumentos para el análisis de tipo evaluativo o prospectivo. En segundo lugar, la importancia determinante del enfoque estratégico requiere contar con elementos de análisis teórico *ad-hoc*. Así, haciendo uso de la literatura sobre estrategias de revitalización sindical, se busca relacionar la información recabada en los sindicatos españoles con el debate teórico en esta materia en la que el caso español está prácticamente ausente. En tercer lugar, el nivel operativo expresado en las fuentes de poder sindical permite detectar y expresar mejor las situaciones, los problemas, las oportunidades y las iniciativas concretas que se detectan o sugieren y relacionarlo con los otros niveles del análisis.

A continuación, se analizará la información cualitativa recabada en este estudio que comprende fundamentalmente la utilización de entrevistas semiestructuradas a informantes-clave de las organizaciones sindicales y expertos en la materia, aunque también se incluyen opiniones vertidas en blogs y fuentes documentales primarias y secundarias.

Bloque 1: Poder asociativo y modelo organizativo

La afiliación es la base humana y material del sindicato, la primera condición para su propia existencia. Para contrarrestar la debilidad de la relación individual con el empleador, los trabajadores deciden unirse en un sindicato. Esta agregación de individuos con intereses divergentes es el primer paso para obtener poder sindical, pero por sí sola no es suficiente ya que la afiliación sólo expresa la “voluntad para pagar”, siendo necesario complementarlo con una “voluntad para actuar” (Offe y Wiesenthal, 1980). Salvo en regímenes totalitarios, la decisión de afiliarse al sindicato es siempre una decisión individual, aunque influenciada por factores externos, entre los que destacan las normas de representación, el tipo de

negociación colectiva o la fragmentación de la fuerza laboral. La lógica del acto de afiliación sindical ha tratado de ser explicada desde las teorías de elección racional (Olson, 1992), en relación a la insatisfacción laboral (Freeman y Medoff, 1984), o por la presión del entorno laboral y social (Booth, 1985; Visser, 2002), aspectos tratados en el capítulo primero de este trabajo.

En los estudios recientes sobre sindicatos se observa una marcada tendencia a destacar los datos sobre la densidad sindical. Esto se debe a la influencia anglosajona, por la importancia que ésta adquiere en su modelo sindical. No obstante, es preciso tener en cuenta que el porcentaje de afiliados de la fuerza laboral no expresa necesariamente la calidad de la relación, ni tampoco el compromiso de los afiliados con la organización sindical (Müller-Jentsch, 1985). Por tanto, con una importancia relativa para expresar el poder sindical en función de cada contexto, la densidad afiliativa de un país está muy determinada por las características del sistema de relaciones laborales en que operan los sindicatos (Ebbinghaus y Visser, 1999; Traxler, 2001).

La caída de la afiliación es uno de los factores desencadenantes del debate sobre la crisis del sindicalismo. La pérdida de afiliados es un problema común de los sindicatos en todo el mundo (Visser, 2006), pero su impacto diferenciado en los movimientos sindicales nacionales se traduce en la existencia de diferentes constreñimientos, problemas y oportunidades (Heery, 2003, Bernaciak *et al.*, 2014). En Europa, la tipología de modelos sociales anglosajón, nórdico, centroeuropeo y mediterráneo (Sapir, 2006) contiene importantes elementos diferenciadores que tienen su reflejo en la afiliación. Con una relevancia mayor en el contexto anglosajón, dada la débil presencia institucional y el estilo liberal de conducir las relaciones laborales, el número de afiliados ha descendido drásticamente, lo que se traduce en un gran debilitamiento de las organizaciones sindicales y una enorme preocupación por esta dimensión. En los entornos corporatistas de la Europa continental, los sistemas de relaciones laborales se

caracterizan por la incorporación de los sindicatos en las instituciones y la existencia de normas de representación de la fuerza laboral, haciendo a las organizaciones sindicales menos dependientes de su nivel de afiliación para atender a sus necesidades organizativas y a sus funciones de representación. En general, la participación institucional de los sindicatos incluye contrapartidas que disminuyen los incentivos para aumentar la afiliación, especialmente para el reclutamiento de nuevos tipos de trabajadores (Kloosterboer, 2008).

La gestión por los sindicatos de prestaciones sociales como el seguro de desempleo, dentro del conocido como sistema “Ghent”, ha permitido a Bélgica y a los países nórdicos (Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca) aumentar los incentivos para la incorporación sindical de los trabajadores y disfrutar de tasas muy elevadas de afiliación. En los últimos años, el giro de sus gobiernos hacia la derecha y el debilitamiento de la tradicional hegemonía socialdemócrata en el gobierno ha supuesto un recorte de las prestaciones sociales y, en consecuencia, de la afiliación. En los países centroeuropeos (Alemania, Austria, Holanda, Suiza) la afiliación ha disminuido significativamente. No obstante, cuentan con mecanismos muy consolidados de diálogo social que se ven potenciados por la habitual presencia de gobiernos de coalición. Dada esta situación, un importante riesgo que amenaza al sindicalismo centroeuropeo es la erosión de los mecanismos institucionales por la creciente falta de representación de sus organizaciones (Bernaciak *et al.*, 2014). Los países mediterráneos del sur de Europa (Portugal, Francia, España, Italia) viven una situación parecida al área centroeuropea, con retos que son similares aunque quizá más acuciantes. A pesar de presentar cifras bajas de afiliación sindical, estos países contaban con una militancia activa y un gran poder de movilización, lo que añadía representatividad y engrasaba su participación en un diálogo social relativamente bien consolidado. Pero la conflictividad y el poder de movilización han bajado drásticamente, a la vez que ha aumentado la segmentación del mercado laboral. Además, la escasa afiliación está

envejecida y concentrada en el sector público o industrial, apuntando a un futuro de mayor debilidad y al riesgo de corporativización de las organizaciones sindicales.

La cuestión afiliativa es uno de los elementos centrales en el debate sobre la revitalización sindical y constituye una dimensión específica para su análisis. Siempre que consiga desarrollarse eficazmente esta dimensión, se obtiene un mayor potencial para la revitalización sindical en las otras dimensiones: económica, social y política (Behrens *et al.*, 2004a). La afiliación no sólo aporta recursos financieros, que son cada vez más necesarios debido a la crisis que está viviendo el sindicalismo, también contribuye a mejorar la representación, la posición negociadora de los trabajadores, la dinámica interna de la organización, la repercusión social del sindicalismo y la influencia política.

“Un renacimiento del sindicalismo debería de insistir una vez más en la importancia cabal de la afiliación y con ella de la participación, del control directo, de la representación democrática ante las instituciones para conseguir más cosas. El sindicato no es una mutua de seguros, no ofrece a sus abonados un servicio para quitarles una preocupación de la cabeza. La afiliación es y debe ser activa y no pasiva. Activista, incluso.” (EXP 9)

Como veremos, la afiliación sindical en España tiene las siguientes características: Una densidad baja pero relativamente estable desde la transición política; un impacto negativo de la crisis económica en el balance neto de afiliados desde 2010; la concentración de la afiliación en el sector público y determinadas industrias; déficit de jóvenes, mujeres, inmigrantes y trabajadores precarios entre la afiliación sindical y la falta de capacidad de las organizaciones para aumentar la densidad afiliativa y para retener y fidelizar a la afiliación.

“Hay un hecho que se produce y que podemos constatar a partir del momento en que se hacen los estudios sobre afiliación. Antes no,

porque la gente se mueve por sus propias percepciones, que suelen ser muy benevolentes y entonces las causas siempre están afuera: “Es el sistema de relaciones laborales basado en la representatividad”... “es que la crisis cierra empresas y entonces se pierde afiliación”...etc... Pero una primera cuestión que analizamos y que es muy importante, es que tenemos unos niveles muy altos de afiliación y también unos niveles muy altos de desafiliación. No es cierto que la gente no se afilie al sindicato, se afilia y en proporciones importantes... el problema es que no se consigue estabilizar a esa afiliación. Para que te hagas una idea, de los 180 mil afiliados que tenemos ahora, tendremos este año unas 25 mil altas, que es mucho, pero también unas 20 mil bajas, que también es mucho.” (CCOO 6)

Los sindicalistas y expertos entrevistados son conscientes de la importancia trascendental de aumentar la afiliación y de las repercusiones positivas que esto tendría para el movimiento sindical español. Entre los motivos que citan para dar esta importancia a la afiliación se encuentran, por orden de importancia: la autonomía financiera del sindicato, renovar los cuadros de la organización, combatir mejor la precariedad organizando sectores de escasa o nula presencia sindical, obtener una mejor posición de negociación ante los interlocutores sociales y conformarse en una organización representativa de todas las realidades del mercado laboral. La preocupación por la afiliación ha ido aumentando en las organizaciones sindicales españolas, pasando a tener una posición cada vez más importante en su agenda y también en sus estructuras. A tal efecto, los sindicatos han designado responsables de afiliación en casi todos los niveles organizativos. Sin embargo, los sindicatos españoles no están siendo capaces de desarrollar estrategias efectivas ni para el reclutamiento ni para el mantenimiento de la propia afiliación.

Las explicaciones que ofrecen los entrevistados a esta incapacidad para el reclutamiento tienden a englobarse dentro de las teorías de elección racional. Desde este enfoque, los sindicatos españoles son organizaciones grandes que producen bienes públicos que son accesibles a todos los trabajadores, con independencia de su afiliación. Tamaño de la organización y bienes accesibles a todos se combinan para que aparezca el efecto “gorrón” o *free-rider*. Este efecto explicaría que muchos trabajadores no crean que es rentable afiliarse, al considerar que los sindicatos se mantendrán igual sin su presencia y podrán beneficiarse de su actividad, sin incurrir en costes como tener que pagar la cuota, enturbiar su relación personal con el empleador o dedicar su tiempo a la actividad sindical. Los sindicatos, conscientes de este fenómeno y dado el debilitamiento de los valores de clase obrera, han desarrollado una táctica de inspiración posmoderna que podría reducir la aparición y el impacto de este efecto: La introducción de incentivos selectivos a los que solamente pueden acceder los afiliados. Con esta idea, ofrecen una variedad de servicios sindicales y no sindicales exclusivos para sus miembros. A la vista de los datos y las opiniones obtenidas, esta estrategia para la captación y fidelización de la afiliación está resultando ineficaz. Una posible explicación se encuentra en las mismas teorías sobre la elección racional y es que para que los incentivos selectivos funcionen adecuadamente, han de ser suficientemente valorados por los destinatarios que sólo pueden acceder a ellos a través de la organización. Sin embargo, ninguna de estas premisas se está cumpliendo, ni en el caso de los servicios sindicales, ni en el de los servicios no sindicales.

Entre los servicios sindicales, el más importante y valorado es el de los servicios jurídicos del sindicato. Pero no es cierto que sean exclusivos para la afiliación, puesto que se detecta una alta presencia de afiliación puramente instrumental, es decir, trabajadores que se afilian al sindicato sólo cuando tienen un problema, exclusivamente para hacer uso de los servicios jurídicos. En el caso de los servicios no sindicales (ofertas vacacionales, descuentos en bienes de consumo, publicaciones con información sectorial,...) aunque puede que, en algunos casos,

sólo se pueda acceder a ellos a través de la organización, no son suficientemente valorados como para constituir un verdadero incentivo. Con carácter general, en ambos tipos de servicios prestados por el sindicato, el trabajador puede acudir al mercado y encontrar los mismos servicios y bienes que el sindicato ofrece. Puede que a otro precio, pero tampoco mucho más elevado, con lo que el sindicato sólo está ofreciendo un pequeño ahorro que no es suficiente para funcionar como incentivo selectivo que mantenga y aumente la afiliación.

“Con una crisis de este tipo es imposible mantener unos servicios jurídicos decentes y el sindicato no puede tener una chapuza... han de ser decentes, al coste que esto supone. ¿Qué pasa? Que la mayoría de la gente o mucha gente viene al sindicato para utilizar al abogado, exclusivamente. Es curioso porque, además, hay un filtro... antes de pasar al abogado hay que hablar con otra persona que llamamos controladora. No es abogado, pero conoce el derecho, trabaja con los abogados y te atiende, te pregunta... a ver a dónde te derivan. Como le digas a un afiliado que su problema no es jurídico sino sindical y que vaya a la cuarta planta a que le atiendan los encargados del sector, se te enfada... porque él ¿para qué paga?” (CCOO 13)

“Los servicios (*no sindicales*) no es algo relevante... pero sí que podemos dar servicios... tenemos muchas cosas... pero lo que no podemos es convertirnos en un prestador de servicios porque competiríamos de forma desleal y porque no es nuestra función. Pueden atraer a la gente, pero si sólo vienen por eso yo ni se lo recomendaría porque seguro que los encuentran en otro sitio de forma similar.” (CCOO1)

Una posible solución al efecto *free-rider* sería cambiar el marco legal que extiende la negociación colectiva a los no afiliados, es decir, la norma de aplicación general *erga omnes* de los convenios colectivos. Sin embargo, esta no es la opción deseada por las organizaciones sindicales en palabras de los entrevistados y, dada la creciente precarización y segmentación del mercado laboral podría ser un grave

error estratégico. Una apuesta así llevaría al particularismo y al exclusivismo de las organizaciones sindicales y, con toda probabilidad, supondría la desaparición de los sindicatos como actores relevantes para los intereses generales de la sociedad española y su transformación definitiva en *lobbies* o actores corporativos. Por tanto, para aumentar la densidad de afiliación y el poder asociativo como base para la revitalización sindical, sin variar el modelo de relaciones laborales, un posible curso de acción es el desarrollo de incentivos selectivos que sean verdaderamente funcionales.

Pero el marco español de relaciones laborales no sólo no promueve la afiliación de los trabajadores, también condiciona la actividad de las organizaciones. Si bien es cierto que la cuestión afiliativa es un tema cada vez más importante en la agenda de los sindicatos, lo es todavía mucho más la obtención de representación. La enorme trascendencia que adquieren los procesos electorales sindicales, afecta a sus estrategias en otras áreas como la afiliación. Esto se ve claramente retomando el tema de la exclusividad de los servicios sindicales y no sindicales. Esta superior importancia de la representación, hace que los sindicalistas tengan mucho cuidado con la exclusividad de los servicios y quieran tratar de evitar cualquier sentimiento de discriminación entre los no afiliados, lo que indirectamente favorece el efecto *free-rider*.

“En las empresas los que no están afiliados son los que votan a los representantes, así que no puedes tener un trato discriminatorio hacia ellos porque igual tienes una representación del 60% y una afiliación del 10%. Si yo sólo atiendo, informo... de forma prioritaria a los afiliados... te puedes encontrar con un problema en las siguientes elecciones sindicales.”
(CCOO6)

La prioridad que adquieren las elecciones sindicales lleva a las organizaciones a destinar muchos de sus esfuerzos a estar mucho más presentes donde se celebran y casi ausentes donde no se celebran. Obviando el tema de la eficacia general de los

convenios, sobre el que ya se ha comentado cuál es la postura mayoritaria a favor de su continuidad, existen otros aspectos de la normativa sobre representación sindical que ni favorecen la afiliación sindical, ni están adaptadas a la realidad laboral actual. Según la LOLS, en los centros de trabajo de menos de 6 trabajadores no se realizan elecciones sindicales y en los centros de 6 a 10 sólo si así lo deciden democráticamente los trabajadores. El número medio de trabajadores por centro de trabajo en España es actualmente de 4,9 siendo uno de los más bajos de Europa. Las microempresas (1-9 trabajadores) empleaban en el año 2014 al cerca de una tercera parte de la población asalariada del país (Ipyme, 2015), lo que constituye el triple de lo que empleaban hace 13 años (DIRCE, 2003). Esta importante reducción del tamaño de las empresas dificulta tanto la afiliación como la representación. Los sindicatos no llegan bien a las microempresas, donde se concentra una parte cada vez más importante de la fuerza laboral. Organizar una fuerza laboral atomizada y dispersa es un reto de las organizaciones sindicales españolas para el que se necesitan nuevos recursos, motivación y estrategias, pero también una regulación sobre representación sindical actualizada a la realidad laboral del país.

La existencia de alguna estructura o figura de representación en el centro de trabajo es un factor que favorece la afiliación. En la decisión individual de afiliación no siempre se produce una decisión coste-beneficio, otros factores psicológicos entran en consideración (Crouch, 1982; Elster, 1991). Aunque el sindicato sea una organización grande y parece que el papel de un afiliado se diluye, el contacto del trabajador con el sindicato en su centro de trabajo es mucho más cercano y debe ser considerado útil y relevante para que el trabajador se afilie y se mantenga en la organización. La figura del delegado sindical es un aspecto fundamental a la hora de escoger la organización sindical a la que apoyar con el voto, con la cuota o con ambas. Sorprenden las cifras de delegados no afiliados, que van desde un 20% a un 70% según organizaciones y sectores, lo que constituye otro indicador más de la superior importancia que conceden los sindicatos españoles a la obtención de representación, en comparación con la obtención de afiliación.

“Si el delegado es afiliado, el delegado afilia. Si el delegado no es afiliado, el delegado difícilmente puede afiliar. (...) La mejor manera de vender lo tuyo es creyéndotelo tú. Si eres delegado y no estás afiliado es que no te lo estás creyendo.” (CCOO 8)

La importancia del delegado es trascendental por su contribución al reclutamiento, a la negociación colectiva, a la imagen del sindicato, a la vitalidad organizativa y a la democracia sindical. De ahí la importancia de destinar esfuerzos específicos a la selección de las personas que sostienen las candidaturas en las elecciones sindicales y su formación posterior, aspecto este último en el que sí se desarrollan actividades concretas en todas las organizaciones sindicales. Otra explicación para la decisión de afiliación es la que se lleva a cabo por “costumbre social” (Booth, 1985; Visser, 2002). Desde este enfoque, la reputación que conlleva la afiliación en términos de respeto, confianza y sentimiento de pertenencia al grupo funciona como incentivo selectivo, en este caso positivo. Pero una conducta desleal por parte del delegado, el uso fraudulento de las horas sindicales, la desconexión con la realidad del trabajo y los intereses de los trabajadores o una excesiva identificación con los intereses del empresario, pueden funcionar como incentivo selectivo, en este caso negativo, llevando a la decisión de no afiliación. La imagen de las organizaciones sindicales también es considerada un factor para la afiliación, produciendo también incentivos positivos o negativos. En este sentido, los casos de corrupción que involucran a personas en el desempeño de sus actividades sindicales, perjudican seriamente a la afiliación. Es también habitual escuchar quejas sobre los ataques feroces hacia los sindicatos desde los medios de comunicación, generalmente en manos de grupos vinculados a la derecha política. El conocido como “cuarto poder” tiene una importancia trascendental en la formación de opinión pública y, con ella, en las motivaciones e incentivos para el desarrollo de conductas personales. Los sindicatos españoles no están desarrollando un discurso eficaz, ni ocupando espacios relevantes en los medios de comunicación, para contrarrestar esta ofensiva.

La utilidad y la eficacia de la organización sindical para el trabajador se considera que es el principal incentivo para la afiliación y su fidelización. Además, profundizar en los aspectos democráticos de las organizaciones sindicales, promover la participación, convertir la organización sindical en un ámbito de la vida de los afiliados que trascienda lo puramente laboral, podrían tener repercusiones positivas en la afiliación.

“Una buena atención en el centro de trabajo, un buen asesoramiento cuando tienes problemas, un buen trato del gabinete jurídico y, en general, sentirte que formas parte de algo y que se preocupan por ti... que van a verte, que llamas y hay alguien, eso es lo fundamental” (CCOO 7)

Jarley (2005) considera que el modelo de servicios ha debilitado las redes de apoyo mutuo que el sindicato debe promover. En los sindicatos españoles se ha producido una tendencia general a la profesionalización, jerarquización y burocratización de las organizaciones, convirtiendo al sindicato en una especie de gestoría. El ataque del neoliberalismo contra la cultura obrera y sus organizaciones, promoviendo el individualismo, es lo suficientemente fuerte y tiene unos efectos tan devastadores como para que merezca la pena reconsiderar una vuelta al mutualismo, según considera Hyman (2007). Implementar los cambios necesarios de cara a volver a ser un eje vertebrador del tejido social tendría su correspondencia en términos de aumento de afiliación.

Existen situaciones en las que se relaciona la falta de utilidad de la organización con su incapacidad para construir redes de identificación y apoyo social, lo que tiene efectos negativos en el nivel de afiliación. Son dos situaciones concretas que, por sus especiales características, tienen mayor necesidad de una acción positiva. Así, sucede cotidianamente que las personas que llegan a la edad de jubilación y las que están o pasan a estar en situación de desempleo, abandonan masivamente las organizaciones sindicales. Estos grupos de personas, con intereses compartidos, necesidades comunes y tiempo disponible, no encuentran que el sindicato les sirva

ni para defenderse, ni para construir redes de apoyo mutuo, ni para participar en la vida de la organización y, consecuentemente, se dan de baja. Los sindicatos españoles no han conseguido hacer útil y atractiva la organización a estos colectivos y el no poder retenerlos en la organización supone miles de bajas anuales.

“La gente que deja el mercado de trabajo en un gran porcentaje se da de baja en el sindicato. Eso es porque algo falla. Creemos que es un reto que la realidad tiene que ver. Ese papel que quizás por no ocuparlo los sindicatos lo ocupan las ONG’s. Por no ocuparlo los sindicatos, lo están ocupando los Indignados en la calle. “Es que son cuatro chalados”.... No, no, no... cuidado... porque cuando están reclamando lo que están reclamando tienen toda la razón del mundo. Porque sobran razones para estar indignados y para estos planteamientos. Los sindicatos somos un poder muy establecido y creo que deberíamos de ser más reflexivos y más autocríticos y quizá somos demasiado poco autocríticos y demasiado conservadores y demasiado de pelear por el empleo del que lo tiene... y ese es nuestro mundo.” (USO 3)

“Uno de los objetivos nuestros debería de ser ese, que la gente que está afiliada, a la vez, vaya identificándose con el sindicato porque eso da estabilidad. Pero no tengo yo la percepción de que obedezca a unos sectores u otros... salvo en los jubilados que son gente que ha tenido, en muchos casos, responsabilidades sindicales. Gente que se afilia directamente a los jubilados,... poquísima, no quiero decir que no pueda existir, pero es poquísima. El grueso importante de la afiliación a pensionistas viene de los afiliados al sindicato,... según los balances deberían de pasar unos 4000 o 5000 cada año a la federación de pensionistas y pasan unos 500. No es fácil encontrar fórmulas pero el sindicato debería buscar fórmulas de utilidad o de interés para que esa gente continúe afiliada”. (CCOO 6)

Reclutar y representar una fuerza laboral cada vez más heterogénea es uno de los retos de las organizaciones sindicales a nivel mundial (Hyman, 1997; Waddington, 2005). Esto crea situaciones dilemáticas en las que los sindicatos pueden optar por asistir al descenso de su base afiliativa tradicional o arriesgarse a que la incorporación de nuevos tipos de trabajadores pueda romper la cohesión interna de la organización (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). En el caso español, hay que añadir la cada vez más preocupante segmentación del mercado laboral, que llega a comprometer las opciones para la revitalización sindical (Hamman y Martínez-Lucio, 2003). El futuro de los sindicatos depende de su capacidad para tomar en consideración nuevas identidades laborales y ofrecer oportunidades para que participen en la vida de los sindicatos (Lévesque *et al.*, 2005). Este ambicioso objetivo de renovación requiere de organizaciones conectadas a la realidad laboral o de lo contrario es inviable. Las características de la afiliación sindical española, que se concentra en los sectores públicos y algunas industrias, crea un reparto desigual del poder en las federaciones que afecta a las confederaciones y, por tanto, a aspectos políticos internos del sindicato entre los que se incluyen los recursos que se destinan, por ejemplo, a captar y mantener la afiliación. Una manera de paliar esta situación puede ser potenciar la afiliación “de relleno” (*in-fill*), dirigida a los trabajadores no afiliados en sectores ya sindicalizados para desviar atención y recursos hacia los que más lo necesitan (Bernaciak, 2014: 22). De esta manera, el sindicato redistribuiría los recursos y los esfuerzos de la organización solidariamente. Pero, en la actualidad, la ausencia de estrategias organizativas eficaces hace que los sectores más difíciles de organizar estén en manos de las federaciones que cuentan con menos recursos y con menos poder político en las organizaciones.

“A mí me hace gracia eso que se ve hace años en los periódicos de los mileuristas... ¡ya quisiéramos en nuestros sectores ser mileuristas!... son sectores que vamos a intentar que sean mileuristas, pero partimos de salarios muy bajos y para ser mileuristas necesitamos subidas del 30% que

difícilmente les vamos a arrancar a ninguna patronal (...). Para nosotros es mucho más fácil movilizar por un tema de empresa que por un tema de sector, como el convenio... así que imagínate para la huelga general. Nosotros tenemos un conflicto por un tema de empresa y tenemos más participación que para un tema de sector en esa misma empresa. Ellos viven al día... viven mucho de los sobresueldos, de las horas extra. Cuando tienen un problema, hay que solucionarlo. Si no lo haces así, estás muerto. Lo haces así, en el día a día, en los centros de trabajo. Eso es lo que te hace mantenerte... en nuestros sectores al menos. Eso del metal que haces una asamblea y vienen mil no existe para nosotros. Aquí uno tiene un problema y tienes que ir y si lo solucionas hablará bien de ti a otros tres”. (CCOO 8)

Los trabajadores con contratos “atípicos” (Gumbrell-McCormick, 2011: 293) han crecido mucho en las últimas décadas y los sindicatos españoles no están incorporando eficazmente a estos trabajadores entre su afiliación, lo que tiene efectos negativos para su representación. Estos trabajadores precarios, temporales, a tiempo parcial, de empresas de trabajo temporal (ETT), subcontratados, teletrabajadores, no encuentran su espacio y utilidad en los sindicatos. Además, son con mayor frecuencia mujeres, jóvenes o inmigrantes, con lo que determinadas características sociodemográficas tampoco tienen el peso que deberían en la afiliación sindical. Esto crea problemas de representación, renovación generacional, imagen social, discursivos, vitalidad organizacional, negociación colectiva y, en definitiva, obstaculiza la revitalización sindical. Desde el punto de vista de la revitalización sindical, reclutar a estos tipos de trabajadores ha de ser una apuesta estratégica.

Es el caso de las mujeres el que ha tenido una evolución más positiva en las últimas décadas, en las que ha aumentado mucho su afiliación. No obstante, se percibe que todavía quedan ciertos rasgos culturales machistas en los sindicatos que se deben erradicar. Incorporar principios y prácticas de igualdad de género

beneficia cualquier estrategia sindical para la revitalización. Mejorar la visibilidad del papel de la mujer en los sindicatos españoles, podría acercar a más mujeres a las organizaciones. Conscientes de ello, algunos sindicatos han introducido cuotas de representación de mujeres.

“Es necesario hacer más compatible la vida personal con el sindicato. El sindicato está haciendo esfuerzos pero tiene algunos “tics”, frases hechas que rechinan, que el compañero cuando la expresa se da cuenta de la cara que ponemos las demás, hablan de los “tíos” y las “tías,”... a veces nos sentimos invisibles porque los compañeros parece que no se dan cuenta de que estamos aquí. A veces es difícil discernir y cuando estoy tomando un café con un compañero y me suelta una de esas, puedo entender que es difícil discernir entre el café y el acto público, pero yo le digo al compañero: “Ten en cuenta que eres el responsable de una organización y que eso que acabas de decir y yo no le he dado importancia, tú lo haces en una asamblea con trabajadoras....y dirán, “¡pero bueno con este señor!” Las formas están cambiando, pero el sindicato tiene que hacer un esfuerzo más importante.”
(UGT 6)

Los jóvenes no sienten que el sindicato les pueda ser de utilidad. Incluso peor aún, los desarrollos en la segmentación del mercado laboral español pueden hacerles pensar que se defienden intereses contrarios a los suyos, dada la precarización de los contratos nuevos o las dobles escalas salariales. Son los jóvenes españoles los más afectados por las relaciones de empleo “atípicas” y los más difíciles de sindicalizar. Pero, paradójicamente, son los que más necesitan a los sindicatos, dada la precariedad de sus condiciones laborales. Además, también son uno de los colectivos que mayor utilidad tienen para el presente y el futuro de los sindicatos, por sus problemas de relevo generacional y su necesidad de nueva vitalidad, capacidad discursiva, innovación, conexión y adaptación a nuevas realidades laborales. Incentivar el reclutamiento de personas jóvenes en las organizaciones

sindicales españolas ha de convertirse también en una prioridad estratégica. Para ello, los entrevistados recomiendan abrir realmente los canales de participación, así como rejuvenecer el discurso y la imagen de las organizaciones. La representación sindical ha de incluir los intereses de las personas jóvenes a todos los niveles de la negociación colectiva y el diálogo social, siendo un objetivo muy importante combatir la segmentación del mercado laboral, puesto que enfrenta a unos trabajadores con otros y destruye las pretensiones de inclusividad de los sindicatos de clase.

“En aras a esa visibilización, los compañeros entienden que hay que hacer las cosas más variopintas para que se vea que los compañeros jóvenes, mujeres,... están en el sindicato... pues muy bien, pero nosotros entendemos que los jóvenes son trabajadores y sólo se acercarán al sindicato por las mismas razones que se afilia el del metal. Esa es una pelea constante. No sólo que estén, sino que los compañeros tienen auténtica obsesión porque se visibilicen y nos exigen que hagamos actuaciones que nada tiene que ver con la acción sindical. Nosotros siempre se lo devolvemos como en un espejo, se lo rebotamos. Les decimos a los compañeros: “Si tú quieres afiliarte en una empresa, ¿te planteas como objetivo hacer un partido de fútbol o un campeonato de mus?” No te lo plantearías,... te plantearías ver sus necesidades, mirar cómo puedes resolver sus problemas,... pues esto es exactamente lo mismo. Si haces un partido de fútbol me parece muy bien, no estamos en contra de que el sindicato es un ámbito de convivencia. Pero no por eso se van a afiliarse. ¿Por qué tratamos de establecer una línea a la hora de actuar sindicalmente con determinados trabajadores?... para estos, eso y para los demás.... ¡No, para los demás igual!. Esto es una auténtica batalla con toda la organización. Que queremos estar y no sólo para que se nos vea, que queremos estar porque queremos ocupar nuestro sitio y tenemos el derecho a hacerlo.” (UGT 6)

“Una persona relativamente joven, con un discurso diferente y que esté dispuesto a escucharte... desde el punto de vista de los sindicatos mayoritarios creo que les falta ese adornamiento porque creo que siguen con un lenguaje... no sé si bueno o malo, pero a la gente de hoy les suena a antiguo. Creo que si hubiera esa voluntad de aproximación, un lenguaje distinto, gente nueva... con la que puedas compartir incluso otras cosas...y ver que la movilización hoy en día ya no funciona como en los años 80.”
(EXP 1)

Sin embargo, no todos los sindicatos tienen problemas para el reclutamiento de gente joven. Los sindicatos nacionalistas CIG y LAB relatan que tienen porcentajes considerables de afiliados jóvenes, muchos de ellos trabajadores en precario. En estos casos parece que el fuerte carácter político de los sindicatos aludidos actúa como reclamo para la incorporación de estos afiliados, algo que no sucede en otros sindicatos con un perfil político más bajo. No obstante, la afiliación sindical es un fenómeno complejo en el que actúan muchas variables.

“La composición de nuestra afiliación es de gente muy militante... en lo político, en cuanto a su participación en organizaciones para la defensa de la cultura vasca. Nosotros tenemos un 35% de mujeres afiliadas y un porcentaje similar de afiliados menores de 35 años, lo cual es mucho si miras lo que tienen otras organizaciones sindicales. (...) De todos modos, esto es muy curioso y hay que cogerlo con pinzas, puesto que al final tenemos una base mucho más heterogénea de lo que pueda parecer. El mundo sindical y el mundo de la política al final varían mucho y muchas veces nosotros tenemos mayorías o somos la segunda fuerza en empresas donde sociológicamente, lo que puede ser el prototipo de afiliado de LAB, pues no es muy... no hay muchos.” (LAB 1)

Otro colectivo que permanece muy alejado de los sindicatos, pese a que también se produciría un beneficio mutuo de su presencia en ellos, es el de los trabajadores

inmigrantes. Los recién llegados sienten desconocimiento y desconfianza hacia las organizaciones sindicales. En este sentido, tienden a equiparlas con las funciones que las organizaciones sindicales desempeñaban en sus países de origen, pudiendo identificarlas con un aparato más del Estado o con fenómenos de violencia y represión antisindical. La apuesta por la incorporación de los inmigrantes, al igual que la de los trabajadores “atípicos”, es estratégica para la revitalización sindical porque su situación de debilidad es aprovechada para presionar las condiciones laborales a la baja, en detrimento de toda la fuerza laboral. Pero, sobre todo, la condición de los sindicatos españoles como agentes sociales y políticos se expresa en su compromiso con la representación de los intereses de los más desfavorecidos. Incorporar inmigrantes en los sindicatos mejora la representación de dichos intereses y favorece la negociación colectiva en sectores muy precarios, dando mayor fuerza a la acción sindical. Los inmigrantes, junto con los jóvenes, son los que presentan peores datos en cuanto a su fidelización y permanencia en las organizaciones sindicales. Esto viene a indicar el mayor uso instrumental de la afiliación en momentos de conflictos laborales, pero también revela su falta de utilidad para estos colectivos.

Las experiencias del modelo organizativo en el ámbito anglosajón han supuesto un cambio importante en sus organizaciones sindicales. Este modelo hace especial énfasis en el reclutamiento de afiliados, aspecto clave para obtener poder sindical dentro de un contexto de relaciones laborales como el británico o el norteamericano. Las diferencias con el marco laboral y sindical español son evidentes y no parece que importar este modelo pueda ser efectivo, ni tan siquiera viable. No obstante, se pueden aprender lecciones importantes de este modelo, teniendo en cuenta las condiciones en que se desarrolló. En primer lugar, hacer una apuesta estratégica por reclutar masivamente, especialmente a colectivos de baja sindicalización requiere asignar muchos recursos, a una escala sin precedentes, a este objetivo. Los sindicatos pueden ver esta inyección de recursos como una inversión a futuro, donde la rentabilidad de dicha inversión es un entorno laboral

organizado y más homogéneo, que beneficia todos los aspectos de la acción sindical. En segundo lugar, los sindicatos españoles tienen una tradición orientada a la clase, pero que con el tiempo se ha ido derivando hacia una función integradora. En tiempos difíciles para los sindicatos españoles, con el declive de su poder institucional y el deterioro de las condiciones laborales, esta función empieza a perder sentido. Una alternativa es hacer una reorientación estratégica y, asumiendo las consecuencias, volver hacia una verdadera orientación de clase, algo que requiere incorporar a los trabajadores que más necesitan de la acción de los sindicatos. Desde esta reorientación estratégica se puede construir poder sindical a partir de la fuerza, vitalidad y legitimidad que conlleva el desarrollo del poder asociativo, la afiliación. En tercer lugar, el espacio de los trabajadores “atípicos” es el más propicio para la experimentación. Las tácticas de reclutamiento y fidelización de los sindicatos españoles no están siendo eficaces y los resultados así lo demuestran. Los retos que enfrentan los trabajadores en la actualidad requieren de coraje sindical para innovar y explorar. Hacerlo requiere, además, mucha flexibilidad en las estructuras y la burocracia de las organizaciones y en su capacidad de transformación y adaptación. Finalmente, si el modelo organizativo llegara a ser puesto en práctica, queda el reto para las organizaciones sindicales de ser capaz de integrar y consolidar sus tácticas en un concepto coherente de poder sindical integrado (Dörre *et al.*, 2009).

“Ahora no se sabe, nadie sabe dónde está la fuerza de los trabajadores. En ese sentido hay que buscar fórmulas organizativas que respondan a las situaciones nuevas... a lo mejor tenemos que buscar fórmulas extraempresariales en las pymes porque cuando trabajan dos son muy vulnerables a la amenaza del empresario, ¿por qué no? Hay determinados colectivos como los parados, los precarios, los tal... que se tienen que organizar de otra manera y no sólo en los centros de trabajo. (...) Hay que buscar fórmulas de incrustación de estos trabajadores en el sindicato. Esto requiere fórmulas más flexibles, requiere fórmulas más interconectadas, más

elegidas por los propios trabajadores y también una práctica interna más democrática y abierta. Al final, los sindicalistas somos gente que tiene trabajo, que hemos pagado el piso, el coche... ya estamos instalados. Tenemos que dar entrada a los menos instalados para que den sangre nueva a la acción sindical, porque son los que están jodidos y pueden inventar.”
(UGT 1)

Conclusiones del bloque 1- Poder asociativo y modelo organizativo: El desarrollo del poder asociativo aumenta las posibilidades de revitalización sindical. Aumentar el número de afiliados permite desarrollar sinergias que se extienden a otras fuentes de poder sindical y que desarrollan varias de las dimensiones que comprende la revitalización. Pero no solamente se trata de la cantidad de afiliados, es necesario también atender a la calidad de la dimensión afiliativa, lo que significa su conexión con la realidad de la población asalariada y la vitalidad e integración de la organización. Dentro del modelo de sindicatos generales que predomina en el sindicalismo español, es necesario promover la inclusión de todos los tipos de trabajadores y de todas las características socio-demográficas. Sin embargo, los sindicatos españoles tienen una afiliación cuya estructura no refleja la realidad del mercado laboral. La presencia de determinados tipos de trabajadores y la ausencia de otros puede extender la segmentación laboral al terreno del sindicalismo, lo que conlleva el riesgo de corporativización y obstaculiza las posibilidades de revitalización. Además, los sindicatos españoles, que se caracterizan por una alta fluctuación en su afiliación, están comenzando a perder afiliados en su balance neto sin haber desarrollado, hasta ahora, estrategias eficaces para remediarlo. En este sentido, la estrategia del modelo organizativo puede servir para orientar la acción de los sindicatos que quieran apostar por el reclutamiento masivo y en condiciones y sectores difíciles, adaptando sus tácticas al contexto español. No obstante, son necesarias otras acciones entre las que se incluyen la adaptación de la legislación sindical española a la realidad laboral, mejorando el modelo de representación, y ser capaces de desarrollar incentivos selectivos positivos

verdaderamente funcionales. Otros retos de las organizaciones sindicales para el desarrollo del poder asociativo tienen relación con otras fuentes de poder sindical, tradicionales y complementarias. En este sentido, las cuestiones organizativas y los aspectos democráticos internos, el desarrollo y la práctica de valores morales, el establecimiento de alianzas y la eficacia de la acción sindical, influyen notablemente en el desarrollo del poder asociativo. Todos estos aspectos se tratarán en los siguientes bloques porque, como se dijo al inicio del capítulo, la revitalización es un proceso interconectado y acumulativo, al igual que lo es el declive sindical.

Bloque 2: Poder estructural y cooperación

Según Gumbrell-McCormick y Hyman (2013), el poder estructural deriva de las características y de la posición que ocupan los trabajadores organizados en los mercados internos y externos de trabajo. En este sentido, pueden ocupar un puesto muy sensible en la cadena de producción o distribución; ser portadores de habilidades muy escasas; permanecer muy unidos en la defensa de sus intereses; tener una posición competitiva en el mercado; estar en un momento en que la empresa tiene mucha demanda, etc., todos ellos aspectos que aumentan su capacidad negociadora ante el empleador. Batstone (1988) se refiere a esta fuente de poder sindical en relación a la capacidad de interrumpir o perturbar la producción, distribución o intercambio de bienes, productos y servicios. Para Gall (2008) este poder es siempre contingente y varía en el tiempo y el espacio, para diferentes grupos de trabajadores. El poder estructural se trata, en definitiva, de aquellos aspectos de los trabajadores organizados que les dan mayor poder de negociación ante su empleador. En los sistemas de relaciones laborales, el proceso de negociación colectiva es un proceso regulador que produce normas con forma de convenios colectivos (Flanders, 1975). En una situación compensada de correlación de fuerzas, la producción conjunta de normas a través de la negociación colectiva beneficia a ambas partes y es considerado el método más directo, ágil y

flexible para la regulación laboral, tanto de carácter explícito como implícito, pues también supone normas no codificadas, informales y acuerdos tácitos.

El poder estructural se relaciona directamente con la dimensión económica de la revitalización, pero no exclusivamente, ya que contribuye a desarrollar otras dimensiones que, a su vez, también favorecen la posición negociadora en un proceso de retroalimentación mutua. Así, por ejemplo, el poder de negociación del sindicato aumenta su utilidad para los trabajadores, lo que mejora la capacidad de captar afiliados. También sucede en el sentido contrario, pues una densidad sindical alta en el centro de trabajo o en el sector, beneficia la posición negociadora de la parte sindical. Este bloque abordará la negociación colectiva en España y los aspectos que se relacionan con ella, desde la perspectiva de la revitalización sindical y con el análisis de la información recabada. Además, se abordará una estrategia concreta extraída de la literatura sobre revitalización sindical: La cooperación. En un entorno cada vez más hostil para los sindicatos, esta estrategia sindical puede abrir nuevas posibilidades para la negociación con el empresario. No exenta de polémica y tildada de ultradefensiva, requiere de ciertas condiciones para que sea eficaz en la revitalización de las organizaciones sindicales.

Los sindicalistas entrevistados valoran muy positivamente cómo se ha venido desarrollando la negociación colectiva en España hasta la crisis económica de 2008, criticando duramente al gobierno por haber pretendido romper un equilibrio, que ya era precario, a través de la reforma laboral del Real Decreto 3/2012. Con esta norma se introducían modificaciones significativas al modelo de negociación colectiva, como la limitación de la ultraactividad a un año a partir de la denuncia del convenio, la prioridad del convenio de empresa y facilidades para el descuelgue del convenio sectorial. Mediante esta reforma legal, el gobierno pretendía aumentar la competitividad de la economía española mediante la devaluación interna, descentralizando la negociación colectiva en la búsqueda de una mayor flexibilidad. Más de medio siglo ha pasado desde que la *Donovan Comission* del

parlamento inglés concluyera que no se podía obligar a la paz industrial por la fuerza de la ley y recomendara reforzar la negociación colectiva en lugar de limitarla. Pese a las diferencias con un modelo caracterizado por el voluntarismo como el británico, en España los actores implicados reconocen las ventajas de la mutua regulación. Así, pese a las prerrogativas obtenidas por la posición empresarial con la reforma legal de 2012, el modelo de negociación colectiva no se ha quebrado completamente. En junio de 2015, las principales organizaciones sindicales y empresariales de ámbito nacional tratan de relanzarla a través del III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva, con efectos por tres años.

Pero, pese a los esfuerzos por mantenerlo vivo, el mecanismo de la negociación colectiva en España tiene graves problemas. El principal es la desigual correlación de fuerzas debido a una parte sindical cada vez más debilitada. A pesar de la conocida asimetría en las relaciones entre el capital y el trabajo (Offe y Wiesenthal, 1980), la negociación colectiva requiere de un cierto equilibrio y de la posibilidad de producir un intercambio efectivo entre las partes. Con importantes diferencias en función de la exposición del sector o de la empresa a la competitividad, existen una serie de factores que sitúan a los sindicatos españoles en una posición cada vez más defensiva ante la negociación colectiva. Entre estos factores destacan la baja afiliación, el elevado nivel de paro, la extensión de la contratación precaria, el debilitamiento del diálogo social, la pérdida de capacidad de movilización y la amenaza de la deslocalización. Aumentar el poder estructural y la capacidad negociadora de los sindicatos es un asunto complejo que responde a muchos retos y que requiere de nuevos enfoques y estrategias.

“El sindicalismo tiene una ventaja sobre otros observatorios y es que ve lo que le está pasando. Tú lo ves... no es un problema de inteligencia, ni de capacidad analítica... el sindicalismo ve lo que le está pasando. Ves que te están metiendo la precariedad, las dobles escalas salariales... y esto ya no sirve. Yo voy al convenio del metal y no tengo correlación de fuerzas

cuando sale el tema de la eventualidad... no puedo meter la eventualidad en el debate del convenio sectorial.” (ELA 1)

Desde la perspectiva de la revitalización se estima que para relanzar esta fuente de poder sindical se necesita avanzar en la coordinación que ha de ser tanto vertical, entre los diferentes ámbitos de la negociación colectiva, como horizontal, entre los diferentes sindicatos (Waddington, 2000). La mayoría de los sindicalistas están de acuerdo que llevar la negociación colectiva hacia el ámbito de la empresa va en detrimento de los trabajadores y de las propias organizaciones sindicales. Consideran que rompe el principio de solidaridad, al dejar fuera a los trabajadores menos organizados y escapa fácilmente al control ejercido por las federaciones y confederaciones sindicales, impidiendo una política coordinada en esta materia.

Los convenios colectivos de carácter estatal homogenizan las condiciones laborales para todo un sector o subsector, protegiendo a los trabajadores más vulnerables. Sin embargo, la negociación en este ámbito genera fricciones tanto internas por las diferencias económicas existentes entre las comunidades autónomas (precio de la vivienda, transporte, coste de la vida), como entre los diferentes sindicatos por el acceso a ese nivel de negociación. El ámbito provincial o autonómico puede estar mejor adaptado a la realidad económica y social del territorio, pero también encuentra resistencias por la presencia de sindicatos nacionalistas que cuentan con una representación mayoritaria en sus territorios. Además, no hemos de olvidar la presencia de otros sindicatos minoritarios, profesionales, corporativos y hasta “amarillos”, con relativa fuerza en algunos sectores, empresas y territorios. Esta morfología sindical produce una constante tensión entre los sindicatos, enfrentados por los diferentes ámbitos de la negociación colectiva, que dificulta una acción coordinada.

La fragmentación lleva al particularismo sindical, en la medida que cada organización persigue sus objetivos en la negociación colectiva de forma independiente. Un ejemplo es el del sindicato vasco ELA/STV que, pese a

considerar que un convenio sectorial es mejor para los trabajadores porque uniformiza las condiciones, creen que al no haber suficiente correlación de fuerzas se negocian convenios malos, especialmente si son de ámbito estatal. A pesar de los motivos políticos que puedan estar presentes en esta decisión, también consideran que el mecanismo del diálogo social es un mecanismo que está roto desde los años 90 como vía para mejorar las condiciones de vida y de trabajo. Sobre estas razones basan su apuesta por un giro estratégico hacia la negociación colectiva a nivel de empresa:

“No podemos hacer todo lo que nos gustaría (...) pero mis recursos escasos ¿dónde los tengo que centrar cuando el 40% del mercado de trabajo no tiene convenio o tiene un mal convenio colectivo? Me tengo que centrar ahí. Yo lo quiero todo, el diálogo social, la negociación colectiva... muy bien, pues haga usted todo. Se puede aparentar que se hace todo. Pero cuando haces, por ejemplo, sólo la negociación colectiva, nunca acabas satisfecho porque te das cuenta de que tienes que hacer más cosas, llegar a más ámbitos, obtener mejor correlación de fuerzas.” (ELA 3)

Esta posición es criticada por el resto de los sindicatos de ámbito nacional, a la que tildan de ser insolidaria los trabajadores no organizados y, pese a ello, no tiene apenas coste electoral ya que la representación no llega a la pequeña empresa. En general, todos los sindicalistas consideran que cuanto más cercano es el ámbito de negociación es mejor para los trabajadores a los que cubre. Pero, con ciertos límites, pues llegar al nivel de los convenios de empresa puede ser eficaz sólo para los intereses de los trabajadores bien organizados y allá donde exista correlación de fuerzas, situación cada vez menos habitual. Además, este ámbito dificulta una política laboral y sindical coordinada, ya que es frecuente que no se respeten los pactos de ámbito superior por ninguna de las dos partes, sindical o empresarial.

El reto para los sindicatos españoles es el desarrollo de una negociación colectiva que tenga una elevada tasa de cobertura, que se acerque a la realidad económica y

social de los diferentes territorios, que cuente con mecanismos eficaces de articulación y que sea más democrática en cuanto a la representatividad real en su ámbito de aplicación. No es algo sencillo, pero conseguirlo requiere capacidad para el diálogo intrasindical e intersindical, la adaptación de la legislación y el desarrollo de mecanismos eficaces y flexibles para la coordinación de la negociación colectiva a todos los niveles. Sin embargo, las malas relaciones entre los sindicatos españoles llevan al mencionado particularismo sindical en esta materia, con cada uno de los sindicatos buscando llevar la negociación colectiva al ámbito en el que tiene una posición dominante. El resultado es la fragmentación de la fuerza sindical y también de la fuerza laboral, lo que reduce las perspectivas de revitalización. En esta cuestión, los sindicatos tienen diferentes apuestas estratégicas: Los mayoritarios en el ámbito nacional apuestan por la centralización de la negociación colectiva, mientras que los sindicatos nacionalistas la rechazan y quieren un marco propio de relaciones laborales en su territorio. Por otro lado, hay sindicatos que son más favorables al comité de empresa, mientras que otros lo son a la sección sindical que suelen ser, generalmente, los que tienen más recursos.

“Según vas acercando la negociación colectiva a las personas, va incrementando la implicación con el sindicato y va creciendo el nivel retributivo.” (UGT10)

“Más allá de los aciertos y desaciertos que tengamos, no hay correlación de fuerzas para trasladar a un ámbito general, digo de cada país... el deterioro del mercado de trabajo, no hay. Por eso, casi es una norma general que se está dando el retroceso y esto es así, hay que buscar ámbitos de intervención más localizados, más cercanos al foco del problema sabiendo que los resultados van a ser parciales (...) porque yo estoy de acuerdo en que un convenio sectorial o general, si es un buen convenio, es más solidario... pero ¿hay correlación de fuerzas?. Si no la hay, el sindicato lo que tiene que buscar son nuevos ámbitos de intervención.” (ELA 1)

Existen otras importantes diferencias que dificultan una acción coordinada en los sindicatos españoles. Las principales líneas de división son ideológicas y normativas, existiendo importantes tensiones entre los sindicatos de ámbito nacional y los sindicatos nacionalistas, así como entre los sindicatos mayoritarios y los sindicatos minoritarios. Destaca el rechazo mutuo existente entre el binomio CCOO-UGT y el resto de sindicatos, debido a su posición hegemónica en la negociación colectiva. Los dos sindicatos mayoritarios CCOO y UGT practican la unidad de acción sindical desde los años 90, sobre todo para las acciones en el marco del diálogo social, conscientes de que una postura unitaria tiene mayor fuerza. Sin embargo, a medida que descendemos en el nivel organizativo, la pugna por la representación y, en menor medida, por la afiliación, genera importantes conflictos intersindicales que pueden llegar a perjudicar la posición sindical en la negociación colectiva. La cuestión de la unidad organizativa entre CCOO y UGT parece descartada, aunque con la crisis se ha vuelto a abrir este debate. Sí que se valora mucho la unidad de acción y sobre ella estiman que cada vez tienen mayor necesidad de mantenerla y compartir instrumentos conjuntos.

“Todo está relacionado con las elecciones sindicales, si me porto bien con el patrón en la negociación, sé que va a apoyar mi candidatura. Todo el problema de la unidad de acción viene de la competitividad en las elecciones sindicales, si el sistema electoral cambiara, la unidad de acción cambiaría.”(CCOO 8)

“No tampoco hay una idea... la hubo a principios de los 90 de crear instrumentos compartidos, una fundación unitaria, crear protocolos... se ha visto que no, que pesa más la vinculación política y, sobretodo, una última reflexión: Tal y como está el movimiento sindical español hoy en día, avanzar más en la unión de los sindicatos no daría como resultado un sindicalismo confederal más potente. Podría, incluso, debilitarlo. Puede ser que dos y dos no son cuatro.” (UGT 8)

En cuanto a las materias que son objeto de la negociación colectiva, es de resaltar la capacidad de los sindicatos españoles de haber enriquecido los convenios colectivos con muchas nuevas materias como la igualdad, conciliación, formación, etc. Pero, en tiempos duros para los sindicatos, estas materias hacen más compleja la negociación colectiva y la debilidad de la posición sindical limita su capacidad de aplicación real.

“Vamos a ver, todo esto tiene que tener un complejo sistema de equilibrios. Yo llevo a rastras una “carretilla” (*convenio colectivo*) si a medida que voy haciendo el camino me la van cargando de más responsabilidades: los derechos de igualdad, el tratamiento de la nocturnidad, el tratamiento de la administración del tiempo de trabajo,... y yo sigo con la misma carretilla y no hay ningún refuerzo legal que haga que en vez de una rueda tenga tres... lo más probable es que me acabé hundiendo con el convenio colectivo. Yo comparto que la negociación colectiva es el mejor escenario de fijar las posiciones en el marco de las relaciones laborales, el mejor. Siempre tiene que haber un tratamiento legal a las mismas, lo que pasa es que si mejoramos la posición de la negociación colectiva, es decir, las responsabilidades, pero no mejoramos la capacidad de intervención de los agentes sociales en la negociación colectiva ¿qué es lo que estamos haciendo? Cargar la carretilla de obligaciones, sin ningún aporte más.” (CCOO 4)

La titularidad del sector es un aspecto importante para el poder estructural de los sindicatos. Los sectores públicos cuentan con varias ventajas estratégicas como no estar sometidos a la competitividad en términos económicos y no estar amenazados por la deslocalización, aspecto este último que comparten con parte del sector de servicios. Por el contrario, el sector industrial español está fuertemente internacionalizado y es muy dependiente de la inversión exterior y la exportación. Esta exposición a la competitividad internacional hace más difícil la obtención de poder estructural, por lo que los sindicatos españoles de los sectores industriales

son los que más necesitan nuevas estrategias y tácticas para mejorar una posición negociadora, cada vez más debilitada. Un entrevistado de USO habla, con ironía, de estas diferencias:

“Creo que... siendo un poco más grandes o más pequeños, estamos encantados de habernos conocido. Creemos que estamos en el mejor de los mundos posibles... siempre habrá algo en el sector público o en la enseñanza para mantener un puñado de cuotas estructurales o lo que sea... al sector privado, que le den “pol saco”. En el sector privado la acción sindical es cada vez un hecho más exótico, porque en el sector privado la patronal te tira con fuego real. Normalmente el Estado a través del juego democrático y salvo que sea de extrema derecha, no tira con fuego real a la acción sindical”
(USO 1)

Obtener poder negociador en un mundo laboral y empresarial cada vez más interconectado y complejo desde una posición muy debilitada, requiere iniciativa y coraje para aceptar el reto. Hyman (1981) sostiene que la lucha entre trabajadores y empresarios es una lucha por el control, en la medida en que los trabajadores a través del sindicato quieren controlar algún aspecto de la producción, para así poder tener algún control sobre sus condiciones de empleo. Esta lucha se está perdiendo, en buena medida porque la parte empresarial ha innovado mucho, dedicando muchos recursos a encontrar fórmulas para que los trabajadores no puedan hacerse con el control. Esta innovación ha llevado a las empresas a una metamorfosis organizativa muy importante, donde las transformaciones en la estructura empresarial y en la gestión de recursos humanos son evidentes. No se puede decir lo mismo de los sindicatos españoles, anclados en unas tácticas y estructuras obsoletas. La utilización de las estrategias tradicionales para obtener poder estructural se muestra ineficaz ante los nuevos retos, lo que lleva a los sindicatos a una posición cada vez más defensiva, corriendo el riesgo de corporativización al instalarse en sus repositorios de poder estables.

“Sí, es evidente que existe una relación directa entre el interés del poder privado, empresarial y político, en aplicar autoritariamente los procesos de innovación-reestructuración en la globalización. Está claro que dicho poder privado ha inscrito su estrategia en el paradigma realmente existente, esto es, la emergencia que ha sucedido al fordismo. Sin embargo, el sindicalismo ha dado esa batalla con el mismo proyecto y la misma organización de la época de hegemonía fordista. Así las cosas, el sindicalismo plantea una necesaria batalla, aunque ésta –en su proyecto, contenidos y formas organizativas– se encuentra desubicada del paradigma realmente existente. Lo que, además, explicaría la pérdida de control sobre los horarios de trabajo y el conjunto del polinomio de las condiciones de trabajo. Concretando: las relaciones de fuerza para ganar se crean en la realidad efectiva; de ahí que, si se está en Babia, el resultado está cantado de antemano.”(EXP 8)

España ha sido, desde su transición a la democracia, uno de los países europeos con mayor actividad huelguística. No obstante, su evolución apunta hacia una reducción notable de la conflictividad. Esta reducción lleva a una separación entre el conflicto político y el contractual o de mercado, según Luque (2012). Así, los sindicatos mayoritarios han canalizado el conflicto político a través del diálogo social y el desarrollo de este mecanismo ha reducido la conflictividad, pasando a ser episódica en momentos en que se estimaba necesaria una demostración de fuerza, pero de duración breve. El conflicto contractual o de mercado también se ha ido reduciendo progresivamente por una serie de factores entre los que destacan: Su canalización a través de procedimientos de solución dialogados; su gestión por las organizaciones sindicales más comprometidas con el procedimiento de negociación colectiva y la solución pacífica de conflictos; la disgregación de la fuerza de trabajo y la proliferación de modalidades atípicas de huelga que no implican la paralización productiva (Cruz, 2010). Pese a un ligero aumento de la conflictividad por la crisis económica, la tendencia sigue siendo a su reducción. No obstante, los efectos de la reforma laboral de 2012 pueden hacer que uno de los

parámetros con que se mide la actividad huelguística, la duración de las huelgas, tiende a aumentar debido al empeoramiento de la capacidad contractual de la parte laboral que la lleva a proponer acciones más contundentes y prolongadas (Beltrán, 2015).

“¿Tú qué buscas con un cambio estratégico?. La eficacia de la acción sindical. Sólo buscas eso... no buscas entender el comportamiento de la globalización, porque yo no busco ser un experto en las tendencias de la globalización. Porque, a veces, vas a un debate sindical y empiezan a hablar de China... pero, ¿cuándo vamos a hablar de nosotros?... que tenemos una cantidad de problemas...y, evidentemente, también habrá que hablar de los chinos. Cada uno tiene que hablar de lo suyo... ¿y qué es lo suyo? Pues la acción sindical, las reivindicaciones en los ámbitos de intervención y la capacidad que tienes para la huelga. Eso es dialéctico.”(ELA 1)

La huelga, principalmente la huelga política, era una importante herramienta de los sindicatos españoles para defender los intereses de los trabajadores en el marco del “intercambio político” (Pizzorno, 1978). Sin embargo, la integración de las organizaciones en el entramado institucional del Estado ha llevado a su uso cada vez más esporádico y a su reducción en número, intensidad y seguimiento, optando mayoritariamente por una resolución pacífica de los conflictos desde una función sindical integradora. El poder institucional de los sindicatos, siempre en manos del gobierno, se está debilitando de una manera deliberada como una de las tácticas para la salida neoliberal de la actual crisis económica. Esta situación provoca que los sindicatos recurran a sus repertorios tradicionales de acción colectiva. Pero las huelgas y las movilizaciones ya no tienen el efecto que tenían anteriormente como expresión del poder sindical, ni en el ámbito político, ni tampoco en el ámbito económico, puesto que ambos han cambiado significativamente. Para la revitalización sindical es importante actualizar estos instrumentos puesto que, si son creíbles, si son lo suficientemente fuertes, son una fuente de poder estructural.

“Yo creo que cuando un secretario general apuesta por una huelga tiene que saber lo que es hacer una huelga. Tiene que tener la memoria de lo que a él le supuso hacer una huelga en su centro de trabajo, lo que le costó convencer a la gente. Yo ese ejercicio mental siempre lo hacía, bueno, será porque vengo de la escuela de la clandestinidad... me acuerdo de que estaban los revolucionarios... “¡Hay que hacer una movilización!”. La pregunta siempre era la misma... ¿Cómo está la cosa en tu taller?... “No, pues está jodido y tal”... decíamos, “no hay condiciones, hay que crear las condiciones”. Entonces se hacía la reflexión de que el que pedía la huelga, primero tiene que convencer a los suyos y luego venir a pedir la huelga. En el penúltimo congreso yo vi a un sindicalista de CCOO clamar por la huelga general como un loco. Donde él trabaja, no paran nunca. Eso es la profesionalización... ya ves al sindicato como una profesión, porque antes se plantearía: ¿Cómo voy a pedir la huelga si no consigo que paren los míos? Eso desapareció... y me da miedo.” (CCOO13)

Algunos entrevistados se refieren a la caja de resistencia como un instrumento capaz de mejorar la posición negociadora del sindicato ante un conflicto y que tiene utilidad incluso con carácter previo a su utilización. La caja de resistencia es un fondo económico gestionado por el sindicato y sostenido con una parte de las cuotas sindicales, para transferir recursos a los afiliados que, mientras están en huelga, no perciben ingresos por nómina. Su lógica reside en que ante un escenario de huelga lo más habitual es que el trabajador tenga mayor necesidad de recibir su salario que el empresario de disponer de la fuerza laboral, por lo que la posición empresarial se ve reforzada en una huelga de desgaste. Con la caja de resistencia se compensa en parte este efecto y los trabajadores se ven menos apremiados a tener que abandonar la huelga, debilitando la posición empresarial. Sólo tres de los sindicatos españoles tienen caja de resistencia: ELA, CIG y USO. El hecho de que los demás sindicatos no tengan este instrumento dificulta ir a acciones coordinadas

y, en opinión de los que sí lo tienen, reduce considerablemente la eficacia del recurso de la huelga.

“Yo no puedo pretender que un empresario me acepte la eliminación de la doble escala salarial con una huelga de un día...tengo que intentar ir a una huelga larga, lo largo que sea necesario para que el empresario diga que no tiene más remedio que eliminar la doble escala salarial. (...) El tema de la caja de resistencia para nosotros es un elemento imprescindible para el sindicalismo que estamos haciendo. Tenemos 4 huelgas ahora mismo en residencias, 3 huelgas han pasado de 100 días. Ganarás o perderás, pero no puedes pretender que la gente esté 100 días en huelga sin caja de resistencia. Con lo cual, el hecho de que tengas caja de resistencia te permite ir a un formato de intervención fuerte pero, a su vez, el hecho que sólo la tengas tú hace que... ¿quién va a ir contigo a una huelga? (...) El mecanismo más desequilibrante que hay hoy es la caja de resistencia. Por eso se convierte en un mecanismo perverso. Yo la necesito para hacer acción sindical pero, en la medida que yo voy contigo, tu no quieres venir conmigo. Eso no tiene solución... o sí la tiene, que tú tengas caja de resistencia.” (ELA 2)

El sindicato ELA es el que más usa la caja de resistencia y es el sindicato mayoritario en el País Vasco, autonomía que lidera los datos de mayor número de huelgas convocadas desde el inicio de la crisis económica (MEYSS, 2015b). Las organizaciones sindicales que no disponen de caja de resistencia se quejan de su utilización contra otros sindicatos para competir por la afiliación, la representación o para forzar conflictos largos en contra de los intereses de sus afiliados. Pero, al mismo tiempo, la opinión general de los entrevistados es que a todos les gustaría que sus organizaciones contasen con este instrumento.

Por otro lado, los sindicatos españoles no suelen recurrir a consultores externos para apoyarse en los diferentes aspectos de la acción y la organización sindical. Al contrario de lo que sucede en otros países europeos, esta concepción autárquica de

la actividad sindical no favorece la innovación ni la adaptación de las estrategias sindicales al cambiante contexto laboral. Además, no se hace un uso óptimo de los recursos humanos y financieros del sindicato, que podría ser más eficiente contando con apoyos especializados externos.

“En comparación con otros sindicatos, los españoles tienen poco apoyo en este sentido. Ni interno, porque no hay suficientes institutos, investigación, resultados,... ni externo, ya sea con la Universidad que hay algo, pero muy poco y, desde luego, nada con consultorías y tal... No lo quieren pagar o no tienen dinero para pagarlo, ni tampoco está metido como una necesidad lo suficientemente extendida... siempre habrá algunas personas que lo sienten. La parte de asesoramiento jurídico sí lo está, pero no la parte de asesoramiento económico, técnico, industrial, sociológico.”(UGT 1)

“Algunos elementos de la batalla de ideas tienen que ver con el desarrollo y el crecimiento de las instituciones de reflexión, de dentro y de fuera del sindicato. Me refiero a la necesidad de potenciar, reforzar y ampliar los ámbitos de trabajo de las fundaciones de investigación, así como las relaciones de éstas con el mundo académico favorable al sindicato. No es casualidad que la contrarrevolución neoliberal – que no ha sido sólo económica, sino especialmente ideológica y de valores - tuviera sus orígenes en fundaciones de pensamiento ligadas a la órbita del conservadurismo político y social.” (EXP 5)

Una estrategia exitosa y relativamente reciente para aumentar el poder estructural de los trabajadores es la negociación colectiva por grupo o pluralidad de empresas vinculadas por razones organizativas o productivas. En la evolución de las estructuras empresariales cada vez es más frecuente la reducción de la empresa principal y la subcontratación y externalización de muchos de los servicios o de los procedimientos necesarios para la producción. En otros casos, se produce la coexistencia de numerosas empresas concentradas en una instalación o

infraestructura, como puede ser un gran centro comercial o un aeropuerto. Estos ámbitos generan numerosos problemas para la representación efectiva de todos los trabajadores puesto que, ante las necesidades e intereses comunes, se generaban conflictos intrasindicales entre federaciones y secciones sindicales que dificultaban la negociación colectiva, fragmentaban la fuerza laboral y debilitaban la posición sindical. A través de la coordinación entre las secciones sindicales de todas las empresas presentes en una misma ubicación se introduce un mecanismo para la solidaridad y la eficacia negociadora de todos los trabajadores, respetando la autonomía federativa y de las secciones sindicales. Esta apuesta sindical adquiere un carácter estratégico en estas estructuras empresariales para dar respuestas comunes a intereses comunes. Se requiere organizar sindicalmente al mayor número de empresas posibles y vincular a las secciones sindicales de la empresa principal. Con esta nueva configuración, las acciones coordinadas dan mayor poder estructural a la acción sindical, puesto que es posible incluso detener la producción sólo con hacer parar alguna empresa auxiliar o reclamar la intervención de la sección sindical de la empresa principal para algún tema de una auxiliar, mejorando la posición negociadora de la sección sindical de esta última. La negociación colectiva coordinada para intereses comunes sobre horarios, transporte, vacaciones, etc. homogeniza una parte de las condiciones laborales, dando contenido y eficacia a la actividad sindical. En otro aspecto importante como es la coordinación de la seguridad y la salud laboral, esta iniciativa tiene efectos muy positivos puesto que se incluye a todos los trabajadores, lo que beneficia a los empleados de las contratas y subcontratas, que tienen los peores índices de siniestralidad laboral.

El sindicato pionero en esta estrategia ha sido USO, aunque otras organizaciones también han hecho reflexiones y aportaciones, además de su utilización. No es, sin embargo, una fórmula que no conlleve problemas de definición y conflictos internos, generados principalmente por la existencia de intereses divergentes entre las secciones sindicales de las empresas participantes. No obstante, los

entrevistados atestiguan los buenos resultados cosechados en la negociación colectiva y también en el aumento de los niveles de afiliación. A partir del año 2011, se regula legalmente esta unidad como un ámbito de negociación colectiva²², abriendo la posibilidad de reclamar judicialmente lo pactado y reforzando sustancialmente este ámbito de negociación.

“Hemos visto que teniendo mucha fuerza en la empresa principal, si no cubres la fuerza de la empresa de contrata y del perímetro... pues no se podía parar la fábrica. Íbamos a un conflicto, a una huelga, pero el conflicto donde lo teníamos era en la puerta de la fábrica el día que había que parar. Porque los de las empresas del entorno no se sentían vinculados, porque en nada les afectaba. “Conmigo no va... yo entro a trabajar”. Los de la principal decían: “Si entran las auxiliares la huelga no va a tener efecto porque la producción sigue saliendo”. Es como el gráfico de los dos burros que tiran cada uno para un lado... pues únense para comer los dos.” (USO 3)

Esta estrategia, cuando vincula eficazmente a la empresa principal, puede ayudar a combatir la precarización laboral en las empresas de contrata o externalizadas, que suele ser alta. No obstante, los objetivos en este aspecto de la precariedad dependen mucho de las características concretas del sector. Generalmente, las estrategias sindicales para combatir la precariedad pasan por dar estabilidad al empleo, pactar asuntos de flexibilidad y mejorar los salarios. Pero las prioridades de los trabajadores precarios no son homogéneas y en sectores de baja sindicalización la falta de afiliación no sólo se traduce en debilidad para negociar, también puede llevar al desarrollo de una estrategia errónea, al no conocer los verdaderos intereses de los trabajadores.

“En las empresas esas del Pans&Company, McDonald’s, etc... los compañeros iban a luchar contra la temporalidad y los trabajadores no

²² Real Decreto Ley 7/2011 de 10 de junio. Artículo 1
252

querían, decían que la prioridad era sacar lo máximo que pudieran, porque no se iban a quedar ahí, porque no tiene futuro. Hay determinadas ocupaciones que pueden ser precarios o no en cuanto a la jornada o en cuanto a salario, pero siempre van a ser precarios en cuanto a la estabilidad del empleo porque la gente no los quiere. Son empleos que no tienen futuro profesional.”(CCOO 7)

Los sectores precarios requieren de imaginación e inventiva para conseguir negociar. A veces incluso es necesario buscar interlocutores que firmen los convenios o tener que negociarlos desde la propia federación sindical, por la ausencia total de delegados en el sector. La prioridad de los sindicatos es conseguir convenios colectivos, aunque sean de mínimos, para tener cubiertos a los trabajadores y negociar mejoras en el futuro. En estos sectores precarizados la necesidad debe ser transformada en virtud para la negociación, la representación de los trabajadores y también para el conflicto.

“Tenemos cinco o seis convenios en el que hemos introducido una cláusula por la que el trabajador, en caso de despido improcedente, tendrá la opción de quedarse en la empresa o coger la indemnización. En estos sectores de baja cualificación siempre imperaba el paternalismo o el miedo, tenían muy subyugados a los trabajadores. Enfocamos la acción sindical a eso... usted me echará, pero ya no le sirve ni pagarme, porque la opción la tengo yo... si quiero cojo el dinero y si no me quedo trabajando. Es una forma de intentar acabar con el chantaje y con el miedo... porque en estos sectores si no acabamos con el miedo no podemos hacer sindicalismo, es un avance sindical enorme, porque eso sólo lo tienen en este país los delegados sindicales... pues lo hemos conseguido para los trabajadores y yo estoy muy orgulloso.” (CCOO 8)

“Nosotros la bronca se la montamos al cliente, porque entendemos que el cliente es el responsable subsidiario de que la empresa que ha contratado

incumpla con el trabajador. Cuando no se cumple, la mayoría de las veces es por una razón muy sencilla: La empresa incumple porque tú (*el cliente*) le estás pagando muy barato a la empresa. Sabes que hay que pagar porque hay un convenio y si pagas barato vas a tener bronca. A veces, la empresa nos dice: “¿No veis que me van a cancelar el contrato?” Nos da igual, porque estás incumpliendo. Nosotros bailamos entre la acción sindical y la acción legal, pero el porcentaje más alto de los conflictos se soluciona con acción sindical. La magistratura va muy lenta y la inspección no tiene capacidad real para sancionar.” (CCOO 8)

En una fase que ya no es la fordista, la manera de abordar los conflictos laborales ha cambiado sustancialmente. Las dificultades para parar la producción, poniendo en dificultades al empresario son mucho más evidentes. Sin entrar en casos de esquirolaje humano, que están prohibidos, los casos de esquirolaje tecnológico (las máquinas siguen produciendo) o de esquirolaje organizativo (sacar la producción en otro sitio) debilitan notablemente la capacidad de presión de la huelga. Ante esta situación, una salida es darle mayor visibilidad al conflicto, haciéndolo público y dirigiendo la presión hacia la ciudadanía y los agentes políticos. Esta nueva expresión del conflicto social ha aumentado considerablemente en España y, desde la perspectiva de la revitalización sindical, ha de ser desarrollada con cuidado para evitar generar problemas colaterales que afecten a otras fuentes de poder sindical. Para ello, se recomienda informar adecuadamente, buscar la solidaridad de la ciudadanía, establecer alianzas con otras organizaciones, autorregularse en el ejercicio de la huelga y utilizar formas alternativas para la visibilidad del conflicto como las que ofrecen las nuevas tecnologías.

“Un código de autorregulación sería un especial instrumento para el ejercicio del conflicto en aquellos sectores donde dicho ejercicio afecta directamente a la ciudadanía: enseñanza, sanidad, transportes, limpieza de las ciudades. Las orientaciones generales irían por proponer una acción colectiva que sería fiel

expresión del vínculo entre los asalariados del sector y el conjunto de los usuarios que utilizan los servicios públicos. Buscar alianzas, estables y coyunturales, entre los que van a ejercer el conflicto y los usuarios, lo que es posible mediante unas formas de presión que no provoquen bolsas de hostilidad entre los huelguistas y los usuarios.” (EXP 8)

Las nuevas formas de organización del trabajo en el capitalismo contemporáneo no encuentran nuevas formas de expresión del conflicto social. Al contrario, según Gall (2013) muy pocas propuestas son realmente nuevas por lo que, si se produce alguna innovación, tiene lugar habitualmente dentro de formas ya establecidas. Lo que sí se observa es un desplazamiento del conflicto hacia el exterior del centro de trabajo, debido al propio debilitamiento de la parte laboral. Así, a la retirada de la fuerza de trabajo como vehículo del conflicto social parece que todavía no se ha encontrado alternativas reales, aunque haya cambiado el contexto, la forma de llevarlo a cabo y la frecuencia. Sin embargo, el capital sigue siendo vulnerable y los sindicatos han de buscar esos puntos de debilidad para poder aumentar su poder estructural. La globalización, por ejemplo, supone un reto para los sindicatos y, con frecuencia, se la culpa del deterioro de las condiciones laborales al tener que competir con países de bajos salarios, sin prestaciones sociales y en ausencia de regulación laboral o medioambiental. Pero la globalización también hace que la economía mundial esté más integrada e interconectada que nunca, creando nuevas vulnerabilidades (ibíd.). La importancia de la información y de la comunicación es trascendental tanto para la producción de las empresas como para informar a los consumidores. La imagen corporativa en relación a la política laboral de la empresa puede ser también un punto de debilidad de las compañías y en diferentes países se han llevado a cabo iniciativas sindicales denunciando abusos en materia laboral o haciendo “ránkings” de buenos y malos empresarios, entre otras acciones.

Obtener poder estructural desde el ámbito social cada vez es más importante para los sindicatos, lo que implica asociarse con movimientos sociales, colectivos y

plataformas ciudadanas de diversa índole, pero con intereses comunes. Ampliar la acción sindical y trascender el ámbito laboral para extenderse a temas de la ciudadanía, incluida la vertiente del consumidor de productos y servicios, puede reforzar la posición sindical en la negociación colectiva. La acción política del movimiento sindical es esencial en este ámbito, dentro de la búsqueda de una regulación que mejore la herramienta de la negociación colectiva. Para ello, se requiere actuación normativa en varios aspectos pues no sólo es suficiente reformar la negociación colectiva, sino también extender la representación sindical, combatir la precariedad y luchar contra la segmentación del mercado laboral. Esta acción política tiene varias vertientes complementarias entre las que destaca, por su eficacia para combatir la precariedad salarial, el apoyo a la consolidación, extensión y mejora de una política de rentas mínimas.

A continuación, desde una óptica totalmente opuesta a la del conflicto y la confrontación, se analiza una estrategia de revitalización sindical concreta, dirigida a obtener poder estructural y a mejorar la posición sindical ante la negociación colectiva. Se trata de la cooperación o asociación (*partnership*), que siempre ha existido y, de hecho, las relaciones laborales han girado habitualmente en torno a la cooperación y el conflicto. Pero, en este caso, abordaremos la cooperación como estrategia para la revitalización sindical, lo que incluye un conjunto de condiciones para su desarrollo y cuya utilidad no está ausente de valoraciones dispares y discusión.

Las posturas encontradas en torno a esta estrategia están entre quien la considera una estrategia defensiva, inútil y con riesgo de deteriorar aún más los sindicatos (Burawoy, 1979; Kelly, 1996) y los que la consideran una estrategia adaptada a la nueva manera de entender las relaciones laborales y con capacidad para avanzar los intereses de los trabajadores, mediante juegos de suma positiva (Heery, 2003; Huzzard; 2004; Martínez Lucio y Stuart, 2005). En las últimas décadas, Rigby *et al.* (1999) detectan una doble convergencia, por un lado, está la tendencia de la

parte empresarial a tratar de reducir la influencia sindical en todos los sectores y, por otro lado, las respuestas sindicales ante esta situación, que se han caracterizado por una tendencia hacia una mayor cooperación con la parte empresarial. Así, la competitividad en un mercado que cambia rápidamente requiere versatilidad, flexibilidad y colaboración por parte de los trabajadores que ya no perciben al empresario como un rival de clase. Otros cambios, como la lógica accionarial, contribuyen a transformar la visión y la actitud de los trabajadores que han de ir acompañadas de una adaptación de sus organizaciones sindicales para poder desarrollar estrategias efectivas.

La cooperación puede ser una estrategia útil para la revitalización sindical en la medida que se use de forma integrada con otras estrategias, se preserve la autonomía sindical y se desarrolle en beneficio de una agenda social amplia (Fitcher y Greer, 2004). Las ventajas de la colaboración han de ser mutuas y deben partir del reconocimiento de los intereses legítimos de cada una de las partes. Para Huzzard (2004), en contextos muy hostiles a las posiciones sindicales o, en el caso de una gran debilidad de la parte sindical, la colaboración puede ayudar al sindicalismo en la medida que abre un canal que puede permitir una toma de decisiones negociada en un clima de colaboración, obteniendo beneficios mutuos. De esta manera, se abre un espacio para la participación del sindicato que anteriormente no existía. Para ser efectivo en términos de revitalización, el sindicato deberá conservar su independencia, que es tanto la fuente de su legitimidad como la base sobre la que poder desarrollar poder estructural.

En el análisis de las entrevistas a sindicalistas y expertos se recogen testimonios del cambio de actitudes entre los sindicalistas y los empresarios. La desideologización, la competitividad en la economía global, el elevado paro, los cambios en los sistemas productivos, las nuevas características de la oferta y demanda de bienes y servicios son algunos de los factores que están detrás de este cambio actitudinal. El

estilo más confrontacional, propio del fordismo, la división entre el “nosotros” y el “ellos”, si bien sigue existiendo en algunos sectores, se ha ido difuminando.

“El mundo es como es y cada uno somos como somos, pero creo que está cambiando la mentalidad empresarial antigua, aunque algo queda por ahí... el aquí mando yo. Pero esto está cambiando y para bien. No hasta el extremo que nos gustaría a nosotros pero estamos dando pasos en ese camino. Algunos ya entienden que es bueno tener una buena relación, fluida, con los trabajadores, y viceversa. Tú hablabas, hace tiempo, de colaborar con la empresa al objeto de que la producción saliera a tiempo y eras un traidor a la causa obrera. No se trata de eso... hay que entender lo que se dice... no es colaborar por colaborar... si la empresa te trata bien, te paga un salario digno, tienes una tecnología estupenda, te prepara correctamente, admite que les des sugerencias... pues yo creo que es bueno colaborar. Pero entonces costaba trabajo decirlo... yo hace 30 años me fui a Bruselas y allí hablábamos del sindicalismo belga, del sindicalismo centroeuropeo... luego te ponías a hablar aquí del sindicalismo belga y te comían el alma, así de claro.” (UGT13)

Los beneficios mutuos de la colaboración entre sindicato y empresa se extienden hacia la economía y el conjunto del sistema social. En este sentido, la política del gobierno por aumentar la flexibilidad y la competitividad a través de la reforma del sistema de negociación colectiva, además de obstaculizar la estrategia de colaboración, pueden generar efectos negativos para el propio sistema empresarial y aumentar la fragmentación laboral y social. A modo de ejemplo, los recientes desarrollos en la gestión de la crisis por parte de la industria automovilística española, generadora de una décima parte del PIB nacional, demuestran cómo los sindicatos son capaces de colaborar con los empresarios para generar condiciones de alta competitividad en entornos altamente sindicalizados y con buenas condiciones laborales (Casamayor, 2015).

“En cuanto vemos que hay un sector homogéneo, tratamos de hacer convenio sectorial. Ahí funciona un poco la inteligencia compartida. Hay empresas que ven cierto auge de negocio y que tienen que especializarse ellos y sus trabajadores, por lo que quieren evitar que otros compitan por debajo del salario de mercado. Entonces, siempre tratamos de contactar con aquella parte de empresarios que tienen una idea de la unidad de mercado.”
(CCOO3)

“Es bueno hasta para las empresas porque, cuando una empresa de las buenas, de las que invierten dinero en tecnología, en mejorar su posición en un sector competitivo... una empresa seria, de las que paga sus salarios y hace las cotizaciones a la seguridad social... empresas serias, que las hay y estamos orgullosos de ellas. Esa empresa resulta que tiene que competir dentro del convenio provincial con otra empresa del mismo segmento de producción, que se ha salido del convenio y ha negociado con quien sea, que trastoca la estructura salarial y con ello las cotizaciones, los costes salariales, precariedad... a la empresa seria la ponemos a competir con el pirata, con el golfo de toda la vida... ¿a quién estamos perjudicando?...a la empresa seria.”
(CCOO 4)

Martínez-Lucio y Stuart (2005: 807-810) establecen diferentes tipos de cooperación entre sindicatos y empresas. En la colaboración “propicia” ambas partes comparten los riesgos exógenos mediante un entendimiento mutuo de los riesgos que todos enfrentan. El desarrollo de este tipo de colaboración requiere de un alto grado de confianza, cultura de colaboración y ciertas condiciones organizativas y no es un tipo de colaboración frecuente en España. Sí que se produce con mayor frecuencia la cooperación “transitoria”, marcada por procesos de diálogo puntuales en torno a cambios sustantivos en la empresa, buscando sustituir un proceso conflictivo por uno de consenso. Dentro del sector industrial español, estos procesos suelen venir marcados por la amenaza de deslocalización,

por lo que se suele sustituir la cooperación “transitoria” por la cooperación “forzada” en la que la parte empresarial busca el apoyo de la sindical, pero desde una posición hegemónica y presionando con amenazas. La parte sindical se presta a la colaboración después de hacer una evaluación de sus alternativas para enfrentar la situación, una vez que ha decidido que puede extraer concesiones manteniendo la posición de cooperar.

“Cuando dicen “¿por qué piden inversiones?” Porque una vez que las consigues, la empresa tiene que rentabilizarlas. Automáticamente te das cuenta de que tienes otro objetivo, esa empresa tiene que ser rentable. Es privada, no cabe la posibilidad de pérdidas constantes. Eso significa que tienes que negociar desde otros parámetros. Antes era muy sencillo, había que conseguir que la gente trabajara lo menos posible, descansara lo más posible y que las vacaciones fueran 30 días. De repente hay que jugar con las vacaciones, los descansos,... para buscar una forma de dar rentabilidad. Tuvimos que asumirlo porque no había otro remedio. La ventaja que tiene estar en una empresa como esta (*Arcelor-Mittal*) y en un sindicato de este tipo es que sabes lo que está pasando en las plantas de Bélgica, Alemania, etc. Ves que allí se está haciendo de otra manera y que la amenaza de que la empresa dice “o hacéis esto o me llevo la producción a Francia”, es una amenaza real. Pues hay que asumirlo y luego te queda convencer a los trabajadores en una asamblea. Fue una etapa dura, pero tampoco hubo mucha resistencia y creo que en el caso nuestro de la siderurgia contábamos con una ventaja, el altísimo grado de afiliación. En una empresa de este tipo casi todo el mundo está afiliado al sindicato que sea. Eso facilita las cosas (...). Aunque luego hubo otro elemento, hubo gente que empezó a ver a los sindicatos como aliados de la empresa. Ahí es donde juegan los sindicatos minoritarios. No tienen que negociar, por lo que se pueden permitir el lujo de decirte que eres un vendido, que no sé qué... pero ese es el gran cambio. Es

un cambio defensivo, pero es positivo porque ahí están los puestos de trabajo.”(CCOO 13)

Conclusiones del Bloque 2 – Poder estructural y cooperación: El poder estructural de los sindicatos ha sido una de las mayores víctimas de los cambios recientes en el mundo económico y laboral. Procesos como la globalización o los nuevos modos de organización de las empresas, han disminuido la capacidad de los sindicatos de imponer sus demandas. Este poder tampoco es ajeno a cambios sociales y políticos derivados de la desideologización y la institucionalización, que han supuesto una menor capacidad de movilización. La pérdida de poder estructural conlleva la pérdida de eficacia y utilidad de las organizaciones sindicales, lo que se traslada a dimensiones como la afiliación o la influencia económica y política. Aumentar la posición y la capacidad negociadora de los sindicatos requiere, además del desarrollo de otras fuentes de poder sindical, ser capaz de innovar en las estrategias a desarrollar en la negociación colectiva. Los sindicatos españoles han demostrado esta capacidad en sectores altamente expuestos a la competitividad internacional, quedando la asignatura pendiente de extender las prácticas a otros sectores. Las experiencias de revitalización aisladas a una fábrica, un sector, un sindicato, no conducen directamente a la revitalización del movimiento sindical puesto que han de ser replicadas y readaptadas a las diferentes condiciones, generando un proceso acumulativo. También es necesaria la innovación en la acción colectiva puesto que el sindicalismo español ha perdido su tradicional fuerza movilizadora, que constituía uno de sus principales repositorios de poder. En este sentido, la capacidad y la forma del conflicto laboral requiere de nuevas expresiones y sinergias con otros actores para lo que es necesario establecer alianzas.

La segmentación de la fuerza laboral española puede obstaculizar seriamente las capacidades para dar respuestas sindicales efectivas. Desde el punto de vista de la revitalización, sería importante que el sindicalismo español tuviera una señal de

identidad clara y coherente, pero existe una gran fragmentación, competitividad y extrañamiento entre las organizaciones sindicales, lo que conduce a un particularismo sindical que entorpece las posibilidades de alcanzar este objetivo. En la situación actual, los sindicatos mayoritarios se ubican en un papel institucional desde el que tratan de desarrollar estrategias contradictorias que oscilan entre la movilización y el diálogo social. Dado el debilitamiento de ambos mecanismos, es necesario buscar otras estrategias para lo cual se requiere, en primer lugar, renovar el compromiso sindical identitario. Finalmente, la estrategia de cooperación es una estrategia de resultados discutibles, pues suele llevarse a cabo de una forma equivocada o de una manera forzada y conlleva bastantes dificultades para integrarse con otras estrategias, lo que es un principio básico del proceso de revitalización como se entiende en este trabajo. No obstante, se puede extraer la lección para el poder estructural de los sindicatos de la importancia de utilizar una estrategia proactiva ante las dificultades, en lugar de tener una habitual conducta reactiva y, generalmente, defensiva.

Bloque 3: El poder institucional y la acción política.

El poder institucional hace referencia a los mecanismos legales y políticos que apoyan o refuerzan la posición sindical en el sistema de relaciones laborales y en el sistema político. Así, estaríamos hablando de apoyos legales y financieros a la actividad sindical, los poderes de las secciones sindicales y los comités de empresa, la administración conjunta de políticas sociales y la participación en estructuras consultivas tripartitas, entre otros. El poder institucional según Gumbrell-McCormick y Hyman (2013) se refiere a la presencia de estos mecanismos, aunque debería contemplar también su utilidad efectiva para la consecución de los objetivos sindicales, pues su mera existencia no los garantiza. Por otro lado, la acción política es una estrategia para la revitalización sindical (Hamann y Kelly, 2004) que busca influenciar el proceso político de una entidad administrativa (ciudad, comunidad autónoma, Estado, entidad supranacional). Mediante la

combinación de métodos tradicionales, innovadores o una combinación de ambos, las organizaciones sindicales buscan que el sistema político sea favorable a la acción de los sindicatos, lo que se traduce en apoyos legales, materiales e institucionales que permitan desarrollar las demás dimensiones de la revitalización sindical.

En muchos países europeos, el diálogo social en un entorno neocorporatista sirvió para alcanzar conquistas mutuas para los agentes sociales. La moderación salarial pactada con los sindicatos permitió el despegue económico de la posguerra, obteniendo las contrapartidas del desarrollo del Estado de bienestar y políticas redistributivas. Dentro del modelo de Estado keynesiano-fordista la participación institucional de los sindicatos cumplía con las expectativas de todas las partes. Pero, a partir de los años 80, se desarrolla un nuevo modelo económico, fuertemente influenciado por ideas neoliberales, en un espacio globalizado y competitivo. En paralelo, el elemento cultural-ideológico de la clase trabajadora se desdibuja progresivamente y se producen cambios estructurales en la fuerza laboral (Bernaciak *et al.*, 2014). Así, se han reducido los trabajadores de “cuello azul” y aumentan los trabajadores de “cuello blanco”, más formados, más separados entre sí y menos interesados en los sindicatos. Los pactos sociales dejan progresivamente de ser juegos de suma positiva y las ganancias mutuas (“*gain-sharing*”) son sustituidas por minimizar o compartir las pérdidas (“*pain-sharing*”) (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013:117).

Pese a las diferencias existentes, el poder institucional sindical tiende a debilitarse en los países desarrollados y, con la llegada de la crisis económica en 2008, empeora aún más la situación. Precisamente, cuando la articulación de la negociación colectiva o un buen funcionamiento del diálogo social son más necesarios que en época de bonanza, el auge del neoliberalismo en la política española, europea y mundial, busca debilitar estos mecanismos. El producto resultante en el ámbito institucional puede ser denominado “corporatismo de crisis”

(Urban, 2012: 229), dando lugar incluso a “pactos sociales de titular” (Avdagic *et al.*, 2005: 8), con poca o ninguna utilidad para los objetivos sindicales, defensivos en esencia y realizados por cuestión de imagen, para aparentar que el mecanismo funciona o que el sindicato conserva alguna influencia. A modo de ejemplo, recientemente, los sindicatos CCOO y UGT han firmado con el gobierno la extensión del subsidio a parados de larga duración. Cabría preguntarse si realmente el papel del sindicato ha sido determinante en dicha prórroga o si esta se hubiera producido de igual manera. Sin embargo, los principales sindicatos continúan dando imagen institucional y produciendo pactos sociales, jugando su papel de *insiders* en el sistema político.

El papel subordinado del sindicato en el actual diálogo social puede llegar a separar a las bases de las cúpulas sindicales, tanto por su poca capacidad de imponer sus criterios como por su coparticipación en el establecimiento de políticas de corte neoliberal. Un escenario de crisis económica somete a los sindicatos integrados en las instituciones a muchas tensiones, tanto internas (defensa de los intereses de los afiliados, obtención de recursos organizativos) como externas (aumento del paro, pérdida de derechos laborales y sindicales), a la vez que a dilemas estratégicos (políticas para salir de la crisis a corto plazo *vs.* políticas a largo plazo; reforzar la posición institucional *vs.* estrategia militante o movilizadora).

La integración del sindicato en las instituciones es, paradójicamente, un prerequisite y a la vez un obstáculo para la revitalización sindical. Esto se debe a que los sindicatos, una vez que obtienen poder institucional, tienden a acomodarse y a confiar tanto en esta fuente de poder sindical que descuidan las otras. De esta manera, cuando los sindicatos se afianzan en la política al más alto nivel, pueden llegar a desatender la relación con los trabajadores y otros grupos sociales, lo que debilita sus propias bases de poder e influencia a largo plazo. Pero, por el contrario, en los países donde los sindicatos tienen menos participación e influencia política,

como los del área anglosajona, les cuesta mucho más mantener las conquistas obtenidas por la ausencia de apoyos institucionales (Baccaro *et al.*, 2003).

En Europa, los sindicatos muestran diferencias en cuanto a la relevancia que adquiere su acción política y su integración institucional que se deben a factores históricos, ideológicos, culturales y políticos. No obstante, hay temas comunes que afectan a todos los países europeos como la desideologización de la fuerza laboral, la pérdida de referentes políticos en los partidos de la izquierda y el debilitamiento o la ruptura de los lazos entre partidos y sindicatos. En los países nórdicos, los sindicatos industriales han mantenido vínculos muy fuertes con los partidos socialdemócratas, que han permanecido durante muchas décadas en el gobierno. En consecuencia, ambos han contribuido a formar las sociedades más igualitarias del mundo en cuanto al reparto de la renta, junto con un Estado de bienestar universal y de elevada calidad en sus prestaciones y servicios. Sin embargo, en las últimas décadas ha empezado a haber tensiones derivadas de un giro político de los partidos socialdemócratas hacia posiciones de derecha, influenciados por el nuevo escenario económico y político global. En los países centroeuropeos los sindicatos están altamente integrados en las instituciones, merced a una cultura de colaboración y de pactos sociales y políticos muy desarrollada. Con divisiones por causas ideológicas y también religiosas, los sindicatos mantienen fuertes vínculos con partidos socialdemócratas y democristianos. En un contexto más liberal, los sindicatos de los países anglosajones se ubican en una tradición de “*laissez-faire*” con respecto al papel del gobierno en la política laboral que se debe a la historia del desarrollo del movimiento sindical en las islas británicas, aunque sin olvidar la influencia que el TUC ha tenido tradicionalmente en el partido laborista. En ausencia de fuertes apoyos institucionales, la acción política se canaliza través del apoyo electoral al partido laborista o actuando ante los agentes políticos como grupo de presión, haciendo *lobbying*. Los países del sur de Europa tienen unos sindicatos fuertemente ideologizados, aunque cada vez menos y con cierta tendencia al pragmatismo político. Pese a haber estado estrechamente unidos en el

pasado a sus referentes en los partidos políticos, cada vez están más separados. En esta región mediterránea, la política es un objetivo importante de la acción sindical. Esto es debido a unos recursos de poder sindical asociativo, estructural y organizativo muy debilitados, además un elevado nivel de desempleo y a la segmentación de la fuerza laboral, que implican importantes dificultades para el reclutamiento y la representación directa. La movilización ha sido, tradicionalmente, una de las principales vías para mantener la influencia en la política. Sin embargo, la integración paulatina de los sindicatos en las instituciones ha reducido la frecuencia y la intensidad del conflicto social, llegando a desactivar su potencial para la acción política.

Los sindicatos tienden a usar estrategias adaptadas al entorno en el que operan (Behrens *et al.*, 2004a) y también hemos de considerar que el liderazgo sindical es un factor muy importante en la elección estratégica que, normalmente, está muy presionado por el aparato organizativo. Según Frege y Kelly (2004), los sindicatos españoles han centrado sus esfuerzos de revitalización en la acción política. Esta afirmación, hecha por observadores externos, requiere de ciertos matices. A saber, la separación entre los sindicatos y sus partidos políticos de referencia permitió que, con el gobierno del Partido Popular en la segunda mitad de los 90, los sindicatos se integraran más en las instituciones y se redujera la conflictividad. Durante esos años se produjeron importantes acuerdos en el marco de la concertación social en materia de negociación colectiva, prevención de riesgos laborales, sistema de seguridad social, formación continua, estabilidad en el empleo y regulación de las ETT, entre otros. CCOO y UGT son los que más participan en las instituciones a todos los niveles y los que más apuestan por la acción político-institucional. Sin embargo, no hay pruebas de que esta participación sea una estrategia deliberada para la revitalización sindical o de que sea uno de sus objetivos específicos. Además, el poder institucional de los principales sindicatos españoles excede, con mucho, el derivado de otras fuentes de poder sindical. Esta discordancia crea dependencia y debilidad sindical ya que el poder institucional

está en manos de su proveedor, el gobierno. En este sentido, Hamman y Martínez-Lucio (2003: 63) consideran que los sindicatos españoles se han revitalizado “políticamente”, es decir, desde arriba del poder político, como una estrategia deliberada para incorporarlos en las instituciones, sin que ello haya significado un incremento de su capacidad de influencia.

Desde el enfoque de la revitalización sindical hay que contemplar sus acciones en el diálogo social como una más de las estrategias disponibles por las organizaciones sindicales (Mills, 2001). Esto permite evaluar solamente las capacidades de las acciones concretas de diálogo social para construir nuevas instituciones, aliados, políticas y objetivos sindicales de interés para la revitalización, sin entrar a juzgar otros aspectos. Los sindicalistas y expertos entrevistados valoran de forma desigual el papel de las organizaciones sindicales en el diálogo social. Las organizaciones que más participan en la concertación social, tienden a exaltar sus logros y la validez de este mecanismo en la construcción del Estado de bienestar español, de las políticas sociales y, con ello, de la presencia e influencia de los sindicatos en la sociedad. Por el contrario, el resto de organizaciones lo consideran poco útil, escasamente democrático y una estrategia de los gobiernos de turno para subyugar a los agentes sociales y debilitarlos. No obstante, se recogen testimonios en todas las organizaciones que cuestionan el papel de los sindicatos en la concertación social actual e identifican sus riesgos asociados, algunos de los cuales constituyen obstáculos para la revitalización sindical.

“En España y en otros sitios... lo que pasa es que en otros sitios hay una herencia mayor, en España el punto de partida es muy bajo y no hay capacidad de estrategia, de tener centros de investigación, de tener respuesta estratégica. Frente a esta situación, en general, hay una respuesta de legitimación institucional. El sindicato no se legitima con la acción abajo, sino que se legitima con la acción arriba. Como un elemento de defensa

transitorio puede ser entendible, pero como una apuesta de futuro es un profundo error porque cada vez te alejarás más de lo de abajo, representarás menos, tendrás menos respuestas y te convertirás en un apéndice de la política, pese a que haya más autonomía formal entre el partido y el sindicato. Pero, de hecho, con la legitimación institucional se pierde esa vitalidad, ese riesgo de meter a los que están peor y de que los que están peor vayan germinando e imponiendo sus exigencias.” (UGT1)

Los sindicatos españoles, como otros, escogen sus estrategias en función de la adaptación al entorno, lo que viene a significar en la práctica desarrollar las más fáciles y menos conflictivas desde el punto de vista interno y externo. Sin embargo, tanto en el entorno del sindicalismo español, como dentro de las propias organizaciones sindicales existen una serie de desajustes y déficits que condicionan la elección estratégica. Así, el marco legislativo y la realidad empresarial de España forman parte importante del entorno de acción de los sindicatos, pero no están sincronizados entre sí debido a una legislación obsoleta. Es decir, en las últimas décadas se ha producido una atomización del tejido empresarial español, cambios organizativos en las empresas, incremento de la temporalidad y la segmentación, que no han sido acompañados de una revisión de la legislación en materia de representatividad sindical, que data de hace 30 años. Los sindicatos, por su parte, tampoco han adaptado su afiliación, representación y estrategias a las nuevas características de la fuerza laboral lo que afecta seriamente a sus fuentes de poder asociativo, organizativo y estructural. Remediar estas situaciones daría lugar tener que acometer cambios profundos y costosos en los sindicatos para los que no hay suficientes apoyos externos ni internos. Ante esta situación, se promueve la orientación hacia el poder institucional, que puede estar adaptada al entorno en que operan los sindicatos, pero no por ello es efectiva ni garantiza el poder futuro de las organizaciones

“Si hay una asignatura pendiente es la participación institucional y el reconocimiento de los interlocutores sociales (...). O sea, los preceptos que manda la Constitución en el artículo 7 sobre la relevancia de las organizaciones sindicales no se ha materializado nada. Hay una serie de apoyos a la actividad sindical y empresarial, fundamentalmente basados en la participación física, asistencia a las reuniones. Se habla de los marcos institucionales como punto para la reflexión... si ese marco es positivo, es decir, si me da más musculatura sindical o no me la da. Porque las estrategias son para dar respuesta a las realidades...¿qué creo que hay que entresacar de esta reflexión?. Que a veces se interpreta que esto supone una desatención al sindicalismo por abajo. Si eso ocurre... y creo que en algunos casos sí que ocurre, no es una cuestión de estrategia sino de déficits organizativos que tenemos, de recursos, de cómo hay que fortalecer nuestras estructuras de base intermedias.” (UGT 8)

La acción política normalmente es un complemento de la negociación colectiva, pero también puede llegar a sustituirla (Cella y Treu, 2001). Apostar por la negociación colectiva requiere recursos, densidad de afiliación y la capacidad de plantear una acción colectiva y sostenerla. En caso de debilidad sindical para la negociación colectiva, la acción política puede ser una opción para los sindicatos. Los sindicatos españoles usan cada vez más la presión a la empresa a través de la acción política como uno de sus repertorios de protesta. También es frecuente que traten de impulsar cambios legislativos para proteger laboralmente sectores donde no tienen capacidad para la negociación colectiva, como han hecho con las empleadas del hogar o en las ETT. Generalmente, los sindicatos españoles realizan la acción política a través de sus vínculos con los partidos de la izquierda, introduciendo los temas como materias en el diálogo social o actuando como litigantes, es decir, denunciando ante la justicia actuaciones de los gobiernos que consideran contrarias al derecho nacional o internacional.

“O hay instrumentos vertebradores de la política sindical o realmente estarías gobernando las relaciones para una minoría. Esto sería el ejercicio más insolidario que se podría producir. ¿Cómo desarrollar eso? Creo que nuestra política de diálogo social permite elementos vertebradores y elementos..., no sólo de solidaridad, sino de protección que, con políticas propiamente del sindicalismo de empresa sería imposible. Sólo harías acción sindical donde hay condiciones, densidad de afiliación, condiciones productivas, etc.” (UGT 8)

La principal debilidad del mecanismo del diálogo social para los sindicatos es, como se indicó, que se genera desde una fuente externa, el gobierno, que además es su promotor y garante último teniendo capacidad de influir en el resultado final por acción u omisión. El debilitamiento de otras fuentes de poder sindical hace que las organizaciones de los trabajadores acudan a las mesas tripartitas del diálogo social con poca capacidad de presión para defender sus intereses. En tiempos duros para los sindicatos, la política de reducción del daño en la concertación social puede ser pragmática, pero ha llevado a algunas organizaciones sindicales a firmar acuerdos que les han supuesto una retirada de apoyo social y un conflicto con las bases, como sucedió con la reforma de las pensiones de 2011. Así, se puede producir un “círculo vicioso” (Turner, 2004: 5) de pérdida de poder sindical, donde una actuación en el marco institucional puede suponer la erosión de otras fuentes de poder sindical. En el proceso de revitalización sindical es básico tener una visión integrada de las diferentes fuentes de poder para ser desarrolladas a través de un proceso acumulativo y de retroalimentación mutua.

“Hay que reinventar los sindicatos, hay que reinventar el modelo de funcionamiento de los sindicatos e insisto en que reinventar igual es algo excesiva la palabra... pero por ahí van las soluciones a un modelo sindical para que no se siga deteriorando como el actual. Porque cada vez los sindicatos tienen menos afiliados y cada vez les cuesta.... Salió

relativamente bien la huelga general (29 de septiembre de 2010) pero claro, dilapidaron el capital social que ganaron con esa huelga a los dos meses negociando el proyecto de jubilaciones.”(EXP 1)

“¿Para qué ha servido el diálogo social en España en los últimos años? En la mayoría de los casos, desde nuestro punto de vista, para legitimar los cambios y recortes sociales que el gobierno realiza, dándose el barniz de que esto lo hemos hecho con el respaldo social de los sindicatos. No... usted asuma la responsabilidad como gobierno de que tiene que gobernar y no pase esa responsabilidad al diálogo social, se lava las manos... los temas jodidos se los pasa a los sindicatos y a la patronal para que acuerden. Si acuerdan, usted legisla sobre el acuerdo y si no acuerdan, les pasa el muerto a los agentes sociales y sale diciendo que ante la falta de acuerdo de los agentes sociales... es decir, estamos siendo un instrumento, nos están instrumentalizando para dar barniz a los recortes sociales que se están dando, en España y en Europa. Porque si analizamos el resultado del diálogo social europeo, todavía es peor que el español”. (USO 3)

Algunos entrevistados aluden a la falta de medios legales, técnicos y materiales. La concertación social se ha reducido mucho en España desde el inicio de la crisis económica (Nogueira *et al.*, 2015), lo que revela su carácter instrumental en manos del gobierno. Molina y Miguélez (2013) consideran que debería reforzarse para reducir su carácter volátil y contingente, ya que juega un papel muy importante en la gobernanza socioeconómica del país y algunos sindicalistas se muestran de acuerdo, sumándose a pedir reformas.

“Llevamos mucho tiempo hablando de la necesidad de una ley de participación que sitúe los niveles en los que vamos a estar y que no quede en manos del político de turno y del que crea que abordar su gestión con un sindicalista le repercutirá en la relación con los ciudadanos” (UGT 9)

“Cuando negocian CCOO y UGT determinado tipo de legislación, afectará a todos los trabajadores de este país. Eso se aborda desde dos ámbitos: Uno, cuáles son las perspectivas de seguir negociando nosotros, que son los intereses corporativos. Dos, lo que vaya a legislar la ley. Pero el problema que tiene la concertación social es que sólo están CCOO y UGT. Es decir, el modelo legal de representatividad, habría que cambiarlo. (...) Hay que abrir el abanico de la representación, no sólo CCOO y UGT son los representantes de los trabajadores de este país.” (EXP 1)

La relación de los sindicatos con los partidos políticos puede que esté pasando, desde que se inició este periodo de crisis económica, por uno de los peores momentos en el periodo democrático. Esto dificulta la acción política de los sindicatos, aunque no la anula puesto no es la única forma con la que pueden obtener influencia política. A tal efecto, podrían establecerse alianzas con otros actores de la sociedad civil (movimientos sociales, asociaciones, plataformas ciudadanas), para aumentar su capacidad de influir en la arena política. Sin embargo, los sindicatos suelen preferir una gestión autónoma de sus acciones en la política y si se producen alianzas es con el otro sindicato que la lleva a cabo a escala nacional, formando así la unidad sindical del duopolio CCOO-UGT. Esta unidad de acción sindical tiene como uno de sus objetivos principales tener mayor peso en la acción política, cualquier forma que ésta adopte, pero su ejercicio hegemónico y casi exclusivo por parte de este duopolio a nivel nacional y autonómico aumenta la división con las otras organizaciones sindicales. En el caso de que, eventualmente, se formen alianzas suele ser con organizaciones o sindicatos que también participan en el marco institucional, formando así “coaliciones de influencia” (McIlroy, 2000: 3). Por otro lado, los sindicatos que no participan en el marco institucional tienden a unirse con grupos, sindicatos y partidos de corte más radical, formando “coaliciones de protesta” (ibíd.), produciéndose una fragmentación sindical de la acción política.

“Es cierto, además, que la derecha considera al sindicalismo como un obstáculo prescindible, pero tampoco es bien apreciado en la izquierda. No digamos en el PSOE, que legisló contra el sindicato y los valores que éste representa en el 2010 y en el 2011, y modificó la Constitución en un sentido no democrático. El arrepentimiento que ahora exhibe este partido no recupera al sindicato como sujeto del cambio. En cuanto a Podemos, al margen de la prudencia de su equipo dirigente, es bien conocida la reluctancia que entre una gran parte de sus componentes suscita la representación sindical confederal, los llamados sindicatos mayoritarios, para los que se quiere importar el rechazo al modelo bipartidista. Sólo Izquierda Unida parece contar con el sindicalismo de clase como una seña de identidad, posiblemente también como forma de marcar la diferencia con Podemos.” (EXP 6)

“Queremos que el sindicalismo tenga una personalidad propia, esto es, que sea un sujeto independiente en su proyecto organizado que engloba los medios, incluidos sus recursos financieros. El concepto de independencia es, a mi entender, más claro y contundente que el de autonomía. Pues la autonomía no cuestiona, en el fondo y en la forma, una cierta dependencia de alguien. Con todo, esa independencia no presupone indiferencia al cuadro político e institucional, que es juzgado por sus realizaciones concretas. Más todavía, la independencia no liquida formas de colaboración con la política”.

(EXP 8)

La acción política del sindicato puede ser un medio eficaz para la revitalización en la medida que sirve para mejorar la posición de las organizaciones sindicales para la consecución de sus objetivos legítimos. En el contexto español, dadas sus características, es una estrategia que resulta imprescindible para el empoderamiento de los sindicatos. Sin embargo, no es un asunto sencillo y frecuentemente se producen problemas por la falta de claridad, concreción y coordinación de la

agenda sindical en la acción política con vistas a la revitalización sindical. Existe un fuerte debate en el seno de los sindicatos sobre las fronteras, los límites de las competencias sindicales en materia política. La falta de claridad en este aspecto puede generar división entre los propios afiliados y mayor distancia entre las cúpulas y las bases, así como todavía más fragmentación entre las organizaciones sindicales, algunas de ellas muy politizadas.

“En Euskadi para lo mismo (*que en Galicia*), el ámbito nacionalista trae de por sí a los sindicatos a una afiliación. Que después se puede comprometer más o menos, pero que nunca iría con CCOO o UGT por el propio concepto de nacionalista” (CIG1)

“No, es que usted me ha roto el diálogo social, porque ha cambiado las condiciones de vida y de trabajo de la gente. De manera que yo tengo que cambiar mi estrategia, es el gran debate. Debate que tiene muchas complicaciones, por ejemplo ¿Qué efectos tiene esto en la relación partido-sindicatos? ¿Cómo una estructura sindical muy hecha, con muchos medios, se adapta a una nueva situación? ¿Cómo sustituyes a tus afiliados clásicos, que los tenías porque controlabas la negociación colectiva, por otra gente (mujeres, jóvenes,...) a los que no llegabas con el modelo anterior? Por lo tanto, tienes que empezar a hacer lo que no has estado haciendo hasta ahora, como negociación colectiva en la empresa pequeña. Nosotros en los años 90, no muy tarde... hacia el 95-96, caemos en la cuenta de que la estrategia nuestra de un sindicalismo de concertación no tiene futuro. No engancha con las nuevas condiciones de trabajo, no engancha con los nuevos que se incorporan... no engancha con nada de lo que nosotros consideramos fundamental.” (ELA 1)

La participación institucional de los sindicatos conlleva asignación de recursos. Con unos ingresos por afiliación bajos, estos recursos son muy importantes para mantener unas estructuras sindicales que, en algunas organizaciones, tienen una

dimensión considerable. El asunto de la financiación es una cuestión que suscita opiniones encontradas entre los entrevistados. Algunos abogan por una ley de financiación, dadas las funciones públicas que desempeñan, que haga independientes a los sindicatos del poder político. En los últimos años, como parte de la ofensiva neoliberal llevada a cabo por el gobierno del Partido Popular en contra de los sindicatos, sus organizaciones han visto reducidas las asignaciones para la acción sindical de manera considerable. Otros entrevistados coinciden en que los sindicatos han de ser independientes pero por sus propios medios, es decir, a través de sus ingresos por cuotas sindicales. Esta última propuesta conllevaría un cambio mucho más profundo del modelo sindical español, ya que extender la afiliación conlleva necesariamente la introducción de unos incentivos que en el modelo actual no existen. Cualquiera que sea la opción, es evidente que la debilidad financiera del sindicato se traduce en una falta de medios para realizar las funciones que tiene asignadas. Por ejemplo, en los expedientes de regulación de empleo, muy frecuentes durante la actual crisis, el sindicato tiene que enfrentar los argumentos empresariales en inferioridad de condiciones técnicas, materiales y humanas, en representación de todos los trabajadores, afiliados o no, y lo mismo se podría decir de la negociación colectiva.

“Porque sí que es verdad que los sindicatos tienen un gran poder. Pero, a la vez, ese gran poder está muy mediatizado por la dependencia económica de los estamentos en los que estás. A mí me parece que eso hay que cambiarlo. Los sindicatos, por ejemplo, en tanto en cuanto tienen esa función tienen que tener una financiación como la tiene la Casa Real que, por otra parte, aporta bastante menos que los sindicatos a los problemas de este país. Eso está regulado y es intocable, gobierne quien gobierne. Entonces, a partir de ahí, si tienes una financiación que no determina tu comportamiento y es lo suficientemente amplia como para no tener ninguna dependencia de otra cosa, podemos ver en qué otras cosas estás metido... y no dependiente de

gobierno de turno, que te puede cerrar el grifo. En ese sentido creo que hay una parte que hay que garantizar, que es su función.” (EXP 1)

“Nosotros nos debemos a los trabajadores y eso engarza con el otro debate que tenemos permanentemente que es la financiación de los sindicatos. Es otra de las grandes claves en este país. Si seguimos teniendo sindicatos que dependan en un 80% de la financiación pública, tendremos un movimiento sindical muy débil. Si queremos tener un movimiento sindical fuerte debemos tener sindicatos que dependan al 80% de las cuotas de sus afiliados. Porque ese refrán español de “el que paga manda” oye, es que no falla.” (USO 3)

“¿Una ley de financiación de los sindicatos es la solución? Entiendo que no (...). Mis motivos siempre fueron, y los mantengo, estos: Los recursos financieros que vendrían impedirían entrar en la búsqueda de las razones de fondo. A saber, la baja afiliación del sindicalismo confederal; el, tal vez, desproporcionado barroquismo de las estructuras; o la obstinación en la creencia de que las soluciones administrativas (léase, la fusión de federaciones), es una solución.” (EXP 6)

Como se indicó, la financiación de los sindicatos a través de fuentes externas está sufriendo duros recortes en los últimos años. Además de la disminución de las subvenciones directas y de los recortes en ciertas políticas sociales en las que participaban los sindicatos, el cambio en el modelo de gestión de la formación anunciado para este año 2015 tendrá un impacto económico muy negativo en los sindicatos. Los sindicalistas siempre apuntan a que las subvenciones a la formación son finalistas, con lo que no hay beneficio para la organización. Sin embargo, algunos señalan la importancia de los gastos corrientes que se imputan a estas actividades para el mantenimiento de las organizaciones sindicales. Es preciso señalar que todos los sindicalistas entrevistados ven problemas en la participación de las organizaciones sindicales en la formación de los trabajadores. Creen que no

es efectiva ni para la acción sindical ni para la afiliación, que se no se usan los recursos de forma eficiente y que contribuye a generar dependencia, a la vez que da una imagen de vinculación excesiva del sindicato a las instituciones. La opinión generalizada es que esta función debería ser desempeñada por otros actores sociales, preferentemente por las instituciones regladas de educación.

“Eso no le sirve al sindicato, en el sentido que la gente que hace los cursos no se afilia. Al mismo tiempo genera un hábito, que es como una estructura paralela, trabaja un montón de gente, surgen problemas. Eso es un debate profundo porque es una vía para el desprestigio de los sindicatos. Recibes dinero por dar un servicio y se utiliza en tu contra. El mismo que te lo da, lo utiliza en tu contra y no se mira ni para qué se dio, sólo se dice que se dio al sindicato.” (CCOO 13)

“Nosotros queremos que los sindicatos participen en la formación continua con una condición: que no la gestionen. Que participen dando criterios, que controlen qué formación hay que dar, en qué condiciones... ahí sí que deberíamos tener un papel. Esa condición no tiene cabida porque aquí lo sustancial es que el 80% de la formación continua la dan las organizaciones patronales y sindicales. Eso son cuestiones financieras, nada que ver con el tema sindical.” (ELA 1)

Conclusiones del bloque 3 – Poder institucional e acción política: El poder institucional de los sindicatos es la existencia de mecanismos que impulsan la posición sindical en el sistema de relaciones laborales y en el sistema político. Por otro lado, desde el punto de vista de la revitalización sindical, la acción política es una estrategia en la que se deben utilizar métodos tradicionales, innovadores o una combinación de ambos, para generar las condiciones legales, materiales y políticas que permitan desarrollar otras dimensiones (afiliativa, económica y social) de la revitalización sindical. El poder institucional se puede conseguir a través de la acción política, aunque no necesariamente, ya que puede ser el propio sistema

político el que brinde poder institucional a los sindicatos. Lo deseable es que se produzca como resultado de la acumulación de otras fuentes de poder sindical y que se utilice para mantenerlas o mejorarlas. Sin embargo, puede contribuir a descuidarlas o incluso a sustituirlas por la complacencia que el poder institucional produce en las organizaciones sindicales.

El poder institucional de los sindicatos españoles es superior al resto de las fuentes del poder sindical y en esta diferencia reside su principal debilidad. La falta de complementariedad con otras fuentes de poder por aspectos estructurales, organizativos y afiliativos hace que el poder institucional, que sólo proviene de un agente externo, sea graciable y, en consecuencia, débil. Los sindicatos españoles que participan en el diálogo social, han de analizar su estrategia en este ámbito con vistas a la revitalización sindical. En este sentido, si la participación actual en medio de una crisis de desafección política y con pocas perspectivas para obtener objetivos sindicales, fomenta la desunión interna, deteriora la imagen de los sindicatos en la sociedad, dificulta la formación de alianzas y es instrumentalizada por el gobierno para conseguir sus objetivos políticos, no conduciría a la revitalización sindical. Por el contrario, si los sindicatos creen que son capaces actualmente, a través del diálogo social, de desarrollar mecanismos efectivos para apoyar el desarrollo de otras fuentes de poder sindical (cambios en la legislación, políticas de apoyo a los sindicatos), sí que conduciría a la revitalización sindical.

Tradicionalmente, los sindicatos españoles han utilizado la relación con los partidos de izquierda y la movilización, cuya utilidad ha perdido peso en la acción política. Las alianzas con movimientos sociales y ciudadanos, el desarrollo de acciones comunicativas eficientes, nuevas formas de acción colectiva y la acción sindical internacional, son formas innovadoras capaces de mejorar el papel político de los sindicatos. Obtener influencia política es determinante para el futuro del movimiento sindical español y si esa influencia se obtiene por medios controlados por los propios sindicatos, es decir, por su densidad de afiliación, por su eco en la

sociedad, por su capacidad de movilización, por su vinculación a acciones conjuntas con movimientos sociales, etc., será una influencia más efectiva y duradera. Sin perder de vista el marco del Estado-nación, al movimiento sindical europeo y mundial le urge ser capaz de obtener influencia política en las instancias supranacionales, cada vez más influidas por principios neoliberales. Por último, el excesivo peso de algunas estructuras sindicales españolas tiene un alto coste, lo que se traduce en una dependencia económica que menoscaba la capacidad de influencia política. Algo similar sucede con la participación de los sindicatos en políticas sociales que no logran efectos positivos en otras dimensiones, como puede suceder con el conocido sistema “Ghent”, sino que añade peso a la estructura e identificación del sindicato con lo institucional, comprometiendo su imagen de organización independiente del poder político.

Bloque 4 : Poder de coalición y formación de alianzas

Hasta ahora hemos visto las fuentes de poder asociativo, estructural e institucional que, junto con el poder organizacional que se abordará en el siguiente bloque, son consideradas fuentes de poder sindical “tradicionales” por Gumbrell-McCormick y Hyman (2013: 31). Para estos mismos autores, el poder de coalición es una fuente de poder sindical “complementario”, al igual que el discursivo-moral y estratégico (ibíd.). Esta diferencia no se debe a una relación subordinada, sino a su utilización preferente por las organizaciones en el pasado reciente. Así, las fuentes complementarias de poder sindical, sin ser necesariamente nuevas, pueden haber sido descuidadas o poco valoradas por los sindicatos en los últimos tiempos. En una situación de debilidad del sindicalismo, desarrollar las fuentes complementarias de poder sindical aumenta la capacidad para la revitalización, pues permiten sinergias que se extienden a las dimensiones que son objetivo del proceso.

El poder de coalición refiere a la capacidad del sindicato para formar alianzas y mantener relaciones cooperativas con otros grupos, movimientos y organizaciones

de la sociedad civil. En momentos de debilidad sindical se necesitan aliados para poder conseguir los objetivos sindicales, aunque encontrarlos no es tarea fácil. La formación de coaliciones con otras organizaciones es parte del repertorio clásico del movimiento sindical y está presente desde su origen, habiendo jugado un papel importante en diferentes momentos de su historia. Para Frege *et al.* (2004: 138) se trata de un “método sindical secundario”, eficaz para apoyar a los métodos sindicales primarios definidos por los Webb (seguro mutuo, convenio colectivo, sanción legal). Además, contribuye a expandir los objetivos sindicales más allá de lo puramente laboral y refuerza la visión del sindicato como agente al servicio del interés general, en lugar de la imagen de perseguir intereses corporativos.

Como se detalla en el capítulo 2, dentro de la teoría sobre estrategias de revitalización sindical existen posturas encontradas acerca de la utilidad de la formación de coaliciones. Algunos autores consideran que la búsqueda de alianzas es un signo de debilidad, pues los sindicatos las acometen forzados por su propia situación de debilidad y las cúpulas preferirían evitarlas (Frege *et al.*, 2004; Kloosterboer, 2007). Desde esta visión, el sindicato es oportunista y busca acceder a recursos, tangibles o intangibles, de sus aliados que le ayuden a suplir sus propias carencias. Por otro lado, otros autores consideran que la formación de coaliciones ha de ser una estrategia proactiva y central para la revitalización (Turner, 2001; Tattersall, 2011). El sindicato elige desarrollarla porque es un método efectivo para detener el declive y aumentar la influencia económica, social y política, además de la afiliación. Desde este enfoque, lo que constituye verdaderamente el reto para las organizaciones sindicales es conseguir formar coaliciones con potencial de revitalización, ya que no todas las alianzas lo adquieren. En realidad, lo más habitual es que se formen alianzas puntuales y superficiales que no tienen capacidad para aumentar el poder sindical de una manera sostenida y estable.

En una visión comparada de los países del entorno europeo, las organizaciones sindicales de los países anglosajones son las que más utilizan las coaliciones. Esto

se debe, principalmente, a la poca integración de los sindicatos en las instituciones y a su propia debilidad en un ambiente más hostil para sus intereses. Muy ligado a la estrategia de modelo organizativo, desde hace un par de décadas los sindicatos anglosajones cada vez buscan más activamente incorporar a grupos de base étnica, religiosa, comunitaria, ecologista, igualitaria, etc. En el resto de los países europeos la integración de los sindicatos en las instituciones hace que prefieran los “recursos prestados” del gobierno a los de las otras organizaciones (Martin y Ross, 2001: 53). Los recursos públicos suelen ser más generosos y son más fáciles de obtener que a través de coaliciones con otros grupos sociales, aunque puede que sean menos efectivos para la revitalización sindical a medio y largo plazo. En general, los países europeos continentales, cuyos sindicatos tienen una presencia notable en las instituciones, no suelen establecer alianzas con otras organizaciones, salvo para temas internacionales donde sí que se producen, sobretodo para temas de cooperación al desarrollo sindical. Dentro del ámbito nacional, los sindicatos continentales tratan de no formar alianzas con grupos *outsider*, que no participan en el sistema político ni tienen interés por participar en él, prefiriendo unirse a grupos *insider*, formando “coaliciones de influencia” (McIlroy, 2000: 3). Existen casos puntuales de alianzas para hacer campañas sobre temas muy específicos en colectivos poco sindicalizados como, por ejemplo, el ya comentado caso de la campaña del sindicato alemán *Ver.di* en coalición con *Attac*, contra la cadena de supermercados *Lidl*. En los países del sur de Europa es donde hay mayor ausencia de coaliciones sindicales con potencial para la revitalización sindical. En estos países mediterráneos se dan otro tipo de coaliciones puntuales, incluso más que en otros lugares, que se producen ante un desastre ecológico, una guerra o actos de terrorismo, pero no tienen como objetivo la revitalización sindical. Sin embargo, en los últimos años, algunos países como Grecia, Portugal, Italia y España han vivido una eclosión de movimientos sociales, plataformas ciudadanas y el resurgir del asociacionismo como respuesta de la sociedad civil a las causas y consecuencias de la crisis económica, así como a las políticas de los gobiernos para enfrentarla. Esta

situación genera oportunidades para los sindicatos para poder hacer coaliciones con vistas hacia la revitalización sindical, aunque no es una tarea nada fácil ya que existen numerosas tensiones, resistencias mutuas y dificultades. Concretamente, en España han surgido el movimiento de los Indignados, la Plataforma de Afectados por la Hipoteca, las Mareas Ciudadanas, las Marchas por la Dignidad y un número incontable de plataformas, colectivos y asambleas de carácter temático y también local. A continuación, se analizarán las posibilidades de desarrollar poder de coalición en los sindicatos españoles y su capacidad de formar alianzas, haciendo especial hincapié en una estrategia de revitalización sindical concreta: el sindicalismo de movimiento social.

Es comúnmente aceptada en sociología la diferenciación entre “nuevos” y “viejos” movimientos sociales (Tilly, 1985; Johnston *et al.* 1995; Melucci; 1989; Diani; 1992; Klandermans; 2000). Esta diferencia viene dada por el surgimiento de formas de acción colectiva cuya explicación trasciende las basadas en las relaciones entre capital y trabajo como, por ejemplo, el movimiento sindical. Los paradigmas marxista o estructural-funcionalista, ampliamente usados para explicar los movimientos sociales en la era industrial, empiezan a mostrar carencias para explicar determinadas formas de acción colectiva de la sociedad posindustrial. Los nuevos movimientos sociales tienen un enfoque no-reduccionista que quita el protagonismo a la lucha de los trabajadores (Waterman, 1993). Además, se caracterizan por nuevas formas de expresión y de lucha; diferente organización interna; adscripción social mixta de los participantes; una ideología pluralista; primacía de las expresiones culturales y simbólicas sobre cuestiones materiales; así como tendencia a la autogestión y descentralización (Slater, 1985; Johnston *et al.*, 1995).

Los nuevos movimientos sociales han venido adquiriendo un papel creciente en la transformación social desde los años 70. Mientras tanto, los sindicatos, se han ido convirtiendo progresivamente en “viejos movimientos sociales”, caracterizados por

su institucionalización, burocracia, reduccionismo y conservadurismo (Mathers, 2007: 9). Esta última afirmación puede ser algo dura para los sindicatos y demasiado benevolente para los movimientos sociales, especialmente si lo aplicamos al caso español, aunque no deja de expresar una tendencia real. En este sentido, los sindicatos parecen haber perdido autonomía, flexibilidad, amplitud en sus reivindicaciones y están cada vez más a la defensiva, aunque es innegable que han participado en grandes transformaciones sociales. El sindicalismo español de la transición tenía las características de un nuevo movimiento social, particularmente en el caso de CCOO. Por tanto, no es algo totalmente desconocido para los sindicatos, pero su transformación en las últimas décadas ha hecho que las organizaciones sindicales perdieran ciertas virtudes asociadas a los nuevos movimientos sociales como son la capacidad de incorporación e integración o la versatilidad e innovación en la acción colectiva, que son aspectos con capacidad de desarrollar el poder sindical.

“Hay que utilizar el método de la clandestinidad... lo que hacíamos al principio. Éramos un movimiento, detectábamos algo que se movía y nos aproximábamos a ello. No decíamos, venid con nosotros... no... les ayudábamos a que se organizaran. Entonces, ¿cómo lo veis?... ¿cómo hacemos?... porque nosotros no lo tenemos claro siempre y dejar que el proceso avance y que se abra el debate entre ellos,... luego ya veremos cómo se encuadra. Surge luego la palabra horrorosa de que hay que encuadrarlos en algún lado. Es como meterlos en un fichero... bueno, pues los metemos en un fichero si es necesario.”(CCOO 13)

“El movimiento de los Indignados tiene un idéntico elenco de planteamientos del movimiento sindical, que en cierta medida recuerda a los primeros andares del movimiento de CCOO. Sorprende que la desconfianza hacia este nuevo universo viene de los sindicalistas más jóvenes y no de los veteranos.” (EXP 8)

El movimiento social que ha tenido más importancia en la historia reciente española es el de los Indignados. Desde su eclosión en mayo de 2011 hasta el momento de escribir este trabajo en verano de 2015, el movimiento ha cambiado significativamente. Muchas de las asambleas han reducido su actividad o se han diluido, mientras que algunos participantes y grupos han creado organizaciones sociales y políticas. No obstante, pareciera que el movimiento se mantiene latente, como si se alimentara de las políticas y actos represivos de las autoridades públicas que causan gran rechazo social. Entre sus principales aportaciones a la sociedad española está en un lugar primordial el haber canalizado un fuerte y compartido sentimiento de insatisfacción ciudadana desde un sentido profundamente democrático, evitando así otras vías de expresión autoritarias y antidemocráticas, como ha sucedido en otros países. Además, han traído consigo la innovación en las formas de acción colectiva y la introducción de nuevas (y antiguas) propuestas en materia política y social, renovando el interés de la población y también el escenario político. Estos logros del movimiento de los Indignados benefician en su conjunto al movimiento sindical. Sin embargo, pese a compartir bastantes objetivos y diagnósticos de la situación actual, el papel de los sindicatos mayoritarios CCOO y UGT en la concertación social separa a los sindicatos de este movimiento, ya que los considera parte del entramado institucional que se rechaza.

“Ya desde el principio se vió que había una gran desconfianza con respecto de los partidos y los sindicatos tradicionales. De hecho, parte de la gente que está en las asambleas (*de indignados*) que yo conozco,... la gente que viene del movimiento sindical que es bastante, es gente que viene desencantada con los sindicatos tradicionales. Hay una cierta sensación de rechazo, se los ve, al menos a los mayoritarios como una extensión de los partidos mayoritarios y por tanto algo de lo que se desconfía y creo que el lema ese de “no nos representan” no sólo va dirigido a los partidos sino también a los sindicatos. Lo que vi en las asambleas es que sí que hay cierta aceptación de sindicatos minoritarios, o que se consideran más combativos. De hecho, me

llegó a sorprender un poco que hubiera actos de protesta contra las sedes de los sindicatos mayoritarios, cosa que yo no había visto nunca”. (EXP 2)

Otro factor que separa a los Indignados de las organizaciones sindicales es el generacional. No sólo es una cuestión puramente de edad, también de un discurso poco actualizado y también de imagen, por la poca presencia de jóvenes, precarios, parados,... en los sindicatos mayoritarios.

“Aquí ya no son los medios conservadores, sino de mucha gente joven que ha explotado en torno a los Indignados. Aquí, por un lado hay un sentimiento de rechazo e impotencia por la época de crisis. Por otro lado, es un fenómeno interesantísimo de irrupción en la vida política de este país de mucha gente, desmintiendo ese tópico de que los jóvenes no tienen interés, claro que tienen interés. Y es un fenómeno muy interesante, pero que al mismo tiempo muestra un rechazo a lo institucional y los sindicatos tienen representación institucional, que es un éxito de los trabajadores. En el origen del movimiento obrero uno de los objetivos era ser reconocido como interlocutor, por tanto, no se puede buscar acabar con los ámbitos de representación y de influencia que los sindicatos han obtenido, porque eso sería ir en contra de los intereses de los trabajadores que representamos, es absurdo. Pero eso se ha producido y hay que mirar hacia dentro. Hasta dónde alimentamos este tipo de críticas que son las que están detrás y que hacen que se produzca esa contradicción: Fuerte aceptación del sindicato allá donde existe y los trabajadores le votan y se afilian y, sin embargo, la percepción social fuera del ámbito natural... que es una percepción muy crítica por la derecha y por la izquierda. Ahí nos tenemos que mirar, cosas que tenemos que mejorar. Creo que tenemos que mejorar algunas cosas, hay que cuidar mucho la política de comunicación, tenemos que cuidar mucho la visión del sindicato, que no puede ser solamente el de los trabajadores con empleo estable. No lo es... pero es que no puede ni parecerlo.” (CCOO 10)

El rechazo de los sindicatos mayoritarios por parte del movimiento de los Indignados, genera el mismo sentimiento en la dirección contraria. No obstante, muchos sindicalistas valoran la eclosión del movimiento y resaltan la existencia de puntos en común, aunque esto no es suficiente para que se transformen en acciones en común. Las críticas a la participación de CCOO y UGT en las políticas de concertación más impopulares acerca a los sindicatos minoritarios al movimiento de los Indignados y, más recientemente, a las organizaciones y plataformas que se inspiraron en dicho movimiento.

“¿Molesto?... Sí... pero yo aplaudo hasta con las orejas porque yo toda la vida fui un rebelde y a mí que la gente se rebele me parece como Dios, aunque se rebelen contra mí. Ahí se establecía cómo el sindicato podía relacionarse con los Indignados pero el tema no es ese... la pregunta es otra, es ¿cómo hacemos para que el tipo de perfil y el tipo de persona que se sintió representado por los Indignados se acerque al sindicato y se sienta representado por el sindicato como un instrumento útil? (...) Ojalá volviera a renacer, pero hay que pensar... esta gente no nos ve como algo útil, es más nos ve como algo inútil, como parte de la institución. ¿Cómo hacemos para que nos vean como algo útil?. Ves eso... precarios, becarios, parados... a esta gente hay que ver cómo les damos una estructura.” (CCOO 13)

No es la concertación política protagonizada por CCOO y UGT el único factor para el distanciamiento, ya que la forma de conducir el conflicto social también es relevante. Un caso particularmente interesante es el del conflicto minero de 2012, fuertemente apoyado por el movimiento de los Indignados, pese a estar conducido por federaciones de los sindicatos CCOO y UGT, que han participado ampliamente en políticas de concertación dentro del sector minero. Parece que un estilo más combativo y radical, característico de las luchas en el sector minero, tiene mejor aceptación entre los nuevos movimientos sociales. Sin embargo, las formas radicales de acción no significan necesariamente que los objetivos sean radicales y

suelen ser, más bien, actos de desesperación para defender puestos de trabajo o prejubilaciones (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Desgraciadamente, el conflicto minero no tuvo una solución exitosa para la parte sindical, muy debilitada por la reducción progresiva y concertada del sector, debido a la cerrazón negociadora del gobierno. No obstante, las organizaciones sindicales mineras supieron combinar la movilización, el diálogo y la solidaridad interna y externa en apoyo de sus reivindicaciones.

“Se ha visto que hay receptividad respecto al tema de la minería. Porque creo que representa un tipo de sindicalismo, incluso en el de CCOO y UGT, más representativo de lo que se quiere. En ese sentido, salir a la calle, dar la batalla... no es lo mismo CCOO de la Universidad que CCOO de los mineros. En parte porque los propios sindicatos mineros, tratando de tratar un enganche social se han mostrado sensibles en algunas otras cuestiones. (...) Yo creo que en el conflicto minero, ahí no se ve esa discrepancia, se les ve de los nuestros y porque se les ve como la avanzadilla, lo que se demandaba. Hay esa conexión porque han salido a la calle y han decidido adoptar medidas en defensa de lo que creen que es suyo. A veces las relaciones son más heterogéneas de lo que pueda parecer (...) Incluso en las asambleas vi organizar una movilización para ir a Madrid con los mineros. Bueno, porque se les ve como algo más allá de la defensa de la minería. Creo que incluso hay gente dentro del 15M que está en contra de la minería por defender otro tipo de energía, pero están con los mineros porque representan una forma distinta de hacer las cosas.” (EXP 2)

Los sindicatos españoles son conscientes del potencial de las coaliciones con otras organizaciones y grupos sociales para aumentar las fuentes de poder sindical y revitalizarse. En tiempos de debilidad sindical como los actuales, esta opción adquiere un carácter prioritario y los sindicatos hacen esfuerzos por desarrollarla. Sin embargo, desde el punto de vista de la revitalización sindical, no han utilizado

las formas que optimizan el desarrollo de las fuentes de poder sindical. Por ejemplo, los sindicatos mayoritarios a nivel estatal CCOO, UGT y USO establecieron durante el verano de 2012 la “Cumbre Social” en la que se integraron con más de 150 organizaciones para llevar a cabo movilizaciones en contra de las políticas gubernamentales ante la crisis. Según la clasificación de Tattersall (2005: 97), estaríamos ante una coalición “de apoyo” (*Support coalition*) en la que los sindicatos tienen una función de liderazgo y se acompañan de otras organizaciones en sus reivindicaciones. En el caso de los sindicatos minoritarios, se observa una estrategia parecida, aunque ha sido más exitosa desde el punto de vista de su revitalización. Su escasa visibilidad social se ha visto potenciada por su participación en los nuevos movimientos sociales. Así, sindicatos de corte más radical han encontrado acomodo en las “coaliciones de protesta” (McIlroy, 2000: 3) que establecen en su condición de *outsider* del sistema político y de concertación social. Estos sindicatos, de base anarquista, comunista o anticapitalista, han sido capaces de desarrollar una agenda social amplia en apoyo de los movimientos sociales, dando como resultado una “coalición de apoyo mutuo” (*Mutual support coalition*) que les ha permitido mejorar su influencia social y su capacidad de movilización. La forma más efectiva para obtener poder sindical a través de esta estrategia es una “coalición profunda” (*Deep coalition*), lo que implica la apertura de las organizaciones a todos los niveles para desarrollar actividad de la coalición (Tattersall, 2005: 97). De esta manera se tejen fuertes lazos con el tejido social y se adquieren mayores capacidades para la movilización y el reclutamiento. Este último tipo de coalición requiere de una renovación profunda, así como potenciar la apertura, democracia y participación y no se han recogido experiencias en España.

“En los minoritarios hay una visión menos patrimonialista de las políticas sociales, feminismo, ecologismo... tienden a jugar más en alianza con los demás colectivos. Mientras que CCOO y UGT tienen su aparato, su estructura... creen que son los garantes de determinadas políticas y se ve a

los movimientos sociales más como una competencia que como una alianza que puede favorecer el desarrollo de las políticas.” (EXP1)

“Nosotros tenemos que ayudar a generar un movimiento que, aunque no comparta el 100% del sindicato, si comparten el 30% eso te va a ayudar y son las alianzas sociales que tienes que desarrollar y que te ayudarán en una sociedad tan compleja como la nuestra.” (UGT 9)

La formación de alianzas o coaliciones tiene otras experiencias recientes e interesantes en el sindicalismo español y que se pueden evaluar y analizar desde el enfoque de la revitalización sindical. Un caso particularmente importante es el de las “Mareas Ciudadanas” que, sin que se puedan considerar un movimiento social, se trata de una nueva forma de acción colectiva que combina intereses sectoriales y ciudadanos. Con motivo de la defensa de los servicios públicos ante los recortes se produce la unión de amplias capas de la sociedad civil (representados por movimientos sociales, organizaciones, colectivos y asociaciones) con los profesionales de dichos sectores, fuertemente organizados en los sindicatos mayoritarios. Esta nueva forma de acción colectiva, horizontal, inclusiva y abierta es una coalición de apoyo mutuo y llega incluso a incorporar algunas características de coalición profunda, como su objetivo de interés general. No sin tensiones internas, la capacidad para la movilización desarrollada, las formas innovadoras de protesta, así como la influencia social y política obtenidas, han resultado en el establecimiento de coaliciones exitosas.

“Las organizaciones políticas y los sindicatos han sido incapaces de dar respuestas rápidas y muchos de sus miembros están tomando parte en las mareas ciudadanas (...) La pirámide jerárquica es rechazada y la prioridad se da a la participación... con el objetivo adicional de enfrentar los problemas de una manera más rápida y efectiva.” (EXP 8)

Otra experiencia de coaliciones son las “Marchas por la dignidad”, convocadas inicialmente por algunos sindicatos minoritarios en alianza con otros grupos sociales, muchos de ellos relacionados con el movimiento de los Indignados. En este caso, el rechazo a los sindicatos mayoritarios es evidente, llegando al punto de convocar una jornada de huelga general, la primera que se convoca sin CCOO y UGT en el periodo democrático. Hasta la fecha, han realizado varias movilizaciones locales que han llegado a confluír en la capital del país en manifestaciones de cierta repercusión. Como se señaló, esta iniciativa aporta a los convocantes una visibilidad social que no tendrían de actuar por separado. Al tener una base social relativamente estrecha, no profundizar más en los aspectos organizativos y tener un carácter puntual y episódico, esta coalición de apoyo mutuo tiene un alcance limitado. La fragmentación del movimiento sindical español (si es que existe como tal movimiento) entre sindicatos mayoritarios y minoritarios se amplía con el ya mencionado extrañamiento entre los sindicatos nacionalistas y los sindicatos mayoritarios de ámbito nacional, aspecto que también afecta a la formación de coaliciones en algunos territorios.

“Otra cosa también es una concepción distinta de los aparatos sindicales del resto de los movimientos sociales... la necesidad de ver en el resto de los movimientos sociales no la competencia, que puedes deslegitimar... sino elementos y colectivos que son aliados por la lucha por las cosas que están planteando a los sindicatos.” (EXP 1)

“Yo creo que con los gallegos,... que son afines a esta tradición, es lo que yo conozco. Ese mundo no es el nuestro, no sabemos lo que hay detrás en realidad. Porque uno de los problemas de los movimientos alternativos es que hay que saber qué hay detrás de ese movimiento alternativo... no solamente de discurso ideológico. Qué masa crítica tienes, qué dinámicas tienes... no sé, con España no tenemos más.” (ELA 3)

En los últimos años, la crisis económica ha llevado al cierre a muchas empresas, dando como resultado el despido de cientos de miles de trabajadores. En lugar de la tradicional gestión sindical del conflicto laboral, han surgido nuevas respuestas de los trabajadores auto-organizados que implican la formación de alianzas con la comunidad, incluyendo asociaciones y asambleas de parados. Como ejemplo, en Asturias, los trabajadores de 17 compañías²³ afectadas por despidos, algunas muy pequeñas, se han unido en la Plataforma de Empresas en Crisis. De esta manera, han conseguido aumentar significativamente su influencia social y política, lo que les ha permitido, contra todo pronóstico, conseguir subrogaciones de trabajadores y planes de viabilidad para empresas con firme decisión de cierre²⁴. Este tipo de iniciativas autogestionadas, con apoyos en la comunidad, tiene la capacidad de mejorar la posición sindical en empresas pequeñas y en conflictos duros. Formar alianzas con estos grupos de trabajadores requiere buscar vías para que los sindicatos puedan empoderarse y renovar la representación, incluyendo a todos los tipos de trabajadores, es un aspecto crucial. Sin embargo, avanzar en la autogestión de los conflictos a espaldas de los sindicatos puede debilitar el movimiento sindical o transformarlo profundamente, avanzando hacia la corporativización del mismo.

“Creo que ahora hay elementos nuevos. Un parado... ¿a qué clase social pertenece? Si lleva 10 años en el paro, está claro. Pero no es lo mismo un parado ingeniero que un parado dependiente... hay que crear vínculos. ¿Dónde? El territorio puede serlo. Estamos construyendo redes, la solidaridad se está re-aprendiendo”. (EXP 9)

²³ Tenneco, Coca-Cola, Benito Sistemas, General Dynamics, grupo de trabajadores intoxicados por mercurio en Asturiana de Zinc, Fundición Nodular, Sedes, Restaurante el Urogallo, Starglass, Cocinas Asturianas, Matadero Central de Asturias, Hotel León, Lavandería de Cabueñes, Apta, subcontratas de Hunosa, Cubrano y Cajastur.

²⁴ Casos de los trabajadores del Hotel León y el de la empresa de componentes de automoción Tenneco.

Una estrategia concreta de revitalización sindical que tiene el establecimiento de alianzas como un aspecto central de su desarrollo es el Sindicalismo de Movimiento Social (SMS). Esta estrategia tiene capacidad de desarrollar las fuentes de poder sindical, especialmente las tres fuentes complementarias (moral, estratégica y coaliciones). Desde el enfoque de la revitalización sindical frecuentemente se ha argumentado que los sindicatos han de reconvertirse en un movimiento social. Asumir este rol, implica extender el compromiso con los intereses de los trabajadores a otros objetivos de ciudadanía y comprometerse con el cambio social (Frege *et al.*, 2004). Esta faceta, aunque en cierta medida ya es desarrollada por los sindicatos, debe reforzarse, lo que implica profundizar en aspectos morales y discursivos del sindicato. Por otro lado, la escasez de recursos materiales y de poder requiere de un uso estratégico de los mismos y la formación de coaliciones con potencial para la revitalización facilita acceder a recursos materiales, humanos, de movilización, así como mejorar la influencia social y política.

La eclosión de nuevos movimientos sociales y expresiones de protesta popular de contenido político constituyen tanto una oportunidad como una amenaza para el movimiento sindical (Köhler y Calleja, 2015). La oportunidad vendría de la capacidad de desarrollar estrategias de colaboración y alianzas efectivas que conduzcan al empoderamiento de las organizaciones sindicales. Por otro lado, la amenaza existe en la medida en que estas nuevas expresiones del conflicto social puedan desplazar o incluso marginalizar a los sindicatos. Además, pueden contribuir a aumentar la fragmentación del movimiento sindical que, desde la perspectiva de la revitalización, debe intentar coordinarse horizontalmente para reivindicarse en tiempos difíciles (Waddington, 2000). Desarrollar una estrategia de SMS en España parece una tarea muy difícil, pese a que la política neoliberal del gobierno haya acercado las posiciones entre muchas iniciativas sociales surgidas en torno a la crisis y los sindicatos. Pero las necesarias transformaciones que permitirían avanzar en esta estrategia serían muy profundas para ambos

actores. En el primer caso, las iniciativas sociales, se requiere un importante avance en materia de coordinación, estructuras y estabilidad que permita desarrollar alianzas a largo plazo. En segundo caso, los sindicatos deberían acometer profundos cambios en el ámbito organizativo, discursivo, cultural y estratégico. Su papel en el marco institucional debería revisarse, habida cuenta de su instrumentalización por el gobierno, su impacto limitado por la debilidad sindical y el rechazo que genera entre sus potenciales aliados. Otros aspectos como los casos de corrupción y la competencia intersindical, también bloquean las posibilidades de establecer alianzas profundas y estables, con mayor capacidad para revitalizar el movimiento sindical.

“Creo que en muchos casos no se está negando que puedan ser instituciones representativas. No se está rechazando el movimiento sindical. Lo que se están rechazando son las formas y la poca conexión que hay con la gente. No se ve a los sindicatos como entidades receptivas a demandas sociales, se les ve como poco permeables... entidades que tienen ya unos principios y o los aceptas o no, no hay esa conexión. Lo que se agradecería por parte de los sindicatos tradicionales es que hubiera una forma más abierta , que hubiera diálogo... la gente pide que se la escuche, no que le hagan caso ni siquiera, sino que estamos dispuestos a escucharos y venimos en un plano de igualdad.” (EXP 2)

La importancia que adquiere el entorno y, particularmente, el marco institucional en la elección estratégica de los sindicatos disminuye las posibilidades de adopción de una estrategia de SMS. Sólo un deterioro muy significativo de los derechos sociales podría favorecer la adopción de esta estrategia, típicamente desarrollada en países en vías de desarrollo, aunque ya extendida a países industrializados en las últimas décadas.

Conclusiones del bloque 4- Poder de coalición y formación de alianzas: Los sindicatos españoles pueden aumentar sus fuentes de poder sindical en todos los niveles organizativos mediante el establecimiento de alianzas. No obstante, desde el punto de vista de la elección estratégica, el liderazgo de los sindicatos mayoritarios no suele confiar en el establecimiento de alianzas con otros movimientos o grupos sociales y viceversa. La falta de confianza mutua es un obstáculo que, en función de las circunstancias, puede llegar a ser insalvable. Sin embargo, la debilidad de las organizaciones sindicales y la existencia de “oportunidades políticas” (Tarrow, 2004: 45) en forma de incentivos para la acción conjunta que se dan, sobretodo, por la existencia de una agenda común, puede favorecer el desarrollo de coaliciones.

Para que alcancen todo su potencial para la revitalización sindical los sindicatos deben optar por hacer coaliciones profundas, estables y duraderas, en lugar de puntuales alianzas superficiales de apoyo o, todo lo más, de apoyo mutuo, como las que habitualmente suelen desarrollar. Pero las coaliciones más efectivas requieren que las organizaciones sindicales lleven a cabo una profunda transformación que debe abarcar aspectos organizativos, comunicativos, culturales y estratégicos. La participación institucional de algunos sindicatos mayoritarios, en su rol de *insider* del sistema político, dificulta el establecimiento de alianzas con muchas organizaciones, movimientos y grupos críticos con el mismo o que desean situarse al margen, como *outsiders*. En caso de apostar por las alianzas como estrategia para la revitalización sindical, la función de los sindicatos españoles en la concertación social debería ser revisada, dado el giro neoliberal del gobierno y el amplio rechazo social que el “corporatismo de crisis” (Urban, 2012: 229) provoca y que se extiende a los sindicatos participantes. Además, la incorporación de nuevos perfiles personales y profesionales, la extensión de procesos democráticos internos y la incorporación de activistas sociales en las estructuras sindicales, son algunos de los cambios organizativos necesarios para favorecer las alianzas.

En caso de desarrollar alianzas duraderas y efectivas, el poder asociativo de los sindicatos se podría desarrollar, al igual que el poder institucional. Los sindicatos a través de las coaliciones profundas pueden acceder y ampliar recursos que ahora mismo están en un estado precario como la movilización y la innovación en las acciones colectivas, la capacidad de influenciar el proceso político, adquirir una imagen más solidaria vinculada a intereses amplios de ciudadanía y mejorar los niveles de confianza entre la sociedad.

Sin embargo, son muchos los factores que inhiben a los sindicatos, sobre todo a los mayoritarios, de la formación de coaliciones con potencial para la revitalización. Pero la oportunidad perdida para desarrollar estrategias como la del SMS genera desafíos y retos añadidos. Así, por un lado, las nuevas formas de expresión del conflicto social pueden marginalizar a los sindicatos si no son capaces de adaptarse, lo que incluiría la necesaria formación de alianzas. Por otro lado, los sindicatos minoritarios demuestran gran capacidad de formar “coaliciones de protesta” y la importancia social que han adquirido algunos movimientos sociales recientes, pueden hacer que una alianza exitosa con algunas organizaciones sindicales sea poderosa. Esta situación puede llevar a la mayor fragmentación del movimiento sindical, lo que sería un obstáculo para su revitalización. Por otro lado, también podría llevar a la transformación del sindicalismo español, cuyo desarrollo es una incógnita.

Bloque 5 : Poder organizativo- estratégico y restructuración de las organizaciones

Seguidamente, se analizarán dos fuentes de poder sindical relacionadas entre sí, junto con una estrategia de revitalización sindical concreta que apunta a la transformación de las estructuras sindicales. La primera, el poder organizativo, está considerada como una fuente de poder sindical tradicional (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). La afiliación es la base sobre la que se sustenta toda organización sindical, pero su mera existencia no garantiza el desarrollo del poder de la

organización. Construir poder organizativo implica la identificación de los afiliados con la organización, que compartan sus objetivos y que contribuyan a alcanzarlos. Para ello, son necesarios procesos democráticos y comunicativos eficientes que aseguren que las acciones del sindicato son compartidas, comprendidas y participadas por su base afiliativa. Por tanto, la simple unión de un conjunto de trabajadores no da poder sindical, es necesario profundizar en los aspectos cualitativos de esa unión para poder construir poder organizativo.

En las últimas décadas, los sindicatos han visto reducirse tanto sus recursos materiales, humanos y financieros como sus diferentes fuentes de poder sindical tradicional. En tiempos difíciles para el sindicalismo puede ser útil recurrir a fuentes complementarias como el poder estratégico (ibíd.). Este poder hace referencia a la capacidad de utilizar los escasos recursos de una manera más eficiente para obtener la revitalización sindical. Convertir las amenazas en oportunidades requiere de planificación, visión y acción estratégica. El poder estratégico es transversal a todas las fuentes de poder sindical, ya que la necesidad de responder estratégicamente a las amenazas, utilizando eficientemente los recursos, se produce en todas ellas. Sin embargo, he decidido ubicarlo en el análisis dentro de este bloque porque versa sobre la manera que se conducen internamente las organizaciones sindicales y es en el seno de las mismas donde se favorece o se bloquea el cambio estratégico y se asignan los recursos. Aspectos como la democracia, el liderazgo y el tipo de organización son esenciales tanto para desarrollar poder organizativo como para adquirir poder estratégico, en el sentido de ser capaz de acometer transformaciones eficaces.

Dentro de la literatura sobre estrategias de revitalización sindical, la reestructuración de las organizaciones aparece siempre como un elemento común en los diferentes movimientos sindicales y suele ser la primera de las estrategias que los sindicatos desarrollan ante circunstancias difíciles. Sin embargo, al igual que sucede con otras, su simple puesta en práctica no conduce directamente a la revitalización ya

que requiere de ciertas condiciones para su desarrollo. Los cambios estructurales se pueden producir en diferentes niveles, tanto a nivel externo, definiendo el ámbito de actuación del sindicato, como a nivel interno, involucrando aspectos tanto del gobierno como de la administración sindical (Behrens *et al.*, 2004b). Acusada de ser una estrategia defensiva (Waddington, 2006; Moody, 2009), el análisis de su utilidad para la revitalización requiere atender a los motivos que la provocan y a su inserción en una estrategia para el empoderamiento del sindicato (Behrens *et al.*, 2004b).

Un tipo de reestructuración común es el de las fusiones y su puesta en práctica en las últimas décadas se evidencia en el descenso del número de sindicatos a nivel mundial (ibíd.). Esta reducción ha sido muy importante en los países anglosajones que contaban con un número mayor de sindicatos pequeños y se han fusionado en grandes organizaciones. En los países nórdicos también se han producido fusiones dentro de sus grandes confederaciones de sindicatos industriales, técnicos y profesionales. Los movimientos sindicales que tienen divisiones ideológicas, como los del centro y sur de Europa también han asistido a fusiones con una tendencia general al desdibujamiento ideológico (Bernaciak *et al.*, 2014). La reestructuración de las organizaciones sindicales vía fusiones puede ser vista globalmente como un síntoma de su debilidad, pues es lo que ha caracterizado los cambios en la morfología sindical en el pasado reciente. Junto con otras transformaciones organizativas, pueden aportar simplemente cuidados paliativos a dichos síntomas de debilidad o llegar a ser parte importante del proceso de curación y fortalecimiento. El resultado dependerá, en última instancia, de las condiciones y los objetivos con los que se desarrolle la fusión.

El tipo de organizaciones sindicales determina muchas de las características del movimiento sindical de un país. Normalmente, existe un pasado histórico que define la forma de la organización sindical, su cultura, sus relaciones, liderazgo, formas de comunicación. Por tanto, acometer transformaciones es un proceso muy

difícil y que suele encontrar las mayores resistencias en el interior de la propia organización. Además, desde el punto de vista estratégico, las reestructuraciones son un asunto complejo, dada la existencia de numerosas situaciones dilemáticas. Por ejemplo, concebir un sindicato más grande, que integre numerosos sectores y profesiones, puede resultar ser más fuerte en recursos y capacidad de interlocución, pero también puede implicar problemas de identidad colectiva y acabar siendo más débil. En el caso español, la forma predominante de sindicatos generales comportaría la apertura del sindicato y la inclusión de los trabajadores generalmente inseguros en el mercado de trabajo. Sin embargo, la afiliación de los sindicatos generales españoles está formada mayoritariamente por trabajadores seguros, estables y de diferentes sectores, formando un conglomerado heterogéneo, aunque con una tendencia al predominio del sector público, que tienen intereses específicos. Esta situación genera tensiones con otros tipos de trabajadores, estén afiliados o no. Por ejemplo, los sindicatos de trabajadores industriales están más preocupados por la competitividad y, por tanto, tienen intereses en otros aspectos como la flexibilidad, la moderación salarial y la inflación, algo que sucede mucho menos entre los trabajadores públicos. Por otro lado, las principales confederaciones sindicales españolas compiten entre sí y contra otros sindicatos de base territorial o sectorial, lo que marca las estrategias de cada uno dentro de un particularismo sindical por el que cada organización persigue sus propios intereses, algo que no sucede en otros países europeos. Por último, la presencia de diferentes niveles en los sectores y en los territorios, junto con el sistema dual de representación añade aún más complejidad a la configuración de las estructuras sindicales, limitando la capacidad de desarrollar estrategias efectivas desde el punto de vista de la revitalización sindical.

Comenzando por el análisis de la estructura externa, en los últimos años los sindicatos españoles han venido practicando fusiones entre sus federaciones para crear economías de escala. Los efectos revitalizadores de la fusión se obtienen si se consiguen gestionar más eficazmente los recursos, mejora la posición negociadora,

aumenta la influencia política, se reduce la competencia intersindical y se extiende la representación (Kirsch, 2008). Sin embargo, pueden obstaculizar la revitalización si parten de un diagnóstico erróneo, contribuyen a la división interna o consumen demasiados recursos y esfuerzos del sindicato para la gestión organizacional de los cambios (Waddington, 2006). Los sindicatos españoles más representativos han acometido fusiones entre sus propias federaciones, sin que se hayan producido fusiones entre diferentes organizaciones sindicales, salvo en el caso de la gallega CIG. Los entrevistados, en general, valoran positivamente las fusiones de federaciones y consideran que traen consigo aspectos positivos para la actividad sindical.

“Nosotros tenemos una fuerte tradición en fusiones y tenemos bien entendido el valor de la fusión, la fusión es más que juntarnos, es una suma que tiene efecto multiplicador sobre la presencia del sindicato, la estrategia del sindicato, los recursos del sindicato (...) En un sector fuerte como el automóvil, estábamos confluyendo de manera quebrada, esto no puede ser así. Sectores importantes como el energético y el automóvil..., la fuerza de las cosas nos obliga. Además, somos la federación de industria, ¿Cuál es el gran problema de determinados sectores industriales del sector químico diferentes del automóvil? Las deslocalizaciones, las externalizaciones,... son prácticamente las mismas tensiones internacionales, del mercado, de los costes,...” (CCOO4)

“Había una limitación de fronteras que no estaba clara y al final hay que llegar al nivel confederal que es el que decide que ésta pertenece a esta federación. Dicta resolución y ahí queda el tema... pero yo creo que las fusiones lo que van a servir es para quitar problemas de delimitación de fronteras y debemos intentar que sirva para hacer más fuerte, más grande, más medios, más servicios... para poderle dar más respuestas a los trabajadores.” (UGT 14)

No obstante, algunos entrevistados también aluden a cuestiones de poder interno como la hoja de ruta utilizada en las fusiones, apuntando problemas añadidos de identificación y desaparición de sectores pequeños. El modelo de sindicato confederal se podría ver afectado por esta redistribución de poder interno, en el que las federaciones más fuertes podrían llegar a controlar la vertiente sociopolítica del sindicato, corriendo así el riesgo de corporativización de las organizaciones por los grandes sectores. A nivel local, provincial o, incluso, de comunidad autónoma, la parte sociopolítica del sindicato puede ser la más perjudicada si se concentra mucho poder en las federaciones. La existencia de intereses divergentes, por ejemplo, entre el sector público y el sector privado, puede hacer que las federaciones compitan entre sí y se debiliten las posiciones sindicales, en ausencia de un mecanismo confederal o interfederal fuerte y autónomo.

“Los argumentos para fusionarse eran que así se hacen más fuertes, que llegamos a más territorio, suplimos las carencias de uno con las fortalezas de otro y buscamos una estructura más flexible, más ahorradora,... pero la realidad ha demostrado que no es más ahorrador... al final se duplican y, sobretodo, la pequeña desaparece. ¿Por qué? Porque no se hacen las fusiones con sentido sindical, ni siquiera en sectores importantes, no se estructura en función de la realidad sindical, sino que se hace por arriba y cuesta un montón de tiempo digerir las culturas preexistentes, los egoísmos diferentes, los personalismos... A lo mejor hay que hacerlas, pero desde un proceso seguramente lento, que empieza por abajo, en función de una potencialidad y de una sinergia sindical... no me parece que, en sí mismo, haya funcionado mucho” (UGT 1)

“En Europa, que es la cuna del sindicalismo planetario, los sindicatos tenemos unas estructuras muy obsoletas que hemos tratado de abordar mediante las fusiones, lo que es una forma de hacerlo equivocada, a mi modo de ver. Las fusiones suman sinergias que no todas son buenas porque,

al final, depende mucho de quién esté negociando las fusiones. Hay muchos intereses que no siempre se corresponden a la visión del mejor funcionamiento. Hay un paso que nadie se ha atrevido a dar, creo que nadie lo va a dar, pero yo creo en él y lo he defendido... hay que ir a un proceso constituyente desde el punto de vista federativo, porque han cambiado mucho las cosas.” (UGT 9)

“Vamos a ver, aquí hay una pelea de siempre, es una pelea que todos decimos que está superada... no es cierto. En el sentido de decir que tiene que tener el mismo peso la rama que el territorio, porque la política del sindicato se divide de dos maneras: Los territorios asumen el contenido sociopolítico (...) y las federaciones se dedican en exclusiva a velar por los intereses de los trabajadores que representan, es decir, a las condiciones más pegadas al empleo... pero en el fondo siempre hay una lucha de poder: Las federaciones quieren asumir el papel sociopolítico de los territorios y los territorios quieren asumir el papel de la federación en la empresa... esa confluencia se da siempre, más allá de que en el discurso se diga que no es así y que cada uno tiene su papel.” (CCOO 1)

Sin llegar a la trascendencia organizativa que supone la fusión entre federaciones, cabe destacar el esfuerzo que han hecho los sindicatos para desarrollar la negociación colectiva en una pluralidad de empresas vinculadas por razones organizativas o productivas, que ya se abordó en el bloque sobre el poder estructural. Esta transformación es un ejemplo de reestructuración con potencial para la revitalización sindical pues, como se dijo, consigue desarrollar varias de sus dimensiones.

“Llamábamos “Parque de empresas” a coordinar las secciones sindicales, un reto para el crecimiento... por lo tanto, nos planteábamos que desde el punto de vista representativo-legal, no se puede hacer... cada empresa tiene sus representantes legales de su empresa y pertenece a una actividad y a un

convenio colectivo diferente del resto. ¿Cuál era el nexo de unión que teníamos? La sección sindical, el sindicato. Empezamos a hacer coordinadoras de secciones sindicales”. (USO 3)

Las relaciones entre la estructura territorial y confederal con la estructura federativa es uno de los debates más encontrados con respecto al futuro de los sindicatos y las perspectivas para la revitalización. Normalmente, la perspectiva de los sindicalistas entrevistados está muy influenciada por su posición. Así, aquellos que forman parte de estructuras federales consideran que es necesario desarrollar la parte federal y piensan, fundamentalmente, en reforzar las fuentes de poder asociativo y estructural. La elección de sus estrategias suele basarse en reforzar las secciones sindicales, extender la representación, proporcionar más y mejores servicios, así como captar más afiliados. Por otro lado, aquellos que ocupan las posiciones de la vertiente más sociopolítica de las organizaciones (territorios y confederaciones) tienden a reforzar el poder institucional y organizativo. Entre sus estrategias defienden reforzar las políticas de concertación social, incorporar colectivos subrepresentados, modernizar y agilizar las estructuras del sindicato. En este último caso, destaca la apuesta por el territorio próximo, la descentralización territorial de la organización, como ámbito de acción y representación del sindicato para adaptarse a los retos derivados de la estructura empresarial, la precariedad laboral y la discontinuidad de las carreras laborales.

“A mí me parece que el ámbito territorial como ámbito de acción es cada vez más importante. Desde el punto de vista de los cambios industriales, del empleo, de la competitividad, del ámbito internacional, de la responsabilidad social de las empresas... hay una serie de argumentos que te pueden dar fuerza en esa línea...¿dónde se apoya la acción sindical para que te tengan miedo?... porque, como te decía, hemos dejado de ser una amenaza creíble. ¿Cómo vuelves a ser una amenaza creíble?” (UGT1)

“Hay un debate siempre sobre si la estructura del sindicato es la que debería de ser o no. En el caso de la estructura territorial está clara, te la marca el Estado. En el caso de la estructura federal, pues es un debate en el que habrá que seguir avanzando, pero avanzando con inteligencia no podemos hacerlo sobre la base de me siendo empujado a... o yo empujo a... Para ver si, integrando estructuras, podemos mejorar la utilización de recursos, de personas, de medios. Para llegar al último rincón del país en cada sector, para mejorar la coordinación entre la estructura del territorio y la federación y que no haya un conflicto permanente de... bueno, yo soy territorio, yo soy federación... ¡no!.. ¡somos sindicato!”. (CCOO10)

Behrens *et al.* (2004b) consideran que una verdadera reestructuración del sindicato es aquella que tiene una motivación transformadora, fundamentada en el único objetivo de que la organización pueda alcanzar mejor sus objetivos. Por el contrario, las reestructuraciones que responden a intereses particulares o que son puramente defensivas, para resistir mejor a las amenazas del entorno, son meros “arreglos cosméticos” que no conducen a la revitalización sindical (ibíd.: 119). Por tanto, las reestructuraciones que buscan la revitalización sindical han de estar incorporadas en un plan de cambio estratégico que busque desarrollar alguna o varias de las dimensiones afiliativa, económica, social o política del sindicato. Analizar sobre este planteamiento la unidad de acción sindical de CCOO-UGT aporta un nuevo enfoque para su utilidad en la revitalización de los sindicatos. Esta unidad sindical puede ser vista como una reestructuración organizativa, al menos al nivel más alto de la estructura de ambas confederaciones, pues supone el establecimiento de mecanismos para la coordinación, comunicación y acción conjunta. Así, en la medida que se contempla como una alianza de tipo defensivo y promovida por interés particular de las cúpulas, no conduciría a la revitalización sindical. En cambio, si esta alianza es capaz de desarrollar alguna de las dimensiones de la revitalización, podría contribuir a sumar en la consecución de este objetivo.

Dentro de la reestructuración a nivel interno se abordan cuestiones tanto de gobierno como de la administración de las organizaciones sindicales. En el primer caso, se atiende a los procesos de toma de decisiones, participación, liderazgo, política interna y representación en las cúpulas. La democracia en las organizaciones sindicales es también un asunto complejo y dilemático ya que, por un lado, la descentralización beneficia la participación y los procesos democráticos directos pero, por otro lado, la centralización es más operativa desde el punto de vista estratégico, lo que es especialmente necesario si los interlocutores se organizan al mismo nivel. El reto, nada fácil, de los sindicatos es ser capaces de combinar la eficiencia estratégica y la democracia. La existencia de diferentes niveles organizativos en los sindicatos españoles y la exclusión legal de la representación sindical de una parte importante de la fuerza laboral, genera problemas en la toma de decisiones participadas y en la articulación de las políticas sindicales, lo que puede disminuir la identificación e implicación de los trabajadores con la organización.

“Eficacia y democracia son cosas distintas y además no están formalmente ligadas, ni en su concepto ni en su gestión. Pero quería subrayar su dependencia, esencialmente a la larga, por aquello de que los cañones del sindicalismo son el grado de cohesión de nuestra política y, sobre todo, de nuestra práctica con el colectivo que organizamos y pretendemos representar”. (EXP10)

“Ya a partir de 10 trabajadores es cuando podemos instar un proceso electoral. Nosotros ese apartado lo trabajamos bien, en general, los grandes sindicatos ... pero lo trabajamos bien en el sentido de ser capaces de generar procesos electorales. Pero tenemos un reto por delante, es convertir eso en organización del sindicato. En organización de los trabajadores. (...) No basta con acudir a las empresas, proponer a los trabajadores que elijan un representante, proponerles nosotros una persona y que elijan y la voten y ,

por tanto, que ese delegado compute para una fuerza sindical u otra,... hace falta que eso se traduzca en actividad. Nosotros tenemos que trabajar en el campo de juego actual y eso tiene dificultades, pero hay que hacerlo y hay una alternativa que es cambiar el campo de juego e ir a un sistema más acorde con el sistema productivo español y es que todos los trabajadores en España elijan representantes. Claro, decir que elijan representantes en cada empresa, de su propia empresa, cuando hay empresas que tienen un trabajador o dos, no tiene sentido. Por tanto, deberíamos de ir hacia un nuevo sistema de representación que facilitara la participación de todos los trabajadores de empresas de este país.” (CCOO 10)

El liderazgo sindical es un aspecto muy relevante ya que desempeña un rol clave para impulsar reestructuraciones y cambios organizativos desde una motivación transformadora, con visión estratégica y capacidad para la revitalización. Pero el liderazgo sindical también puede bloquear los cambios o realizarlos desde una motivación agresiva o defensiva, en función de intereses distintos a los objetivos de la organización. Los sindicatos, al igual que otras organizaciones formalmente democráticas, tienden a desarrollar un proceso de burocratización y la concentración del poder en una élite u oligarquía (Michels, [1911] 1969b). Más recientemente, el estudio de la jerarquía en las organizaciones sindicales se ha enfocado hacia el análisis sobre los efectos distorsionadores de las burocracias sindicales (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Es preciso tener en cuenta que el liderazgo sindical es una tarea muy difícil que siempre sometido a muchas presiones internas y externas, por lo que requiere de cierta experiencia y estabilidad. Por otro lado, es inevitable que las organizaciones grandes desarrollen burocracias como forma operativa de desarrollar sus funciones. El reto de los sindicatos es ser capaces de optimizar las funciones de las burocracias sindicales y hacerlas compatibles con la profundización democrática y su adaptabilidad a la realidad del mundo laboral.

“Cambios profundos en las formas de gestión que hagan de las organizaciones sindicales un ejemplo de participación activa, de modo que, en sus distintos niveles, sea la iniciativa de sus miembros y no la consigna, la base de un liderazgo centrado en empoderar, formar y habilitar a su militancia, en saber escuchar con intuición. Es preciso renovar las viejas formas de dirigir, gestionar y organizar las estructuras sindicales que hoy demuestran ser lentas y estrechas para organizaciones que precisan aprender y comprender constantemente las nuevas complejidades del mundo del trabajo. Nuevas formas de gestión y dirección que salgan del círculo del erre que erre, de la costumbre. Que rompan la monotonía y la falta de emoción tan extendida que viven tantos ámbitos de la militancia sindical. Urge mejorar y abrir de par en par las puertas de la innovación, formar a la gente, comunicar mejor dentro y fuera, mimar la discrepancia para potenciar la participación, y evitar vivir de lo que fueron aciertos del pasado.” (EXP 11)

“En las condiciones actuales, donde se necesitaría el máximo de esfuerzo creativo para salir de la crisis, la burocratización de la estructura es un mecanismo de freno que impide todo tipo de desarrollo. El espíritu conservador tiene su justificación cuando se trata de garantizar lo que funciona en un sistema, pero es totalmente contraproducente en los momentos de crisis en los que se precisa innovación, renovación, experimentación de nuevas formas. En estos momentos, no hay nada más imprudente que la prudencia.” (EXP 13)

Los sindicatos españoles tienen diferentes maneras de resolver sus procesos democráticos internos. Desde el punto de vista de la revitalización sindical, la reestructuración con motivación transformadora en este aspecto debe de abrir la participación e incorporar al mayor número posible de personas, cuadros y corrientes internas en el proceso de cambio. Aumentar injustificadamente el poder

del liderazgo sindical o tratar de silenciar a los críticos a través de los cambios en la estructura es una motivación defensiva, aunque también puede ser agresiva, y ninguna de ambas conduce a la revitalización sindical. En este sentido, los sindicatos españoles tienen diferentes estilos democráticos y luchas políticas internas.

“Tenemos varias corrientes internas en el sindicato y siempre se presentan dos, tres, cuatro candidaturas y es algo normal y se debate y no lo vemos como un drama siempre que todo converja y se convierta en un acuerdo final donde todos miren al sindicato de igual forma. En este sentido, somos un poco distintos a todos. La dirección puede sugerir o proponer, pero todo se va a debatir y se aprueba o no... tenemos organismos para todo... que nos ralentizan, evidentemente, pero que nos enriquecen mucho el debate y la participación de los afiliados.” (CIG2)

“En este sindicato pasa que cuando se discute se componen dos bandos, pero con las mismas normas de juego (...). Lo que no nos gusta es dejar la tortilla a medio hacer, porque es peligroso... podemos discrepar pero ya está. En este sentido, hasta tenemos la suerte de tener otra forma de reflexionar que los compañeros de CCOO, porque ellos nunca lo dejan cerrado. Se enfrentan, dejan una cosa mal cerrada y quedan 52 – 48 y ese balance dura los cuatro años del congreso y entran a bofetada limpia otra vez. Cuando se llega al roce hay que llegar hasta que vuelva a ser una balsa de aceite y se vuelva a caminar y lo que nos encontremos por el camino lo resolveremos entre todos. En ese sentido somos más capaces para resolver de forma definitiva y no dejar esa cosa latente que luego te hace mucho daño y en el siguiente congreso empiezan otra vez los míos contra aquellos.” (UGT 12)

Desde el punto de vista de la administración interna, los procesos de reestructuración han de seguir la misma pauta para la revitalización, es decir, estar insertos en una estrategia con una motivación transformadora. Esto implica, según

Behrens *et al.* (2004) alinean la estructura del sindicato con las prioridades estratégicas. La distribución de los recursos dentro del sindicato es siempre un asunto complejo y más cuando los recursos escasean. La utilización “inteligente” de los recursos disponibles (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013: 31) es básica para desarrollar lo que se ha denominado como poder estratégico. Los sindicatos españoles, caracterizados por su baja afiliación, tienen escasez de recursos propios. La financiación externa es, en parte, resultado del ejercicio de su función de representación de la fuerza laboral y su legitimidad está fuera de toda duda, dadas las características del sistema español de relaciones laborales. Otras fuentes de financiación, relacionadas con la participación de las organizaciones sindicales en la política formativa o social, han contribuido a construir organismos parasindicales que añaden peso a unas estructuras que son, por lo general, grandes y que contribuyen a añadir inercia y rigidez cuando la situación actual parece requerir estructuras de proximidad, ligeras, versátiles y bien articuladas. Los recortes en la financiación externa de los sindicatos, están teniendo un fuerte impacto en las organizaciones sindicales y, especialmente, en los mencionados organismos parasindicales. Ante esta situación se requiere, en primer lugar, reforzar el poder estratégico del sindicato para asignar recursos con visión de futuro, lo que requiere una intervención importante del liderazgo sindical y de los procesos democráticos de toma de decisiones. En segundo lugar, es necesario buscar formas de mejorar la financiación independiente del sindicato, puesto que una retirada de fondos públicos puede llegar a crear problemas internos y erosionar el poder organizativo del sindicato, haciéndolo vulnerable y dependiente.

“Aquí el desequilibrio es que tenemos un nivel de organización estructural alemana o escandinava con una tasa de sindicalización africana. Encontrar y establecer las claves, el porqué de ese desequilibrio... me parece que es el espacio en el que el movimiento sindical nos tenemos que encontrar (...) Yo no dormiría tranquilo con un desajuste presupuestario del 40% y con todas las sedes del sindicato en un usufructo precario... yo no dormiría tranquilo.

A lo mejor es mi problema. Pero lo que no pasa nunca, puede pasar. Ese gobierno de la Thatcher que no llega nunca... pues a lo mejor llega alguna vez.” (USO 1)

“Es que el sindicato no es una empresa cualquiera, es el sindicato. Entonces aquí se mira con lupa todo lo que hacemos... aquí hay un contrato y cuando el contrato cesa automáticamente nos denuncian (...). ¿Pero, dónde está la línea? O somos empresa o somos sindicato. Para algunas cosas somos sindicato y entonces todo vale y para lo que a tí te interesa, empresa pura y dura. Yo aquí veo un déficit en el sindicato y es que la gestión de recursos humanos la tendría que hacer una persona ajena a la comisión ejecutiva... profesionalizada, una gestión de recursos humanos como los de una empresa, aunque con unos valores siempre más suaves que los de cualquier empresa. (...) Vamos a ver, los recursos que tiene el sindicato, si nos basamos en las cuotas que pagan los afiliados no dan para mantener la estructura, ni para dar los servicios. Funcionamos mucho con contratos-programa con la Junta, con fomento del empleo... sin querer no damos estabilidad, pero porque no podemos. No podemos soportar más indefinidos porque cuando te fallen unas subvenciones, vas a tener una estructura mastodóntica que no vas a poder soportar.” (UGT 14)

Aunque cada vez son más escasos, los recursos no se distribuyen de forma homogénea por la organización. Esta situación puede crear divisiones internas y llegar a tener consecuencias externas en cuanto a la visibilidad, utilidad y eficacia de las diferentes organizaciones que componen el sindicato confederal. Además, suelen ser las federaciones más necesitadas de recursos las que menos disponen de ellos. Profundizar en los mecanismos de solidaridad interna en la asignación de recursos de forma eficiente para los objetivos de revitalización, significa desarrollar el poder estratégico de la organización sindical.

“Otra cosa es el poder... el tanto tienes, tanto vales... eso es el número de afiliados. Es decir, al final nos tenemos que regir por algo. Ahí sí hay un problema real... te das una vuelta por la casa y vas a una federación y a otra y ves cuánta gente hay en un despacho en una y cuanta gente hay en otra, eso sí es palpable.” (CCOO 12)

“Un fenómeno que a mí me preocupa bastante es el peso que está cogiendo dentro del sindicato, ahora hablo ya de la estructura, de los órganos de dirección por decirlo así... está cogiendo un gran peso los sindicatos de las administraciones públicas, porque son de los pocos con trabajo estable y recursos.” (CCOO 13)

La representación en los cargos sindicales es un tema al que los sindicalistas suelen hacer referencia cuando se les pregunta por sus organizaciones. En este sentido, los sindicatos españoles parecen tener déficits en la representación de ciertas categorías presentes en el mercado laboral. Lo mismo que sucede cuando abordamos el poder asociativo, se constata la poca presencia de mujeres, jóvenes, inmigrantes y trabajadores precarios. Contar con estos perfiles en los cargos sindicales no sólo hace más atractivo el sindicato para captar potenciales afiliados sino que, sobretodo, permite la entrada de nuevas perspectivas e ideas basadas en el conocimiento directo de otras realidades laborales, lo que se traduce en mayor vitalidad organizativa. La estrategia habitual de las organizaciones sindicales es crear una estructura paralela, generalmente una secretaría, para dar un espacio propio y tratar las necesidades específicas de los jóvenes y las mujeres. En el caso de los inmigrantes se suelen destinar recursos específicos para su asesoramiento sin que sean órganos propiamente sindicales y, por otro lado, se trata de fomentar la captación de cuadros para que hagan de mediadores entre la organización y otros trabajadores inmigrantes. Con respecto a los trabajadores precarios o parados, su presencia en los cargos sindicales de los sindicatos mayoritarios es testimonial.

“El esfuerzo es ver cómo convencemos a un parado de que el sindicato le sirve para algo... eso hay que pensárselo. Pero bueno, creo que habría que empezar por agrupar... hay siempre un problema práctico que fué lo que creo que llevó a desaparecer a las comisiones que se llamaban de parados, dentro de CCOO. Siempre ese sector se acabó convirtiendo en un sector muy crítico... allí no está el parado calmado... allí está el parado radicalizado y joven... y que va a armar la de Dios. (...) Al final cuando hablas de esos sectores se trata de generar algo que, en principio, son cuerpos extraños... luego siempre son molestos, dan guerra, tienes que ver cómo les das autonomía y al mismo tiempo los integras y eso exige, sobre todo, el convencimiento de que tienes que hacerlo”. (CCOO13)

La creación de estructuras específicas puede ser una necesidad, dadas las especiales características que afectan a la realidad laboral de ciertos colectivos. Sin embargo, existe un riesgo de marginalización de la estructura central de la organización, a través de la creación de estos departamentos (Gumbrell-McCormick, 2011; Vandaele, 2012). El problema del relevo generacional en los cargos sindicales parece ser un asunto urgente, pues se detecta una generación que copa la mayoría de estas posiciones y está próxima a la edad de jubilación.

“Yo que estoy en la estructura del sindicato y en el equipo dirigente, tengo 56 años. Creo que estoy en la edad media de los dirigentes de la Comisión ejecutiva de la CONC y también del secretariado. El problema no es que tenga la edad media del colectivo, el problema es que tengo la edad modal...prácticamente todos tenemos la misma edad.” (CCOO 7)

“No, el relevo generacional no existe, al menos planificadamente. Lo que hace cualquier empresa de planificar el relevo generacional, en el sindicato eso no se hace. No sólo eso, sino que para hacerlo hay que decirlo de una determinada manera para que la gente no piense que se le quiere quitar el puesto.” (UGT 1)

“Rejuvenecer al sindicato no se consigue creando una secretaría que cada unos meses organiza una jornada sobre el precariado, se consigue haciendo que los cuadros sindicales sean jóvenes.” (EXP 9)

“Los órganos de dirección del sindicato tienen que ver cómo incorporan a estos jóvenes, pero no como tecnócratas, no como técnicos... porque hay una tendencia... “son jóvenes preparados, entonces”... no, no, no... como sindicalistas. Claro, ¿qué pasa? que va a haber un choque porque no va a ser un sindicalista típico, va a tener unas condiciones diferentes.” (CCOO13)

La presencia de mujeres en las estructuras de las organizaciones sindicales ha aumentado mucho en las últimas décadas. Sin embargo, sigue habiendo pocas mujeres en los cargos que conllevan mayores responsabilidades sindicales. Además de crear estructuras específicas como las secretarías de la mujer, los sindicatos han establecido medidas de discriminación positiva como las cuotas o las composiciones paritarias de algunas ejecutivas, buscando corregir el histórico déficit de mujeres en las cúpulas sindicales. Los entrevistados reconocen la importancia del valor que aporta la presencia de mujeres a la organización, aunque señalan obstáculos en la propia cultura de las organizaciones sindicales que dificultan una integración plena de la mujer. Las organizaciones sindicales han de tener presente que una estrategia sindical sensible con la igualdad de género a nivel organizativo es muy útil para avanzar en la revitalización sindical.

“¿Cuál es nuestra deuda? Pues que hay que estar para ejercer, no basta con estar y ser lo que los compañeros quieran que seamos. No hay problema en estar en la foto con ellos para que en la rueda de prensa se vea que la ejecutiva es paritaria... pero nosotros formamos parte del sindicato para dirigir esta organización. Otro paso que queremos dar es que hay que diversificar el papel de las compañeras en los sindicatos, no podemos ser únicamente las responsables de los temas tradicionales como formación, igualdad,... tenemos que dar el salto a las secretarías de organización, afiliación y a las secretarías generales. (...) Los compañeros antes

nos decían que no había mujeres arriba porque no había mujeres abajo. Esto ya no es así, hay muchas mujeres abajo, cada vez más, pero el problema es que las compañeras te dicen... “claro, es que yo tenerme que ir a Madrid”. Prueba de ello es que hay datos de que las mujeres que acceden a responsabilidades importantes en la confederación tienen a sus familias en sus sitios de origen, mientras que los compañeros no. En la ejecutiva confederal todos los compañeros tienen aquí a sus familias y las compañeras, salvo las que son de Madrid, tienen a sus familias fuera. Eso es una realidad. Si vas a las federaciones eso se reproduce... o son mujeres sin responsabilidades familiares, o son mujeres separadas.” (UGT 1)

Conclusiones bloque 5 – Poder organizativo-estratégico y reestructuración de las organizaciones.

Todos los sindicatos españoles han abordado reestructuraciones en sus organizaciones como reacción al debilitamiento de sus fuentes de poder sindical. En algunos casos, las reestructuraciones han permitido mejorar la posición negociadora o la función institucional de los sindicatos. Las fusiones entre las federaciones, buscando crear economías de escala, ha sido una práctica bastante extendida. Las reestructuraciones internas, abordando cambios en el gobierno o en la administración sindical han sido menos frecuentes. En todos los casos, la motivación para llevarlas a cabo ha sido fundamentalmente defensiva y, en ausencia de una planificación estratégica para la revitalización sindical, muchas se quedan en meros “arreglos cosméticos” (Behrens et al., 2004b: 119). Realizar reestructuraciones con potencial de revitalización requiere atender a la mejora del poder organizativo y estratégico de los sindicatos. Así, partiendo de una motivación transformadora (no defensiva, ni agresiva) para la revitalización del sindicato se ha de procurar el desarrollo de una organización cohesionada, democrática y bien articulada, lo que comienza por la utilización eficiente de los cada vez más escasos recursos.

Algunos de los retos que enfrenta el sindicalismo como la precariedad, el descenso de la afiliación y la representación de los trabajadores no se van resolver sólo con cambios organizativos, pero son el primer paso para enfrentarlos. Los sindicalistas y expertos entrevistados reclaman formulas organizativas más ágiles y flexibles. Destaca la apuesta por el nivel organizativo territorial a nivel local, el más cercano al trabajador y al ciudadano, como un nuevo ámbito para la acción y representación sindical. En este sentido, los pactos a nivel local entre sindicatos y administraciones públicas para garantizar un nivel de condiciones laborales en el territorio es una estrategia que ha resultado efectiva en el ámbito anglosajón. Otro de los asuntos destacados entre las opiniones recabadas es la necesidad de mejora de la articulación entre los distintos niveles organizativos. Algunos entrevistados señalan importantes riesgos por la concentración de poder y recursos en determinadas estructuras internas de las organizaciones sindicales. Generar más mecanismos de solidaridad interfederal o confederal podría ayudar a la acción sindical en aquellos sectores que más lo necesitan y que son los que disponen de menos recursos materiales y humanos. La necesidad de extender la participación y revisar los procesos de toma de decisiones interna, también es expresada y sentida. La mejora de la participación beneficia a la identidad colectiva y el compromiso con la organización, genera vitalidad interna y desarrolla el poder organizativo. Sin embargo, la complejidad de la configuración de las estructuras sindicales españolas, en parte resultado de la división de una tendencia al particularismo sindical, obstaculiza la capacidad de desarrollar estrategias organizativas comunes con eficacia general.

Los recursos financieros de los sindicatos españoles son escasos y se están reduciendo cada vez más. Esta es una situación intolerable, dadas las funciones públicas que desarrollan en representación de todos los trabajadores. Además, la precariedad en el desarrollo de estas funciones va en contra de la eficacia y la utilidad, pudiendo contribuir aún más al declive sindical. Las opiniones acerca del remedio a esta situación son diferentes y van desde la petición de una ley de

financiación hasta la eliminación de la extensión de los efectos de la negociación colectiva. En cualquier caso, los sindicatos han de tratar de mejorar sus fuentes de financiación independientes. El papel de los sindicatos en la formación, merced a su participación institucional, o en otras políticas sociales, contribuye a aumentar el tamaño de las organizaciones con la creación de organismos parasindicales. Se hace necesaria una reflexión sobre los beneficios y los perjuicios que estas actividades comportan para el desarrollo de las fuentes de poder sindical. En tiempos de recursos escasos, es más necesario que nunca desarrollar poder estratégico, es decir, un uso racional y coherente de los recursos de la organización para desarrollar poder sindical, sin hacer dispendios ni derroches en acciones que no son verdaderamente útiles para los objetivos y el futuro de los sindicatos.

Por último, existen déficits en cuanto a la presencia de determinados perfiles en las estructuras sindicales. El más preocupante, según los entrevistados, es el de los jóvenes pues parece que no se garantiza el relevo de una generación que ahora mismo está copando los puestos en las organizaciones sindicales. En las organizaciones sindicales se produce mucha rotación en los cargos, lo que no deja espacios libres para que los ocupen nuevas personas. Las mujeres se han ido incorporando progresivamente a las estructuras sindicales, aunque deberían hacerlo en mayor medida y en posiciones de mayor relevancia. La pervivencia de ciertos rasgos machistas en los sindicatos, algunos muy sutiles como los espacios, horarios y duración de las reuniones, aleja a las mujeres de los cargos sindicales, mientras que una política sindical sensible con la igualdad de género mejoraría las posibilidades de revitalización de las organizaciones sindicales. Otros colectivos como inmigrantes y trabajadores precarios o parados están muy ausentes de los puestos de las estructuras sindicales. La falta de representación de estos colectivos lastra la imagen, el discurso y la estrategia, con efectos negativos sobre el poder organizativo, que se extienden a otras fuentes de poder sindical y reducen las perspectivas de revitalización.

Bloque 6: Poder moral/discursivo y solidaridad internacional

El poder moral o discursivo del sindicato se desarrolla cuando éste es capaz de transmitir, tanto a los trabajadores como al resto de la población, que su misión es la mejora de la sociedad y que éste es un objetivo deseable y posible (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013). Para ello, ha de desarrollar y desplegar unos valores de solidaridad, justicia social y democracia que cristalicen en torno a una nueva visión de la sociedad, una utopía social a la que el sindicato quiere contribuir. También se denomina poder discursivo porque los sindicatos han de saber encuadrar adecuadamente desde el punto de vista lingüístico, qué es lo que les afecta a los trabajadores y cuáles son las soluciones. Por ejemplo, si se establece que la culpa de una deslocalización es la globalización económica, parece que no hay alternativa posible más que la resignación ante la magnitud de tal proceso económico. Sin embargo, el sindicato debe ser capaz de buscar y expresar correctamente alternativas, determinar las responsabilidades de una manera concreta y justa, proponiendo soluciones creíbles. Los sindicatos tienen un vocabulario arcaico (Hyman, 2007) que en los últimos años se ha tornado derrotista por la debilidad de la posición sindical y su actitud defensiva. Construir poder moral y discursivo lleva a profundos y encontrados debates internos que implican preguntarse abierta y sinceramente “¿Para qué estamos aquí?” (Bernaciak *et al.*, 2014: 79). Actualmente, los valores del neoliberalismo son hegemónicos en un sentido gramsciano, por lo que combatirlos requiere acciones en el terreno cultural e ideológico. Es preciso, pues, elaborar una nueva narrativa que se debe amplificar a través del uso de los medios de comunicación, la coalición con otras organizaciones y mediante la extensión de la afiliación.

Este bloque relaciona el poder moral y el discursivo con la estrategia de la solidaridad internacional para la revitalización sindical porque, en el estado actual de desarrollo del sindicalismo internacional, es necesario dotarse de fuertes herramientas ideológicas para construir este ámbito de la acción sindical y

contrarrestar los planteamientos neoliberales que conducen el proceso de globalización económica. El principal motivo para la colaboración sindical internacional es la amenaza que supone este proceso globalizador para las fuentes de poder sindical y que está contribuyendo de manera sustancial a su declive (ibíd.: 77). Establecer un contrapoder a este proceso global es una necesidad estratégica no sólo para los sindicatos, también para el futuro de las políticas redistributivas y de bienestar social público que caracterizan el modelo social europeo.

Las fuentes de poder sindical tradicional (afiliativa, estructural, organizativa, institucional) en el ámbito internacional son muy débiles, mucho más que en la mayoría de ámbitos nacionales. Esta debilidad se debe, entre otros factores, a que las organizaciones sindicales internacionales no tienen afiliados directos, sino que son fundamentalmente organizaciones formadas por otras organizaciones. En consecuencia tienen problemas agravados de cohesión interna, identidad colectiva y de voluntad para actuar de sus afiliados, porque que no son directamente sus afiliados. Además, carecen de apoyos fuertes a nivel institucional, quizás con la excepción de la Unión Europea, aunque en los últimos años han disminuído.

La dimensión internacional del sindicalismo ha estado dominada por los sindicalistas europeos desde sus inicios. Son los sindicatos de los países nórdicos los que han desarrollado una acción más importante en la arena internacional, en buena medida gracias a su capacidad para articular intereses entre los diferentes niveles (ibíd.). Dentro de los países del centro de Europa, destaca el caso alemán que es el que está más comprometido con el sindicalismo internacional desde la fundación de las primeras centrales internacionales. Pese a las peculiaridades de su movimiento sindical, el sindicalismo británico también ha jugado un papel destacado en el desarrollo del sindicalismo internacional de la mano del TUC. En el caso de los sindicatos de los países del sur de Europa, los sindicatos italianos tienden a cooperar en la arena internacional mientras los franceses están más debilitados por sus divisiones ideológicas. En cuanto a los sindicatos españoles, la

cooperación internacional tiene un balance más amplio en el “debe” que en el “haber”, por circunstancias derivadas de su propia historia de represión en la dictadura y su desarrollo en la etapa democrática.

Durante la lucha contra el franquismo, el incipiente movimiento sindical español recibió la solidaridad de sus vecinos europeos en forma de apoyos políticos, cooperación económica y, posteriormente, de tipo técnico, ayudando a crear tanto las organizaciones sindicales como el marco de relaciones laborales español. Con la llegada de la democracia, los sindicatos españoles fueron defensores de la incorporación a la Comunidad Económica Europea y desarrollaron un papel fundamental creando un estado de opinión favorable entre los trabajadores (Zufiaur, 2007). Los sindicatos españoles CCOO, UGT, USO y ELA se incorporaron a la CES y las Federaciones Sindicales Europeas (FSE), aunque no todos al mismo tiempo por causa de diferencias ideológicas y debido la exportación de los conflictos intersindicales a la escena internacional. Primero fueron los sindicatos UGT y ELA, que fueron miembros desde prácticamente los inicios de la CES, incluso en su época de la clandestinidad. Décadas más tarde se incorporó CCOO, ya en los años 90, y en los inicios del nuevo siglo lo hizo USO. Los actuales secretarios generales de UGT (Cándido Méndez) y CCOO (Ignacio Fernández Toxo) han ejercido ambos de presidentes de la CES por haber sido elegidos en los congresos X y XII, respectivamente. En el ámbito internacional, los mismos sindicatos forman parte de la CSI, mientras que CIG y LAB forman parte de la Federación Sindical Mundial, confederación internacional de orientación comunista. Por último, cabe destacar que todos los sindicatos españoles a nivel confederal o federal, al igual que la mayoría de los sindicatos de otros países europeos, tienen importantes convenios de apoyo bilateral con sindicatos de países en vías de desarrollo.

Comenzando por el poder moral, algunos de los entrevistados señalan que el sindicato no ha sido capaz de actualizar su dimensión ideológica a las nuevas

circunstancias de los trabajadores. El nuevo paradigma socio-económico ha traído consigo la obsolescencia del mensaje sindical del periodo fordista. No obstante, tras los grandes cambios acontecidos, el sindicato sigue siendo una organización fundamental para ayudar a los individuos a gestionar mejor las incertidumbres de la denominada como “sociedad del riesgo” (Beck, 2006)

“Un trabajador que se ha incorporado hace unos años a la vida laboral, de unos treinta años, que quiere establecerse con una familia,... su patrimonio es una hipoteca vitalicia, un contrato precario, un salario no seguro,... por lo tanto su vida es un cúmulo de riesgos entre su vida de consumidor y su vida de trabajador. Tienes a una persona joven que te dice: tengo un contrato precario, un salario inestable, no cobro todos los meses lo mismo y ni siquiera sé si cobro todos los meses, en cambio, tengo una hipoteca que esa si come todos los meses... yo puedo quedarme sin comer pero no puedo quedarme sin piso que es tanto como quedarme sin todos mis ahorros de toda la vida. ¿Qué estamos construyendo? Una sociedad donde la capacidad de movilización va a variar y ha variado... y eso ¿quién lo moviliza? ¿Yo? Que vengo de la escuela tradicional de movilizaciones,... esos, los jóvenes que tenemos ahí son los que tienen que interpretar su sociedad.” (CCOO 4)

En los últimos tiempos, la caducidad del mensaje sindical tradicional ha conducido al debilitamiento de las organizaciones, por lo que se requiere de nuevos proyectos y argumentos, una nueva visión y misión del sindicalismo que dé sentido a su identidad y su programa a nivel nacional e internacional. Sin embargo, el rearme ideológico es una cuestión muy complicada debido a la heterogeneidad de la composición de los sindicatos, a la pérdida de referentes políticos y a la penetración social de valores contrarios a los defendidos por los sindicatos. Sorprende que hay entrevistados que no ven con preocupación la desideologización del sindicato. Generalmente, esto tiene relación con una reafirmación de la independencia de las organizaciones sindicales de los partidos políticos y a su

propia desorientación ideológica, pero también con cuestiones relacionadas con la práctica sindical. Así, en la experiencia cotidiana de las propias organizaciones sindicales se ha sentido que una identidad política fuerte puede llevar a divisiones intrasindicales e intersindicales, produciendo un debilitamiento aún mayor del conjunto. No obstante, de cara a la revitalización, los sindicatos han de tener unas motivaciones intensas y compartidas, unos objetivos claramente definidos para la transformación social o, de lo contrario, se debilitarán más y se asemejarán a empresas de servicios o a grupos para la defensa de intereses corporativos. Esta es una más de las situaciones dilemáticas y contradictorias que enfrenta la renovación del sindicalismo, quizás con la excepción del sindicalismo nacionalista, que sí tiene un componente ideológico fuerte aunque puede que sea demasiado estrecho para servir al objetivo de revitalización. Por tanto, el sindicato ha de tener ideología pero, a la vez, ha de tener cuidado con el componente ideológico. Si opta por centrarse sólo en las cuestiones relacionadas con el trabajo puede mantener un perfil político más bajo, pero en la medida que extienda su campo de acción a otras cuestiones, lo que suele ser inevitable además de aconsejable que suceda, deberá posicionarse políticamente. Sólo a través de la participación y de la democracia interna se podrá encontrar la salida a tales dilemas y buscar una fórmula adecuada para la producción de una nueva base ideológica, actualizada e integradora del sindicalismo.

“Una de las cuestiones que creo que el sindicato debería tener en cuenta es su relación con el mundo de las ideas, de la cultura, de las instituciones sociales que generan hegemonía. El debate del sindicato de pasado mañana no puede ser solo el debate sobre sección sindical/comité de empresa. Se impone un debate de alcance sobre concepciones, estrategias globales y mundo de las ideas. El sindicato tendría que replantearse su relación con la producción de ideas y símbolos sociales. No vale solo con tener clara la relación productividad – salario, es imprescindible ganar el discurso cultural ante los propios trabajadores y ante el conjunto de la sociedad.” (EXP 5)

El valor del individualismo preconizado por la cultura hegemónica actual es señalado frecuentemente por los entrevistados como uno de los culpables de la baja afiliación, la falta de militancia activa y, en consecuencia, de la debilidad de las organizaciones sindicales. Combatirlo requiere de una acción significativa en el terreno cultural para la que los sindicatos necesitan encontrar aliados en la sociedad. Sin embargo, los sindicatos españoles han apostado en tiempos recientes por adaptarse a esta tendencia individualista en lugar de combatirla, desarrollando el modelo de sindicalismo de servicios. En un reciente artículo que ha tenido considerable impacto en el debate sobre el estado actual y el futuro de las organizaciones sindicales españolas, un grupo de catedráticos señala la debilidad estratégica de los sindicatos españoles y hacen referencia a la importancia del componente ideológico: “Los cambios esbozados sitúan al sindicato ante un laberinto cuya vía de salida requiere adecuar, afianzar y aplicar efectivamente valores tradicionales del movimiento sindical, como la solidaridad y la prioritaria defensa de los más desfavorecidos, utilizando nuevos instrumentos de acción. Y ello en un entorno ideológico profundamente individualista.” (Nogueira *et al.*, 2015). Un entrevistado nos relata esta transformación cultural que constituye una amenaza y, simultáneamente, un reto para las organizaciones sindicales, desde su propia experiencia:

“La gente ve la salida a su problema como una salida individual. Mientras que antes ocurría lo contrario. Yo entré a trabajar y mi compromiso personal con la lucha obrera se produjo cuando me di cuenta de que no había posibilidades de una salida individual, no existían. O era juntos o no había manera. Hoy enseñan a la gente a todo lo contrario. No hay salida si no eres tú solo y, si puedes, machaca a los demás. Hay un tema muy preocupante y creo que los sindicatos no se están planteando seriamente esta cuestión... En la última huelga general, en mi empresa fue una empresa que siempre paró. Aunque fuera a regañadientes, pero había una especie de disciplina... hay

una huelga general, hay que parar. Esta última vez hubo muchos problemas para parar y los problemas no los puso la gente mayor, sino la gente joven que no entendían por qué tenían que parar. Claro, que si el dinero... que si no sé qué... ¡Coño, pero chaval!... A mí me contaba la gente de mi taller, gente más joven que yo, aunque ya mayores, les decían... “porque aquí siempre paramos”. Para los mayores eso ya era un argumento. Hay una huelga general y paramos... ya está, no hay más reflexión. Ese argumento a los jóvenes no les valía. A partir de que el sindicato detectó ese comportamiento, no se planteó ninguna reflexión.” (CCOO 13)

El poder de la comunicación es muy importante en la construcción y en la difusión de ideas, valores y cultura. Los nuevos medios de comunicación, los dispositivos móviles, las redes sociales, generan nuevos espacios y oportunidades para que las organizaciones sindicales se comuniquen hacia el exterior y hacia el interior. Desarrollar el poder discursivo del sindicato y mejorar sus capacidades comunicativas, implica la capacidad de contrarrestar el discurso neoliberal que pretende la erradicación del sindicalismo. Pero no sólo se trata de un acción de carácter defensivo, pues una buena práctica comunicativa es capaz de aportar réditos de considerable importancia para el desarrollo de las otras fuentes de poder sindical. Comunicar de manera efectiva implica una actitud proactiva, un mensaje positivo y la capacidad tanto de difundir ampliamente el mensaje como de que el mensaje sea atractivo y útil para los destinatarios. La comunicación sindical tiene una dimensión interna que permite crear identidad colectiva e intercambiar información, promoviendo la participación y el debate abierto. Además, también tiene una dimensión externa cada vez más importante, en una época en la que los medios de comunicación no son muy favorables al sindicalismo (Bernaciak et al., 2014)

“Podemos buscar causas externas y también hay que buscar internas. Nos tenemos que mirar a nosotros mismos para mejorar. Causas externas,

vivimos en una sociedad que basa la opinión en los medios de comunicación y esos medios no tienen un ámbito de representación proporcional al sentir democrático, ideológico o de opinión de la ciudadanía. Se concentran más en el área conservadora y ahí ha habido una carga importante en los últimos años.” CCOO10)

“Si mandas a la gente un comunicado o lo cuelgas en un tablón son muy pocos los que lo leen, porque es una forma antigua de comunicar. No son solamente los jóvenes, ahora la gente tiene la cultura de la pantalla... lo dijeron en la tele, palabra de Dios” (CCOO14)

La imagen del sindicato y de los sindicalistas es otro un aspecto a mejorar. Las cifras sobre confianza en las instituciones que arrojan estudios como los del CIS (2015a) son preocupantes para los sindicatos y urge revertir esta desconfianza, que lastra las posibilidades de revitalización en varias dimensiones. Los casos de corrupción en las organizaciones sindicales tienen un efecto muy negativo y son juzgadas por la opinión pública con mayor severidad que la corrupción política o empresarial. La presencia de escándalos de corrupción tiene un impacto negativo en el poder moral y discursivo, pero también en el asociativo, coalicional y organizativo, por lo que deben ser combatidos en aras de detener el declive sindical. Se han de establecer mecanismos de control eficaces para prevenir estos comportamientos con tesón, sin quedarse en reacciones rápidas de carácter mediático, pero superficiales y fugaces. En organizaciones grandes, como son los sindicatos españoles, es imposible controlar todos los comportamientos personales y tomar medidas poco reflexivas y drásticas puede ir en contra de los intereses de la organización, como el abandono de espacios de representación sindical. Es en estos casos cuando se demuestra poder estratégico y cuando el poder discursivo, la capacidad de comunicar y de explicarse, adquiere una mayor relevancia.

“Habrá que prestar expresa atención a las formas concretas de corrupción y a las respuestas aplicadas o apuntadas (¿qué hacemos en los Consejos de

Administración?...). Podemos, o debemos, preguntarnos si es conveniente no estar en éste u otros espacios para no contaminarse, porque el poder puede corromper y desgastar. Pero más lo hace, de otra forma, la inutilidad entre otras, de no tenerlo, porque el sentido propio del sindicalismo es precisamente conquistar espacios de poder.” (EXP 10)

“Lo primero que hay que hacer es superar el descrédito. Es un descrédito, además,... en buena medida producto de la gestión del modelo de la concertación social tal y como lo entienden CCOO y UGT. El desprestigio de CCOO y UGT afecta a todos los sindicatos, aunque no tengas tanta culpa en ese proceso... pero afecta a todos. Y el reto también es en buena medida también de los sindicatos.” (EXP 1)

“No todo el mundo puede ser un ejemplo en una organización de un millón de personas, pero la organización sí que puede dar ejemplo y organizar mecanismos para elegir a los mejores.” (EXP 9)

Dentro del nivel estratégico del análisis, abordaré la solidaridad internacional de los sindicatos como una estrategia para la revitalización sindical en relación a las opiniones obtenidas en el trabajo de campo. Se observa que cada vez hay una mayor conciencia de la importancia del papel internacional del trabajo organizado en todos los sindicatos, incluidos los españoles. Esto se debe a que el debilitamiento de las fuentes de poder sindical por el efecto de la globalización impulsa a los sindicatos a ampliar el enfoque de su acción (Lillie y Martínez-Lucio, 2004). Sin embargo, la acción sindical en este ámbito es difícil por la ausencia de apoyos institucionales sólidos, la debilidad de recursos organizativos, la necesidad de formar alianzas y por las experiencias pasadas de colaboración, basadas en relaciones poco sustantivas y subordinadas. Además, el aumento de la competitividad internacional y la vinculación nacional de los sindicatos crean

intereses divergentes que favorecen el desarrollo de juegos de suma cero en la relación intersindical, dificultando enormemente la colaboración. El desarrollo del poder moral, se convierte así en un aspecto fundamental para la construcción de un sindicalismo fuerte en el ámbito internacional, que puede contribuir sustancialmente a la revitalización sindical. No obstante, los problemas organizativos, técnicos, lingüísticos y estratégicos en un sindicalismo internacional de carácter todavía incipiente bloquean la capacidad de desarrollar poder moral. Los entrevistados relatan la importancia fundamental que adquiere el nuevo ámbito, pero también revelan las muchas dificultades para realizar una acción sindical conjunta.

“En el sindicato yo creo que cada vez hay mayor participación e implicación con respecto a las organizaciones internacionales, el nivel de reflexión común, el nivel de establecimiento de estrategias comunes,... yo creo que eso ha evolucionado mucho y muy positivamente, en términos generales. Ahora bien, te reconozco que nos falta contagiarnos más. Yo creo que eso está muy asumido en los ámbitos de dirección... la dirección confederal lo tiene muy claro, la dirección de las federaciones creo que lo tienen muy claro,... pero el conjunto de nuestras organizaciones lo ve menos claro, tienen menos motivos para verlo claro, salvo aquellas empresas que por ser de carácter multinacional tienen comités de empresas compartidos, pero donde no se da esta realidad esto se ve como muy lejano. Pues en el conjunto del sindicato tenemos alguna disfunción en ese terreno, no está muy amasada la cultura de la participación activa en las organizaciones internacionales.”
(CCOO 5)

“El sindicalismo internacional es la clave. Mira, yo siempre lo digo... antes cantábamos más la internacional. Ahora el único que puede cantar la internacional es el capital. El capital puede, nosotros no. El capital tiene una política única y un bloque y nosotros nos peleamos por nuestra esquina, por

nuestro rincón. Sobretudo el sindicalismo europeo es una necesidad urgente, pero no veo la disposición. (...) Yo lo sé porque trabajé en una empresa internacional. Nos hacemos trampas los unos a los otros. A los técnicos de la empresa, les interesaba vender una buena imagen ante el patrono y nos pedían colaboración a los sindicatos. ¿Por qué? Porque peleamos para mantener lo nuestro y eso supone joder a los compañeros en otro país. Así no vamos a ningún lado.” (CCOO 13)

Es común entre los sindicalistas entrevistados percibir cierto sentimiento de frustración con respecto a los organismos sindicales supranacionales. La labor de la CES o la CSI, las funciones de los CEE's, los acuerdos marco internacionales y otros como las federaciones sindicales europeas y mundiales son evaluados negativamente con frecuencia. Una explicación de esta valoración puede deberse a que las expectativas de partida eran demasiado elevadas, una situación que parece lógica, habida cuenta de la impotencia con la que los sindicatos nacionales enfrentaban la globalización. Así, el establecimiento o el reforzamiento de nuevos mecanismos de acción sindical a nivel internacional era la ansiada respuesta. Sin embargo, la falta de acción coordinada debido a una relaciones intersindicales difíciles, junto a la dependencia institucional y la debilidad de recursos, dificulta la labor de estos organismos. Dada la importancia estratégica para la revitalización sindical que tiene una acción sustantiva en este ámbito, sería deseable que la frustración inicial diera paso a la evaluación conjunta y el análisis constructivo y a la implementación de respuestas para la mejora de su eficacia.

“Una parte de la debilidad de la CES es debida a la heterogeneidad de modelos. Hay unos sindicatos que son los nórdicos que de débiles tienen poco, lo que pasa es que articular una unidad de acción sindical entre el sur y el norte no es fácil. En parte, hay debilidades que tienen que ver con la debilidad de cada ámbito. Pero creo que en el conjunto europeo la debilidad es reflejo... a mí me parece muy determinante, de los distintos modelos y de

las distintas culturas que hace que ante el mismo fenómeno del neoliberalismo te sitúes matizadamente distinto. Porque tienes una cultura, una forma de acción sindical histórica y ante ese mismo fenómeno haces tu propia lectura. (...) Todos los sindicatos decimos que la economía y la política está globalizada, pero, cuando tenemos que definir como intervenir ante ese fenómeno pensamos que todavía hay respuestas en el ámbito de cada uno porque las realidades son los suficientemente diferenciadas como para pensar que las respuestas también han de ser diferenciadas.” (ELA 2)

Los planteamientos teóricos para el estudio del sindicalismo son igualmente válidos en el ámbito internacional. El capital es el organizador primario y los sindicatos un organizador secundario que, con posterioridad al orden establecido por el capital, organiza a los trabajadores para la defensa de los intereses. El capital organizado internacionalmente tiene todavía un carácter relativamente reciente y, es de esperar, que el sindicalismo internacional acabe encontrando la manera de organizar efectivamente su contrapoder. No obstante, en una visión más negativa, puede que la falta de respuestas a la economía globalizada suponga el fin de los sindicatos y, además, el organizador primario (capital) es ahora muy ágil y versátil en sus formas de organizarse, rasgos que no posee el organizador secundario (sindicalismo), que demora mucho más tiempo hasta que puede reaccionar con eficacia. Por otro lado, al igual que sucede en el ámbito nacional, el desarrollo del poder institucional puede conducir a la acomodación y, a la larga, a la debilidad del movimiento sindical. Por tanto, el sindicalismo internacional debería de tratar de desarrollar fuentes de poder sindical autónomo que son las que garantizan el ejercicio del poder sindical. En este sentido, la tendencia a la que apunta Antenas (2008) sobre la estrategia de las confederaciones sindicales internacionales buscando convertirse en interlocutores a escala internacional, será problemática en la medida que no desarrollen fuentes de poder sindical independientes.

“Bueno, en la medida que el neoliberalismo se imponga, la globalización del movimiento sindical será necesariamente posterior a la globalización del movimiento social y político. Nos está costando tiempo, pero ya llegaremos. Pero yo, de todas formas, que llevo unos años siguiendo los debates en Europa y que alguien podría decir que no cambian, yo creo que sí cambian. El nivel de reflexión sobre determinadas cosas, el nivel de posicionamiento que se va dando, va reflejando que más tarde o más temprano el sindicalismo europeo va a ir dando respuesta más coordinada al fenómeno de la globalización.” (ELA 2)

“Es la Comisión Europea la que pone “la plata”. ¿Por qué? Porque las cuotas de los afiliados descienden en número, son puramente simbólicas... alcanza para los gastos de escritorio y poco más de la superestructura de la CES. Es decir, compañeros... estos son los problemas y tenemos que enfrentarlos. Simplemente, con que la contraparte sepa que estás enfrentando tus problemas, que quieres construir tu propio poder a través de la participación, de un esfuerzo sindical de base... la contraparte te va a tener otro respeto.” (USO1)

Según Bronfenbrenner (2007: 225) “los sindicatos globales son el futuro”. Pero insisto en que construir poder sindical a nivel global requiere el desarrollo de todas sus fuentes. Como hemos visto, el poder moral es un factor importante puesto que el sindicalismo global ha de basarse en valores humanistas y solidarios. Sin embargo, este no es un asunto fácil y las organizaciones sindicales tienden a defender sus intereses de forma poco solidaria, algo que se agrava en situaciones de debilidad sindical y crisis económica. En realidad, los propios trabajadores muchas veces no se incorporan a los sindicatos con una actitud solidaria, sino egoísta. No es una tarea fácil para las organizaciones sindicales articular lo local con lo global desde una perspectiva solidaria, como se requiere para el desarrollo del sindicalismo internacional. Un poder sindical internacional fuerte requiere su

construcción sobre el ideal de la justicia social y la solidaridad obrera lo que comporta al menos cierto grado de unidad sindical, porque sabemos desde los orígenes del sindicalismo que la división intersindical siempre es aprovechada por la parte empresarial, un efecto muy palpable en la economía globalizada. En el actual contexto europeo, Lehndorff (2015) encuentra que las diferencias nacionales en el impacto y la gestión de la crisis económica son evidentes se combatirán desde el ámbito nacional, existiendo cierto riesgo de “renacionalización” (ibid: 167). Sin embargo, el éxito de la parte sindical dependerá de su capacidad de cooperación entre los países, constituyendo un reto la identificación de objetivos potencialmente constructivos sobre los que movilizar al sindicalismo europeo.

“Ahí hay un gran problema que es... a ver cómo te lo digo... es un grado de hipocresía del movimiento sindical europeo... que sí, está muy bien el sindicalismo europeo, la CES y lo otro y lo otro... pero lo mío que no me lo toquen. En estos momentos hay países en Europa en crisis y otros que están saliendo de la crisis. Qué ocurre? Que cuando planteas temas comunes no hay manera...(.) No hay un pensamiento sindical global. En el fondo, si queremos tener un sindicato europeo, que es lo que tenía que ser ya la CES... ¿Qué es lo que planteamos? Que tenía que haber una cuestión de fondo y es que los sindicatos nacionales debemos de perder soberanía, como la unión monetaria ha hecho perder soberanía a los Estados.” (USO 3)

“Si hay algún elemento que pone fin al sindicalismo será porque éste no se convierte en internacional. El capitalismo sí lo es. Estás totalmente indefenso. No sólo por la amenaza, es que ni siquiera tienes información fiable de lo que está pasando. El que está enfrente de la mesa te está diciendo que saco esto de aquí, llevo esto para acá y esto para el otro lado... él sabe si lo va a hacer y sabe cuánto le cuesta hacerlo, tú no lo sabes. Podrías saberlo si los CEE’s funcionasen bien de verdad. (...) Hay que refundar el sindicalismo internacional... a lo mejor es muy difícil. Pero, al menos, el

europeo. Eso no debería serlo tanto porque a lo mejor no tenemos nada que ver con China, pero con Francia, Bélgica, Portugal... y repito, cambió el sistema productivo, tiene que cambiar el sindicalismo. (CCOO 13)

Conclusiones del bloque 6- Poder moral-discursivo y solidaridad

internacional: El poder moral y discursivo es una fuente de poder sindical complementaria cuyo desarrollo puede, al igual que las otras fuentes, generar efectos positivos que se extienden a otros aspectos de la acción sindical. Usando la explicación de Flanders (1970: 15) acerca de las dos caras del sindicalismo, el poder moral y discursivo de los sindicatos ha de utilizarse para desarrollar la imagen de ser “la espada de la justicia”, sustituyendo a la de organizaciones para la defensa de “intereses particulares”. Los sindicatos españoles son una de las instituciones que inspiran más desconfianza en la sociedad, según los estudios del CIS (2015a). Poner remedio a esta percepción social de los sindicatos es un asunto urgente, pues su continuidad afecta negativamente a las posibilidades que tienen los sindicatos de aumentar sus fuentes de poder y revitalizarse. Desarrollar poder moral no es tarea fácil, pues en la composición de los sindicatos no siempre se encuentran motivaciones solidarias, también hay quien se desde una visión utilitarista, egoísta y corporativista. A través de la vía dialógica, los sindicatos deben integrar las diferentes visiones e intereses para elaborar una identidad colectiva de base solidaria. Para ello, la extensión de la afiliación, el fomento de la participación, la ampliación de la representación en las estructuras y el estilo del liderazgo desarrollan un papel fundamental, creando las condiciones para el desarrollo del poder moral de los sindicatos.

Los sindicatos españoles tienen un discurso anticuado. Pero renovar el discurso sindical ha de ser una estrategia planificada y adaptada a las diferentes circunstancias. Algunos de los entrevistados señalan que, en determinadas empresas, generalmente ocupadas por jóvenes o por trabajadores precarios, se obtienen mejores resultados en términos de afiliación y representación cuando el

contacto con el sindicato es a través de una persona de similares características, que conoce su realidad y que se expresa de una manera clara y comprensible. Sin embargo, en otras empresas o servicios, con diferentes perfiles profesionales, puede que el discurso sindical no esté siendo erróneo u obsoleto como lo demuestra la participación electoral. Los sindicatos podrían utilizar sus propias encuestas de opinión y el desarrollo de otras técnicas de investigación para conocer mejor la comprensión, identificación y presentación de la comunicación que realizan con los trabajadores. En otros países de Europa, los sindicatos utilizan mucho más la investigación social para adaptarse a los cambios laborales, culturales y sociales. Es también muy importante comunicar hacia el exterior y los sindicatos españoles podrían mejorar sus perspectivas de revitalización a través de un uso eficaz de los medios de comunicación. Normalmente, la presencia de los sindicatos se produce de manera reactiva y, generalmente cuando hay movilizaciones, o en fechas señaladas como el primero de mayo. Una presencia más regular y proactiva en los medios, defendiendo los argumentos de las organizaciones sindicales y desplegando el poder moral del sindicato, contribuiría mejorar la percepción social. Renovar el discurso también implica renovar la imagen que suele ser siempre la de personas con altos cargos y de una misma generación. Integrar otros perfiles contribuye a mejorar la identificación con las organizaciones sindicales por parte de una fuerza asalariada que es cada vez más heterogénea. Sin embargo, el desarrollo de una estrategia comunicativa efectiva para el conjunto del sindicalismo se ve perjudicada por la división intersindical y por la falta de medios de comunicación realmente sensibles con los objetivos sindicales.

El establecimiento de alianzas con otros grupos y movimientos sociales también contribuye a desarrollar una imagen más solidaria de las organizaciones sindicales. No obstante, ya hemos visto que es una estrategia difícil y que requiere cambios profundos y superar desconfianzas mutuas. Obtener poder moral a través de las alianzas no se hace mediante el establecimiento de coaliciones puntuales con organizaciones afines. Al contrario, se requiere coaliciones profundas y estables

en la que las organizaciones participantes se integren unas en otras y definan acciones y metas comunes. Este tipo de coalición es algo todavía ausente en los sindicatos españoles, que tienen una concepción autárquica de su papel en la política laboral y social, especialmente los sindicatos mayoritarios. Otro ámbito en el que desarrollar poder moral a través de alianzas es el internacional. Existen movimientos internacionales en contra de la globalización, a favor de la lucha por los derechos humanos, la ecología, etc., con los que algunos sindicatos europeos están muy vinculados. Las oportunidades estructurales para la acción sindical que crea la globalización han de tener respuesta estratégica, utilizando la diversidad en forma de alianzas y mediante la concatenación de acciones globales y locales (Evans, 2010). Sumar coaliciones en el sindicalismo internacional multiplica el impacto de las acciones y puede contribuir al desarrollo de un ámbito de acción sindical que cada vez más necesario, incluso imprescindible para algunos de los entrevistados.

La frustración de los sindicalistas españoles por el funcionamiento de los organismos sindicales supranacionales ha de ser correctamente evaluada para ser corregida. En un momento de debilidad de la posición sindical global, la competitividad económica de la globalización se traslada al ámbito sindical para establecer ganadores y perdedores en una lucha fratricida en la que todos, a largo plazo, acabarán perdiendo. El ámbito sindical internacional es un entorno muy complejo, coexisten muchos intereses, identidades y métodos que son muy diferentes entre sí, por lo que construir poder sindical en este ámbito requiere de tiempo, especialización, estructuras y sólidas bases de poder moral. La independencia de las estructuras sindicales internacionales es un factor a tener en cuenta, pues parece que la vinculación y dependencia de entidades supranacionales como la Unión Europea puede condicionar su futuro por su demostrada disposición a priorizar los intereses de la economía neoliberal. Por último y, a diferencia de otros países europeos, la afiliación de los sindicatos españoles no parece tener muy incorporada la dimensión internacional del sindicalismo (quizá con la excepción de

los trabajadores de multinacionales). A nivel organizativo, las personas que trabajan el sindicalismo internacional en las organizaciones sindicales españolas, lo hacen en proyectos bilaterales de cooperación sindical al desarrollo. Apostar por perfiles sindicales y profesionales en los sindicatos que tengan competencias específicas para el desarrollo de acción sindical internacional es necesario para que el ámbito internacional se convierta en un espacio de poder estructural para las organizaciones de los trabajadores.

CAPÍTULO 5 - ANALISIS CUANTITATIVO

El análisis que se presenta a continuación incorpora diferentes fuentes cuantitativas que incluyen datos sobre encuestas, estudios científicos, informaciones de las propias organizaciones sindicales y también de organismos e institutos de investigación nacionales e internacionales. La principal fuente de datos utilizada es la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), que fue promovida anualmente por el Ministerio competente en materia de empleo desde 1999 hasta el 2010, año en el que se dejó de realizar. Los programas de ajuste presupuestario y recorte del déficit público fueron el argumento esgrimido por los gestores ministeriales para dejar de realizar esta importante encuesta, considerada como una de las fuentes más fiables sobre la situación laboral en España. Igual destino ha sufrido la Encuesta de Coyuntura Laboral y la pérdida de ambos instrumentos deja al mercado laboral español huérfano de conocimiento estadístico, en lo que parece una deliberada estrategia política por ocultar lo acontecido durante la crisis económica y el impacto de las políticas desarrolladas.

Dada esta situación, lamento enormemente tanto el hecho de no poder disponer de datos actualizados de la ECVT como el que no exista una alternativa de similares garantías para estudiar las características de la afiliación en España. Un trabajo de este tipo necesitaría acceder a fuentes fiables de varias organizaciones y los propios sindicatos no suelen permitir acceder a los datos sobre su afiliación aludiendo a cuestiones legítimas de confidencialidad. Periódicamente, las propias organizaciones sindicales publican sus propias estadísticas y datos con respecto a su afiliación pero no tienen un tratamiento homogéneo y, a riesgo de generalizar en exceso, no se consideran lo suficientemente fiables como para poder utilizarlas en este trabajo. Los problemas de gestión internos, así como maniobras políticas en la pugna por objetivos sindicales en la negociación colectiva, en la concertación social o en la competencia por la hegemonía sindical, son algunas de las razones

que conducen a la desconfianza en las estadísticas de las organizaciones sindicales para un estudio de este tipo. Una prueba de ello son las discrepancias entre los datos que publican a nivel nacional y los que ofrecen a las organizaciones internacionales de las que forman parte, que constituyen la base para el cálculo de su aportación económica. Descartada entonces la utilización de fuentes de datos cuantitativos proporcionadas por los sindicatos, se necesita un agente investigador externo que, en ausencia de la ECVT, lamentablemente no existe para algunos de los temas que interesan a este estudio desde el año 2010.

La ECVT contiene una serie de preguntas relacionadas directamente con la actividad sindical. Entre ellas, se pregunta a una amplia muestra de encuestados sobre su afiliación sindical. La respuesta a esta variable sobre afiliación sindical ha sido cruzada con otras variables y sometida a otros análisis estadísticos para conocer el perfil de la afiliación sindical española y otras características cuantificables de interés para este estudio. En las siguientes páginas del capítulo se irán presentando los datos obtenidos, siempre teniendo como referencia las fuentes de poder sindical y el marco analítico de la revitalización sindical. Cuando sea preciso, se acudirá a otras fuentes de información cuantitativa para complementar o añadir información que se considere relevante.

La Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo

El antiguo Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, actualmente reordenado en el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, puso en marcha la ECVT en 1999 con el objeto de recabar información sustantiva sobre diferentes aspectos laborales en España. La meta de la encuesta es doble: Por un lado, busca obtener información sobre las circunstancias reales de las actividades y relaciones que tienen lugar en el trabajo y, por otro, obtener información sobre la percepción personal que los trabajadores tienen del entorno y las actividades que realizan de forma cotidiana (Requena, 2004).

La ECTV se ha venido elaborando anualmente desde el año 1999 a 2010, con excepción del año 2005 en el que no se realizó. Ese año, el Ministerio sometió a la encuesta a una profunda revisión metodológica y de diseño del instrumento de recogida de información (cuestionario). A mediados del mes de Junio de 2011, se publicó la ECVT correspondiente al año 2010, siendo la última disponible. Pese a que los cambios introducidos en el año 2005 fueron los que más afectaron a la ECVT, la Subdirección General de Estadística, órgano adscrito al Ministerio que realiza la encuesta, ha venido introduciendo pequeños cambios en cada edición. Por esta razón, se hace imposible incluir en este trabajo una ficha técnica única de la encuesta por lo que, a continuación, se explican brevemente algunas de las características técnicas más relevantes que han compartido las diferentes ediciones:

Tabla 15: Características técnicas de la ECVT (1999-2010)

<p><i>Ambitos y periodo de referencia:</i> El ámbito geográfico de la investigación es todo el territorio nacional español con la excepción de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. El ámbito poblacional está delimitado por la población mayor de 16 años que reside en viviendas familiares. Cada una de las encuestas de la serie (1999-2010) tiene el periodo de referencia para sus resultados que indica su referencia anual.</p>
<p><i>Universo:</i> Son todas las personas ocupadas, de ambos sexos, mayores de 16 años y residentes en España en viviendas familiares.</p>
<p><i>Método de muestreo:</i> La ECVT está basada en un muestreo de tres etapas que incluye las secciones censales según la información del padrón, las viviendas familiares y la población ocupada mayor de 16 años, respectivamente.</p>
<p><i>Muestra:</i> Durante los años 1999-2004 se hicieron en torno a 6 mil cuestionarios cada año. La muestra aumentó en el año 2006 y posteriores a unos 8 mil encuestados por año. Ese mismo año también cambió la metodología de recogida de datos, con la introducción de llamadas telefónicas. La encuesta incluye un factor de elevación de la muestra, calculado a partir de datos del padrón y de la Encuesta de Población Activa (EPA) en función del número de ocupados por tramos de edad quinquenal y sexo. Este factor de elevación es necesario aplicarlo en todos los análisis y sirve para ponderar cada caso por la cantidad de personas que éste representa y ofrecer resultados en valores próximos a la población total.</p>

Error muestral: El error del muestro para el total de la información a nivel nacional y con un intervalo de confianza del 95% es de $\pm 1.4\%$ en el peor de los casos ($P=Q=50\%$)

Recogida de información: Se optó por la encuesta en domicilio para evitar presiones que pudieran surgir en el entorno laboral. En las ediciones de 1999-2004 un equipo de encuestadores, previamente formados, acudía a los domicilios de los trabajadores a realizar las entrevistas. A partir del año 2006 se hace una combinación de recogida de información por vía telefónica y entrevistas en el domicilio, en ambos casos utilizando soporte informático.

Tabla 16: Características de la muestra y número de variables en la ECVT (1999-2010)

Año	Tamaño muestra	% Asalariados	Nº de variables
1999	6020	76,0	209
2000	6018	74,9	314
2001	6020	78,1	331
2002	6020	79,8	341
2003	5998	79,1	341
2004	6020	76,3	341
2006	7667	82,1	178
2007	7782	81,1	191
2008	8351	81,7	181
2009	7981	79,8	180
2010	8061	80,8	183

El cuestionario de la ECVT en sus diferentes versiones se articula en módulos que proporcionan información sobre diferentes aspectos de la vida personal y profesional del trabajador entrevistado. Cada uno de ellos contiene una batería de preguntas relativas a cada temática de la que se pretende recabar información:

- 1- *Entorno familiar:* Se considera determinante para la situación y la presión laboral de los sujetos, afectando en muchos aspectos a cuestiones laborales.
- 2- *Situación laboral:* Proporciona información sobre la situación real que tiene el sujeto con referencia a su puesto de trabajo. Informa sobre la trayectoria

laboral y sobre los procesos de integración y promoción laboral que son procesos importantes para comprender las percepciones del sujeto respecto a su calidad de vida laboral.

- 3- *Calidad de vida en el trabajo*: Se hace referencia a las actitudes y valores hacia el trabajo, así como la satisfacción con el mismo.
- 4- *Datos socioeconómicos*: Conjunto de variables de posición económica y características sociodemográficas. Son las clásicas de sexo, edad, nivel educativo, lugar de nacimiento, lugar en que reside, etc.

El módulo “Calidad de vida en el trabajo” del cuestionario de la ECVT contiene un bloque de preguntas sobre el asociacionismo de los trabajadores. Varias de estas cuestiones tratan directamente la afiliación sindical, aunque existen diferencias en su formulación si comparamos la ECVT de 1999 a 2004 con respecto a la ECVT de 2006 a 2010. Dada esta circunstancia, ha sido necesario recodificar las variables recogidas en la ECVT 1999-2004 para poder estudiarlas conjuntamente con las del siguiente periodo. El resultado de la recodificación nos permite identificar en toda la serie histórica a las personas que están afiliadas a un sindicato en el momento de realizar la encuesta. Además, se ha reducido la muestra para englobar solamente a los trabajadores por cuenta ajena, asalariados, que son aquellos susceptibles de afiliarse en una organización sindical. Por tanto, la muestra y el universo de la ECVT para este estudio se ha adaptado para englobar sólo a este tipo de trabajadores, aunque también se han incluido otros tipos de relación laboral en algún análisis para conocer, por ejemplo, la afiliación sindical de los trabajadores autónomos.

Dado que el número de variables estudiadas varía en cada edición, al igual que la manera de volcar la información y tratar los datos, la gestión de la información recogida en la ECVT ha sido una difícil tarea. La concesión de los contratos anuales para la realización de las encuestas parece que se realizó a empresas

diferentes y los archivos de microdatos no seguían el mismo patrón de almacenaje de la información recogida. Al tratarse de una encuesta que contiene multitud de variables sobre el ámbito laboral, los criterios que se siguieron para la elección de las variables a analizar fueron las siguientes:

- Las variables seleccionadas tenían que aparecer en todas las encuestas realizadas y debían ser tratadas de forma idéntica en los instrumentos de recogida de información o, en todo caso, permitir recodificaciones para transformarlas en variables idénticas.
- Las variables seleccionadas tenían que tener alguna relación con la afiliación sindical según las teorías explicativas previamente existentes sobre afiliación y en relación a las fuentes de poder sindical y la revitalización.

Por último, añadir que los archivos de microdatos fueron suministrados por la Subdirección General de Estadística del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en formato digital. El tratamiento posterior de los datos estadísticos en este estudio fue realizado con el programa *SPSS Statistics* de IBM, versión 22. A continuación, se irán presentando los datos cuantitativos obtenidos en el estudio y se hará referencia específica a otras fuentes de información diferentes de la ECVT cuando sea necesario.

La afiliación sindical en España

Tabla 17: Porcentaje de afiliados a sindicatos en España (1999-2010)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
% Afiliados	15,2	14,6	16	16,9	16,9	15	19,5	18,1	19,8	19,9	18,9

Fuente: ECVT (1999-2010)

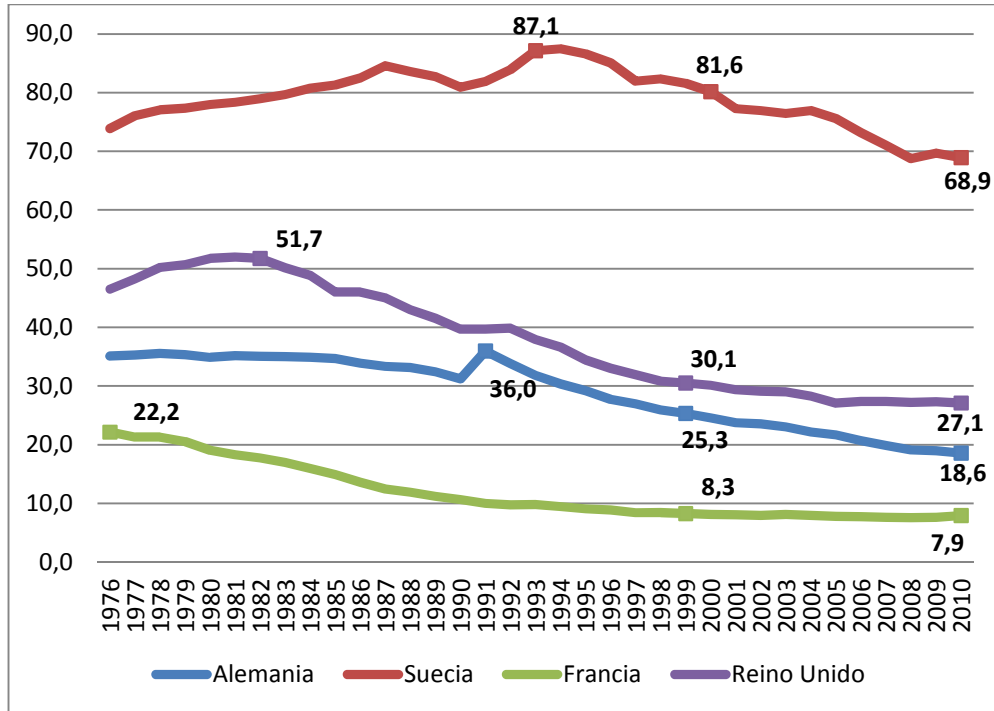
La Tabla 17 muestra el porcentaje de afiliados sindicales en España entre la población asalariada. En la formulación de la pregunta de la ECVT sobre afiliación actual en el periodo 1999-2004 se pedía al encuestado que dijera concretamente a qué sindicato estaba afiliado, dejando una opción para él no sabe/no contesta (NS/NC). En el siguiente periodo (2006-2010) se preguntaba simplemente si estaba afiliado en ese momento o no. Tras la recodificación de las respuestas del primer periodo, se creó una variable dicotómica (Afiliado/ No afiliado) para tratar la afiliación actual de forma idéntica al periodo siguiente y así abarcar toda la serie histórica. No obstante, hay que tener en cuenta que la existencia de la opción NS/NC en el periodo 1999-2004 puede bajar unos puntos los resultados positivos de afiliación sindical, en caso de que el encuestado no quisiera decir las siglas del sindicato al que estaba afiliado²⁵. En consecuencia, los datos presentados de afiliación del periodo 1999-2004 pueden estar un poco por debajo de la respuesta real recogida en la encuesta. Hecha esta aclaración, que consideraba importante reflejar, vemos que el porcentaje de afiliados a los sindicatos en España está cercano al 20% en la primera década del siglo, con un comportamiento bastante estable.

Es importante adoptar una perspectiva comparada, especialmente con los países de nuestro entorno, para el análisis de la afiliación. Desde este enfoque se aprecian claramente las diferencias y se explican los factores que influyen en el comportamiento de los afiliados. Para tener una perspectiva comparada con el entorno europeo, utilizaré información de la base de datos sobre características institucionales de los sindicatos, fijación de salarios, intervención estatal y pactos sociales ICTWSS²⁶ (*Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts*) coordinada por el profesor Jelle Visser en la Universidad de Ámsterdam.

²⁵ Optaron por esta opción de NS/NC el siguiente porcentaje de encuestados en función del año: 1999: 9,3%, 2000: 6%, 2001: 3%, 2002: 4,1%, 2003: 0,8% y 2004: 0,7%.

²⁶ Versión 4. Abril de 2013 (última disponible en: <http://www.uva-aias.net/208>). No se disponen datos sobre España en la misma serie

Ilustración 5: Evolución de la densidad sindical (1975-2010) en % asalariados en las primeras economías del modelo social anglosajón (RU), continental (ALE), nórdico (SUE) y mediterráneo-sur de Europa (FRA)

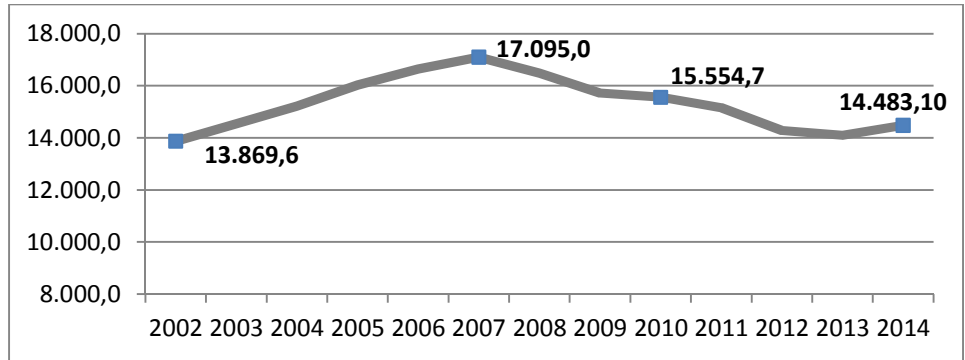


Fuente ICTWSS. Elaboración propia

En los datos reflejados en la ilustración 5 se señala el porcentaje de afiliación máximo obtenido en el periodo estudiado, además de los datos correspondientes a los años 1999 y 2010 por ser la serie histórica disponible en la ECVT. Destaca el enorme descenso de la afiliación en los países estudiados, que son las primeras economías de sus respectivos modelos sociales (nórdico, anglosajón, continental, mediterráneo). Así, la caída en afiliación del Reino Unido, Suecia y Alemania se sitúa en torno a los 20 puntos porcentuales, aunque con una evolución temporal diferente, mientras que en Francia es algo menor, con un punto de partida también más bajo. Para el periodo 1999-2010 observamos un descenso acusado en Suecia, de unos 12 puntos porcentuales, mayor que el de Alemania y el de Reino Unido, de 7 y 3 respectivamente. Francia se queda con una estabilidad relativa dentro de su afiliación, que es una de las más bajas de Europa. Esta perspectiva evolutiva y

comparada nos permite ver que, al contrario de la tendencia europea, los sindicatos españoles han tenido una gran estabilidad afiliativa en el periodo 1999-2010 e incluso ha crecido el porcentaje de afiliados a organizaciones sindicales. Esto se traduce en un ascenso importante en el balance neto de miembros durante el periodo, puesto que la serie temporal expresada en porcentaje coincide con un periodo de crecimiento económico en el que ha aumentado el tamaño de la fuerza laboral española (ver ilustración 6).

Ilustración 6: Evolución del número de asalariados en España (2002-2014)²⁷



Fuente: EPA. Elaboración propia

Si aplicamos el porcentaje de afiliación que estima la ECVT del 2010 a la población asalariada obtenemos una cifra de afiliados sindicales en España cercana a los tres millones de trabajadores (2.939.838) para ese año. De esta cifra, alrededor de 2/3 corresponderían a afiliados de las dos centrales sindicales mayoritarias, CCOO y UGT. Algo menos de la tercera parte de los afiliados sindicales se repartirían entre el resto de organizaciones sindicales del país, destacando USO y ELA con algo más de cien mil afiliados cada uno.

Como se indicó al inicio del capítulo, no disponemos de datos sobre afiliación de la ECVT a partir de 2010. Buscando ofrecer una información sobre esta dimensión lo más actualizada posible, se han consultado otras fuentes de información

²⁷ No se ofrecían datos de asalariados anteriores a 2002.

documentales de los propios sindicatos e informaciones en los medios de comunicación y todo apunta a que la afiliación sindical ha descendido desde ese año hasta la fecha. Según los datos de la EPA que se reflejan en la Ilustración 6, entre los años 2010 a 2014 el número de asalariados ha descendido un 6,8% por la destrucción de empleo que ha producido la situación de crisis económica. Esta pérdida de empleo asalariado debería de tener un impacto en la afiliación sindical. Diversas fuentes periodísticas reflejan, citando fuentes sindicales, que la afiliación sindical a CCOO y UGT habría descendido en un porcentaje mayor que el empleo para el mismo periodo (González, 2015; Blanchar, 2015). Considero importante reflejar esta tendencia hacia la pérdida de afiliados sindicales en los últimos años, a pesar de no ser capaz de precisar con exactitud el descenso del porcentaje de afiliados por la ausencia de datos. Debido al comportamiento del mercado laboral, puede que esto no signifique un descenso importante cuanto a la densidad afiliativa, pero la pérdida en el balance neto de afiliados disminuye el poder asociativo de los sindicatos. Este efecto puede reducir las posibilidades de revitalización por, entre otros, la mayor escasez de recursos que son necesarios para el desarrollo de estrategias efectivas orientadas a aumentar tanto la fuente de poder sindical asociativo como otras relacionadas (organizativo, estructural).

Un aspecto particularmente importante en el análisis del comportamiento de la afiliación sindical en España es la permanencia de los afiliados en las organizaciones. La fluctuación de la afiliación en los sindicatos españoles es muy alta y tanto los entrevistados como los estudios realizados sobre esta cuestión muestran poca capacidad de retención en las organizaciones, con diferencias notables entre colectivos. En periodos de crecimiento de la economía y del empleo el balance neto de afiliados crecía porque se registraban muchas altas que eran más que las bajas afiliativas, que también eran elevadas. La tendencia apuntada al descenso en el número de afiliados supone que las personas que abandonan la organización son más que las que se incorporan, por primera vez en la historia reciente de los sindicatos españoles.

Los problemas de retención de afiliados pueden deberse a varios factores, entre ellos, pueden apuntar hacia una utilización instrumental de la organización por parte de la afiliación, mientras dura un conflicto o un expediente de regulación, para acceder a un servicio, etc. No obstante, también habría que considerar razones sobre la falta de utilidad o desengaño, pérdida del empleo, cambio de sector o movilidad. En un interesante artículo sobre esta cuestión, Alós *et al.* (2013) analizan la dinámica afiliativa con datos aportados por la organización CCOO. En sus resultados, constatan la diferente trayectoria sindical de dos tipos de trabajadores, centrales y periféricos, característicos de un mercado laboral altamente segmentado como el español. Los primeros constituyen la mayoría de la afiliación y se caracterizan por un compromiso intenso con la organización y una vinculación estable. Los segundos, periféricos, con menor presencia entre la afiliación, no suelen adquirir compromisos sindicales y su vinculación a la organización está fuertemente ligada a cambios laborales, la salida del mercado de trabajo o debido a la finalización del servicio sindical por el que accedieron.

Las características del vínculo contractual son el principal factor diferenciador entre trabajadores centrales y periféricos. Según Eurostat (2015), durante el primer trimestre de 2015 el 23,6 % de los asalariados españoles tenían un vínculo contractual temporal, una cifra que sólo es superada en la Unión Europea por Polonia (28%). Estos trabajadores periféricos tienen unas características sociodemográficas determinadas ya que las mujeres y los jóvenes, además de las personas inmigrantes, ocupan con mayor frecuencia los puestos de trabajo temporales. Antes de ver los datos que arroja la ECVT 2010 sobre esta cuestión en relación a la afiliación, es necesario tener en cuenta que mujeres y jóvenes están menos presentes entre los ocupados. Según cifras de la EPA del segundo trimestre de 2015, el 49,2% de los jóvenes²⁸ y el 24% de las mujeres se encontraban en paro, cuya tasa general era del 22,4. Por tanto, estos colectivos están menos presentes en

²⁸ La tasa de paro juvenil comprende los parados de entre 16 y 24 años por efecto de las normas sobre estandarización de indicadores en la Unión Europea.

la fuerza laboral y ocupan con mayor frecuencia los puestos de trabajo periféricos, como se muestra la tabla 18 elaborada con datos de la ECVT:

Tabla 18: Tipo de vinculación contractual según características sociodemográficas (2010)

	Indefinido	Temporal
Hombre	55,8	50,3
Mujer	44,2	49,7
Menores de 35 años	30,2	54,6
Mayores de 35 años	69,8	45,3
Español	90,8	82,7
Inmigrante	9,2	17,5

Fuente: ECVT 2010

Es importante tener en cuenta estos datos a la hora de analizar un asunto tan complejo como la afiliación a los sindicatos y estudiar las posibilidades de potenciación de la fuente de poder asociativo. En la parte de análisis cualitativo hemos visto algunas explicaciones que apuntan hacia los fallos en la política sindical dirigida hacia mujeres, jóvenes e inmigrantes para argumentar su escasa presencia en las organizaciones de trabajadores. Pero, a la vista de los datos, habría que matizar estas explicaciones y su impacto, ya que la ausencia relativa de estos colectivos en la composición afiliativa de los sindicatos también se debe a que éstos ocupan una posición más periférica en el mercado de trabajo, posición que se caracteriza por una afiliación baja y/o breve a las organizaciones sindicales. Es, por tanto, la condición de trabajadores periféricos un importante factor explicativo de la menor afiliación, aspecto que ha de ser tratado con independencia de las características sociodemográficas de los trabajadores.

Tabla 19: Porcentajes de afiliación según características sociodemográficas y contractuales

	Indefinido	Temporal
Mujer	17,6	14,8
Hombre	24,1	8,7
Menor de 35 años	14,6	8,7
Mayor de 35 años	24,1	15,3
Nacional	22,5	13
Inmigrante	8,2	5,7
Total asalariados	21,2	11,7

Fuente: ECVT (2010)

Después de realizar tablas de contingencia para las diferentes variables sociodemográficas, contractuales y de afiliación, podemos ver en la tabla 19 como hay una diferencia considerable entre la afiliación de mujeres y hombres que tienen un contrato indefinido. Sin embargo, cuando la relación laboral es temporal las mujeres se afilian con más frecuencia a los sindicatos que los hombres. En la diferencia del comportamiento afiliativo por sexo, las mujeres se afilian en un porcentaje similar, independientemente de la vinculación contractual, mientras que los hombres tienden a afiliarse más cuando tienen consideración de trabajadores centrales y mucho menos cuando son trabajadores periféricos. Los jóvenes se afilian con menor frecuencia a los sindicatos que el resto de la población asalariada, pero vemos que el tipo de contrato es un importante factor a tener en cuenta, puesto que los que cuentan con contrato indefinido lo hacen en mayor medida. Por último, los inmigrantes se afilian en un porcentaje bastante inferior a la media, que disminuye algo más en caso de tener una relación laboral temporal.

En un análisis sobre la permanencia en la afiliación de los sindicatos Jódar *et al.* (2012), estudian la trayectoria afiliativa en la *Comisió Obrera Nacional de Catalunya* (CONC), perteneciente al sindicato CCOO, durante el periodo 2001-2010. Esta organización lleva décadas recogiendo datos sobre afiliación y publicando estudios y análisis que permiten un mejor conocimiento del

comportamiento afiliativo, base de conocimiento fundamental para el enfoque estratégico y la revitalización en esta dimensión. Los colectivos anteriormente mencionados, más presentes en puestos de trabajo periféricos, tienen una trayectoria afiliativa distinta.

Tabla 20. Porcentajes de permanencia en el sindicato según variables sociodemográficas

	Hombres	Mujeres	<35 años	35-49 años	50-60 años	Nacionales	Extranjeros
Medio año	95,7	95,3	93,4	96,9	98,4	96,7	84,3
1 año	90,6	89,5	85,7	93	95,9	92,5	68,3
1 y medio	86,3	84,1	79	89,4	93,4	88,4	55,9
2 años	82,5	79,4	73,4	89,2	90,8	84,8	47,1
2 años y medio	79,3	75,4	68,7	83,4	88,5	84,6	40,1
3 años	46,5	71,9	64,6	81	86,3	78,7	34,3
3 años y medio	47	68,8	61	78,8	84,1	76,1	29,9
4 años	41,1	65,9	57,9	76,7	81,8	73,6	26
4 años y medio	69,5	63,3	54,9	74,8	79,7	71,3	23
5 años	67,6	61	52,3	73	77,7	69,2	20,5

Fuente: Adaptado de Jódar *et al.* (2012:110)

Como se puede ver en la tabla 20, las mujeres que se afilian presentan porcentajes de permanencia similares a los hombres hasta los dos años de antigüedad. A partir de entonces empieza a aumentar el porcentaje de mujeres que se da de baja con respecto al de hombres, sin que la diferencia sea importante, ya que no llega a superar los 7 puntos porcentuales para toda la serie. Las diferencias son más acusadas en el caso de los jóvenes que, al cabo de entre dos años y dos años y medio, se han dado de baja en torno al 30%. Esta cifra de abandono se reduce a la mitad en el caso de los de 35-49 años y baja algo más (11,5%) entre los más próximos a la jubilación (50-60 años). Al cabo de 5 años, sólo quedan la mitad de los jóvenes que se afiliaron al sindicato. En el caso de los extranjeros las diferencias son mucho más notables puesto que un 15,7% ni siquiera llega a estar afiliado medio año, frente al 3.3% de los nacionales. Al cabo de dos años y medio,

la mitad de los afiliados extranjeros ya se ha dado de baja en el sindicato y cuando han pasado cinco años sólo permanece como afiliado uno de cada cinco. En el mismo estudio se observa que existe un porcentaje de rotación en la afiliación en torno al 10-15%. Se trata de gente que se afilia más de una vez al sindicato, generalmente al poco tiempo de la baja. Este bajo porcentaje de rotación también nos indica que el 85-90% de las personas que se dan de baja no se vuelven a afiliarse al sindicato (ibíd.).

Por tanto, la fluctuación en la afiliación a los sindicatos es alta y protagonizada por determinados tipos de afiliados. Según Alós *et al.* (2013: 1076) en el año 2009 se dieron de alta en la organización CCOO un porcentaje equivalente al 14% del total de la afiliación, pero ese año prácticamente el mismo porcentaje (13,9%) se dio de baja. Los resultados fueron peores al año siguiente puesto que se produjo un 11,3% de altas y un 15,9% de bajas sobre el total de afiliados, acumulando por primera vez un saldo de afiliados negativo en varios años y apuntando a la tendencia a la pérdida de afiliados a partir de 2010 comentada anteriormente.

La organización CCOO realiza una encuesta específica a afiliados que se dieron de baja, los resultados son recogidos por Alós *et al.* (2013: 1079) y recogen motivos sindicales y no sindicales para la baja. Entre los motivos sindicales se encuentran la falta de utilidad del sindicato o el importe de la cuota; la disconformidad con la actuación del sindicato o sus miembros; la disconformidad con el funcionamiento del sindicato o el coste de los servicios y, por último, la afiliación a otro sindicato. Estos motivos son esgrimidos por un 48,7% de los antiguos afiliados como uno de los motivos que causó la baja. Los restantes son motivos no sindicales (51,3%) en los que destaca de forma importante el cambio de situación laboral con un 43,2% de las respuestas totales. Las demás causas son motivos personales y otros motivos, con muy poca incidencia (8,1%).

En mi opinión, el elevado porcentaje de personas que dejan el sindicato por cambio de situación laboral debería ser analizado también como un motivo sindical, al

menos parcialmente. Así, el cambio del puesto de trabajo o la pérdida del mismo, la movilidad territorial y la jubilación, son los principales cambios de situación laboral que provocan la desafiliación, pero estas situaciones no la justifican. La inacción o los déficits en la actuación del sindicato ante situaciones como la movilidad laboral o territorial y la sensación de falta de utilidad de la organización sindical que acompaña a los trabajadores que no se encuentran en activo son causa de una pérdida importante de afiliados. Esta situación debe ser abordada de forma más eficiente por los sindicatos para evitar estas bajas que debilitan su poder asociativo. Además, son los trabajadores periféricos los que más aluden a estos motivos denominados “no sindicales” (íd.) para abandonar la organización. El reclutamiento y mantenimiento en la organización de este tipo de trabajadores debería de ser una prioridad para la revitalización, en unas organizaciones inclusivas y de carácter general. Por otra parte, los trabajadores centrales tienden a darse de baja por motivos sindicales, destacando la disconformidad con la actuación del sindicato o alguno de sus miembros hasta el punto de guardar una mala imagen del mismo. Abordar esta cuestión lleva a cuestiones organizativas como la mejora de los procesos democráticos y participativos en la toma de decisiones y también para la elección de los representantes y de las políticas sindicales.

Las características de los afiliados sindicales

Conocer las características de la afiliación es importante para saber cuál es la composición sociológica y laboral de los sindicatos españoles. Esto permite, por un lado, identificar déficits de representación de determinados colectivos o en función de circunstancias concretas, permitiendo a las organizaciones tomar conciencia de esta carencia y analizar las posibilidades de desarrollar estrategias para suplirla. Por otro lado, las características de la composición afiliativa de los sindicatos puede originar problemas en la representación por las organizaciones sindicales, puesto que se pueden priorizar los intereses de los afiliados en la acción sindical mientras

que no se visibilizan o, en el peor de los casos, se actúa a expensas de los intereses de los no afiliados. De esta manera se reproduce la segmentación laboral en el ámbito sindical, lo que contribuye a la división entre trabajadores y en consecuencia, al debilitamiento de las organizaciones sindicales que pretenden actuar con carácter general. A continuación, se irán presentando los datos obtenidos de la ECVT en relación a las variables seleccionadas y reflejando la perspectiva longitudinal que nos permite la serie histórica (1999-2010) de la encuesta. En ocasiones, se utilizará un enfoque transversal con los últimos datos disponibles (2010) para el análisis de alguna característica de la afiliación. Los datos que sobrepasan el valor medio de la afiliación sindical para ese año se presentarán en color rojo, mientras que los datos inferiores a dichos valores medios irán en negro. De esta manera, se busca una identificación visual rápida por el lector de las características de la afiliación que presentan mayor o menor densidad sindical con respecto a la media anual correspondiente.

Tabla 21: Porcentaje de afiliación sindical por sexo

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Masculino	16,2	15,8	18,4	17,9	18,8	15,9	21,3	19,5	21,6	21,9	20,6
Femenino	13,5	12,5	12,3	15,3	13,9	13,5	17,2	16,2	17,6	17,5	16,8

Fuente: ECVT (1999-2010)

Como se puede apreciar en la tabla 21, los afiliados de sexo masculino presentan porcentajes de afiliación sindical superiores a la media anual. El diferencial entre el porcentaje de afiliados y afiliadas oscila entre los seis y los tres puntos porcentuales para toda la serie y se aprecia una cierta tendencia en los últimos años a estabilizarse en torno a cuatro puntos porcentuales. Sin embargo, si analizamos la presencia de mujeres en el mercado laboral español se contempla claramente una evolución en la que la mujer cada vez ocupa más espacio en la fuerza laboral asalariada. Así, en el año 2002 el diferencial de mujeres con respecto a hombres era de 19,6 puntos porcentuales a favor de estos últimos, que copaban casi el 60% de los puestos de trabajo disponibles. Progresivamente, este porcentaje se ha ido

reduciendo hasta los 5,9 puntos porcentuales del año 2010 y el último dato disponible del segundo trimestre de la EPA refleja una diferencia de tan solo 2,3 puntos.

Tabla 22: Porcentaje de mujeres afiliadas en diferentes organizaciones sindicales (2008-2015)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CCOO	36,6	37,5	38,3	38,9	39,2	39,3	39,6	40,6
UGT	33,4	33,7	33,3	35,7	33,4	33,4	36,1	36,2
USO	25	34,5	36	36,3	36,1	36,2	nd	37
ELA/STV	nd	37,4	38,1	38,8	39,5	40,7	nd	nd

Fuente: ETUC 8th march survey

En una encuesta anual, con motivo del día de la mujer trabajadora, la CES recoge el porcentaje de afiliadas en las diferentes organizaciones que la componen. Atendiendo a los datos que refleja la tabla 22, vemos como el porcentaje de afiliadas en los últimos años ha venido creciendo de una manera constante. Esta tendencia positiva a la afiliación femenina se ve reforzada por el hecho de que, en un periodo de pérdida general de afiliación, las mujeres aumentan su presencia en las organizaciones mostrando así una mayor resistencia al abandono de la organización.

En relación a la composición de la afiliación por sexo, los datos indican que el porcentaje de mujeres afiliadas ha venido creciendo en los últimos 15 años. La mujer cada vez tiene una mayor presencia en el mercado laboral y en la afiliación, aunque todavía algo por debajo de los hombres. Pese a presentar cifras de paro superiores y a tener una menor presencia entre los trabajadores centrales y en entornos con alta densidad sindical, el comportamiento afiliativo de las mujeres ha experimentado una evolución muy positiva en las últimas décadas.

Tabla 23: Porcentaje de afiliación sindical por tramos de edad

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
16-20	2,6	2,9	0,5	1,7	4,4	2,2	1,2	6,4	3,1	1	3,7
21-25	6,9	3,5	5,7	4,8	7,4	7,7	7,8	8,8	9,4	7,8	8,6
26-30	10,4	10	12,3	12	10,2	8,1	11,7	12,1	12,9	10,4	11,2
31-35	15,1	15,2	17,6	16,8	13,9	12,8	17,6	19,9	17,2	17,1	16,6
36-40	17,7	19,1	19,5	19,1	21,4	17,4	20	20,7	21,7	20,3	18,2
41-45	19,6	24,6	20,7	24,2	21,4	18,3	26,7	21,8	25,1	25,5	20,1
46-50	21,5	20,1	22,5	22,9	24,2	24,2	26,3	20	27,3	29,1	26,5
51-55	16,9	19	18,6	23,4	20,8	20,6	31,7	25	24,4	27,4	27
56-60	19,3	17,1	24	23	24,7	19,2	31,6	24	28,5	27,7	26
61-65	16,3	18,9	9,8	18	21,9	13,2	19,3	21,7	23,4	19,5	20

Fuente: ECVT (1999-2010)

Como se aprecia claramente en la tabla 23, la edad es un factor que influye en la afiliación sindical. Es a partir de los 40 años cuando todos los resultados anuales están por encima de los valores medios de afiliación para el conjunto de la población asalariada dividida por tramos de edad. A partir de los 60 años, los porcentajes de afiliación sindical descienden claramente, puede que por el efecto de las prejubilaciones y la desafiliación masiva que se produce al pasar a esta situación. Por el contrario, vemos como la presencia de jóvenes en los sindicatos es baja. La escasez de jóvenes en el mercado laboral español se muestra en las elevadas cifras de paro que se muestran en la tabla 24. Además de este factor, su presencia en puestos de trabajo periféricos y de bajo nivel de sindicalización son otras circunstancias que explican esta baja incorporación a la afiliación entre el colectivo juvenil.

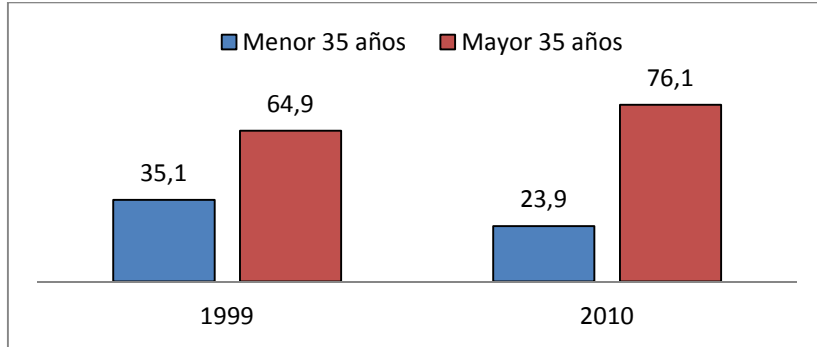
Tabla 24: Tasa de paro 2010 por tramos de edad

	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	TOTAL
Tasa Paro	63,67	38,33	25,37	19,58	17,81	17,38	15,98	15,47	15,3	13,47	19,86

Fuente: EPA

Utilizando una perspectiva longitudinal, comprobamos cómo la participación de jóvenes en los sindicatos cada vez es menor, lo que avala las opiniones de los entrevistados en su preocupación por el envejecimiento de la afiliación y la baja presencia de jóvenes. Según muestra la ilustración 7, la presencia de jóvenes en los sindicatos ha disminuido unos 11 puntos porcentuales con respecto al total de la afiliación, esto viene a significar una reducción de casi una tercera parte en la presencia de jóvenes en los sindicatos en una década.

Ilustración 7: Porcentaje de menores de 35 años afiliados a los sindicatos. Años 1999 y 2010



Fuente: ECVT 1999 y 2010

Tabla 25: Porcentaje de afiliación sindical por lugar de nacimiento

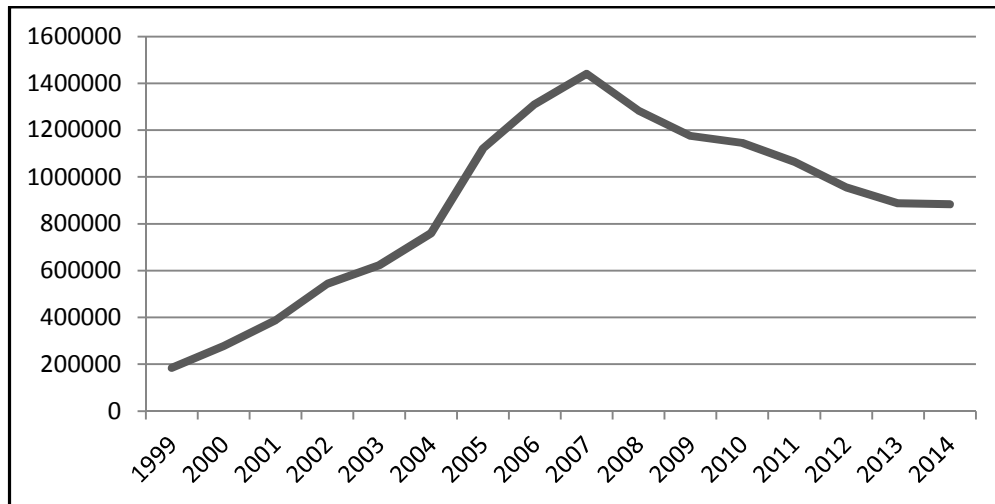
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
España	15,4	14,9	16,5	17,5	18	15,8	20,7	19,5	21,3	21,7	20,3
Extranjero	9,8	7,3	7,5	7,1	4,4	6,1	7,8	7,3	8,3	7,5	7,2

Fuente: ECVT (1999-2010)

Las personas nacidas en el extranjero se afilian a las organizaciones sindicales en mucha menor medida que los nacidos en España, como se había señalado anteriormente y se detalla en la tabla 25. Al igual que en el caso de los jóvenes, suelen ocupar puestos de trabajo en sectores y condiciones que se caracterizan por la temporalidad y una baja actividad sindical. El número de extranjeros trabajando en España experimentó un crecimiento fulgurante hasta el inicio de la crisis

económica y se ha reducido en los últimos años a niveles de 2005 (ver ilustración 8), pero sigue siendo un colectivo muy importante dentro de la fuerza laboral que representa actualmente en torno a un 13% del total de las altas en el Régimen General de la Seguridad Social. Durante los años de crecimiento de la población asalariada extranjera, un importante número de extranjeros se incorporó a las organizaciones sindicales. No obstante, es de esperar que la disminución del número de asalariados extranjeros en los últimos años se haya traducido en una caída en la afiliación neta de extranjeros afiliados a las organizaciones sindicales.

Ilustración 8: Evolución del nº de trabajadores extranjeros dados de alta en el Régimen General de la Seguridad Social



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Elaboración Propia.

La Comunidad Autónoma también se puede utilizar como variable explicativa y comparativa de la afiliación sindical. Después de analizar el valor promedio de la serie histórica y establecer los diferenciales con respecto a la media de la afiliación sindical nacional, se observan diferencias notables entre territorios (ver tabla 26, columna Dif.). Para analizarlas, recurro a la cantidad de personas que se emplean en los diferentes sectores productivos y al efecto del desempleo en cada territorio (ver tabla 27). Así, las Comunidades Autónomas (CCAA) con mayor predominio de los asalariados del sector industrial según la EPA de 2010 como son La Rioja,

Euskadi, Navarra o Aragón tienen unos valores promedio superiores a los del conjunto del país. Estas CCAA también destacan por su bajo nivel de paro, en comparación con la media nacional.

Tabla 26: Porcentajes de afiliación por CCAA

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	DIF.
Andalucía	22,3	16,1	10,9	20,1	19,6	15,1	16,7	19,3	19,8	16,9	17	0,3
Aragón	21,4	15,7	22,2	20,5	21,6	20,9	26,2	19,1	22,3	24,5	22,1	4,2
Asturias	21,7	27	36,2	27,9	26,7	21,6	32,7	27	26,4	28,1	34,5	10,8
Baleares	15,3	9,6	14,2	14,8	13,6	19,1	15,7	13,9	18,7	20,5	21,5	-1,3
Canarias	20	15,8	12,7	18	20	18,9	26,3	19	19,4	19,1	19,2	1,6
Cantabria	16,8	16	27,5	27	25,5	14,6	22,2	22,5	28,3	22	26,9	5,3
C. la Mancha	13,1	17,9	17,6	23,3	22,6	26,8	25,4	14,9	23,5	25,3	23,2	3,9
C. y León	15	16,5	12,2	24	25,7	15,3	24,9	20,1	25,6	20,8	20,5	2,7
Cataluña	11,2	10,7	10,4	15,1	17,3	15,7	15,8	14	16,3	17,6	14,6	-2,9
C. Valenciana	14,6	15,1	17	11	11,2	14,5	19	19,2	19,7	20	24,6	-0,4
Extremadura	11,8	11,8	18,8	20,1	12,5	22,3	18,2	23,9	20,4	21,7	21,9	1,1
Galicia	12,2	15,2	20,7	14,6	16,1	13	20,8	17,9	23,2	20	24,1	0,6
Madrid	10,6	12,7	14,7	11,2	9,9	6,5	15,7	17,5	16,4	16,9	13,2	-4,1
Murcia	15	10,9	8,4	11,9	11	10	18,4	16,5	18,4	13,9	11,6	-4,1
Navarra	19,2	18,8	24,4	28,5	17,4	13,5	26,3	25,9	28,4	23	19,7	4,9
Euskadi	17,7	19,5	21,3	22	22,2	19,9	27	20,9	24	26,7	24,9	5,0
La Rioja	18,1	10,2	15,1	20,9	20,7	15,5	23,6	26,3	25,2	25,8	25	3,2

Fuente: ECVT (1999-2010)

Tabla 27: Porcentaje de asalariados por sector productivo y tasa de paro en las CCAA (2010)

	Paro	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
Andalucía	28,4	7,8	9,8	7,6	74,7
Aragón	16,29	3,4	22,6	8,0	66,1
Asturias	16,61	0,8	15,8	8,2	75,2
Baleares	21,78	0,4	8,0	9,5	82,1
Canarias	28,78	2,9	5,4	7,8	83,9
Cantabria	14,67	0,7	17,6	8,2	73,5
Castilla y León	15,78	4,1	17,2	9,9	68,8
Castilla-La Mancha	21,72	2,1	17,5	7,8	72,5
Cataluña	17,86	1,2	21,0	7,4	70,4
Com. Valenciana	22,57	1,9	17,9	7,3	72,9
Euskadi	10,98	0,3	23,9	5,8	70,0
Extremadura	23,95	6,0	11,1	9,8	73,1
Galicia	15,62	2,8	17,9	8,6	70,7
Madrid	15,54	0,2	9,9	5,9	84,0
Murcia	24,45	12,5	13,3	8,5	65,8
Navarra	11,77	1,8	27,5	7,2	63,5
Rioja, La	15,58	3,1	28,8	9,3	58,7

Fuente: EPA 2010

Por otro lado, presentan porcentajes más bajos de afiliación sindical Madrid, Canarias y Baleares, con mayor peso del sector servicios entre la población asalariada. Las CCAA con mayor tasa de desempleo como la Comunidad Valenciana, Murcia, Extremadura, Andalucía y Canarias no destacan por encima del valor promedio nacional en cuanto a su densidad sindical y algunas se mantienen incluso por debajo. En la Comunidad de Murcia, el elevado desempleo y el mayor peso del sector agrícola pueden ser factores que expliquen una de las tasas más bajas de densidad sindical del país. El caso de Andalucía es similar al de Murcia, puesto que al elevado desempleo se le une un bajo peso del sector industrial en el conjunto del trabajo asalariado. Sin embargo, no todas las situaciones con respecto a la afiliación se pueden explicar recurriendo a las diferencias entre los sectores productivos y el desempleo. Un ejemplo es el caso de

Cataluña que, con un elevado peso del sector industrial y una tasa de paro no muy elevada comparativamente, presenta una densidad sindical baja y reduciéndose. Es, por tanto, necesario recurrir a otros factores de tipo social, cultural y político para explicar algunas diferencias en la afiliación sindical entre los diferentes territorios. Al igual que en otras variables explicadas, la densidad (ver ilustración 9) explica un comportamiento de la población pero no su dimensión, por lo que algunas de las CCAA más pobladas como Cataluña, Madrid, Andalucía o Valencia tienen un balance total de afiliados muy superior a entidades con alta densidad y menor población.

Ilustración 9: Densidad sindical por CCAA



Fuente: ECVT 2010.

El nivel de estudios de los afiliados sindicales que se recoge en la tabla 28 revela que los trabajadores con estudios universitarios se incorporan con mayor frecuencia a las organizaciones sindicales. Este comportamiento puede guardar una relación

directa con la titularidad del sector en el que se emplea la fuerza laboral asalariada. Según la ECVT 2010, casi la mitad (49,4%) de los empleados públicos disponen de un título universitario, mientras que en el sector privado sólo uno de cada cinco trabajadores dispone de ese nivel formativo. Sin embargo, el sector privado emplea a más personas con formación secundaria o profesional de primer y segundo grado (62,9%). Como veremos posteriormente, la superior afiliación sindical en los entes públicos puede explicar este predominio de los universitarios entre la afiliación sindical. A la vista de los resultados, el nivel formativo guarda una relación directa con la probabilidad de afiliación. Esto viene a suponer una transformación en la morfología de la afiliación sindical característica del sistema fordista. Así, la afiliación sindical se va poco a poco desligando del anterior tipo habitual de trabajador de cuello azul, con condiciones laborales homogéneas y poca cualificación profesional. Cada vez más, se observa una tendencia hacia la heterogeneidad, cualificación y concentración de la afiliación en el sistema público.

Tabla 28: Porcentaje de afiliación por nivel de estudios

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Sin estudios	11,7	13,5	12,6	16,5	8,2	11,5	15,4	9,6	15,7	16	19,4
Primarios	14,5	15,1	14,1	16,6	17,7	11,8	19,5	15,4	17,8	16,4	16,9
Secundarios	15,6	13,3	16,1	16,6	16,2	16,2	19,2	17,7	20,2	19	18,4
Universitarios	16	17,6	17,7	18,2	19,8	14,6	21	22	20,6	23,7	20,6

Fuente: ECVT (1999-2010)

Las características de los afiliados sindicales en relación a su lugar de trabajo

A continuación, veremos algunas características de los afiliados sindicales que tienen relación directa con su entorno laboral. En primer lugar, destaca la afiliación sindical entre los empleados públicos que se acaba de comentar (ver tabla 29) y que llega a ser más del doble que la afiliación en el sector privado.

Tabla 29: Porcentajes de afiliación por titularidad de la empresa o centro de trabajo

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Público	26	25,4	28,6	29,6	32,6	24,4	33,1	31,5	32,8	32,6	31,2
Privado	12	11,4	12,4	13,6	13,1	12,5	15,3	14,3	15,8	15,1	15

Fuente: ECVT (1999-2010)

El sector público empleaba a un 24% de la fuerza asalariada en 2010 según la EPA aunque este porcentaje se va ha ido reduciendo y en 2015 se constata un descenso de dos puntos porcentuales. La reducción del sistema público supone una merma en el poder asociativo de los sindicatos puesto que es una importante fuente de afiliados y de recursos. No obstante, el predominio de los empleados públicos entre la afiliación sindical y en las estructuras organizativas puede llevar hacia la corporativización de los sindicatos como entidades de defensa de los intereses de los empleados públicos, que suelen ser diferentes a los de otros trabajadores.

La concentración de un tipo de trabajadores en los sindicatos generales y la utilización de la organización en beneficio de sus intereses particulares puede suponer la pérdida de poder organizativo debido a la falta de identidad colectiva e integración para la defensa de intereses comunes. Así pues, los sindicatos tienen un reto doble con respecto a este tipo de trabajadores. Por un lado, han de detener la sangría de unos afiliados que son centrales para el mantenimiento de las estructuras organizativas al ser fuente de importantes recursos financieros y humanos. Por otro lado, han de desarrollar políticas de reclutamiento en el sector privado a la vez que desarrollan el poder organizativo a nivel interno, buscando la integración de los diferentes tipos de trabajadores y generando identidad colectiva. Para esta difícil

tarea, sería útil recurrir a fuentes de poder complementario como el poder moral o discursivo, a la vez que realizan una distribución solidaria, eficiente y orientada de los recursos en pos de este objetivo, demostrando poder de tipo estratégico.

Tabla 30: Porcentaje de afiliación por tipo de ocupación (CNO94 a 1 dígito)

Ocupación	% Afil.
Operadores de instalaciones y maquinaria, montadores	25,6
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	23,2
Empleados de tipo administrativo	21,9
Técnicos y profesionales de apoyo	19,3
Trab. de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	17,3
Artisanos y trab de las ind. manufact., la construcción y la minería (exc. operarios de maquinaria)	17,2
Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca	15
Trabajadores no cualificados	13,2
Dirección de las empresas y de las administraciones públicas	11

Fuente: ECVT2010

En relación a las ocupaciones que desempeñan los afiliados sindicales (Ver tabla 30), vemos que éstos tienden a ocupar puestos relacionados con aspectos técnicos o administrativos. En el sector industrial se mantiene un nivel afiliativo superior a la media, visible en los operadores de maquinaria y montadores. Sin embargo, en las profesiones características de los sectores terciarios como la restauración, servicios personales, protección y vendedores, vemos como hay menor presencia de afiliación. Lo mismo sucede entre los trabajadores del sector primario y los no cualificados, además de los trabajadores de las industrias manufactureras y la construcción. De cara a mejorar el poder asociativo de los sindicatos, vemos que la categoría de trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores es la que representa un mayor porcentaje de la fuerza laboral asalariada, cercano al 15% del total. Este colectivo es, además, uno de los que más sufre la precariedad laboral y el desarrollo del poder asociativo podría suponer un aumento del poder estructural de cara a obtener una mejor posición negociadora. La efectividad sindical en colectivos de baja sindicalización puede suponer el desarrollo de una cadena o círculo virtuoso de empoderamiento sindical. El

desarrollo de la dimensión afiliativa de los sindicatos siempre es un buen punto de partida para provocar esta reacción que conduce a la revitalización sindical.

En cuanto al nivel de afiliación en los diferentes sectores de actividad económica, se comprueba que hay mayor presencia de afiliados en ciertas actividades, con diferencias considerables como se aprecia en la tabla 28. Como se ha venido señalando, la densidad sindical en las administraciones públicas es alta y vemos cómo en la Administración Pública, Seguridad Social, así como en la educación, sanidad y servicios sociales, existe una densidad sindical superior a la media.

Tabla 31: Porcentaje de afiliación por sector (CNAE 09 por rama)

Sector	% Afiliación
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos	46,9
Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	33,3
Actividades financieras y de seguros	31,7
Industrias extractivas	30,4
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	27,3
Educación	25,7
Transporte y almacenamiento	24,8
Actividades sanitarias y de servicios sociales	23,3
Industria manufacturera	21,4
Actividades administrativas y servicios auxiliares	18,4
Información y comunicaciones	18
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	12,9
Construcción	12,2
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor	11,1
Hostelería	10,4
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	8,1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6,3
Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico	2,2
Actividades inmobiliarias	1,4

Fuente: ECVT2010

Con la excepción de la Administración Pública y de la Seguridad Social, que son de titularidad pública por imperativo legal, en muchas de estas categorías hay

conurrencia tanto de la iniciativa privada como del sector no lucrativo en ámbitos como la sanidad, la educación y los servicios sociales. Por otro lado, en el sector de la defensa es necesario recordar la prohibición de afiliación sindical a los miembros de las Fuerzas Armadas y de los Institutos armados de carácter militar (Guardia Civil)²⁹. En actividades de suministro de bienes básicos como el agua y la energía, así como en el saneamiento y la gestión de residuos, los trabajadores son conscientes de su poder estructural derivado de la importancia de su actividad para el bienestar público y la actividad económica. Para aprovechar mejor las ventajas de esta posición de fuerza utilizan la organización sindical, lo que se traduce en una elevada densidad de afiliación. En las industrias extractivas, destaca la elevada afiliación que es un comportamiento tradicional de los trabajadores de este sector, especialmente en la minería del carbón, aunque el empleo en este subsector se ha reducido en las últimas tres décadas un 93% (UGT-FITAG y CCOO-Industria, 2015). En la banca y los seguros también se dan cifras más elevadas de afiliación que la media de la población asalariada. Generalmente, las entidades que se dedican a este tipo de negocios son grandes empresas y los trabajadores requieren las funciones de representación e interlocución ante el empleador que les proporciona una organización sindical.

Por otro lado, sectores como las actividades administrativas y los servicios auxiliares, así como el sector de la información y las comunicaciones, presentan una afiliación sindical un poco inferior a la media. En ambos casos son sectores de servicios pero con cierta vinculación a actividades industriales y presencia de grandes empresas con plantillas considerables, sobretodo en el sector de las comunicaciones, aunque cada vez más afectadas por divisiones empresariales y externalizaciones. La construcción nunca fue un importante nicho de afiliados, pero la profunda crisis que está viviendo el sector opera en contra de la afiliación sindical en esta rama de actividad que está bastante atomizada, pese a contar con

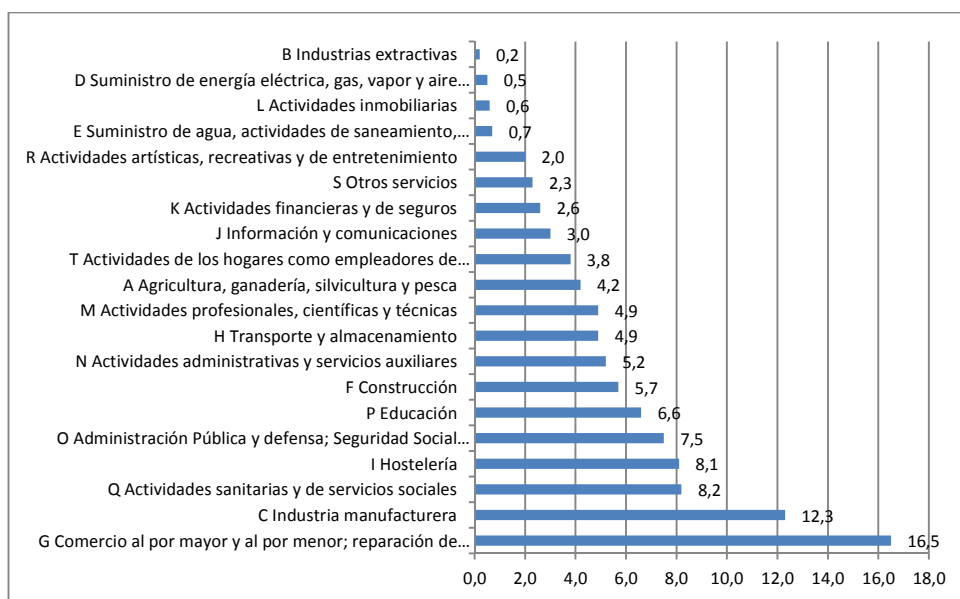
²⁹ Artículos 28.1 de la Constitución Española (1978) y 1.3 de la Ley Orgánica de Libertad Sindical (1985)

algunos grupos empresariales grandes. Según la última EPA anual disponible (2014), el empleo en esta actividad se ha reducido más de la mitad pasando de representar el 12% del total de asalariados en 2008 al 5,7% en 2014.

La atomización de la fuerza laboral también es probable que opere en contra de las probabilidades de incorporarse al sindicato en las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento. La baja sindicalización del sector servicios es también visible en la escasa densidad sindical de dos de los sectores más importantes en número de asalariados como son el comercio y la hostelería, con características que dificultan la afiliación sindical debido a la presencia de pequeñas empresas, la precariedad laboral y la escasa presencia sindical en los sectores. Todavía menor presencia de afiliados se da en los sectores de la economía primaria, como la agricultura, la ganadería y la pesca. Los profesionales, científicos y técnicos, no vinculados a los servicios públicos, cuentan con menos afiliados entre las filas de los sindicatos, probablemente por una relación más directa con el empleador en centros de trabajo pequeños y por la individualización en las condiciones y en el desarrollo del trabajo. En las actividades de los hogares, no hay una regulación *de facto* clara en la relación laboral y el centro de trabajo pese a que, gracias a los sindicatos, se han hecho avances para una mejor regulación *de iure* y la incorporación a los sindicatos es muy baja. También es muy baja la afiliación en las actividades inmobiliarias a cuya elevada fragmentación se le une la profunda crisis del sector.

Desarrollar estrategias de captación de afiliados por sectores requiere, como es lógico, atender también a su dimensión. Las ramas de actividad no son en absoluto homogéneas en cuanto al número de trabajadores que incorporan. En este sentido, el comercio, la hostelería, información y comunicaciones, que son tres sectores con menor densidad sindical que la media, engloban a una cuarta parte de la fuerza laboral asalariada del país (ver ilustración 10), teniendo pues mucho potencial para añadir poder asociativo a los sindicatos.

Ilustración 10: Distribución de asalariados por sectores en 2014, en porcentaje



Fuente: EPA

Tabla 32: Porcentaje de afiliación sindical por tamaño de la empresa

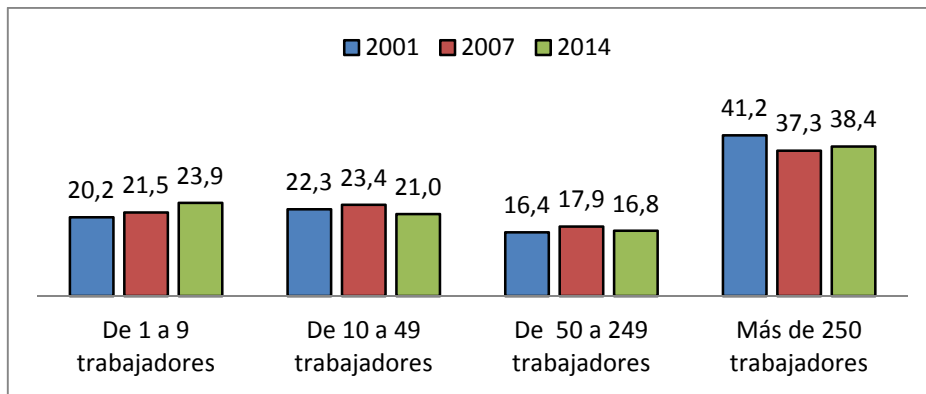
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
1 trabajador	4	8,9	5,4	6,7	4,8	6,7	5,2	4,7	8,1	2,5	2,4
2-9 trabajadores	6,2	7,7	7,2	7,6	7,5	7,5	7	5,2	8	6,7	7,3
10-49 trabajadores	12,1	13,4	12,7	13,6	14,2	11,5	13,2	12,8	15,8	14,4	12,3
50-250 trabajadores	18,4	17,3	18,7	23,1	20,8	21	20,5	16,5	22,1	18,7	17,9
más de 250 trabajadores	26,5	24,1	25,3	23,7	25,2	23,4	30,5	29,7	29,1	30	30,2

Fuente: ECVT (1999-2010)

Como se puede ver en la Tabla 32, el tamaño de la empresa es un factor determinante para la presencia de afiliados sindicales. Son las empresas de tamaño medio o empresas grandes las que incorporan un mayor porcentaje de afiliación según los datos de la ECVT. Es solamente a partir de un número de 50 trabajadores cuando las empresas empiezan a tener unos porcentajes de afiliación similares a los porcentajes medios de la población asalariada. A partir de 250 trabajadores, el nivel de afiliación es mucho mayor, incrementándose hasta en 10 puntos porcentuales con respecto a empresas de la categoría anterior.

En las microempresas o empresas de menos de 9 trabajadores, los porcentajes de afiliación son alrededor de una tercera parte de la afiliación media del conjunto asalariado y en las de sólo un trabajador, es menor aún. Estas microempresas cada vez ocupan a más fuerza laboral, habiendo aumentado su número de asalariados en cerca de un 20% en 15 años (DIRCE, 2015). El tamaño de la empresa se convierte pues en un factor muy relevante a la hora de explicar el comportamiento de la población asalariada con respecto a la afiliación sindical. Las empresas con muchos trabajadores tienen, por un lado, mayor necesidad de representación de la fuerza laboral y, por otro lado, los sindicatos cuentan con estructuras específicas dentro de las propias empresas que realizan una función importante a la hora de reclutar miembros para las organizaciones sindicales.

Ilustración 11: Distribución de la población asalariada por tamaño de la empresa, en porcentaje (2001-2007-2014)



Fuente: Estadística de empresas inscritas en la Seguridad Social. Ministerio de Empleo y Seg. Social.

Tabla 33: Porcentajes de afiliación sindical por tamaño del centro de trabajo

	2006	2007	2008	2009	2010
1 trabajador	5,2	7	8,7	14,2	9,5
2-9 trabajadores	12,7	11,6	13,1	11,7	11,6
10-49 trabajadores	20,5	17,5	21	20,8	20,2
50-250 trabajadores	29	26,2	27,4	25	24,1
más de 250 trabajadores	29,6	28,5	29,4	34,8	30,3

Fuente: ECVT (2006-2010)

Como se puede ver en la Tabla 33, el tamaño del centro de trabajo también es un factor directamente relacionado con la afiliación sindical. Por cambios en la ECVT no se pueden dar datos comparables para el periodo anterior a 2005. En los centros de trabajo a partir de un cierto número de trabajadores (entre 10 y 49) comienzan a presentar porcentajes de afiliación sindical superiores a la media. La densidad sindical aumenta a partir de 50 trabajadores, donde los centros de trabajo ya constituyen comités de empresa para la representación de trabajadores.

Al igual que sucede con las empresas grandes, los centros de trabajo de más de 250 trabajadores presentan mayores porcentajes de afiliación sindical, tanto por las necesidades de los propios trabajadores como por darse las condiciones que facilitan la actividad de las organizaciones sindicales en este medio. Sin embargo, tanto las empresas como los centros de trabajo con pocos trabajadores presentan porcentajes de afiliación muy inferiores a la media de la población asalariada. Las estrategias organizativas de las empresas tienden cada vez más a la división de los grupos empresariales y a la reducción del tamaño de su fuerza laboral, lo que actúa en contra de los intereses sindicales para el desarrollo de su poder asociativo, que es más eficaz en contextos homogéneos, con una gran fuerza laboral concentrada. Para contrarrestar este efecto de reducción de las estructuras empresariales en la captación de afiliados, los sindicatos han de desarrollar estrategias para el reclutamiento eficaz en pequeñas empresas y centros de trabajo con plantillas reducidas. Promover el reclutamiento en estos ámbitos pasa por reforzar la dimensión territorial del sindicato como unidad organizativa, que ha de combinarse con la estrategia de secciones sindicales y comités de empresa para organizar la fuerza laboral que se concentra en empresas y centros de trabajo medianos y grandes.

Tabla 34: Porcentaje de afiliación en función de la existencia de estructura para la negociación colectiva en la empresa

	2006	2007	2008	2009	2010
Existe estructura de NC	31,6	28,6	29,7	30,2	30
No existe estructura de NC	8,1	8,4	9,7	8,9	9,6
No sabe si existe	7	7,4	11,4	6,4	6,9

Fuente: ECVT (2006-2010)

Relacionado con el tamaño de la empresa y el tamaño del centro de trabajo, la tabla 34 muestra el importante efecto que tiene la existencia de una estructura de negociación colectiva en la empresa para la afiliación sindical. Así, se puede ver cómo la presencia de comités de empresa o secciones sindicales llega a triplicar el porcentaje de afiliación. Se comprueban así las tesis de Crouch (1982) que relaciona el espacio cercano al trabajador como ámbito relevante para la participación, independientemente que luego se forme parte de una organización grande y que, según las teorías de elección racional, disminuiría la afiliación. También Batstone *et al.* (1977) otorga una importancia fundamental al ámbito microsocioal para la afiliación, con un papel fundamental de la figura del delegado sindical. Parece lógico que una de las estrategias de las organizaciones sindicales para la captación de afiliados sea crear estas estructuras y así lo han manifestado los entrevistados para este estudio. No obstante, se insiste en la necesidad de complementar esta estrategia con el desarrollo de nuevas formas de reclutamiento para afiliados en entornos donde no sea factible la creación de secciones sindicales o comités de empresa.

Tabla 35: Afiliación sindical por duración del contrato de trabajo

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Indefinido	18	17,7	19,8	19,9	21,2	17,1	23	21,1	22,5	22,3	21,2
Temporal	8,9	7,4	8,1	9,7	7,7	9,1	10,9	10,8	11,3	11,9	11,7

Fuente: ECVT (1999-2010)

Otro factor relevante para explicar las características de la afiliación sindical española es la duración del contrato de trabajo. Como se dijo al principio de este

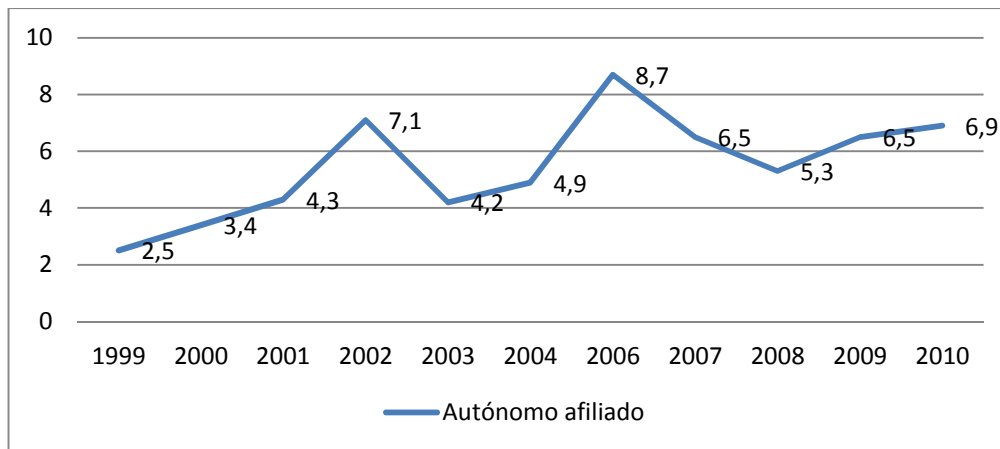
capítulo al hablar de la fluctuación de la afiliación sindical, el carácter central o periférico de los trabajadores influye de forma importante en su decisión de afiliación. Como muestran los datos de la tabla 35 los trabajadores que tienen una relación laboral de carácter indefinido duplican su porcentaje de afiliación sindical con respecto a aquellos que tienen una relación laboral de carácter temporal.

La escasa presencia de trabajadores con una relación laboral temporal en los sindicatos plantea problemas de diversa índole a las organizaciones sindicales. Los asalariados con este tipo de vinculación contractual están en constante crecimiento y su escasa incorporación a los sindicatos minará su poder asociativo. Además, la temporalidad es una de las características de la precariedad que, aunque no es la única ni la más importante, puede ser combatida en mejores condiciones desde organizaciones sindicales que cuentan con poder asociativo. Por otra parte, la relación laboral temporal es característica de los colectivos infrarrepresentados que los sindicatos han de incorporar para dotarse de mayor capacidad de representación, vitalidad organizativa y conocimiento directo de la precariedad laboral, para abordarla efectivamente.

En relación a la precariedad, es necesario hacer referencia a la presencia de autónomos económicamente dependientes o los también llamados “falsos autónomos”. Estos trabajadores por cuenta ajena de una empresa se ven obligados por su empleador a darse de alta en el régimen de autónomos y a través de esta ilegalidad se introduce una flexibilidad laboral absoluta para el pago de salarios, despido y cotizaciones sociales. Aunque no es una forma nueva de precariedad laboral, se observa cómo ha aumentado en los últimos años (ver ilustración 12). No es posible estudiar la evolución de los falsos autónomos a través de la ECVT, pero sí podemos saber a través de dicha encuesta cómo ha evolucionado la incorporación de los autónomos a las organizaciones sindicales. Un trabajador autónomo que siente la necesidad de estar en una organización sindical es, con bastante probabilidad, un falso autónomo. Como se comentó anteriormente, las

organizaciones sindicales llevan años destinando recursos y creando estructuras específicas para atender a estos trabajadores.

Ilustración 12: Porcentaje de trabajadores autónomos afiliados a sindicatos



Fuente: ECVT (1999-2010)

Tabla 36: Porcentajes de afiliación en función de la antigüedad en la empresa

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Menos 5 años	9,8	7,5	8,5	10	9,5	9,4	11,9	11,7	12,7	11,7	11,8
Entre 6 y 10	13,7	16,7	19,8	16,6	16,9	17,5	19,2	19,9	22,7	19,8	16,5
Entre 11 y 15	23,5	19,7	21,7	25,3	25,7	17,9	22,3	22,7	25,8	29,1	22,4
Más de 16 años	24,6	26,6	20,3	29	30,5	26	37,2	32,4	32,5	34,1	33,1

Fuente: ECVT (1999-2010)

La antigüedad en la empresa es una variable también muy relacionada con la afiliación sindical. Como se puede ver en la tabla 36, a medida que aumentan los años de permanencia en la empresa aumenta la probabilidad de afiliación sindical. Una antigüedad de menos de cinco años reduce el porcentaje de afiliados sindicales a la mitad. La estabilidad laboral, que se suele lograr transcurridos unos años de permanencia en la empresa puede ser una causa explicativa de la relación entre antigüedad y afiliación. Tampoco podemos olvidar uno de los principios que los sindicatos suelen respetar tradicionalmente en su acción sindical que es la defensa

de la antigüedad de los trabajadores, para la protección de aquellos que pueden tener más difícil el cambio de actividad laboral o la recolocación.

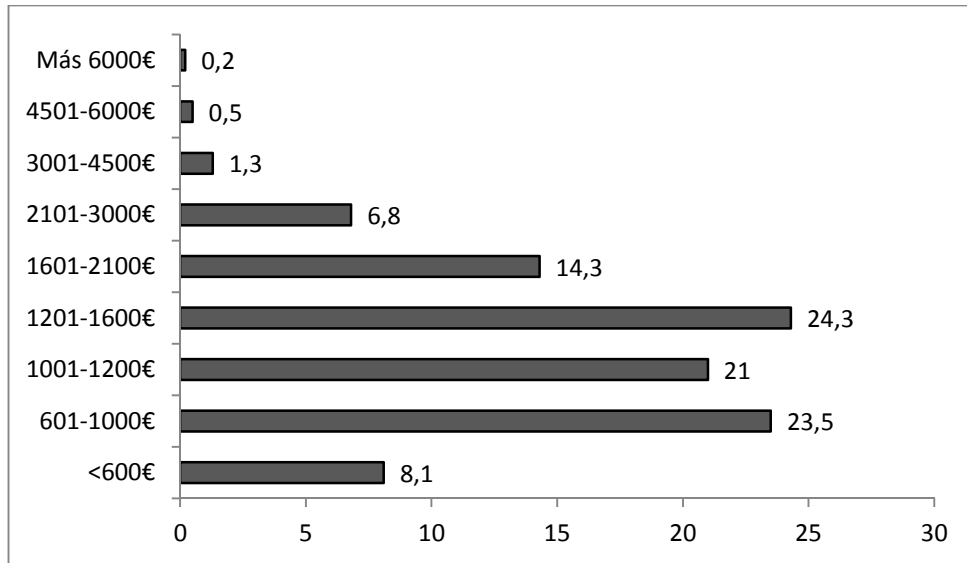
Tabla 37: Porcentaje de afiliación en función de los ingresos netos mensuales del trabajador

	2007	2008	2009	2010
<600€	10	8,9	8,3	9,6
601-1000€	12,2	12,7	11,6	11,1
1001-1200€	17,9	17,2	17,2	18,3
1201-1600€	22,7	26,4	24,3	21,8
1601-2100€	27,6	29,7	33	30,4
2101-3000€	24,8	24,3	29,7	24,3
3001-4500€	27,8	18	22,5	18,9
4501-6000€	19,2	14,7	17,4	4,8
Más 6000€	0	5,5	3,6	3,3

Fuente: ECVT (2007-2010)

Como se muestra en la tabla 37, los afiliados sindicales presentan menores porcentajes de afiliación en niveles de ingresos bajos y en niveles de ingreso muy altos. Cabe destacar el hecho de que hay mayor densidad sindical en tramos de ingreso superiores al nivel de ingreso mediano de la población asalariada, que se sitúa por debajo de 1.200 euros para el año 2010, según la ECVT. El hecho de encontrar menos afiliados por debajo de esta cifra de ingresos mensuales, vendría a ser otra prueba de la falta de afiliados sindicales en sectores salarialmente precarios o en puestos de trabajo que se desempeñan a jornada parcial, lo que supone una merma en los ingresos netos.

Ilustración 13: Distribución de la población asalariada por nivel de ingreso, en porcentaje (2010)

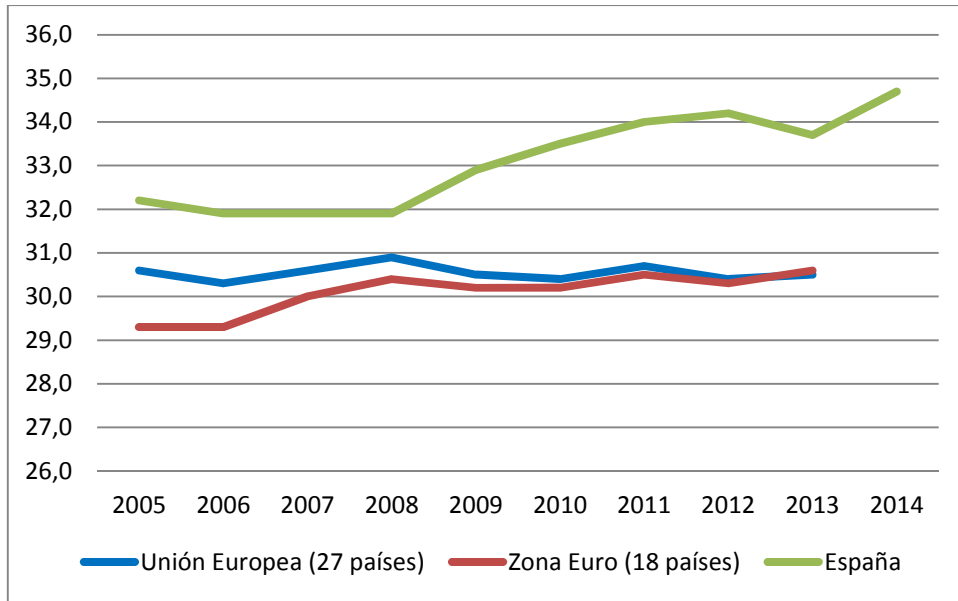


Fuente: ECVT (2010)

Como se puede ver en la Ilustración 13, las bajas cifras de afiliación en los tramos de ingreso inferiores a 1200 € corresponden a más de la mitad de la población asalariada. Estas cifras no son muy bajas en el tramo de 1001-1200€ y se sitúan a pocos puntos porcentuales de los valores medios de densidad sindical pero, sin embargo, hay poca densidad afiliativa por debajo de unos ingresos netos de 1000 euros mensuales (Tabla 37). La poca representación entre la afiliación de los asalariados con menor nivel de ingreso es un problema para la representación de una importante parte de la fuerza laboral, que es la que más necesita de la intervención sindical para combatir la precariedad. El papel de los sindicatos en la redistribución de los ingresos puede verse afectado por la falta de participación de los peor retribuidos en las organizaciones sindicales, contribuyendo a la polarización social. El coeficiente de Gini, que mide la desigualdad en los ingresos, ha crecido en los últimos años en España (Ver Ilustración 14) y sólo es actualmente superado por Letonia, Lituania y Bulgaria según datos de Eurostat (2015). La erosión de las fuentes de poder sindical, especialmente en el ámbito de la

negociación colectiva y la concertación social, tienen a buen seguro una relación directa con esta evolución de la desigualdad económica.

Ilustración 14: Evolución del coeficiente de Gini (2005-2014)



Fuente: Eurostat

Tabla 38: Porcentaje de afiliación en función del tipo de jornada laboral

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Completa	16	15,2	17,3	17,6	18,1	15,7	21	18,8	21,1	21,1	19,5
Parcial	7,4	8,7	6,3	10,4	7,5	9,2	10,6	14,1	11,7	13,1	14,9

Fuente: ECVT (1999-2010)

Los trabajadores a tiempo parcial se afilian menos a los sindicatos que los trabajadores a jornada completa. Sin embargo, los datos de la tabla 38 muestran una tendencia progresiva hacia la afiliación de trabajadores de tiempo parcial, que ha llegado a duplicarse en la serie histórica de la encuesta, aproximándose a los valores medios de afiliación para el conjunto de la población asalariada. Por otro lado, cabe notar que el número de trabajadores a tiempo parcial también ha aumentado progresivamente. Según los datos de la EPA, actualmente hay en torno

a un 15% de la población ocupada que tiene una jornada parcial. Esto supone un incremento de alrededor de 5 puntos porcentuales en la última década para este tipo de trabajadores.

Tabla 39: Porcentaje de afiliación en función del número de horas de la jornada semanal

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Hasta 20 horas	7,7	6,8	3	7,3	5,6	10,4	11,6	11,3	10,9	12,3	14
21-40	17,5	16,7	18,1	19,2	19,4	17,5	22,8	20,3	21,9	21,7	20,4
41-50	10,8	9,8	12,7	12	13	10,1	12,9	11,8	15,1	16,8	16,3
Más de 51 horas	11,3	10,9	15	14,8	11	10,3	15,6	19,3	17,1	16,1	12,5

Fuente: ECVT (1999-2010)

En relación a las horas de trabajo semanales, los porcentajes de afiliación más elevados se dan dentro de una jornada laboral normal, por debajo o hasta las 40 horas semanales (ver tabla 39). Al igual que sucede con la jornada parcial, los porcentajes de afiliación son bajos para las personas con jornadas de menos de 20 horas semanales. Hay un porcentaje considerable de trabajadores que realizan horas extraordinarias, más allá de las 40 horas, de entre un 20 y un 25% para toda la serie histórica. Además, uno de cada tres trabajadores de los que hacen horas extraordinarias, supera las 51 horas semanales. Los porcentajes de afiliación de los trabajadores que hacen horas extraordinarias son algo más bajos que la media, pero no se encuentran a mucha distancia del comportamiento afiliativo medio de los asalariados.

Tabla 40: Porcentaje de afiliación y existencia de turnicidad

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Si hay turnos	32,7	22,7	27,7	27,4	27,4	25,7	31,4	29,7	31	30,2	28,5
No hay turnos	18,6	12,5	13,2	14,6	14,6	12,6	16,3	15,3	17	17,1	16,1

Fuente: ECVT (1999-2010)

La turnicidad es una característica habitual de los puestos de trabajo en el sector industrial y algunos servicios públicos como la sanidad. Es considerado un factor

de riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores. Según la ECVT del año 2010 un 20% de los asalariados tenía diferentes turnos en los que desarrollar su jornada laboral. Como se puede observar en la tabla 40 hay una mayor presencia de afiliados sindicales entre los trabajadores que desarrollan su trabajo entre diferentes turnos horarios.

Tabla 41: Porcentaje de afiliación en función de la existencia de un convenio colectivo específico

	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Si convenio	25,3	25,4	25,9	27,2	26,8	29,8	28,9	28,5	27,9	25,5
No convenio	13,4	12,8	13,2	11,7	9,6	16	14,5	16,6	15,7	15,2
No sabe	8,2	8	9,5	9,2	7,6	7,8	9,2	11,8	10,1	9,3

Fuente: ECVT (1999-2010)

Los trabajadores que reconocen tener un convenio colectivo específico para su actividad laboral (o estatuto regulador, en el caso de los empleados públicos) presentan cifras más altas de afiliación. Sorprende la cantidad de trabajadores que desconocen esta información y que llega a alcanzar valores de más del 30% del total, en función del año. Dentro del colectivo de trabajadores afiliados hay pocos que desconozcan la existencia de un convenio o estatuto regulador específico, lo que se produce de forma más habitual entre trabajadores no afiliados. A la luz de estos resultados podemos relacionar la acción del sindicato en la negociación colectiva sectorial y de empresa con una mayor afiliación.

En España, la mayoría de los trabajadores están cubiertos por un convenio colectivo (ver tabla 42). Pese a que la reforma laboral aludida trata de desplazar la negociación colectiva al ámbito de la empresa, los convenios en este ámbito no han aumentado, sino todo lo contrario (ver tabla 43). Esto, sin embargo, no significa que no haya servido para aumentar el poder decisorio de la parte empresarial, que no necesita negociar con sus propios trabajadores para poder imponer sus criterios (Malo, 2015).

Tabla 42: Evolución de la cobertura de la negociación colectiva (2008-2013)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total asalariados	16.477.200	15.724.600	15.554.700	15.150.500	14.288.700	14.093.400
Total asalariados con convenio	11.968.148	11.557.823	10.794.334	10.662.783	10.099.019	10.265.402
Tasa de cobertura (%)	72,6	73,5	69,4	70,4	70,7	72,8

Fuente: Estadística de Convenios Colectivos (MEYSS, 2015a) y EPA

Tabla 43: Número de convenios y trabajadores afectados (2007-2013)

	Convenios	Convenios empresa	Trabajadores	Trabajadores convenio empresa
2007	6.016	4.598	11.606.469	1.261.064
2008	5.987	4.539	11.968.148	1.215.274
2009	5.689	4.323	11.557.823	1.114.593
2010	5.067	3.802	10.794.334	923.222
2011	4.585	3.422	10.622.783	928.995
2012	4.376	3.234	10.099.019	925.744
2013	4.589	3.395	10.265.402	932.746
Var (%)	-23,7	-26,1	-11,1	-26

Fuente: Estadística de Convenios Colectivos (MEYSS, 2015a)

Las características de los afiliados sindicales en relación a sus opiniones sobre aspectos laborales

Tabla 44: Porcentaje de afiliación en función del grado de satisfacción en el trabajo

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Poco-Nada	16,1	16,2	16,6	23,2	20	22,3	26,4	17,7	23,8	28	22,9
Satisfecho	14,8	14,3	16,2	15,7	16	15,1	19,4	17,8	20,1	21	23,3
Bastante- Mucho	15,6	15,4	15,9	17,8	18,1	14,3	19,2	18,3	19,2	18,6	18,8

Fuente: ECVT (1999-2010)

Las personas que están más insatisfechas en el trabajo tienden a afiliarse más a los sindicatos, como se refleja en la Tabla 44. Esto vendría a corroborar la tesis de Freeman y Medoff (1984) sobre la función sindical de ser la “voz” de los trabajadores, produciendo un mecanismo de ajuste que evitaría otros comportamientos como la salida o la deslealtad a la empresa. Además, el mecanismo de la salida, dejar el trabajo voluntariamente, es una opción cada vez más difícil debido a las altas tasas de desempleo, lo que debería llevar a los trabajadores a buscar desarrollar el mecanismo de la voz, participando en la búsqueda de mejores condiciones a través de la organización sindical.

Tabla 45: Porcentaje de afiliación en función del grado de satisfacción con la organización del trabajo

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Poco-Nada	14,2	13,9	15	15,9	16,6	13,9	25,1	19,7	23	30	24,2
Satisfecho	22,6	21,9	23,3	26	21	24,3	20,4	18	21,9	22,9	21,3
Bastante- Mucho	10,7	3,6	9,6	6,7	5,2	15,7	17	17,7	17	15,2	15,6

Fuente: ECVT (1999-2010)

Algo similar sucede en el grado de satisfacción con la organización del trabajo que refleja la tabla 45, aunque en este caso la diferente formulación de la pregunta y de la escala de respuestas en el periodo 1999-2004 puede ser la causa de las diferencias interanuales. En general, existe mayor densidad sindical entre las

personas que están poco satisfechas o satisfechas con la organización del trabajo, mientras que hay menos frecuencia de afiliados sindicales en los que consideran que su trabajo está bastante o muy bien organizado. A través de la organización sindical, los trabajadores tratar de tomar control (Hyman, 1981) sobre algunos aspectos de la actividad productiva para poder mejorarlos.

Tabla 46: Afiliación en función del nivel de satisfacción con el convenio colectivo

	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Muy satisfecho	30,1	28,5	36,3	34,1	27,5	38,4	28,6	30,3	27,4	30,9
Satisfecho	24,3	27,5	27,1	28,3	27,8	35,6	35,9	33,5	30,7	32,7
Indiferente	25,7	21,8	22,6	27,3	25,2	28,8	26,7	28,2	29,6	26,4
Insatisfecho	33,2	27,9	29,4	28,5	29,2	26	26,5	24,2	29,4	31,8
Muy insatisfecho	24,1	35,9	35,8	31,4	30,2	26,7	28,9	25,5	29	23,4

Fuente: ECVT (1999-2010)

La tabla 46 refleja los porcentajes de afiliación de aquellos trabajadores que reconocen tener un convenio colectivo específico o estatuto para su sector o empresa y su valoración del mismo. Como se puede apreciar, la dispersión de la respuesta es bastante homogénea en cuanto a la densidad sindical. No obstante, si sumamos los porcentajes de densidad sindical, se comprueba que la densidad es algo mayor en aquellos que están satisfechos y muy satisfechos. Así, los insatisfechos o muy insatisfechos suman unos 20 puntos de densidad sindical menos en el acumulado, que sus categorías contrarias. La indiferencia es la que menor porcentaje de densidad sindical acumula en el cómputo total de la serie. Independientemente de la valoración del convenio colectivo, volvemos a ver cómo el reconocimiento de la importancia de la negociación colectiva y la experiencia directa de la acción sindical se produce en entornos con mayor nivel de afiliación.

Tabla 47: Porcentaje de afiliación en función de las relaciones con directivos y entre empleados

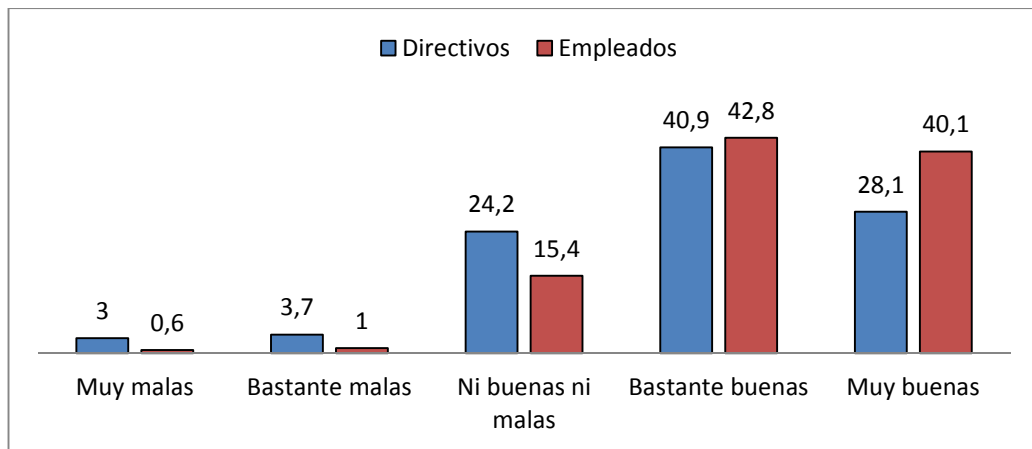
Relaciones entre directivos y empleados	2006	2007	2008	2009	2010
Muy malas	32	28,9	38	36,8	32,8
Bastante malas	26,7	21,9	28,9	42,1	20,9
Ni buenas ni malas	24,4	23,7	25	24,9	22,2
Bastante buenas	18,5	16,7	18,8	18,6	19,3
Muy buenas	13,4	12,8	13,9	12,4	13,8
Relaciones entre empleados	2006	2007	2008	2009	2010
Muy malas	20,1	39,4	16	28,5	38,6
Bastante malas	20,1	26,9	22,5	35,8	28,2
Ni buenas ni malas	26,1	22,6	23,9	23,5	21,8
Bastante buenas	21,2	18,3	23	22	20,5
Muy buenas	16,7	17,3	16,5	16,7	16,7

Fuente: ECVT (2006-2010)

Las relaciones entre los directivos y empleados, así como las relaciones entre los propios empleados, se muestran en la Tabla 47 con sus respectivos porcentajes de afiliación sindical. Parecería que si las relaciones con los directivos son bastante malas o muy malas hay mayor presencia de afiliados. Sin embargo, el porcentaje de trabajadores que ha valorado así las relaciones con los directivos es muy bajo como se muestra en la Ilustración 15. Un porcentaje considerable de trabajadores considera que las relaciones entre ambos son bastante o muy buenas. Cuando las relaciones son muy buenas con los directivos, se observa una reducción considerable en la densidad afiliativa, mayor que en el caso de que las relaciones sean muy buenas con los compañeros de trabajo. A medida que disminuye el tamaño de la empresa, es más habitual que los directivos tengan más contacto con los trabajadores. Por tanto, la menor densidad sindical vendría explicada tanto por la relación directa con el empleador como por el tamaño de la empresa. En entornos laborales reducidos, la afiliación sindical puede ser vista como un acto de

deslealtad o desconfianza hacia la dirección de la compañía y algunos trabajadores evitan la afiliación creyendo que puede contaminar su relación con la dirección.

Ilustración 15: Relaciones de los empleados con los directivos y con otros empleados, en porcentaje



Fuente: ECVT (2010)

Análisis de correlación de la variable afiliación sindical.

La variable sobre afiliación sindical ha sido sometida a un análisis estadístico para tratar de averiguar cuál de las otras variables seleccionadas es la que tiene más relación con la afiliación sindical en el año 2010. Al disponer de variables de tipo categórico y no numérico, se han realizado tablas cruzadas de dos, tres y múltiples variables con el objetivo de calcular el coeficiente de contingencia de Pearson, que mide la intensidad de la relación. Nótese que dicho cálculo tiene la siguiente formulación:

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}}$$

La prueba chi cuadrado (X^2) aparece en el numerador y también en el denominador sumada a la muestra total (N). Debido a que la ECVT contiene un factor de elevación para la muestra, incluir un número muy elevado en N inducía a error en

el resultado final, ya que los resultados de la división eran valores infinitesimales. Por tanto, el factor de elevación de la ECVT del año 2010 ha sido necesario reducirlo a la muestra original (6512 casos) para que, manteniendo la proporcionalidad de cada caso, pudiera hacerse un análisis de correlación sin que el excesivo tamaño de la muestra perjudicase la interpretación del resultado. Así, la nueva variable de ponderación (Fe2) aplicada a la muestra fue calculada por la fórmula:

$$Fe2 = \frac{n}{N}$$

Tabla 48: Correlación de la variable “afiliación sindical” con otras variables

VARIABLE	COEF. CONTINGENCIA
EXISTE ESTRUCTURA PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	0,262
TAMAÑO DE LA EMPRESA	0,239
SE VE AFECTADO POR UN CONVENIO ESPECÍFICO	0,193
TAMAÑO DEL CENTRO	0,166
INTERVALOS DE EDAD	0,154
PUBLICO/PRIVADO	0,147
COMUNIDAD AUTÓNOMA	0,129
JORNADA CONTINUA/PARTIDA	0,125
TURNICIDAD SI/NO	0,122
RELACIONES DIRECTIVOS	0,112
NACIONALIDAD	0,106
INDEFINIDO/TEMPORAL	0,104
SATISFACCIÓN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	0,079
RELACIONES EMPLEADOS	0,07
HORAS QUE TRABAJA SEMANA	0,065
SEXO	0,048
JORNADA COMPLETA/PARCIAL	0,042
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	0,021

Los resultados de la tabla 48 muestran que la variable que más relacionada está con la decisión de afiliación es la existencia de una estructura de negociación colectiva

en la empresa. Esta variable tiene una lógica compartida con las tres siguientes, puesto que el tamaño de la empresa, el tamaño del centro y la existencia de un convenio específico se relaciona con contextos laborales donde existe una estructura como una sección sindical o un comité de empresa. Otras variables como la edad o la titularidad pública o privada del centro de trabajo, tienen más asociación que otras con la afiliación sindical, a la vista de los resultados. El resto de variables que se muestran en la tabla se muestran ordenadas en cuanto a la intensidad de dicha asociación. Así vemos como, por ejemplo, la variable sexo tiene mucha menos relación que otras con la afiliación sindical.

Conclusiones sobre la afiliación sindical en España: La afiliación sindical española es comparativamente baja, si atendemos al entorno Europeo. Según Clegg (1976), el sistema de negociación colectiva determina el comportamiento de la afiliación. La existencia de cláusulas *erga omnes* en el marco jurídico laboral español, para la extensión de los acuerdos de negociación colectiva a todos los trabajadores con independencia de su afiliación, vendría a favorecer el efecto “*free rider*”. Sin embargo, la afiliación sindical española es un asunto mucho más complejo, como refleja el análisis de los datos. La existencia de importantes diferencias en la densidad afiliativa en función de aspectos como la edad, el tipo de vinculación contractual, el tamaño de la empresa, el nivel de actividad sindical en el entorno, el sector, etc., revelan la complejidad señalada y alertan en contra de diagnósticos monolíticos y simplistas sobre el comportamiento afiliativo. Sin menospreciar el efecto del sistema de negociación colectiva en la afiliación, la búsqueda de estrategias sindicales para el desarrollo del poder asociativo ha de partir de una comprensión detallada sobre los múltiples factores que actúan en este fenómeno.

En conjunto, la población asalariada española en los últimos 15 años arroja un porcentaje de afiliados bastante estable en la primera década, aunque apunta a una reducción desde el año 2010 en el número de afiliados, al menos, en las dos

mayores centrales sindicales. Estas dos organizaciones, CCOO y UGT, engloban cerca de las 2/3 partes de la afiliación sindical del país, por lo que su pérdida de afiliados tiene un gran impacto en la dimensión afiliativa del conjunto del movimiento sindical, reduciendo las posibilidades de revitalización. La merma de ingresos por cuotas precariza aún más la economía de los sindicatos españoles, que ya han sufrido duros recortes, impidiendo la adopción de medidas estratégicas para detener su declive. Se genera así una reacción en cadena que, partiendo del debilitamiento de la fuente de poder asociativo, se extiende a otras fuentes de poder sindical. Ejercer y desarrollar el poder estructural, organizativo e institucional es más difícil para los sindicatos en ausencia de un apoyo afiliativo fuerte. Sin embargo, desarrollar las fuentes de poder complementarias de base moral o discursiva, establecer alianzas y coaliciones con otras organizaciones de la sociedad civil, además de un uso estratégico e inteligente de los recursos disponibles, puede ayudar al reclutamiento de afiliados y también a su mantenimiento en la organización.

El desarrollo del poder asociativo debe ser una prioridad estratégica para los sindicatos que quieran detener su declive y alumbrar las posibilidades de revitalizarse. No se trata sólo de la captación de nuevos afiliados, sino que se incluye la mejora de los vínculos de los ya afiliados con la organización. Existe una fluctuación muy importante en la afiliación sindical española, con periodos de estancia breves dentro de los sindicatos. Son los trabajadores periféricos, temporales, los que más desarrollan esta conducta siendo un comportamiento que puede apuntar a un uso instrumental del sindicato, pero también a otras razones como el no haber encontrado utilidad a la afiliación o no haber desarrollado una identificación con la organización. Con respecto a su peso en la fuerza laboral, son pocos estos trabajadores eventuales, no fijos, que se afilian a los sindicatos y se mantienen en ellos, por lo que existe en los sindicatos españoles un riesgo real de corporativización hacia los intereses de los repositorios de afiliación con vinculación contractual estable. Esta tendencia implica, en sí misma, una reducción

del poder asociativo porque la creciente precarización de la fuerza laboral hace que cada vez se creen más trabajos periféricos, con la ya comentada menor tendencia a incorporarse a la afiliación sindical. Revertir esta situación pasa por desarrollar estrategias específicas para este tipo de trabajadores, destinando recursos intensamente. No es sólo la vinculación contractual un factor determinante, pues el entorno laboral también tiene una importante significación para la decisión de incorporarse a un sindicato. La afiliación sindical española suele ser mucho más elevada en entornos poco competitivos como el sector público y en grandes empresas. El predominio del afiliado del sector público en las organizaciones sindicales puede derivar a una lógica de actuación propia del exclusivismo, fomentando la división interna y rompiendo en carácter general de las organizaciones sindicales, lo que debilitaría el poder sindical en su conjunto.

Atender a algunas cuestiones específicas de la afiliación es necesario para la planificación de una estrategia para mejorar el poder asociativo. La cantidad de bajas que se producen por cuestiones relacionadas con cambios en la situación laboral de los afiliados requiere de la adopción de medidas específicas. Los sindicatos españoles han desarrollado algunas acciones que pasan por informar y realizar descuentos en la cuota, pero no están siendo efectivas. Desarrollar estructuras sindicales próximas a los trabajadores mejora sensiblemente la afiliación, pero la reducción del tamaño de las empresas y los centros de trabajo hace necesario crear nuevas estructuras de proximidad. La promoción del espacio local y comunitario como espacio de acción sindical, mediante la integración de la organización en el tejido social más próximo puede ser un curso de acción basado en las experiencias anglosajonas del modelo organizativo.

Al igual que el comportamiento afiliativo es una cuestión compleja, abordar la dimensión afiliativa en aras de la revitalización también lo es. La pérdida de afiliados ha llevado al declive de los sindicatos, pero la solución no es tan simple como impulsar el reclutamiento. Siendo cierto que hay que aumentar la captación

de nuevos afiliados, como uno de los objetivos de la revitalización, es necesario hacerlo con visión estratégica. La existencia de dos lógicas de acción colectiva en los sindicatos (Offe y Wiesenthal, 1980) hace que las organizaciones deban de “optimizar” (ibíd: 75), es decir, tratar de buscar un equilibrio entre la composición afiliativa y los efectos que ésta pueda tener en la organización en términos de identidad colectiva, así como para el desarrollo de otras fuentes de poder sindical. Dentro de los propios afiliados hay motivaciones heterogéneas e intereses contradictorios que la organización sindical ha de convertir tanto en objetivos generales como en objetivos específicos y particulares, lo que no es tarea fácil. Esta dificultad aumenta de forma notoria cuando las organizaciones aumentan en tamaño y en diversidad, exigiendo a las organizaciones el desarrollo de la solidaridad, disciplina y otros sentimientos no utilitarios entre la afiliación.

Los sindicatos han venido siendo organizaciones “intermediarias” (Müller-Jentsch, 1985) que, para un adecuado desarrollo de la función integradora, dependen de sus fuentes de poder sindical. El poder asociativo es fundamental para cumplir esta función, al igual que la representatividad, que no sólo comprende la participación institucional ya que se extiende a la densidad afiliativa y la capacidad de movilización (Miguélez, 1999). En las últimas décadas se ha producido un deterioro, en primer lugar, del poder asociativo y, posteriormente, del poder institucional en el que se habrían refugiado las organizaciones sindicales, en parte como consecuencia de la debilidad asociativa. Por tanto, las perspectivas de que los sindicatos desarrollen una función integradora en el sistema social son cada vez más limitadas. Los posibles desarrollos futuros son difíciles de predecir pero, en ausencia de una apuesta estratégica por la revitalización, pueden incluir una reorientación estratégica a un sindicalismo de clase, que supondría un aumento de la conflictividad social. Otra opción, más difícil en el contexto español, sería la reorientación hacia un sindicalismo de negocio, al estilo anglosajón, que conduce a una mayor división y al particularismo sindical. Más factible parece la evolución de las organizaciones sindicales españolas hacia un corporativismo, más o menos

larvado o evidente, hacia los intereses de sus afiliados centrales. En cualquier caso, estas hipótesis conllevan la pérdida de relevancia de los sindicatos como actores significativos en el medio social, realizando una función que contribuya al bienestar de la ciudadanía. Para impedir esta deriva, la revitalización sindical requiere una acción efectiva en varias dimensiones, siendo la afiliativa un adecuado punto de partida sobre el que sostener los desarrollos posteriores.

CAPÍTULO 6- CONCLUSIONES

Las principales características del sindicalismo se comienzan a vislumbrar desde el capítulo teórico con el que comienza este trabajo. El carácter altamente contingente de las organizaciones sindicales en relación a su entorno social, cultural, político y económico, se puede apreciar ya desde las primeras aportaciones a su conocimiento. Como un organismo vivo, los sindicatos han tenido que reaccionar, adaptarse y luchar por su supervivencia en diferentes entornos, algunos muy hostiles. El resultado de este proceso evolutivo es una heterogeneidad de modelos y organizaciones sindicales, una complejidad llena de particularidades y rica en matices que previenen al investigador de realizar diagnósticos simples y proponer soluciones generales.

Desde el enfoque sociológico al que se adscribe este trabajo, se reconoce que los sindicatos son actores económicos pero, fundamentalmente, son instituciones políticas. Este carácter aleja el estudio de las organizaciones sindicales exclusivamente desde el positivismo, pues sus funciones se asocian con frecuencia a postulados ideológicos sobre la sociedad y su transformación. De la misma manera, los discursos sobre el fin del sindicalismo también se relacionan con visiones y corrientes de pensamiento político y económico, circunstancia que no se puede obviar en el análisis. Otra característica fundamental, que añade complejidad a su estudio pero aún más a su praxis, es la presencia constante de numerosas situaciones dilemáticas, ambivalentes e incluso contradictorias en la estrategia sindical. Estas situaciones se reproducen desde los inicios del sindicalismo y las organizaciones no suelen encontrar soluciones sino, más bien, acomodos temporales. Los problemas, por ejemplo, para conjugar aspectos democráticos con la eficiencia de la organización o la coexistencia de una lógica de afiliación y una

lógica de influencia, son fruto de constantes debates internos y dificultan las decisiones estratégicas.

A mediados del siglo XX, el capitalismo sobrevive en la posguerra gracias a la participación de los sindicatos en los Sistemas de Relaciones Industriales (Dunlop, 1985) y al desarrollo de su función social integradora, como organizaciones intermediarias entre el capital y trabajo (Müller-Jentsch, 1985). En el modelo keynesiano-fordista, los sindicatos son colaboradores esenciales para el desarrollo económico y su redistribución mediante el Estado de bienestar, que contribuyen a crear en el marco del intercambio político (Pizzorno, 1978). El enorme potencial transformador de los sindicatos se va amansando por su incorporación en el marco institucional. Progresivamente, se establece un clima de cooperación con empresarios y gobiernos que cada vez gira más sobre aspectos inmediatos y materiales, ocultando las causas estructurales del conflicto social (Hyman, 1981).

Este modelo entra en crisis en el último tercio del siglo XX y se rescatan las ideas liberales, hostiles al sindicalismo. Con la pervivencia del capitalismo garantizado, se suceden una serie de transformaciones en el ámbito geopolítico, tecnológico y financiero que llevan al desarrollo del proceso conocido como globalización. El aumento de la competitividad resultante conlleva una serie de transformaciones en el tejido industrial y en los servicios públicos, así como en la manera de conducir las relaciones laborales, dificultando la labor de las organizaciones sindicales. Los cambios estructurales y las transformaciones ideológicas se ven afectados mutuamente. Así, en el ámbito político, el auge de las ideas neoliberales se ve favorecida por la pérdida de referentes en la socialdemocracia y el hundimiento del proyecto comunista. Los sindicatos ven debilitada su posición en la política por el retroceso de los partidos de izquierda o por su acercamiento al centro del espectro político, incluyendo la aceptación de postulados neoliberales como el superior valor de la competitividad.

En estas circunstancias, los sindicatos de los países desarrollados comenzaron un proceso de declive que, desde finales del siglo pasado, se ha venido caracterizando por su pérdida de afiliación e influencia económica, social y política (Behrens *et al.*, 2004a). Revertir la situación, supone enfrentar una serie de retos para los que los sindicatos no están sabiendo dar las respuestas adecuadas. Sin embargo, tanto la percepción de las amenazas como el desarrollo de respuestas están muy determinados por las características de cada movimiento sindical, incluyendo la forma en que opera dentro del sistema de relaciones industriales nacional y sus propias tradiciones sindicales. Ante este escenario general, la variedad de contextos y modelos en los que opera el sindicalismo exige cautela y atención a las específicas funciones que desarrolla y a los retos específicos que enfrenta.

Este trabajo se enmarca dentro de la corriente de Estudios de Revitalización Sindical, que busca generar nuevas ideas para que los sindicatos ganen influencia en los contextos sociales contemporáneos, retando el creciente dominio de la parte empresarial (Frege y Kelly, 2004). Por tanto, se rechazan *a priori* las tesis sobre el fin del sindicalismo, que relegan a los sindicatos a la pérdida de su papel como actores relevantes en la sociedad, abocados a la extinción o la corporativización (Köhler, 2008). Se adopta así un enfoque evolutivo y estratégico (Boxall, 2008), en el que la adopción de medidas capaces de contrarrestar el declive puede llevar a la revitalización de un movimiento sindical. En este proceso, hay que tomar en consideración ciertos aspectos internos y externos a los sindicatos, que condicionan la discrecionalidad en la elección estratégica. Cuestiones como el marco institucional, a la que los sindicatos tratan de adaptarse, o las características de la estructura organizativa y el liderazgo, ejercen una notable influencia en las estrategias disponibles en el intento por revitalizar el movimiento sindical. Actualmente, los sindicatos se encuentran en una encrucijada histórica para mantener un papel influyente en las sociedades contemporáneas. Ante esta situación, las organizaciones sindicales deben abordar transformaciones generales

y específicas, profundas y efectivas, que consigan detener su debilitamiento y fortalecer su presencia como actores sociales reconocidos.

Según Hyman (2001), los diferentes movimientos sindicales orientan su actividad hacia cuestiones relacionadas con la clase, el mercado o la sociedad. No obstante, es habitual que los sindicatos desarrollen acciones en los diferentes ámbitos ya que la actividad sindical es multidimensional. Esta característica conlleva que, para abordar su revitalización, sea necesario reconocer la existencia de una variedad de fuentes de poder sindical, de estrategias de revitalización sindical y de dimensiones para poder analizarla. Además, la multidimensionalidad de la actividad sindical requiere de un enfoque integrado para la revitalización que contempla la realización de acciones positivas en varias dimensiones.

Este trabajo propone, a nivel teórico, un modelo comprensivo sobre la revitalización en varios niveles. En primer lugar, las fuentes de poder sindical constituyen el nivel operativo, porque permiten identificar mejor los problemas y los objetivos para la revitalización desde dentro de las propias organizaciones sindicales. En segundo lugar, las estrategias de revitalización sindical constituyen el nivel estratégico, aquél donde se opta por la adopción de una serie de medidas previamente diseñadas que contribuyen a desarrollar varias fuentes de poder sindical. Finalmente, el nivel analítico lo constituyen las dimensiones de la revitalización sindical, es decir, la medida de los progresos realizados en el ámbito afiliativo, económico, político e institucional, que han caracterizado el declive sindical a nivel global. Se plantea así la revitalización sindical como un proceso que requiere un uso combinado de acciones y estrategias dirigidas a aumentar las fuentes de poder sindical. Este proceso, que es acumulativo, requiere de una visión integrada y complementaria de las diferentes estrategias y fuentes de poder sindical para desarrollar sinergias positivas. Una de las principales virtudes de este enfoque es que permite identificar los elementos necesarios para la revitalización en las propias organizaciones sindicales, evitando situarlos fuera de las mismas.

A continuación, el proceso investigador requiere detenerse en el objeto de estudio: las organizaciones sindicales españolas. Se dedica un capítulo a la revisión de la literatura académica más reciente sobre los sindicatos españoles, tratando de señalar cuáles son los retos y desafíos específicos que enfrentan para, posteriormente, ser retomados desde la óptica de la revitalización sindical. La “anomalía fundacional” de los sindicatos españoles (Beneyto, 2008), que comienzan su andadura en democracia coincidiendo con el inicio de la crisis sindical europea, llega a condicionar su modelo organizativo, su papel institucional y sus estrategias. Aspectos como la afiliación y la representación de nuevos perfiles laborales, los problemas del marco legal, la relación con la sociedad, las estructuras sindicales y los procedimientos organizativos o la evolución en el desarrollo del papel institucional, destacan como elementos de análisis en una relación que trata de incorporar los últimos desarrollos sociales y políticos.

El objetivo general de este trabajo es realizar un análisis de las principales organizaciones sindicales españolas, utilizando las aportaciones de la corriente de Estudios de Revitalización Sindical. Con un enfoque multimetodológico que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, se ha recabado información sustantiva de las propias organizaciones sindicales y otros organismos. Utilizando la entrevista semiestructurada como técnica destacada, se han seleccionado informantes-clave de los diferentes ámbitos y niveles de las organizaciones sindicales españolas, así como otros pertenecientes al ámbito académico o del activismo social.

Tras el análisis de sus opiniones, se constata la honda preocupación existente en los sindicatos por el debilitamiento de su influencia social, política y económica. Sin embargo, en la formulación de estrategias para la revitalización, las respuestas se caracterizan por una cierta dispersión y tendencia a hacer referencia a factores estructurales, lo que dificulta la identificación de acciones concretas en los propios sindicatos. Así, la variabilidad, complejidad y heterogeneidad de la actividad

Conclusiones

sindical que muestran las teorías sobre el sindicalismo, se ve reflejada en los resultados de la investigación acerca de las organizaciones sindicales españolas.

Tras el proceso de investigación, las conclusiones se presentarán, a continuación, desde el nivel analítico propuesto en este trabajo y que hace referencia a las dimensiones de la revitalización sindical. Como se comentó anteriormente, este enfoque parte de que la revitalización del sindicalismo supone desarrollar aquellas dimensiones que caracterizan su declive. Este desarrollo implica la potenciación de las fuentes de poder sindical y la utilización de estrategias para la revitalización.

Sin disponer de datos desagregados para todas las organizaciones sindicales, la dimensión afiliativa de los sindicatos españoles muestra una tendencia a la pérdida de afiliados en los últimos cinco años. Esto sucede tras una década de crecimiento afiliativo sin parangón en el resto de los países europeos. En términos porcentuales, la densidad sindical se ha mantenido relativamente estable dentro de la población asalariada. Sin embargo, en términos netos, experimenta una notable fluctuación en el sentido de que se producen muchas altas y bajas, con periodos de permanencia temporal cuya duración se relaciona, fundamentalmente, con la situación laboral de los trabajadores. En consecuencia, los sindicatos no están desarrollando estrategias suficientemente efectivas para aumentar la densidad sindical, lo que comienza por el mantenimiento de los propios afiliados. El modelo de servicios sindicales, tal y como es concebido por los sindicatos más grandes, no está funcionando como un verdadero incentivo y su ineficacia reclama una acción correctora o un cambio de modelo.

Por otro lado, la estructura de la afiliación no refleja las características del mercado laboral. Predomina un tipo de afiliado estable y perteneciente a determinados sectores, importando así la segmentación laboral a las organizaciones sindicales y creando problemas para la representación y la imagen social de los sindicatos. Existe, por tanto, un riesgo de corporativización en los sindicatos españoles. Los déficits en la presencia de determinados colectivos en los sindicatos como mujeres,

jóvenes, inmigrantes, requieren de estrategias específicas por parte de las organizaciones sindicales, pero también han de ser analizados en relación a su presencia en colectivos de baja sindicalización, como son los trabajadores periféricos. Es notable el aumento de la presencia de mujeres en los sindicatos durante las últimas décadas, mostrando una fuerte presencia, a la vez que una superior resistencia, entre la afiliación que tiene una vinculación contractual temporal. En cuanto a los jóvenes, más afectados por la precariedad, su presencia es baja en los sindicatos y hay una tendencia marcada al envejecimiento de su afiliación. Se produce así la paradójica situación de que la existencia de intereses mutuos no lleva al desarrollo de conductas y acciones para la incorporación de estos trabajadores. Algo similar sucede con los inmigrantes, cuya presencia en los sindicatos ha aumentado mucho en términos netos debido a la llegada masiva de extranjeros en los años de crecimiento. Sin embargo, el porcentaje de inmigrantes que se afilian es comparativamente bajo y se caracterizan por estancias de afiliación más breves.

Siempre que se consigue aumentar el número de afiliados mejoran las posibilidades para la revitalización. Esto se debe a que se produce un efecto positivo en términos de influencia en los ámbitos económico, político y social, además de una mayor vitalidad organizativa. La reducción de la masa afiliativa produce el efecto inverso y reduce la capacidad de respuesta estratégica de los sindicatos. La pérdida de afiliados supone una pérdida de recursos, cada vez más necesarios al haber sufrido duros recortes en la financiación a la actividad de las organizaciones sindicales que mantienen, por lo general, estructuras organizativas poco eficientes. La disminución de recursos supone que la capacidad y discrecionalidad para el cambio estratégico en los sindicatos también disminuyen, pues las opciones disponibles quedan condicionadas a las posibilidades financieras.

Uno de los retos destacados de los sindicatos españoles para su revitalización es desarrollar su poder asociativo, aumentando tanto el número como la densidad de

afiliados. En su respuesta estratégica a este reto han de incorporar la potencialidad de otras fuentes de poder sindical como la moral-discursiva, estructural, formación de coaliciones y organizativa, que mejoran las condiciones para la captación de afiliados. Sin embargo, el incremento cuantitativo de la afiliación sindical siempre tiene el límite de la optimización, pues los sindicatos generales no sólo han de tener más afiliados sino que deben extender la representación, a la vez que crean identidad colectiva.

En el ámbito anglosajón, donde los sindicatos tienen mayor dependencia del poder asociativo, las tácticas del modelo organizativo han configurado la principal estrategia desarrollada para tratar de aumentar la afiliación. Los sindicatos españoles operan en circunstancias muy diferentes, pero ciertos aspectos del modelo organizativo podrían adaptarse para convertirse en una útil herramienta en sectores altamente desregulados, precarizados y con baja presencia sindical. Alcanzar los objetivos de mejora de la inclusividad y de la representación requiere la combinación de estrategias tradicionales e innovadoras para el desarrollo del poder asociativo, habida cuenta de la heterogeneidad creciente de la realidad laboral.

La dimensión económica de la revitalización sindical se refiere a la fortaleza de la posición negociadora de los sindicatos. El debilitamiento experimentado por los sindicatos españoles en esta dimensión es un acumulado complejo causal en el que influyen muchos factores. A nivel externo, el aumento de la competitividad internacional o el elevado nivel de paro se une a factores internos como la baja afiliación sindical o la pérdida de capacidad para la movilización, resultando en una pérdida de poder estructural para la negociación por lo que se requiere de nuevos enfoques y estrategias. Un enfoque integrado en el desarrollo de poder sindical, precisa atender a otras fuentes de poder sindical como la asociativa o la institucional que son capaces de mejorar la posición negociadora de los sindicatos.

Mejorar la coordinación, tanto en los diferentes ámbitos de la negociación colectiva como entre los diferentes sindicatos, puede servir para elevar el poder estructural. Sin embargo, la heterogeneidad de ámbitos en los que se desarrolla la negociación colectiva y las malas relaciones entre los diferentes sindicatos, dificultan la posibilidad de avances en este sentido. La fragmentación sindical española lleva al particularismo, con cada organización pujando por llevar la negociación colectiva al ámbito en que tiene una posición ventajosa. Introducir mejoras legislativas y regenerar la capacidad para el diálogo interno y externo en los sindicatos puede que consigan alcanzar el importante reto de desarrollar una negociación colectiva con mayor cobertura, más próxima a la realidad de su ámbito de aplicación, con mecanismos eficaces de articulación y más democrática.

Los sindicatos españoles han demostrado una gran capacidad para introducir nuevas materias en la negociación colectiva. Esto ha servido para mejorar notablemente un mecanismo que está actualmente en riesgo de deteriorarse por la acción del gobierno, en contra de los intereses de todas las partes afectadas. A pesar de ello, la parte sindical sigue demostrando una gran capacidad para la innovación y el diálogo en la negociación colectiva, como demuestra la posición de las empresas españolas en sectores estratégicos y muy expuestos a la competitividad internacional.

La incorporación de los sindicatos mayoritarios en las instituciones ha ido disminuyendo su tradicional capacidad de movilización. Tanto en el ámbito económico como en el político, el poder de los sindicatos para el conflicto se ha debilitado significativamente. Renovar la capacidad movilizadora del sindicalismo español es necesario para obtener poder estructural y para ello se requiere acudir a fuentes de poder complementario como la formación de coaliciones o la capacidad moral y discursiva de los sindicatos. La propia debilidad sindical hace que, con frecuencia, los conflictos adquieran visibilidad y afecten a la ciudadanía como estrategia para ganar capacidad de presión. Esta nueva expresión del conflicto debe

manejarse con cuidado para no generar un rechazo social que debilite otras fuentes de poder sindical.

La estrategia de la cooperación no parece basar ninguna apuesta del movimiento sindical español para la revitalización. Sin embargo, algunos de sus principios se han introducido en la manera de conducir las negociaciones. En este sentido, la mayoría de los sindicatos españoles han adquirido una actitud más flexible, aunque lo han hecho empujados por las presiones de la competitividad.

La dimensión política de la revitalización comprende todas aquellas acciones destinadas a recuperar la influencia política, a todos los niveles. Las condiciones fundacionales del sindicalismo español en la democracia y su desarrollo posterior han venido configurando su carácter integrador. Para favorecer la gobernanza de las relaciones laborales, el marco normativo ha producido una concentración del poder sindical en manos de unas pocas organizaciones. Mediante la participación institucional, el sindicalismo español ha visto minorada la crisis que el sindicalismo global sufre desde finales de siglo. Sin embargo, la debilidad de las fuentes de poder sindical autónomo hace que el poder institucional se vuelva cada vez más dependiente de su proveedor, el gobierno. Con la llegada de la crisis económica y su gestión neoliberal, la capacidad de los sindicatos para influir en la política a través de las instituciones se debilita de forma deliberada. Con una capacidad para la movilización decreciente y, dado el deterioro de los lazos con los partidos políticos, las formas sindicales tradicionales de influencia en la política española requieren de su renovación ante la pérdida de eficacia.

La participación institucional de los sindicatos es una situación paradójica, pues es condición necesaria y, a la vez, obstáculo para la revitalización (Baccaro *et al.*, 2003). El desarrollo de fuentes autónomas de poder sindical ha de ser la base sobre la que se asiente el poder institucional, como un complemento importante y necesario. Con cada vez menos espacio para las ganancias mutuas, los sindicatos que participan en las instituciones se enfrentan a una decisión estratégica. Avanzar

hacia un modelo más alejado de las instituciones supondría, en el caso español, una reorientación hacia la clase. Esta nueva situación podría reducir la fragmentación sindical, mejorar la capacidad para formar alianzas y desarrollar fuentes de poder sindical autónomo. En un enfoque estratégico renovado, la participación institucional debería de ser contemplada por las organizaciones sindicales sólomente desde su capacidad para la revitalización sindical.

La formación de alianzas estables y duraderas entre sindicatos y otras organizaciones y movimientos sociales, puede ser una manera efectiva de recuperar influencia en el terreno político y social. Sin embargo, los sindicatos mayoritarios no suelen optar por la formación de alianzas, recurriendo a ellas sólo en casos muy puntuales. En este sentido, los sindicatos minoritarios sí que se han beneficiado de la formación de alianzas, obteniendo así un mayor protagonismo. Los sindicatos mayoritarios han de ver en los nuevos movimientos sociales una oportunidad para su empoderamiento pero también un riesgo de debilitamiento, en la medida que las nuevas expresiones del conflicto social pueden llegar a desplazarlos.

El desarrollo del poder moral y discursivo del sindicato ha de ser utilizado para mejorar los preocupantes indicadores de desconfianza ciudadana en los sindicatos. Un estilo comunicativo más proactivo y moderno, que incluya nuevos perfiles y discursos, puede contribuir a mejorar la identificación con las organizaciones sindicales. Actualizar los repertorios de protesta de los sindicatos españoles también es necesario para ser más eficaz en los ámbitos económico, político y social. En este sentido, la formación de alianzas puede servir para incorporar nuevas tácticas en los sindicatos, así como apoyos que son cada vez más necesarios.

Desarrollar el ámbito internacional del sindicalismo e incorporarlo en las organizaciones sindicales a todos los niveles es una de las propuestas más compartidas para enfrentar la crisis del sindicalismo actual. Sin duda, un sindicalismo organizado a nivel internacional sería un instrumento muy útil para

desarrollar la dimensión económica y política de la revitalización sindical. Pero el sindicalismo internacional todavía tiene retos muy importantes que son, en algunos aspectos, similares a los del sindicalismo español. La debilidad del marco institucional, los problemas para la acción colectiva y la movilización, así como la falta de identificación con la base, requieren del desarrollo de las fuentes de poder sindical en el ámbito internacional para llegar a convertirse en un actor influyente. En los sindicatos españoles se critica, con mucha frecuencia, la falta de utilidad de las instituciones sindicales supranacionales para evitar la competencia entre organizaciones, inmersas con frecuencia en una lucha fratricida hacia la fragmentación y el debilitamiento. Reforzar esas instancias es una apuesta estratégica común que los sindicatos españoles han de abordar, siendo importantes tanto el desarrollo del poder moral-discursivo para su difusión por la organización, como la demostración de poder estratégico en la asignación de los recursos necesarios.

La dimensión institucional, según Behrens *et al.* (2004a), hace referencia tanto a las dinámicas internas como a las estructuras organizativas del propio sindicato y adquiere un papel fundamental para la revitalización, pues determina la capacidad estratégica. Las reestructuraciones organizativas constituyen una de las primeras y más habituales reacciones de los sindicatos ante su declive. Los sindicatos españoles han optado mayoritariamente por acometer fusiones, generalmente entre sus federaciones. Creando economías de escala, las organizaciones sindicales tratan de gestionar mejor los recursos, pero se trata, fundamentalmente, de estrategias cuya motivación es defensiva. Los sindicatos españoles, en general, presentan ciertos problemas comunes en sus organizaciones que requieren cambios organizativos desde una motivación transformadora, pues es la única efectiva para la revitalización sindical.

La existencia de diferentes niveles organizativos y de una estructura dual de federaciones y territorios requiere de mecanismos fuertes de coordinación, pues las

tensiones y conflictos son frecuentes, restando poder organizativo al sindicato. La descentralización y el empoderamiento del nivel local, más próximo al trabajador, puede ser una estrategia eficaz, dada la discontinuidad de las carreras laborales y la reducción del tamaño de las empresas. Asimismo, puede servir para dar mayor presencia y visibilidad del sindicato integrado en el tejido social. Además, la participación y los procesos democráticos directos mejoran en este nivel en unas organizaciones necesitadas de generar vitalidad e identidad colectiva. Combinar eficacia y democracia en los sindicatos siempre es un asunto complejo pero, en la situación actual, se requiere primero desarrollar poder sindical a través de la democracia para poder ser eficaz posteriormente.

Con diferencias entre las organizaciones sindicales españolas, existen algunas que mantienen estructuras muy pesadas y costosas, con organismos parasindicales de dudosa eficacia para la actividad sindical. El poder estratégico se demuestra asignando los recursos, cada vez más escasos, a los objetivos de la revitalización sindical. El reto, nada fácil, de los aparatos sindicales es superar las fuertes resistencias internas para abordar cambios con motivación transformadora, combinándolos con una profundización democrática. Generar estructuras ágiles y flexibles es un paso necesario hacia la viabilidad económica y para la incorporación en la organización de trabajadores de todas las realidades laborales, incrementando la representación. Al mismo tiempo, crear más y mejores mecanismos de solidaridad interna es una necesidad para avanzar en el poder organizativo y asociativo, pues las federaciones con menos recursos son las que tienen mayores dificultades para la actividad sindical en sus sectores. Evitar la concentración excesiva del poder de la organización en manos de ciertos sectores, como los trabajadores públicos, supone combatir el actual riesgo de corporativización.

La escasa presencia de jóvenes en los cargos sindicales es una preocupación compartida por la mayoría de las organizaciones. Un alto porcentaje de personas

Conclusiones

que ocupan actualmente responsabilidades sindicales tienen una edad próxima a la jubilación. El relevo generacional en los sindicatos implica dejar libres puestos de responsabilidad para personas jóvenes, pues actualmente se observa una elevada rotación en los cargos. La incorporación de jóvenes en los cargos de responsabilidad tiene también efectos positivos en la imagen y la capacidad comunicativa, además de aportar vitalidad organizacional, mejor disposición para formar coaliciones y nuevos enfoques para la estrategia y la acción sindical. Las mujeres son otro de los colectivos con poca representación en los cargos sindicales más importantes. Aunque la afiliación femenina ha aumentado significativamente y su presencia en los cuadros intermedios también, los puestos que conllevan una mayor responsabilidad dentro de la organización tienden a estar ocupados por hombres. Lejos de culpar a los sindicatos de esta situación, pues en su seno se dan valores, actitudes y conductas que son reflejo de los presentes en la propia sociedad, es necesario advertir que todas aquellas acciones en favor de la igualdad de género mejoran las perspectivas de revitalización en un medio laboral cada vez más feminizado. La presencia de inmigrantes y de trabajadores de sectores de empleo precarizados en cargos sindicales, sin duda aportaría vitalidad organizativa y conexión con las realidades que el sindicalismo aspira a representar eficazmente, creando sinergias para el desarrollo de otras fuentes de poder sindical. Por último, aunque no menos importante, la dimensión internacional del sindicalismo ha de ser incorporada dentro de las estructuras y los cargos sindicales. La importancia estratégica de este ámbito y su debilidad presente requiere una apuesta específica en la creación de instancias especializadas que tengan un carácter central dentro de la organización.

Para ir finalizando este capítulo de conclusiones, quiero resaltar la importancia del análisis estratégico en la preservación de los sindicatos españoles como uno de los actores sociales más importantes. Esta posición, cuyo futuro no está garantizado, se deriva tanto de su papel en la redistribución de la riqueza como en el desarrollo y extensión de los derechos laborales y sociales. Este trabajo se enmarca dentro de la

corriente académica de Estudios de Revitalización Sindical, que busca aportar soluciones concretas para que los sindicatos enfrenten tiempos muy duros como los actuales. A pesar de las dificultades, su objetivo es ambicioso pues no se busca la mera supervivencia, sino el empoderamiento de las organizaciones sindicales. Sin embargo, se han ido desglosando en este trabajo la complejidad de los retos que enfrenta el sindicalismo, así como los condicionantes, dilemas y oportunidades para dar respuestas efectivas. La revitalización de las organizaciones sindicales requiere una visión integrada para el desarrollo acumulativo de las fuentes de poder sindical, dentro de un proceso de mutua retroalimentación. Se trata de una apuesta transformadora que ha de vencer resistencias internas y externas dentro de un enfoque estratégico para el que se requiere de un conocimiento especializado. Por todo ello, considero que el sindicalismo español podría contribuir y beneficiarse significativamente de su incorporación a dicha corriente académica y este trabajo trata, modestamente, de avanzar en esa dirección.

Por último, quiero hacer referencia a los aprendizajes y problemas encontrados, en una breve síntesis evaluativa del trabajo investigador que culminó con la realización de esta memoria. Realizar un estudio profundo de las organizaciones sindicales ha sido, como sociólogo, una experiencia muy enriquecedora. Las enormes dificultades del desarrollo de la actividad sindical, corroboradas en el trabajo de campo, buscando conjugar múltiples intereses enfrentados y enfrentando situaciones dilemáticas, ha sido un aprendizaje que me ha servido para ser muy prudente al analizar la actividad de cualquier organización en el futuro. Durante todo el proceso, encontré dificultades por la enorme amplitud que tiene el tema de investigación. Dicha amplitud, añadió considerable complejidad para el estudio teórico, para el trabajo de campo y para la redacción de esta memoria. La consiguiente sensación de falta de profundidad, dada la enorme cantidad de temas particularmente importantes, fue un constante motivo de preocupación. Sin embargo, ahora considero que haber mantenido este amplio enfoque me ha permitido conocer y abordar a nivel teórico las intrincadas relaciones entre las

Conclusiones

diferentes fuentes de poder sindical, estrategias y dimensiones de la revitalización. En este sentido, pienso que este trabajo hace una aportación necesaria y cumple el objetivo propuesto. No obstante, la revitalización de los sindicatos españoles requiere de la concurrencia de muchos más esfuerzos investigadores, internos y externos a las organizaciones sindicales, para enfrentar la gran variedad de retos que se les presentan.

BIBLIOGRAFÍA

- Addison, J. (2014). The consequences of trade union power erosion. *IZA World of Labor*, 5, 1-10.
- Aguiar, F., De Francisco, A. y Noguera, J. (2009). Por un giro analítico en la sociología. *Revista Internacional de Sociología*, 67 (2), 437-456.
- Albardíaz, G. y Delgado, A.A. (2013). *Luces y sombras de los sindicatos más representativos en España*. Actas XI Congreso AECTA. Sevilla.
- Alonso, L. (1998). Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de sociología cualitativa. En J. Delgado y J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (págs. 225-240). Madrid: Síntesis.
- Alós, R. (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. En sindicalismo ante la acción colectiva. *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (1), 123-148.
- Alós, R. y Lope, A. (1991). Los sindicatos en los centros de trabajo. En F. Miguélez y C. Prieto, *Las relaciones Laborales en España* (págs. 233-250). Madrid: Siglo XXI.
- Alós, R. y Martín Artilles, A. (2002). *Teorías del conflicto y negociación laboral. Una perspectiva sociológica*. Barcelona: UOC.
- Alós, R., Beneyto, P. J., Jódar, P., Molina, O., y Vidal, S. (2015). *La representación sindical en España*. Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- Alvira, F. (1983). Perspectiva cualitativa, perspectiva cuantitativa en metodología sociológica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 22, 53-75.
- Antenas, J. (2008). Los sindicatos ante la globalización. ¿Hacia qué nuevas formas de solidaridad internacional? *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26 (1), 35-55.
- Antón, A. (2007). *Jovenes trabajadores y sindicalismo en España. Análisis de un desencuentro*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid
- Avdagic, S., Rhodes, M. y Visser, J. (2005). *The emergence and evolution of social pacts: A provisional framework for comparative analysis. N-05-01*. Brussels: Eurogov.
- Baccaro, L., Hamman, K. y Turner, L. (2003). The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), 119-133.
- Barranco, O. y Molina, O. (2014). Sindicalismo y crisis económica: amenazas, retos y oportunidades. *Kult-ur*, 2(1), 171-194.
- Batstone, E., Boraston, I., y Frenkel, S. J. (1977). *Shop Stewards in Action*. Oxford: Blackwell.

Bibliografía

- Batstone, E. (1988). The frontier of control. En in Gallie, D. (ed.) *Employment in Britain* (págs. 218-247) Oxford: Blackwell.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI.
- Behrens, M., Hamman, K. y Hurd, R. (2004a). Conceptualizing Labor Union Revitalization. En C. Frege y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (págs. 11-29). Oxford: Oxford University Press.
- Behrens, M., Hurd, R. y Waddington, J. (2004b). How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization? En C. Frege y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (págs. 117-136). Oxford: Oxford University Press.
- Beltrán, I. (2012). *Crisis, reforma de 2012 y evolución histórica de la huelga (1983-2014)*. Recuperado de: <http://ignasibeltran.com/2015/01/03/crisis-reforma-de-2012-y-evolucion-historica-de-la-huelga-1983-2014/>
- Beltrán, M. (1998). Cinco vías de acceso a la realidad social. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación 2ªed.* (págs. 19-50). Madrid: Alianza.
- Beneyto, P. J. (2008). El sindicalismo español en perspectiva europea: De la anomalía a la convergencia. *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (1), 57-88.
- Beneyto, P. J. (2010). *Estudios sindicales nº 37: Afiliación y representatividad sindical en Europa*. Madrid: Fundación 1º de Mayo .
- (2011). *La afiliación sindical durante la crisis (Consideraciones provisionales a la información publicada el 6/6/2011 por el diario Expansión sobre el descenso de la afiliación sindical durante la crisis)*. Observatorio Confederal de Afiliación. Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- (2012). *Legitimidad, derechos sindicales y fuentes de financiación en España y en la Unión Europea*. Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- (2013). Desmontando el discurso antisindical. En Fundación 1º de Mayo, *Anuario 2012 de la Fundación 1º de Mayo. Selección de contenidos sobre afiliación y representación sindical*. (págs. 525-539). Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- (2014). *La representación de los trabajadores en la Unión Europea y en España*. Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- Bernaciak, M., Gumbrell-McCormick, R. y Hyman, R. (2014). *Trade Unions in Europe. Innovative Responses to Hard Times*. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

Bibliografía

- Bieling, H.-J. (2014). Crisis-induced social conflicts in the European Union- trade union perspectives: the emergence of "crisis corporatism" or the failure of corporatist arrangements. *Global Labour Journal*, 5 (2), 153-175.
- Blanchar, C. (5 de enero de 2014) CCOO y UGT han perdido más de 50.000 afiliados en 5 años. *El País (ed. Cataluña)*. Recuperado de: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/01/05/catalunya/1388948288_149877.html
- Booth, A. (1985). The Free Rider Problem and a Social Custom Model of Trade Union Membership. *The Quarterly Journal of Economics*, 100 (1), 253-261.
- Boxall, P. (2008). Trade Union Strategy. En P. H. Blyton, *The SAGE Handbook of Industrial Relations* (págs. 209-224). Thousand Oaks: SAGE.
- Boyer, R. (1990). *The regulation school: a critical introduction*. Columbia: Columbia University Press.
- Briskin, L. (2011). Union Renewal, Postheroic Leadership, and Women's Organizing. Crossing Discourses, Reframing Debates. *Labor Studies Journal*, 36 (4), 508-537.
- Bronfenbrenner, K. (2005). Union Organizing Among Professional Women Workers: A Research Study Comissioned by the Department for Professional Employees, AFL CIO. *DPE Conference on Organizing Professionals in the 21th Century*.
- (2007). *Global Unions. Challenging Transnational Capital Trough Cross-Border Campaigns*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner, K., Fiedman, S., Hurd, R., Oswald, R. y Seeber, R. (1998). Introduction. En K. Bronfenbrenner, S. Fiedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald y R. L. Seeber, *Organizing to Win. New Research on Union Strategies* (págs. 1-18). Ithaca: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner, K. y Juravich, T. (1998). It takes more than house calls. Organizing to Win With a Comprehensive Union-Bulding Strategy. En K. Bronfenbrenner, S. Fiedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald y R. L. Seeber, *Organizing to win. New Research on Union Strategies* (págs. 19-36). Ithaca: ILR Press.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. Chicago: Chigaco University Press.
- (2010). From Polanyi to Pollyanna:The False Optimism of Global Labor Studies. *Global Labour Journal*, 1 (2), 301-3013.
- Byford, I. (2009). *A Comparative Study of Trade Union Renewal Strategies: Partnership, Organising and Social Unionism* .(Tesis Doctoral). University of the West of England. Bristol.
- Caiazza, A. y Clevenger, C. (2007). *I Kwew I Could Do This Work. Seven Strategies that Promote Women's Activism and Leadership in Unions*. Washington: IWPR Institute for Woman Policy Research.

Bibliografía

- Calforms, L., y Drifill, J. (1988). Bargaining Structure, Corporation and Macroeconomic Performance. *Economic Policy*(6), 14-61.
- Carroll, G. y Hannan, T. (1995). *Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection*. Oxford: Oxford University Press.
- Casamayor, R. (16 de agosto de 2015) Una paz social muy rentable. *El País*. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2015/08/13/actualidad/1439460152_415758.html
- CCOO (2013). *Informe general. 10º Congreso Confederal*. Madrid: Confederación Sindical de Comisiones Obreras.
- (2014). *Pobreza y Trabajadores Pobres*. Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- (2015). *Medidas para reforzar las mejores prácticas de gobierno y control en CCOO. Código de conducta*. Madrid: Confederación sindical de CCOO.
- Cella, G. y Treu, T. (2001). National Trade Union Movements. En R. Blanpain y C. Engels, *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*.(págs.445-482). Deventer: Kluwer Law International.
- Cerviño, E. (2000). *Trade Union Strategies Towards Atypical Workers (Working Paper)*. Madrid: Instituto Juan March.
- Charlwood, A. (2004). Annual Review Article 2003- The New Generation of Trade Union Leaders and Prospects for Union Revitalization. *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), 379-397.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(3), 1-22.
- (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organizational Studies*, 18 (1) 43-76.
- Cilleros, R. (2011). Las consecuencias de las nuevas características del trabajo en la afiliación sindical. *Encrucijadas. Revista crítica de ciencias sociales*, (1) 28-50.
- CIS (2015a). *Barómetro de abril de 2015 del Centro de Investigaciones Sociológicas. Estudio nº 3082*. Madrid: CIS.
- (2015b). *Barómetro de octubre de 2015 del Centro de Investigaciones Sociológicas. Estudio nº 3114*. Madrid: CIS.
- Claydon, T. (1998). Problematizing Partnership: The Prospects for a Co-operative Bargaining Agenda. En P. Sparrow y M. Marchington, *Human Resource Management. The New Agenda* (págs. 180-191). London: Pitman.

Bibliografía

- Clegg, H. (1951). *Industrial democracy and nationalization. A study prepared for the Fabian Society*. Oxford: Blackwell.
- (1976). *Trade Unions Under Collective Bargaining*. Oxford: Blackwell.
- Collado, A. (15 de abril de 2015). La multinacional Tenneco mantendrá abiertas sus instalaciones en Gijón. *El comercio*.
- Comisión Europea (2015). *Industrial Relations in Europe 2014*. Brussels: European Union.
- Crouch, C. (1982). *The Logic of Collective Action: Trade Unions*. Glasgow: Fontana.
- (1993). *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon.
- Croucher, R. y Cotton, E. (2009). *Global Unions, Global Business*. London: Middlesex University Press.
- Cruz, J. (2010). 25 años de relaciones laborales colectivas. Regulación del derecho de huelga: Balances y propuestas normativas. *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 2, 581-614.
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford: Stanford University Press.
- (1985). *Homo sociologicus*. Madrid: Akal.
- Damier, V. (2009). *Anarcho-Syndicalism in the 20th Century*. Alberta: Black Cat Press.
- De la Orden, M. y Zimmermann, M. (2014). *Informe anual de accidentes de trabajo en España*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Deia. (4 de marzo de 2015). ELA consolida su mayoría sindical, cercana al 40 % de representación en Euskadi.
- Denzin, N. (1970). *Sociological Methods: A Source Book*. Chicago: Alidine.
- Diani, M. (1992). The concept of social movement. *The Sociological Review*, 40 (1), 1-25.
- Diaz, S. (16 de diciembre de 2014). Las Marchas de la Dignidad deciden convocar el 22 de octubre de 2015 la primera huelga general sin CCOO ni UGT. *Cuarto Poder*.
- Dibben, P., Wood, G. y Mellahi, K. (2004). Is social movement unionism still relevant? The case of the South African federation COSATU. *Industrial Relations Journal*, 43(6), 494-510.
- DIRCE (2003). *Directorio Central de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase>
- (2015). *Directorio Central de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase>

Bibliografía

- Dörre, K. (2011). Functional Changes in Trade Unions. From intermediary to Fractal Organization? *International Union of Action Research*, 7(1), 8-48.
- Dörre, K., Holst, H. y Nachtwey, O. (2009). Organising – A Strategic Option for Trade Union Renewal. *International Journal of Action Research*, 5(1), 33-67.
- Dribbusch, H. (2007). Das Organizing-Modell. Entwicklung, Varianten, Umsetzung. En P. Bremme, U. Furniß, y U. Meinecke, *Never work alone* (págs. 24-52). Hamburg: VSA-Verlag.
- Dunlop, J. (1950). *Wage Determination Under Trade Unions*. Oxford: Basil Blackwell.
- (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Holt.
- Durkheim, E. (1987). *La división del Trabajo Social*. Madrid: Akal.
- Ebbinghaus, B. (2002a). *Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft?* Köhln: Max Planck Institute.
- (2002b). Trade Unions' changing role: membership erosion, organisational reform and social partnership in Europa. *Industrial Relations Journal*, 33(5), 465-480.
- Ebbinghaus, B. y Visser, J. (1999). When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe 1955-1995. *European Sociological Review*, 1-24.
- ECVT. (1999-2010). *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*. Disponible en:
<http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/welcome.htm>
- Elster, J. (1991). *El cemento de la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Engels, F. (2010). *The Condition of the Working Class in England*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Esping-Andersen, G. (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Barcelona: Ariel.
- Eurofound (2009). *Trade Union Membership in Europe 2003-2008*. Dublin: European foundation for the improvement of living and working conditions.
- Eurostat (2015). *Estadísticas de la Unión Europea (Motor de búsqueda)*. Recuperado de :
<http://ec.europa.eu/eurostat>
- Evans, P. (2010). Is it Labor's turn to globalize?. Twenty-first Century Opportunities and Strategic Responses. *IRLE Working Papers* (págs. 352-379). Berkeley: University of California.
- Fairbrother, P. (2000). *Trade Unions at the Crossroads*. New York: Routledge.
- Fairbrother, P y Yates, C. (2003). *Trade Union in Renewal: A comparative Study*. London: Continuum.

Bibliografía

- Fernández Macías, E. (2003). Job Instability and Political Attitudes Towards Work: Some Lessons from the Spanish Case. *European Journal of Industrial Relations*, 9 (2), 205-222.
- Ferner, A. y Hyman, R. (1998). Introduction: Towards European Industrial Relations?. En A. Ferner y R. Hyman, *Changing Industrial Relations in Europe*. (págs. 1-16). Oxford: Blackwell.
- Fine, J. (2005). Community Unions and the Revival of the American Labor Movement. *Politics and Society*, 33 (1), 153-199.
- Fitcher, M. y Greer, I. (2004). Analysing Social Partnership. A Tool for Union Revitalization. En C. Frege, y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (págs. 70-93). Oxford: Oxford University Press.
- Flanders, A. (1968). *Trade Unions* (7th ed.). London: Hutchinson.
- (1970). *Management and Unions*. London: Faber & Faber.
- (1975). *Management and Unions*. London: Faber & Faber.
- Fletcher, B. y Gapasin, F. (2009). *Solidarity Divided: The Crisis in Organized Labor and a New Path toward Social Justice*. Berkeley: University of California Press.
- Fletcher, B. y Hurd, R. (1998). Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions. En K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. Hurd, R. Oswald, y R. Seeber, *Organizing to Win* (págs. 37-53). Ithaca: ILR Press.
- Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: HMSO.
- Frailé, L. (1999). Tightrope: Spanish Unions and Labor Market Segmentation. En A. Martin y G. Ross, *The Brave New World of European Labor* (págs. 269-311). Oxford: Bergham Books.
- Freeman, R. B., y Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Frege, C., Heery, E., y Turner, L. (2004). The New Solidarity? Trade Union Coalition Building in Five Countries. En C. Frege, y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (págs. 137- 158). Oxford: Oxford University Press.
- Frege, C. y Kelly, J. (2004). Union Strategies in Comparative Context. En C. Frege y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Fundación 1º de Mayo. (2014). *Anuario 2014*. Madrid: CCOO.
- Gago, A. (2013). Los sindicatos mayoritarios CCOO y UGT ante la crisis económica: ¿Declive o revitalización? *Anuario del Conflicto Social 2012*, 1075-1104.
- Gall, G. (2008). *Sources of Union Power*. Hatfield: Centre for Research in Employment Studies.

Bibliografía

- (2013). *New Forms and Expressions of Conflict at Work*. London: Palgrave McMillan.
- García, A., Dumont, I. y Hacourt, B. (2002). *Women and Trade Unions: Making the Difference*. Brussels: ETUC.
- Giddens, A. (2006). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- González, J. (17 de marzo de 2015) UGT ha perdido 152.000 afiliados desde que estalló el caso de los ERE. *Diario ABC*. Recuperado de: <http://www.abc.es/economia/20150317/abci-perdido-afiliados-desde-201503151900.html>.
- González, S. y Luque, D. (2014). Goodbye to competitive corporatism in Spain? Social Pacting and Conflict in the Economic Crisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 148, 79-102.
- Gordon, D., Edward, R., y Reich, M. (1986). *Trabajo Segmentado, Trabajadores Divididos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Gumbrell-McCormick, R. (2011). European Trade Unions Towards "Atypical" Workers. *European Journal of Industrial Relations*, 42(3) 293-310.
- Gumbrell-McCormick, R. y Hyman, R. (2013). *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Hälker, J. y Vellay, C. (2007). *Union Renewal- Gewerkschaften in Veränderung*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Hall, P. y Soskice, D. (2001). An introduction to Varieties of Capitalism. En P. Hall y D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (págs. 1-68). Oxford: Oxford University Press.
- Hamann, K. y Kelly, J. (2004). Unions as Political Actors: A Recipe for Revitalization? En C. Frege y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (págs. 92-116). Oxford: Oxford University Press.
- Hamman, K. y Martínez-Lucio, M. (2003). Strategies of Union Revitalization in Spain: Negotiating Change and Fragmentation. *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 61-78.
- Hassel, A. (2012). *What are unions for? The changing role of trade unions in modern economies*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Heery, E. (2003). Trade Unions and Industrial Relations. En P. Ackers, y A. Wilkinson, *Understanding Work and Employment* (págs. 278-304). Oxford: Oxford University Press.
- Hobsbawm, E. (1998). *Historia del siglo XX*. Madrid: Crítica.

Bibliografía

- Hoffmann, J. (2006). *Arbeitsbeziehungen im Rheinischen Kapitalismus*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature. *Organizational Science. Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of James March*, 2 (1), 88-115.
- Hurd, R., Milkman, R. y Turner, L. (2003). Reviving the American Labour Movement: Institutions and Mobilization. *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 99-117.
- Huzzard, T. (2004). Boxing and Dancing- Trade Union Strategic Choices. En T. Huzzard, D. Gregory y R. Scott, *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing* (págs. 20-44). New York: Palgrave MacMillan.
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume.
- (1997). Trade unions and interest representation in the context of globalisation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 3 (3), 515-533.
- (2001). *Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class and Society*. London: Sage.
- (2007). How can Trade Unions Act Strategically? *Transfer*, 13 (2), 193-210.
- IPYME (2015). *Retrato de las PYME 2014*. Madrid: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Izquierdo, M., Jimeno, J. y Thomas, C. (2012). La relación entre el grado de centralización de la negociación colectiva y la tasa de desempleo. Nuevos Datos. *Boletín Económico del Banco de España. Febrero*, 59-66.
- Jakobsen, K. (2007). ¿Cómo puede enfrentar el sindicalismo a las empresas multinacionales? *Nueva Sociedad*, 211, 144-159.
- Jarley, P. (2005). Unions as social capital: Renewal through a return to the logic of mutual aid? *Labor Studies Journal*, 29,1-26.
- Jeffries, S. (1996). Strategic Choice for Unions in France and Britain: Divergent Institutions with Converging Options. En P. Leisink, J. Van Leemput y J. Villokx, *The Challenges to Trade Unions in Europe*. Chentelham: Edward Elgar.
- Jeremy, W. (2005). Trade Union Membership in Europe. The extent of the problem and the range of trade union responses. *ETUC/ETUI-REHS top-level summer school*. Florencia: ETUC.
- Jessop, B. (1979). Corporatism, Parliamentarism and Social Democracy. En P. Schmitter y G. Lehmbruch (Ed.), *Trends Towards Corporatist Intermediation* (págs. 53-61). London: Sage.

Bibliografía

- Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4) 602-610.
- Jódar, P., Garrell, D., Vidal, S. y Alós, R. (2012). *L'afiliació a CCOO de Catalunya en els inicis del segle XX*. Barcelona: CERES.
- Johnston, H., Laraña, E. Gusfield, J.R. (1995). *New Social Movements. From Ideology to Identity*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kainer, J. (2006). *Gendering Union Renewal: Women's Contributions to Labour Movement Revitalization*. Gender and Work Database. Recuperado de: <http://www.genderwork.ca>
- Kelly, J. (1996). Union Militancy and Social Partnership. En P. Ackers, C. Smith y P. Smith, *The New Workplace and Trade Unionism* (págs. 77-109). London: Routledge.
- (2011). Theories of collective action and trade union power. En G. Gall, R. Hurd y A. Wilkinson (Eds.) *International Handbook on Labour Unions: Responses to Neo-Liberalism*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kerr, C. H. (1960). *Industrialism and industrial man. The Problems of Labor and Management in Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Khan-Freund, O. (1972). *Labour and the Law*. London: Stevens & Sons Ltd.
- Kirsch, A. (2008). *Union Mergers as a Revitalization Strategy and the Role of Post Merger Integration*. (Tesis Doctoral) University of Sidney. Sidney.
- Kirton, G. (2006). *The Making of Women Trade Unionists*. Aldershot: Ashgate.
- Klandermans, B. (2000). *The international handbook of sociology*. London: SAGE.
- Kloosterboer, D. (2007). *Innovative Trade Union Strategies*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.
- Kochan, T., McKersie, R. y Capelli, P. (1984). Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, 23 (1):16-39.
- Köhler, H-D. (1995). *El movimiento sindical en España*. Madrid: Fundamentos.
- (2008). *Los sindicatos en España frente a los retos de la Globalización y el cambio tecnológico*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Köhler, H-D. y Calleja, J. P. (2010). Organizing Heterogeneity; Challenges for the Spanish Trade Unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (4), 541-557.
- (2011). Los determinantes de la afiliación sindical en España. *Revista del Observatorio Confederal de Afiliación*, 2, 36-58.

Bibliografía

- (2013). *Trade Unions in Spain: Organisation, Environment, Challenges*. Berlin: Fiedrich Ebert Stiftung.
- (2015) "They don't represent us!" Opportunities for a Social Movement Unionism Strategy in Spain. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70 (2) 240-261.
- Köhler, H-D. y Martín Artiles, A. (2010). *Manual de Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. (3ª ed.). Madrid: Delta.
- Kotter, J. (1995). Leading change. Why Transformative Efforts Fail? *Harward Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kretsos, L. (2010). Union responses to the rise of precarious youth employment in Greece. *Industrial Relations Journal*, 42(5), 453-472.
- Kumar, P. y Murray, G. (2006). Innovation in Canadian Unions: Patterns, Causes and Consequences. En P. Kumar y C. Schenk, *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences* (págs. 79-102). Peterborough, Ontario: Broadview Press.
- Landrier, H. y Labbé, D. (2004). *Les organisations syndicales en France*. París: Liaisons.
- Le Quentrec, Y. (1998). Les obstacles aux pratiques syndicales des femmes. En J. Martin, *La parité. Enjeux et mise en oeuvre* (págs. 141-149). Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
- Letamendía, F. (2009). *Estructura política del mundo del trabajo: Fordismo y Posfordismo*. Madrid: Tecnos.
- Lévesque, C., Murray, G. y LeQueux, S. (2005). Union Disaffection and Social Identity : Democracy as a Source of Union Revitalization. *Work and Occupations*, 32(4), 400-422.
- Lévesque, C. y Murray, G. (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer*, 16 (3) 333-350.
- Lillie, N. y Martínez-Lucio, M. (2004). International Trade Union Revitalization. The Role of National Union Approaches. En C. Frege y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (págs. 159-180). Oxford: Oxford University Press.
- Linbeck, A. y Snower, D. (1988). *The insider-outsider theory of employment and unemployment*. Cambridge: MIT Press.
- Lipset, S. (1960). The political process in trade unions: a theoretical statement,. En W. Galenson y S. M. Lipset (Eds.), *Labor and Trade Unionism* (págs. 216-242). New York: John Wiley.
- López Calle, P. (2007). *La desmovilización general: jóvenes, sindicatos y reorganización productiva*. Madrid: Catarata.

Bibliografía

- Lopez-Aranguren, E. (1998). El análisis de contenido. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, y F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. (págs. 461-492). Madrid: Alianza.
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical view*. London: Palgrave-McMillan.
- Luque, D. (2012). Huelgas e intercambio político en España. *Revista Internacional de Sociología*, 70(3), 561-585.
- (4 de noviembre de 2013). Huelgas e intercambio político en España. *elDiario.es*. Recuperado de : http://www.eldiario.es/agendapublica/impacto_social/Huelgas-intercambio-politico-Espana_0_193181224.html
- Malo, M.A. (2015). Los impactos de la reforma de 2012 en la negociación colectiva. *Cuadernos de Información Económica*, 246, 23-34.
- Mariño, M., Lema, M. y Torre, S. (2011). *El sindicalismo en Galicia (Sin publicar)*.
- Marshall, T. H. (1992). *Citizenship and Social Class*. London: Pluto Press
- Martín Artiles, A. (2002). *Actores y modelos de relaciones laborales*. Barcelona: UOC.
- Martin, A. y Ross, G. (2001). Trade Union Organizing at the European Level: The Dilemma of Borrowed Resources. En D. Imig y S. Tarrow, *Contentious Europeans* (págs. 53-76). Lanham: Rowman & Littlefield.
- Martínez-Lucio, M. (1998). Spain: Regulating Employment and Social Fragmentation. (2nd. Ed.). En A. Ferner y R. Hyman, *Changing Industrial Relations in Europe* (págs. 426-458). Oxford: Blackwell.
- (2008). Todavía organizadores del descontento? Los retos de la renovación sindical en España. *Arxius*, 18: 119-133.
- Martínez-Lucio, M. y Stuart, M. (2005). 'Partnership' and new industrial relations in a risk society: an age of shotgun weddings and marriages of convenience? *Work, Employment & Society*, 19 (4) 797-817.
- Marx, K. y Engels, F. (1976a). *El sindicalismo: Teoría, organización, actividad*. Barcelona: Laia.
- (1976b). *El sindicalismo: Contenido y significado de las reivindicaciones*. Barcelona: Laia.
- Mathers, A. (2007). *Struggling for a Social Europe: Neoliberal Globalization and the Birth of a European Social Movement*. Aldershot : Ashgate.
- McCallum, J. (2013). *Global Unions, Local Power*. Ithaca: Cornell University Press.

Bibliografía

- McIlroy, J. (2000). The new politics of pressure – the Trades Union Congress and new Labour in government. *Industrial Relations Journal*, 31, 2–16.
- Merton, R., Fiske, M. y Kendall, P. (1998). Propósitos y criterios de la entrevista focalizada. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 1, 215-227.
- MEYSS (2015a). *Estadística de Convenios Colectivos*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Recuperado de: <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/cct/welcome.htm>
- (2015b). *Estadística de Huelgas y Cierres Patronales*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/hue/welcome.htm>
- Michels, R. (1991a). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico sobre las tendencias oligárquicas de la sociedad moderna. Vol. 1*. Buenos Aires: Amorrortu.
- (1991b). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico sobre las tendencias oligárquicas de la sociedad moderna. Vol. 2*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Miguélez, F. (1991). Las organizaciones sindicales. En F. Miguélez y C. Prieto, *Las relaciones laborales en España* (págs. 213-231). Madrid: Siglo XXI.
- (1999). Presente y futuro del sindicalismo en España. En F. Miguélez y C. Prieto, *Las relaciones de empleo en España* (págs. 191-2012). Madrid: Siglo XXI.
- Milkman, R. y Voss, K. (2004). *Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Labor Movement*. Ithaca: Cornell University Press.
- Mills, N. (2001) New Strategies for Union Survival and Revival. *Journal of Labour Research*, 22 (3), 599-613.
- Mills, W. (1948). *The new men of power: America's labor leaders*. New York: Harcourt Brace.
- Milner, S. y Nombella, G. (1995). *Trade Union Strength, Organisation and Impact in Spain. (nº 258)*. London: Centre for Economic Performance .
- Molina, O. y Miguélez, F. (2013). *From negotiation to imposition: Social dialogue in austerity times in Spain. Working Paper nº51*. Geneva: ILO.
- Moody, K. (1997). Towards an international social-movement unionism. *New Left Review*, 225, 52-72.
- (2009). The Direction of Union Mergers in the United States: The Rise of Conglomerate Unionism. *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), 676–700.
- Moore, S. (2011). *New Trade Union Activism. Class Consciousness or Social Identity*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Bibliografía

- Mrozowicki, A. y Trawinska, M. (2012). Women's Union Activism and Trade Union Revitalization: The Polish Experience. *Economic and Industrial Democracy*, 34(2) 269-289.
- Müller-Jentsch, W. (1985). Trade Unions as Intermediary Organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 6(1),3-33.
- (1988). Industrial Relations: Theory and Trade Union Strategy. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 4(3), 177-190.
- Munck, R. (2011). Unions, Globalisation and Internationalism: Results and Prospects. En G. Gall, A. Wilkinson y R. Hurd, *The International Handbook of Labour Unions. Responses to Neo-Liberalism* (págs. 291-310). Chentelham: Edward Elgar.
- Nadal, J. (1975). *El fracaso de la Revolución industrial en España, 1814-1913*. Ariel Historia: Barcelona.
- Nissen, B. (2003). Alternative strategic directions for the US labor movement: recent scholarship. *Labor Studies Journal*, 28 (1), 133-155.
- Nogueira, M., Valdeolivas, Y. y Tudela, G. (7 de enero de 2015). Sindicatos: De la concertación (social) al desconcierto (general). *Público*. Recuperado de: <http://www.publico.es/opinion/articulos/sindicatos-concertacion-social-al-desconcierto.html>
- Offe, C. y Wiesenenthal, H. (1980). Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political Power and Social Theory*, 1, 67-115.
- Oliet, A. (2004). *La concertación social en la democracia española. Crónica de un difícil intercambio*. Valencia: Tirant lo Blanc.
- Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*. México: Limusa.
- Oppermann, M. (2000). Triangulation — a methodological discussion. *International Journal of Tourism Research.*, 2 (2) 141-146.
- Ortí, A. (1995). La confrontación de modelos y niveles epistemológicos en la génesis e historia de la investigación social. En J. Delgado y J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. (págs. 87-99). Madrid: Síntesis.
- Palomeque, M. (2009). *El sistema de relaciones sindicales en España: un balance general del marco jurídico y del funcionamiento de la práctica sindical en el sistema social..* Madrid: Fundación Alternativas.
- Parker, J. (2006). Trade union women's groups and their effects on union goals and strategies. *HRM journal*, 16 (4), 411-431.

Bibliografía

- Pascual, R. (1 de junio de 2015). Fusiones y códigos éticos, la receta sindical para sobrevivir. *Cinco Días*.
- Pedersini, R. (2010). *Trade union strategies to recruit new groups of workers*. Dublin: Eurofound.
- Penninx, R. y Roosblad, J. (2000). *Trade Unions, Immigration, and Immigrants in Europe, 1960-1993*. Oxford: Berghahn.
- Pérez, V. (1986). Economic Policies and Social Pacts in Spain during the Transition: The Two faces of Neo-corporatism. *European Sociological Review*, 2(1), 1-19.
- Pernot, J.-M. (2005). *Syndicats, lendemains de crise?*. París: Galiimard Folio Actuel.
- Phelan, C. (2007). *Trade Union Revitalisation*. Bern: Peter Lang.
- Pizzorno, A. (1978). Intercambio político e identidad colectiva en el conflicto laboral. En C. Crouch y A. Pizzorno, *El resurgimiento del conflicto de clases en la Europa Occidental a partir de 1968* (págs. 382-385). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Polavieja, J. (2003). *Estables y precarios. Desregulación laboral y estratificación social en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Polavieja, J. y Richards, A. (2001). Trade unions, unemployment, and working-class fragmentation in Spain. En N. Bermeo, *Unemployment in the New Europe*, (págs. 203-244). Cambridge: Cambridge University Press.
- Prensky, M. (2001). Nativos Digitales, Inmigrantes Digitales. *On the Horizon*, 9(5), 1-7.
- Putnam, R. (2002). *Sólo en la Bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Madrid: Galaxia Gutemberg.
- Recio, A. (1999). La segmentación del mercado laboral en España. En F. Miguélez y C. Prieto, *Las relaciones laborales en España* (págs. 97-115). Madrid: Siglo XXI.
- Rhodes, M. (1997). Spain. En H. Compston, *The New Politics of Unemployment* (págs. 103-122). Routledge: London.
- (1998). Globalization, Labour Markets and Welfare States: A Future of "Competitive Corporatism". En M. y Rhodes, *The Future of European Welfare: A New Social Contract?* (págs. 178-203). London: Palgrave-McMillan.
- Richards, A. (2008). *El sindicalismo en España*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Rigby, M., Lawlor, T. y Smith, R. (1999). *Approaches to the Contemporary Role of Trade Unions*. London: Routledge.
- Rojo Torrecilla, E. (1990). Las tareas pendientes. *Política y Sociedad*, 5:31-44.

Bibliografía

- (2012). *La devaluación del criterio de mayor representatividad sindical para el acceso a la actividad formativa en la jurisprudencia de la Sala de lo C-A del Tribunal Supremo. A propósito de las sentencias de 7 y 13 de noviembre de 2012*. Recuperado de <http://www.eduardorojotorrecilla.es/2012/12/la-devaluacion-del-criterio-de-mayor.html>
- Ross, A. (1948). *Trade Union Wage Policy*. Berkeley: University of California Press.
- Sapir, A. (2006) Globalization and the Reform of European Social Models. *Journal of Common Market Studies*, 44(2),369-390.
- Sarriés, L. (1999). *Sociología Industrial. Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Pamplona: Mira Editores.
- Saundry, R., Stuart, M. y Antcliff, V. (2012). Social Capital and Union Revitalization:A Study of Worker Networks in the UK Audio-Visual Industries. *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 263-286.
- Schmitter, P. (1974). Still the century of corporatism?. *The Review of politics*, 36(1), 85-131.
- Sen, A. (1986). Los tontos racionales: Una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica. En F. Hahn y M. Hollis, *Filosofía y teoría económica* (págs. 172-217). México: FCE.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Madrid: Anagrama.
- Shonfield, A. (1967). *El capitalismo moderno*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Silver, B. (2005). *Fuerzas del Trabajo*. Madrid: Akal.
- Simón, H. (2003). ¿Qué determina la afiliación de los sindicatos en España? *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 41, 69-88.
- Slater, D. (1985). Social Movements and Recasting of the Political. En D. Slater, *New Social Movements and the State in Latin America* (págs. 1-26). Amsterdam: CEDLA.
- Standing, G. (2010). *The precariat: The new dangerous class*. London: Bloomsbury Academic.
- Stewart, P. (2004). *Employment, Trade Union Renewal and the Future of Work: The Experience of Work and Organisational Change*. London: Palgrave-McMillan.
- Streeck, W. (1992). Training and the New Industrial Relations: a Strategic Role for Unions? En M. Regini, *The Future of Labor Movements* (págs. 250-269). London: Sage.

Bibliografía

- Stuart, M. y Martínez Lucio, M. (2005). *Partnership and Modernisation in European Relations*. London: Routledge.
- Tarrow, S. (2004). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza.
- Tattersall, A. (2005). There is Power in Coalition: A framework for assessing how and when union-community coalitions are effective and enhance union power. *Labour and Industry*, 16 (2), 97-112.
- (2006). *COMM-ORG. The On-Line Conference on Community Organizing*. PAPERS 2006. Recuperado de: <http://comm-org.wisc.edu/papers2006/tattersall.htm#Coalitions%20and%20Union%20Renewal>
- (2011). The Power of Union-Community Coalitions. *Renewal*, 19(1), 75-82.
- The Economist. (13 de 10 de 2012). *The economist*. Obtenido de <http://www.economist.com/node/21564414>
- Tilly, C. (1985) . Los movimientos sociales como agrupaciones históricamente específicas de actuaciones políticas. *Sociológica*, 28, 1-18.
- Toharia, L. (2011). El debate sobre las reformas necesarias de la economía española: El mercado de trabajo. *Gaceta Sindical*, 17:201-236.
- Traxler, F., Blaschke, S. y Kittel, B. (2001). *National Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- TUC. (2001). *Partners for Progress. Winning at Work*. London: TUC Partnership Institute.
- (2008). *Organising at work. Building stronger unions in the workplace*. London: Trade Union Congress.
- (2009). *The impact of the Organising Academy on the union movement*. London: Trade Union Congress.
- Turner, H. (1962). *Trade Union Growth, Structure and Policy*. London: Allen and Unwin.
- Turner, L. (2004). 'Why revitalize? Labour's urgent mission in a contested global economy. En C. Frege y J. Kelly, *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (págs. 1-10). Oxford: Oxford University Press.
- (2005). From transformation to revitalization: A new research agenda for a contested global economy. *Journal of Industrial Relations*, 32(4), 383-399.

Bibliografía

- UGT (2012). *Código ético de UGT. Compromisos fundamentales del cuadro sindical*. Madrid: Comisión ejecutiva confederal de la UGT.
- Urban, H-J. (2012). Crisis corporatism and Trade Union Revitalisation in Europe. En S. Lehndorff, A *triumph of failed ideas: European models of capitalism in the crisis* (págs. 219-241). Brussels: ETUI.
- van Oorschot, W. (2004). Balancing work and welfare: activation and flexicurity policies in The Netherlands, 1980–2000. *International Journal of Social Welfare*, 13,15-27.
- Vandaele, K. (2012). Youth representatives' opinions on recluting and representing young workers: A twofold unsatisfied demand? *European Journal of Industrial Relations*, 18 (3) 203-218.
- Vega, R. (2011). *UGT. La reconstrucción del sindicalismo en la democracia 1976-1994*. Madrid: Siglo XXI.
- Vidal, S., Alós, R., Jódar, P., y Beneyto, P. J. (2014). Membership Duration in a Spanish Union: A Survival Analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 507-529.
- Visser, J. (2002). Why fewer workers join unions in Europe: A social custom explanation of membership trends. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), 403-430.
- Visser, J. (2006). Union Membership Statistics in 24 countries. *Monthly Labor Review (January)*, 38-48.
- Voss, K. y Sherman, R. (2000). breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. *American Journal of Sociology*, 106 (2), 303-349.
- Waddington, J. (2000). Towards a reform agenda? . *Industrial Relations Journal*, 31 (4), 317-330.
- (2005). Trade Union Membership in Europe. The extent of the problem and the range of trade union responses. *ETUC/ETUI-REHS top-level summer school*. Florencia: EUTC.
- (2006). The trade union merger process in Europe: defensive adjustment or strategic reform? *Industrial Relations Journal*, 37(6), 630-651.
- Waldinger, R., Erickson, C., Milkman, R., Mitchell, D., Valenzuela, A., Wong, K. y Zeitlin, M. (1996). *Hellots no more: A Case Study of the Justice for Janitors Campaign in Los Angeles*. Los Angeles: Lewis Center for Regional Policy Studies.
- Waterman, P. (1993). Social-Movement Unionism: A new Union Model for a New World Order. *Fernand Braudel Center Review*, 16 (3), 245-278.
- Webb, S. y Webb , B. (1990). *Historia del Sindicalismo 1666-1920*. Madrid: Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social.
- (2004). *La democracia industrial*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Bibliografía

- Western, B. (1995). *A Comparative Study of Working-Class Disorganization: Union Decline in Eighteen Advanced Capitalist Countries*. Princeton: Princeton University.
- White, A. (23 de octubre de 2009). *¿Por qué los sindicatos deberían de usar las redes sociales?* - *Blog de Comfia CCOO*. Recuperado de <http://blog.comfia.net/webmaster/redes-sociales/2009/10/23/por-que-los-sindicatos-usar-los-redes-sociales>
- Wilthagen, T. y Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 10 no. 2 166-186.
- Zufiaur, J. M. (2007). El sindicalismo español y Europa. *Claridad*, 4, 57-66.

ANEXOS

INTRODUCTION

During the last several decades, trade unions in Spain have witnessed how the conditions in which they perform their functions and pursue their goals get worse. In an economic, political, social and ideological context that is becoming increasingly more hostile, trade unions lose members and influence. In general, trade unions from developed countries have not been able to provide the correct response to the great challenges imposed by globalisation and new technologies, for which they have failed to adapt their organizational structures, their strategies and dynamics of collective action.

The control of the transnational organisation of the economy and companies goes beyond the reach of the Nation-States, by virtue of being a sphere in which trade unions have established their position of power and influence. Thus, without a trade union counter-power at the international level, and due to the submission of the supranational Organizations to the economic powers, Governments and trade unions lose their capacity to defend their national social models. Companies themselves have tried to find a way to avoid the control of external agents by introducing changes in their internal structures. On the one hand, restructuring processes—such as outsourcing, division in autonomous business groups, and reduction of the workforce—undermine the foundations of the traditional actions of trade unions. On the other hand, the relaxation of labour relations and the changes in sectorial and occupational structures produce a workforce more and more heterogeneous and fragmented, and more difficult for trade unions to organise and represent. The profile of the ideal member of a trade unions—a worker with an

indefinite contract and career prospects in a large company and within the same field of occupation—is nowadays an exception. To make matters even worse for trade unions, and to the detriment of collectivism, individualism is becoming a widespread moral and ideological stance accepted in the labour and personal spheres.

The lack of response to these and other challenges has led trade unions towards a process of decline that can be perceived in the general decreasing tendency in affiliation and in the weakening of their position for negotiation. This situation consolidates a discourse which relegates trade unions to an increasingly marginal role in society. Suffering from a continuous loss of agency to be a relevant actor in the economic redistribution and in the promotion of employment and social rights, trade unions seem to be doomed to extinction or to corporatisation in terms of secured long-term employment. Nevertheless, a more nuanced and empirical look at the situation of trade unions in our setting requires, at the very least, the downplay of this simplistic portrait of the end of unionism.

The threats and the challenges are global and affect all trade unions and countries, but their impact has been uneven and the facts show remarkable differences. This proves that trade unions are able to react and adapt. Two decades ago, the field witnessed the rise of a new academic tendency, the Labour Revitalization Studies, devoted to the analysis of this phenomenon in greater detail and the rejection of the discourses which deny trade unions a relevant role in the future. Although originally born in the English-speaking context—where trade unions have experienced their greatest decline (Bronfenbrenner *et al.*, 1998; Fairbrother, 2000, 2003; Milkman, 2004; Stewart, 2004; Phelan, 2007)—these Studies have reached France (Landrier, 2004; Pernot, 2005), and Germany (Hoffmann, 2006; Hälker, 2007; Dörre, 2011), which serve as examples of their specific scope. Other authors in other areas have tried to provide more global answers, although they never forsake the different systems of national labour relations (Baccaro *et al.*, 2003;

Frege y Kelly, 2004; Kloosterboer, 2007; Gumbrell-McCormick, 2013; Bernaciak *et al.*, 2014).

The main aim of this dissertation is the analysis of Spanish trade unions from the perspective of Labour Revitalization Studies. The situation in Spain is virtually absent in the international and European debates on the revitalization of trade unions. In this sense, the studies regarding the Spanish trade union system from the perspective of the analytical framework of labour revitalisation are scarce, partial and normally conducted by foreign authors (Hamann y Martínez-Lucio, 2003; Frege y Kelly, 2004). The relevance of this dissertation lays thus not only in the fact that it fills in a gap in the body of knowledge, but also in the topicality of the subject it addresses. During the last few years, the Spanish trade unions themselves have been involved in certain activities (such as conferences, seminars, workshops, etc.) related to the general topic or to some of the specific issues broached by the present dissertation, which highlights the relevance and topicality of the focus of the analysis. The objective and academic interest in the research topic is based on, and is supported by, a personal concern. This personal concern stems from the previous experience of the author as a member of a trade union and his conviction that trade unions are an important and gradually more relevant instrument for the protection and promotion of social and employment rights, in view of the neoliberal tendency that leads at present both the Spanish and the European societies.

The present dissertation begins with an explanation of the methodology employed to conduct the study. In this regard, the approach has been cross-methodological, mixing different sources of information and techniques, both quantitative and qualitative. Regarding the former, statistical data has been gathered from surveys carried out by public research institutions and from primary and secondary sources. As to the latter, from a qualitative approach, semi-structured interviews were performed with key informants from different fields and levels within trade unions,

as well as with experts from outside the union sphere. Additionally, content analysis of blogs and logbooks by people who have a close relationship with trade unions and who have thus a deep knowledge of them has been conducted. Furthermore, the contrastive-analytical method has been applied to identify the peculiarities of the Spanish trade unions in the context of the European trade unionism.

The chapter dedicated to the presentation of results and the narrative development of the dissertation starts with a review of the most relevant theories concerning trade unions. Firstly, the classic theories of the late 19th century and early 20th century are introduced. These theories present trade unionism as a social movement that emerged in the context of the Industrial Revolution within a new social class born as the result of this process. Marxist and anarchist approaches to the function of trade unions are contrasted with each other and, afterwards, the contribution of the Webbs to the study of trade unions is explored, from a more scientific and less ideological perspective. Subsequently, the part devoted to the explanation of economic theories of trade unionism will serve to establish the framework for the study of trade unions within the debate of *homo economicus* vs. *homo sociologicus*. Economic theories tend to consider trade unions as mere actors in the labour market that seek to raise the value of the workforce. These economic principles paired with theories of rational choice, when applied to matters such as trade unions membership, serve to explain the behaviour of workers. Nevertheless, as we shall see, the functions of trade unions and the behaviour of workers regarding these organisations are more complex, and the role played by other factors related to the social and employment context is fundamental. A review of the most recent theories will serve as conclusion of the chapter pertaining theories on trade unionism. These theories explain how the social transformations that took place after the Second World War have affected the functions of trade unions, which are gradually more integrated in society as acknowledged agents in the political and labour relations systems. Special attention will be put in the development and

evolution of the corporative model and in the role that trade unions play in the field of political negotiation. Contemporary theories are useful to explain the changing nature of the relationship that trade unions have with their environment. Thus, different labour union models are developed, which have particular strengths and weaknesses when dealing with the present crisis of trade unions. This will be the starting point of the following chapter, which is devoted to the strategies for the revitalisation of labour.

After having presented the causes of the crisis of trade unions and their specific effects in the organizations, the chapter will focus on the theoretical contributions of the Labour Revitalization Studies, which will constitute the basis of the analysis. Following a reflection on the importance of the strategic approach in trade unions, the sources of the power of these organizations that constitute the operating level of the analysis will be explored. The specific strategies and dimensions of labour revitalisation, which constitute the strategic and analytical levels, will be addressed according to the most relevant bibliographical sources in these matters. One relevant section of the chapter is dedicated to the presentation of the most thorough and effective revitalising strategies, mentioning concrete experiences, the adaptability to the new labour models and expected results. More specifically, six strategies will be introduced: organising, partnership, political action, restructuring, coalition building, and international solidarity. The chapter will also function as a theoretical reflection about the mutual interdependency between the union power sources, strategies and the dimension of revitalization. Thus, a combined use and a cumulative approach will be proposed in order to generate effective processes in the achievement of the goals of the revitalisation.

Chapter three explores Spanish trade unions. A review of the most relevant bibliography will serve to identify their basic and distinguishing characteristics, as a previous phase towards the analysis of the problems and challenges that the Spanish trade union model faces. Historical aspects will be intertwined with legal

and political matters to obtain a better understanding of the present situation of these organisations in the different spheres of trade union activity. The possibilities and the concrete revitalization strategies are strongly determined by both the context in which trade unions operate and by the peculiarities inherent to these organizations. The chapter will conclude with an organised account of some of the specific challenges that the Spanish trade unions face nowadays.

The following two chapters bring together the results of the research project. Beginning with the qualitative analysis, the study of the information obtained both through the interviews with key informants and in the blogs is always performed within the analytical framework of labour revitalisation. To present the results, an *ad hoc* structure divided in sections is designed. This structure combines the strategic and operative levels, linking the union power sources with specific revitalization strategies. Each section includes fragments from the transcribed interviews and from the blogs, which serve to illustrate the analysis with the opinions of the informants, and concludes with a critical commentary of the resulting ideas from the point of view of labour revitalisation theories. The chapter concerned with the quantitative analysis elaborates a portrait of the trade union membership in Spain using primarily the data from the “Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo” (Survey on Quality of Life at Work). To this respect, the characteristics of trade union membership will be analysed looking for relevant information which can be useful to design specific labour revitalisation strategies. Therefore, the results of the analysis is presented linked to this goal and the data is subjected to both comparative analysis and statistical cross-validation and correlation techniques, in order to improve the knowledge of the behaviour of the Spanish population in matters related to trade union membership.

Finally, the conclusions summarises the most relevant results obtained by the present research, adding the analytical level of the labour revitalisation theory, not

Introduction

only as evaluative tool, but also as a projective one, which reflects the options of labour revitalisation of Spanish trade unions.

The present PhD dissertation is the culmination of a research project that began in September 2010 with the granting of the Severo Ochoa Doctoral Fellowship by the Government of the Principality of Asturias. Thanks to this fellowship, I was able to dedicate myself full-time to the research project and make a three-month research period at the University of Strathclyde (Glasgow) in 2011. Due to work-related issues I had to relinquish the fellowship in 2012, which also caused a decrease in the amount of time available to continue with the research project. I have finally been able to conclude my dissertation during the autumn of 2015 after a leave of absence from my job.

CONCLUSIONS

The main characteristics of trade unionism can already be glimpsed from the theoretical chapter with which this dissertation begins. The highly agglutinating character of trade unions regarding their social, cultural, political and economic environment can be appreciated even from the very first contributions to their study. Like a living organism, these organizations had to react, adapt themselves and fight for survival in different environments, some of them hostile. The result of this evolutionary process is a variety of models and organizational systems, a complex panorama full of particularities and rich in nuances that prevent the researcher from making simplistic diagnosis and proposing general solutions.

From the sociological perspective adopted in this dissertation, trade unions are acknowledged as economic agents, although mainly as political institutions. This fact distances the study of these organizations from a mere positivist approach, as their functions are frequently related to ideological postulates about society and its transformation. Likewise, discourses on the end of trade unionism are also linked to views and trends of political and economic thinking, a reality that cannot be ignored in the analysis. Another fundamental characteristic, which adds complexity to the study of trade unions and even more to their praxis, is the constant presence of a numerous amount of dilemmas as well as ambiguous and even contradictory situations in the strategy of trade unions. These situations have been repeated since the beginning of trade unionism and the organizations normally do not find permanent solutions, but temporal ones. The problems posed, for instance, by the combination of democratic aspects with the efficiency of the organisations, or by the coexistence of a membership logic and an influence logic, are by-products of the constant internal debates and make it difficult to take strategic decisions.

Conclusions

Halfway through the 20th century, Capitalism survives in the post-war years thanks to the participation of trade unions in the Industrial Relations Systems (Dunlop, 1985) and the development of the social integration function of these organizations as intermediaries between the capital and the workforce (Müller-Jentsch, 1985). According to the Keynesian-Fordist model, trade unions are key collaborators for the economic development and redistribution of wealth by means of the Welfare State, which they help create within the framework of political exchange (Pizzorno, 1978). The enormous potential for transformation of trade unions becomes gradually more appeased as these organizations enter the institutional sphere. Progressively, an atmosphere of cooperation with businesses and governments is established, which increasingly revolves around immediate and material issues and conceals the structural causes of the social conflict (Hyman, 1981).

This model reaches a crisis point during the last third of the 20th century, and recovers liberal ideas, hostile to trade unionism. Once the survival of capitalism was guaranteed, a series of transformation in the geopolitical, technological and financial spheres take place, leading to the development of the process known as globalization. The resulting increase in competitiveness carries a series of transformations in the industrial fabric and in the public services, as well as in the way labour relationships are lead, raising the difficulty of the work performed by trade unions. The structural changes and the ideological transformation affect one another. Thus, in the political level, the rise of neoliberal ideas is favoured by the loss of referents in social democracy and the sinking of the communist project. Trade unions see then their position in politics weakened by the loss of relevance or the movement towards the centre of left-wing parties, including the acceptance of neoliberal postulates such as the superior value of competitiveness.

Immersed in these circumstances, trade unions from developed countries start a process of decline which, since the end of the last century, has been characterised by a decrease in the number of members and a reduction of their economic, social

and political influence (Behrens *et al.*, 2004a). The reversal of the situation demands facing several challenges to which trade unions seem not to be able to respond properly. However, both the perception of threats and the development of solutions are highly determined by the inherent characteristics of each trade union movement, including the way in which a concrete trade union operates within the national system of industrial relations and its labour union traditions. Facing this general scenario, the variety of contexts and models within which trade unions operate requires caution and emphasis on the specific roles these organizations play and the particular challenges they face.

This dissertation is situated within the tradition of Labour Revitalization Studies, which seeks to generate new ideas so that trade unions can increase their influence in contemporary social contexts, challenging the increasing supremacy of the employer's organizations (Frege y Kelly, 2004). Therefore, the theses that support the end of trade unionism and that relegate trade unions to the loss of their role as relevant actors in society—doomed to extinction or to corporatisation—are rejected *a priori* (Köhler, 2008). Consequently, an evolutionary and strategic approach is taken (Boxall, 2008), according to which the adoption of measures that are able to counteract against the decline can lead towards a revitalization of trade unionism. In this process, several internal and external aspects related to trade unions have to be taken into account, which condition the discretionary capability in the selection of the strategy. Issues such as the institutional framework—to which trade unions try to adapt—or the characteristics of the organizational structure and of leadership have a strong influence amongst the available strategies directed at trying to revitalize the trade unionist movement. Trade unions are currently in a historical cross-roads, struggling to maintain an influential role in contemporary societies. In order to face this situation, these organizations must address general and specific, profound and effective transformations that can stop their increasing weakening and reinforce their presence as acknowledged social actors.

Conclusions

According to Hyman (2001), the different trade union movements direct their activities towards issues pertaining class, market or society, although it is quite common that trade unions develop actions in all those different spheres, as the activity performed by trade unions is multidimensional. This characteristic implies that, in order to address the revitalization of this activity, it is necessary to acknowledge the existence of a variety of union power sources, of strategies for revitalization and of spheres. Furthermore, the multidimensionality of the activity of trade unions requires an integrated approach to revitalize it, in the execution of positive actions in several dimensions.

The present dissertation proposes, on the theoretical level, a comprehensive model of revitalization at various levels. First, union power sources constitute the operative level because they allow a better identification of the problems and objectives for the revitalisation of trade unions from the inside of the organisations. Second, the union revitalisation strategies constitute the strategical level, where a series of previously designed measures are adopted, contributing to the development of various union power sources. Finally, the analytical level is constituted by the different dimensions of trade union revitalization, i.e. the sum of the progresses made on the affiliation, economic, political and institutional spheres, which have characterised the global decline of trade unions. Thus, the trade union revitalisation appears as a process that requires a combined use of actions and strategies directed towards the increase of the sources of power of trade unions. This accumulative process requires an integrated and complementary vision of the different strategies and sources of power of trade unions, in order to develop positive synergies. One of the main virtues of this approach is that it allows us to identify the elements that are necessary for the revitalisation inside the trade unions themselves, avoiding situating those elements outside of the organisations.

At this point, the research process needs to stop to consider the object of analysis: the Spanish trade unions. A chapter is devoted to the review of the more recent

Conclusions

academic bibliographical sources pertaining Spanish trade unions, in order to distinguish the specific challenges that these organizations face so that, further on, they can be addressed again from the perspective of the Labour Revitalization Studies. The “foundational anomaly” of the Spanish trade unions (Beneyto, 2008)—which started their activity during the the democratic period at the same time that the crisis of trade unions in Europe began—goes so far as to influence their model of organization, their institutional role and their strategies. Issues such as affiliation and representation of new work profiles, problems pertaining the legal framework, the relation with society, the structures of trade unions and the processes of organization or the evolution of their institutional role, stand out as elements of analysis in an account that tries to incorporate the most recent social and political developments.

The general aim of this dissertation is the analysis of the main Spanish trade unions, applying the contributions of the Labour Revitalization Studies. Fundamental information about these trade unions and other institutions has been obtained by means of a multidimensional approach that combines qualitative and quantitative techniques. Employing the semi-structured interview as a prominent technique, key informants from the different spheres and levels of Spanish trade unions have been interviewed, as well as other people, from both the fields of the academia and social activism.

After analysing their opinions, a great concern about the weakening of the social, political and economic influence of trade unions can be appreciated. Nevertheless, in terms of the formulation of revitalisation strategies, the answers are rather diffuse and tend to make reference to structural factors, which makes it more difficult to identify concrete actions within trade unions themselves. Thus, the results of the analysis of the Spanish trade unions reflect the variability, complexity and heterogeneity of the activity of trade unions that the theories about trade unionism show.

Conclusions

Once the research process has been described, the conclusions are presented from the analytical perspective proposed in the present dissertation, which refers to the dimensions of trade union revitalisation. As previously mentioned, this approach emerges from the assumption that the revitalization of trade unionism entails the development of those dimensions that characterise its decline. This development implies the boosting of the sources of power of trade unions and the use of strategies for revitalisation.

Without available disaggregated data pertaining all the Spanish trade unions, there seems to be a tendency of reduction of the number of members in these organisations. This takes place after a decade of growth in the number of members beyond comparison in the rest of Europe. In terms of percentage, the density of trade unions has remained relatively stable among the salaried population. Nevertheless, in net terms, this density experiences a pronounced shift, in the sense that there are many new memberships and many cancellations, with periods of temporary continuance related mainly to the employment situation of the workers. That is to say that trade unions are not putting in practice strategies that are effective enough to produce an increase in trade union density, which begins by retaining their members. The service model of trade unionism, as conceived by the biggest trade unions, is not working as a real incentive and its inefficiency demands a corrective action or a change of model.

Furthermore, the structure of membership does not reflect the characteristics of the labour market. The dominant type of member is one with a steady membership and belonging to certain sectors, importing thus the workforce segmentation to trade unions and creating problems for their ability for representation and their social image. There exists, thus, a certain risk of corporatisation among Spanish trade unions. The lack of representation of particular groups—such as women, young people, or immigrants—requires specific strategies on behalf of trade unions, but also have to be analysed in relation to their presence in groups of low trade union

Conclusions

membership, such as peripheral workers. The presence of women in trade unions during the last decades is remarkable, showing a strong presence as well as a superior resistance among the members that have a temporary contractual connection. Regarding young people—the sector most affected by work instability—, their presence in trade unions is low, which show a tendency to the aging of their members. This fact generates a paradoxical situation, in which the existence of mutual interests does not lead to the development of conducts and actions focused on the incorporation of young workers. Something similar happens with immigrants, whose presence in trade unions has increased abundantly in net terms due to the mass arrival of foreigners during the years of growth. However, the percentage of immigrants who become members of trade unions is rather low and is characterised by shorter term memberships.

The rise in the number of members always enhances the potential for revitalisation. This is due to the positive effect it has in the influence of the trade union in economic, political and social spheres, as well as a higher organisational vitality. The reduction in the amount of members produces the reverse effect and reduces the ability for strategical reaction of trade unions. The loss of members implies a loss of resources, increasingly more necessary due to the cutbacks in the financing for the kind of activities that trade unions perform, which keep—in general—poorly effective organisational structures. The decrease in resources implies that the ability and discretionality for strategical change within trade unions also decreases, because the available options are conditioned by the financial means.

One of the main challenges for the revitalisation of Spanish trade unions is the development of their associative power, increasing both the number and the density of members. For their strategical response, trade unions have to incorporate the potentiality of other sources of power, such as the moral-discursive, the structural, the coalition- building and the organizational ones, which improve the conditions for the recruitment of members. Nevertheless, the quantitative increase of trade

Conclusions

union members has always had optimisation as its limit, because trade unions not only need to have more members, but also expand their representation at the same time that they create a collective identity.

In the English-speaking context, where trade unions are more dependent on the associative power, the strategies of the organisational model have been the main strategy implemented in order to try to increase membership. Spanish trade unions operate in very different circumstances, but some aspects of the organisational model could be adapted to transform them in a useful tool for highly-unregulated and precarious sectors with a low trade union presence. Thus, in order to improve inclusiveness and representation, the combination of traditional and innovative strategies to increase the associative power is mandatory, given the increasingly-heterogeneous nature of work.

The economic dimension of labour revitalisation refers to the strength of the negotiating position of trade unions. The debilitation experienced by Spanish trade unions in this dimension is a complex cluster of reasons that includes many factors. On the external level, the increase in international competitiveness or the high unemployment rate combines with internal factors—such as the low trade union membership rate or the loss of ability for mobilisation—resulting in a loss of structural power for bargaining that requires new approaches and strategies. An integral approach in the development of the power of trade unions requires the consideration of other power sources, like the associative or institutional ones, which are able to improve the negotiating position of trade unions.

Improving the coordination, both in the different spheres of collective bargaining and between the different trade unions, can serve as a way of increasing the structural power of trade unions. However, the heterogeneity of the spheres in which collective bargaining is conducted and the bad relations that exist between the various trade unions hinder the possibility of a breakthrough in this direction. The segmentation of the Spanish trade union leads towards particularism, with each

Conclusions

organisation struggling to take collective bargaining to the sphere in which it has a favourable position. Introducing legislative improvements and regenerating the ability for internal and external dialogue within trade unions can be useful to meet the challenge of the development of a collective bargaining with a wider scope, closer to the reality of its range, with effective mechanisms of organization and more democratic.

Spanish trade unions have shown a great ability to introduce new matters in collective bargaining. This has been useful to remarkably improve a mechanism that is nowadays in danger of deterioration due to the actions of the government, against the interests of all the parties affected. In spite of this, trade unions still show a great capacity for innovation and dialogue in collective bargaining, as proven by the position of the Spanish companies situated in highly strategical sectors that are very much exposed to international competitiveness.

The incorporation of the main trade unions into institutions has produced a decrease in their traditional capacity for mobilisation. Both in the economic and the political sphere, the power of trade unions to manage conflict has been significantly weakened. The renewal of the ability for mobilisation of Spanish trade unions is necessary in order to obtain structural power and requires turning to the sources of complementary power, such as coalition formation or moral or the discursive ability of trade unions. The very weakening of trade unions frequently provokes that conflicts acquire visibility and affect the citizens, as a strategy to gain the ability to exert pressure. This new expression of conflict has to be carefully handled in order to avoid generating social rejection, which weakens other sources of power for trade unions.

The cooperation strategy does not seem to be the basis for any commitment to revitalisation on behalf of Spanish trade unions. However, some of its principles have been introduced in the way negotiations are conducted. In this sense, the

Conclusions

majority of Spanish trade unions have adopted a more flexible attitude, even though they have done so forced by the pressure produced by competitiveness.

The political dimension of revitalisation includes all those actions focused on recovering political influence in all levels. The foundational conditions of Spanish trade unionism during the democratic period and its posterior development have shaped the inclusive character of these organisations. In order to foster the governability of labour relations, the normative framework has produced a concentration of the power of trade unions in the hands of a few organisations. By means of its participation in institutions, Spanish trade unionism has seen the crisis that affects the global trade unionism since the late 20th century reduced. However, the weakness of the sources of power of the independent trade unions causes the institutional power to be increasingly more dependent from its source: the government. With the advent of the financial crisis and its neoliberal management, the ability of trade unions to influence politics through institutions has been deliberately weakened. With a decreasing ability to mobilise the workers and the deterioration of the links with political parties, the traditional ways to influence politics require an update due to their loss of effectiveness.

The institutional participation of trade unions is paradoxical, because it is the necessary condition and, at the same time, the obstacle for revitalization (Baccaro, *et al.*, 2003). The development of autonomous power sources for trade unions has to be the basis to consolidate the institutional power, as an important and necessary complement. With the margin for mutual profit steadily decreasing, the trade unions that participate in the institutions are facing a strategic decision. Going forward towards a model that is more distant from institutions would demand, in the Spanish case, a reorientation towards class. This new situation could reduce the trade union fragmentation, improve the ability to form alliances and develop new sources of autonomous trade union power. At the moment, institutional

Conclusions

participation should be considered only from the point of view of its ability for trade union revitalisation.

The formation of stable and long-lasting alliances between trade unions and other organisation and social movements can be an effective way to regain influence in the political and social spheres. However, the main trade unions do not normally choose to form alliances, resorting to them only in rare occasions. In this sense, minority trade unions did profit from alliance formation, gaining thus greater prominence. Major trade unions need to see in the new social movements not only an opportunity to their own empowerment, but also a risk of weakening, in so far as the new expressions of social conflict could be able to suppress them.

The development of moral and discursive power for trade unions has to be used in order to improve the distrust indicators inside trade unions. A more communicative, proactive and modern style, which includes new profiles and discourses, can contribute to improve the identification of the workers with trade unions. The updating of the repertoire of protest methods of Spanish trade unions is also necessary in order to be more effective in the economic, political and social levels. In this sense, the formation of alliances can be of help to incorporate new strategies in trade unions, as well as means of support, more and more necessary every day.

The development of the international sphere of trade unionism and its incorporation in trade unions at all levels is one of the most agreed-upon proposals to confront the crisis in current trade unionism. There is no doubt that a trade unionist movement organized on the international level would be a very useful tool to develop the economic and political dimension of the labour revitalisation. However, international trade unionism faces still very important challenges that are, in some respects, similar to those pertaining Spanish trade unionism. The weakening of the institutional framework, the problems for collective action and mobilisation, as well as the lack of identification with the base, require the

Conclusions

development of the sources of trade union power in the international sphere, so that these organizations can become an influential actor. Spanish trade unions often criticise the lack of usefulness of the supranational trade union institutions in order to avoid the competition between organisations, too often absorbed in a fratricidal struggle towards fragmentation and debilitation. Spanish trade unions should commit themselves in unison to the reinforcement of those instances, for which both the development of the moral-discursive power for its diffusion by the organisation as well as the demonstration of strategical power in the assignation of the necessary resources are important.

According to Behrens *et al.* (2004a), the institutional dimension refers to both the internal dynamics and to the organizational structures of the trade union and acquires a central role in revitalization because it determines the strategic ability of the trade union. Organizational reorganisations constitute one of the first reactions of trade unions when facing their decline and also the most widely spread one. Spanish trade unions have mainly chosen to undertake fusions, generally among their federations. Generating economies of scale, trade unions try to administer in a better way the resources, but those are mainly defensive strategies. However, Spanish trade unions in general show several common problems in their organisation, which require organisational changes with a transformative motivation, because that is the only effective motivation for trade union revitalisation.

The existence of different organisational levels and a dual structure of federations and regions requires strong mechanisms of coordination, because tensions and conflicts are frequent, diminishing the organisational power of the trade union. The decentralisation and empowerment of the local level, to the workforce, can be an efficient strategy, given the discontinuity of careers and the reduction of the size of companies, as well as the need for a greater presence and visibility of the trade union. Furthermore, the participation and processes of direct democracy improve

Conclusions

this level in trade unions that need to generate vitality and collective identity. Combining efficiency and democracy in trade unions is always a complex matter, but, given the current situation, developing trade union power through democracy is required in order to be efficient at a later date.

Despite the differences among the Spanish trade unions, there are still some organizations that maintain very stiff and expensive structures, with organism situated on the fringes of trade unionism of dubious effectiveness for trade union activity. The strategical power is proven by the assignment of increasingly more scarce resources to the aims of labour revitalisation. The challenge—not a very easy one—posed to trade unions is to overcome the strong internal resistances against the approach to changes with a transformative motivation, combining them with a greater depth in the democratisation process. The generation of dynamic and flexible structures is a necessary step towards economic viability and the incorporation of workers with all kinds of backgrounds in the organisation, therefore increasing representation. At the same time, the development of more and better mechanisms of internal solidarity is key to increase the organisational and associative power, because the federations with less resources are the ones with greater difficulties to perform their activity in their sectors. To avoid the concentration of the power of the organisation in the hands of certain sectors, such as workers of the public sector, it is necessary to battle the current risk of corporatisation.

The limited presence of young people in positions of power inside trade unions is a preoccupation shared by most organisations. A high percentage of the people that are now in positions of responsibility are close to the age of retirement. The generational renewal in trade unions implies leaving vacancies in positions with responsibility for young people, as nowadays a high degree of job rotation can be perceived. The incorporation of young people in positions of responsibility has also positive effects in the image of the trade union and its ability to communicate,

Conclusions

while providing vitality to the mode of organization, a better disposition towards coalition formation and new approaches for strategy and union action. Women are another underrepresented collective in positions of power. Despite the significant increase in female membership and female presence in middle ranks, higher positions with greater responsibility inside the organisations tend to be occupied by men. Far from blaming this situation on trade unions—because the values, attitudes and behaviours inside these organisations are reflections of the ones present in society—it is necessary to point out that all those actions in favour of gender equality will have a positive impact in the perspectives for revitalisation in a context in which the number of women in the workforce is increasing more and more. The placement of immigrants and workers from precarious sectors in relevant positions within trade unions will no doubt bring vitality to the organisation and strengthen the link with the different realities which trade unions aspire to represent in a more efficient way, creating synergies for the development of sources of power for trade unions. Last but not least, the international dimension of trade unionism has to be included inside the structure and the positions of power of trade unions. The strategic relevance of this sphere and its current weakness requires a specific commitment with the generation of specialised instances with a central character inside the organisation.

To begin closing this final chapter devoted to conclusion, I would like to put emphasis on the relevance of the strategical analysis for the preservation of Spanish trade unions as one of the most important social actors. This part these organizations play, whose continuation is not guaranteed, raises from their role both in the redistribution of wealth and in the development and extension of employment and social rights. This dissertation is framed within the academic discipline of Labour Revitalization Studies, which tries to propose concrete solutions so that trade unions can face times as hard as we those live in today. In spite of the difficulties, their goal is ambitious, because they do not just look for a way in which trade unions can survive, but a way to empower these organisations.

Conclusions

However, throughout the present dissertation the complexity of the challenges that trade unions are facing—as well as the determinant factors, dilemmas and opportunities to give effective answers—has been analysed in detail. The revitalisation of trade unions requires an integral vision for the accumulative development of the union power sources, as part of a process of mutual feedback. This is a transformative commitment that needs to overcome inner and outer resistances within a strategical approach that requires specialised knowledge. Therefore, I consider that Spanish trade unionism could contribute and benefit significantly from its incorporation to the aforementioned academic line of thought, and the present dissertation (modestly) tries to advance in that direction.

To conclude, I would like to refer to the lessons learned and the difficulties found, through a brief evaluative summary of the research process that concluded with the composition of the present dissertation. Performing a thorough analysis of trade unions has been—for me as sociologist—a deeply enriching experience. The great difficulties of the activities conducted by trade unions—corroborated by the fieldwork—trying to combine several conflicting interests and face dilemmatic situations, has taught me to be cautious in the analysis of the activity of any organisation in the future. Throughout the process, I encountered difficulties due to the vast scope of the topic. This extension added substantial complexity to the theoretical study, to the fieldwork and to the composition of the dissertation. Furthermore, the subsequent feeling of lack of depth—given the enormous amount of rather important topics—was a constant reason to worry. Nevertheless, I now consider that keeping this wide approach has allowed me to know and manage in the theoretical level the intricate relationships between the different sources of power, strategies and dimensions of the revitalization of trade unions. In this sense, I think that this dissertation is a necessary contribution and fulfils its goals. However, the revitalisation of Spanish trade unions still requires the combination of many more research efforts—inside and outside trade unions—in order to face the variety of challenges posed.