

## El movimiento sindical de Europa occidental: tiempos duros, decisiones difíciles

Por Rebecca Gumbrell-McCormick y Richard Hyman

### Los desafíos para los sindicatos europeos

Desde hace varias décadas los sindicatos europeos -por mucho tiempo entre los más fuertes del mundo- están a la defensiva. Bajó el número de afiliados, en algunos casos de forma drástica, y se ha reducido su capacidad de negociación colectiva, al igual que su influencia en los gobiernos y, en algunos países, el respeto popular. El movimiento sindical de Europa occidental llegó a su máxima expresión socioeconómica hace cincuenta años, en el contexto de la producción industrial en gran escala (el 'fordismo') y el perfeccionamiento del estado de bienestar keynesiano: algunos empleadores de punta se convirtieron en 'campeones de la nación' y no cabía duda de que los gobiernos nacionales se encargarían de definir la política social y económica; parecía obvio el papel fundamental de los sindicatos en esta relación triangular.

Desde entonces el panorama ha cambiado irrevocablemente. Hoy en día los gobiernos se declaran incapaces de resistir los dictados de las fuerzas económicas internacionales, las principales empresas operan, casi sin excepción, a partir de estructuras de propiedad y estrategias de producción transnacionales, al tiempo que los sindicatos a menudo se encuentran desorientados. Muchos se muestran inseguros con respecto al papel que deben cumplir en el siglo XXI, lo que origina conflictos internos. Algunos observadores dudan incluso de la relevancia de los sindicatos como actores socioeconómicos. Pero también es cierto que los tiempos duros pueden estimular una reorientación del pensamiento y, a partir de ahí, abrir nuevas oportunidades; el desafío consiste en la revisión de la razón de ser y las prioridades de los sindicatos, así como la definición de nuevos caminos para alcanzarlas. Estos pueden implicar algunas decisiones difíciles: no todos los objetivos tendrán la misma prioridad, sobre todo, si los recursos están más escasos.

Hemos concluido un estudio del movimiento sindical en diez países de Europa occidental que busca explorar sus respuestas a los desafíos que debe superar y trata de dilucidar

hasta qué punto está desarrollando nuevas fuentes de poder (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013).

### Las fuentes del poder sindical

Los sindicatos europeos de hoy están más débiles que hace algunas décadas, pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de la fuerza del movimiento sindical? A partir de la extensa bibliografía sobre el movimiento sindical se podrán definir cuatro fuentes de poder ampliamente reconocidas. La primera es de carácter *estructural* y se desprende de la localización de los trabajadores organizados en una rama ocupacional específica. Pueden tener determinadas destrezas y competencias escasas, que les dan valor frente al empleador y por las que son difíciles de reemplazar, otorgando al sindicato cierto 'poder de negociación en el mercado'. O pueden ocupar una posición estratégica en el proceso de producción de tal peso que una interrupción del trabajo ocasionaría costos importantes al empleador. De esta manera se generaría el 'poder de negociación en la empresa'. Los trabajadores que reúnen las dos expresiones de poder estructural (en el pasado, por ejemplo, los tipógrafos profesionales del sector de la prensa) están en condiciones de formar sindicatos especialmente fuertes.

El segundo tipo de poder está relacionado con la capacidad de *asociación*: el simple hecho de contar con afiliados proporciona recursos al sindicato, incluyendo los recursos económicos. Sin embargo, asociación y organización no son términos sinónimos: la asociación puede limitarse a la afiliación pasiva de las personas a un sindicato para gozar de determinados beneficios y servicios de protección, sin que se produzca necesariamente una interacción entre los afiliados. Puede reflejar la 'disposición a pagar', sin que la misma incluya la 'disposición a actuar'.

Por lo tanto debemos distinguir como tercera categoría el poder *organizativo*. Esta diferenciación está presente en muchos debates sobre la 'revitalización' sindical: el reclutamiento de afiliados no es equivalente a la organización de

los mismos (aunque puede ser una condición previa indispensable). 'La unión hace la fuerza'; por mucho tiempo este ha sido el lema, pero la afiliación no es una garantía de unidad. La construcción de los recursos para el poder de una organización implica, en parte, un proceso de desarrollo y síntesis del 'capital social', es decir los miembros, para lograr su identificación con el colectivo y el apoyo a sus objetivos y políticas. El poder organizativo depende además de procesos de democracia interna efectivos.

El cuarto tipo de poder es de carácter *institucional*. El poder de asociación y organización puede verse apuntalado por las preferencias del empleador, el apoyo desde la legislación, los derechos de los comités de empresa estatutarios, la administración del sistema de bienestar social y el papel de los sindicatos en la estructura formal del sistema de consultas tripartitas de alto nivel. Esta apoyatura institucional puede ser el resultado de la adquisición previa de otros recursos de poder y actuaría en sustitución de los recursos estructurales, de asociación y organizativos de poder, cuando éstos pierden fuerza. El poder institucional puede ser precario a largo plazo; no obstante, puede inducir los sindicatos a una actitud de satisfacción consigo mismos. Podrían verse obligados a decidir entre la defensa de su estatus institucional por un lado y la recuperación de la capacidad de representación mediante la adopción de iniciativas políticas innovadoras, por el otro.

La necesidad de contar con recursos complementarios de poder, que no sean necesariamente novedosos, pero que en el pasado no se tuvieron debidamente en cuenta, es un corolario del debilitamiento de los elementos que tradicionalmente fueron reconocidos como soportes claves del movimiento sindical. El primero responde al ámbito de la *moral* -o, en una terminología más contemporánea, del *discurso* o de la *comunicación*-; incluye una concepción del cambio social y de la sociedad y el vocabulario necesario para la persuasión. Los sindicatos tienen que demostrar que la construcción de una sociedad mejor es su misión y define su identidad. Asimismo deben convencer a los demás de que se trata de una meta posible y deseable. Esto implica la visión de una sociedad activa y democrática, pero además la demostración de que los mismos sindicatos son organizaciones democráticas que promueven la democracia.

Otra fuente de poder podría llamarse la capacidad de *colaboración* (o de *coalición*). Ante la pérdida de capacidad de

alcanzar los objetivos por sus propios medios, los sindicatos necesitan aliados. Habrá que construir relaciones de cooperación con otros grupos, movimientos y organizaciones con metas e intereses compartidos, más allá de que su estructura, base social y agenda difieran de la sindical. Lograr sinergias es una tarea necesaria y difícil.

El último recurso puede ser llamado *estratégico* o *logístico*. Ante la escasez de recursos, éstos se deben usar con inteligencia. Habrá que diferenciar entre recursos e ingenio: los sindicatos prevalecerán, si son capaces de aprovechar sus recursos limitados de una manera más eficiente que sus adversarios aparentemente más fuertes. En realidad, se trata de una lección de la historia del movimiento obrero, en la cual los trabajadores y sus sindicatos a veces supieron ganar, a pesar de estar en desventaja.

## ¿Hacia una renovación del movimiento sindical?

Por más de dos décadas la renovación y revitalización del movimiento sindical ha sido el tema de muchos debates. A menudo las recetas fueron contradictorias: ampliar el abanico de servicios ofrecidos a los afiliados individuales o construir nuevas formas de solidaridad colectiva; apostar a nuevas asociaciones con los empleadores y gobiernos o desarrollar la capacidad de lucha independiente mediante campañas y movilizaciones. La definición de las prioridades es un elemento central de las decisiones difíciles, a las que el título hace referencia.

En esta nota no tenemos el espacio necesario para detallar los resultados de nuestra investigación, por lo que presentamos los resultados en términos generales. En primer término y más allá de cualquier otra consideración, no existen las soluciones mágicas para que los sindicatos recuperen la iniciativa: más allá de tácticas, se requieren estrategias para la revitalización. Por ejemplo, el 'modelo de organización' que los sindicatos de numerosos países reclaman como suyo, no debe agotarse en un conjunto de técnicas. La 'opción por la organización' en serio significa repensar las metas y los objetivos del sindicalismo, las bases sociales a las que los sindicatos quieren representar, las formas de acción que deben elegir y la naturaleza de los procesos democráticos internos. Para tomar un ejemplo muy diferente: las fusiones de sindicatos -en muchos países consideradas el camino a la revitali-

zación- resultan a menudo tan desastrosas como las fusiones de empresas. Esto se debe en parte a que se las entienden generalmente como un atajo organizativo que no presta la debida atención a la necesidad y la oportunidad de rediseñar el sindicalismo según líneas innovadoras y de reflejar los intereses y aspiraciones de una base social más amplia.

La falta de innovación estratégica bastante frecuente se debe, entre otras razones, a las cuestiones 'políticas' difíciles asociadas a ella. Los sindicatos evidencian una fuerte inercia organizativa, porque los cambios estratégicos amenazan las correlaciones internas de poder existentes, dado que cualquier reasignación de recursos que refleje las nuevas prioridades puede crear perdedores y ganadores. Por lo general, muchos puntos están sujetos a veto y pueden bloquear la introducción de cambios controvertidos.

La innovación estratégica no se debe limitar al diseño de modelos a nivel de las oficinas de las directivas. Debe ser llevada a la acción, lo que implica la movilización de la 'disposición a actuar' de los miembros y representantes de base. Una innovación efectiva tendrá mayores posibilidades donde los sindicatos mantienen un diálogo interno permanente y activo, cultivan el 'capital social' de sus miembros y usan los mecanismos de educación interna para generar y perfeccionar los 'intelectuales orgánicos' capaces de contribuir el puente de reflexión entre los niveles de conducción y de base.

La revitalización supone también que se repiense el significado de la solidaridad. El viejo lema 'solidaridad para siempre' aún resuena, pero debe ser redefinido para el siglo XXI. En los sindicatos ya no hay afiliados 'comunes'; en cambio, deben reflejar la diversidad de intereses en el seno de la clase obrera, tanto a nivel nacional como internacional. La identidad colectiva no es un hecho natural, hay que construirla. Y esta construcción no se realiza por la vía de la imposición mecánica: debe ser negociada. Los sindicatos tendrán que aprender cómo integrar la diversidad. Cada vez más, los sindicatos desarrollan mecanismos de auto organización y representación de los intereses específicos de grupos anteriormente poco representados o descuidados: mujeres, minorías étnicas, trabajadores precarios, lesbianas, gays, bisexuales y trans (LGBT, por su sigla en inglés). En el pasado los mecanismos de este tipo se hubieran interpretado como una contradicción a la noción de que 'todos somos trabajadores'. En cambio, hoy en día se acepta que la afirma-

ción de que se está representando el 'interés general' queda vacía, mientras los diferentes intereses existentes en los sindicatos no tengan una voz propia.

Son innegables los desafíos reales que los sindicatos deben enfrentar; pero sobre todo, en la mayoría de los países se encuentran en la defensiva ideológica, por lo que habrá que regenerar los recursos a nivel de la *moral*, el *discurso* o la *comunicación*. Esto es en parte una cuestión de vocabulario y en parte un tema referido a los canales de comunicación, pero fundamentalmente es una cuestión de ideas. La mayoría de los sindicatos ha perdido la convicción movilizadora de su propia capacidad de alcanzar una economía y una sociedad mejor. Lo que se requiere es una contraofensiva nueva e imaginativa, quizás utópica. Por ejemplo, la actual campaña del sindicato metalúrgico alemán *IG Metall* por una 'vida buena' (*Kurswechsel für ein gutes Leben* - Cambio de rumbo por una vida buena) constituye un esfuerzo impresionante para mostrar que *hay* una alternativa a la austeridad y el deterioro de las condiciones de vida y de trabajo.

Destacamos como positivo el hecho de que numerosos sindicalistas entrevistados por nosotros reconocieron, con todas las reservas del caso, la necesidad de introducir cambios y que están descubriendo e implementando elementos que forman parte de una solución estratégica.

***Rebecca Gumbrell-McCormick es profesora titular del departamento de Management del Colegio Birkbeck de la Universidad de Londres, con especialización en relaciones laborales europeas e internacionales, movimiento sindical y equidad.***

***Richard Hyman es editor del European Journal of Industrial Relations y profesor emérito de Relaciones Laborales de la London School of Economics.***

### **Referencia bibliográfica**

Gumbrell-McCormick, R. y R. Hyman (2013). *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices* [El movimiento sindical de Europa occidental: tiempos duros, decisiones difíciles], Oxford University Press.

***Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan, necesariamente, los puntos de vista de la Friedrich-Ebert-Stiftung.***