

# El poder sindical en la economía mundial

Christian Lévesque - Gregor Murray



MANU  
ROBLES-ARANGIZ  
INSTITUTUA



CHRISTIAN LEVESQUE, profesor en la EC Montréal y codirector del Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT – Université de Montreal, Université Laval, HEC Montréal).



GREGOR MURRAY, profesor en la Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, y director del CRIMT.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 3  |
| Globalización y poder sindical<br>en el ámbito del centro de trabajo..... | 7  |
| Matizando la tesis dominante.....   | 11 |
| Un triángulo estratégico para la acción sindical .....                    | 13 |
| <i>Capacidad estratégica: un sindicalismo de proposición</i>              | 14 |
| <i>La solidaridad interna: democracia</i>                                 | 19 |
| <i>Solidaridad externa: alianzas y articulación</i>                       | 23 |
| Reforzar el poder sindical .....  | 28 |
| Conclusión.....   | 33 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 34 |



Barrainkua, 13  
48009 Bilbao  
[www.mrafundazioa.org](http://www.mrafundazioa.org)  
e-mail: [ipar@mrafundazioa.org](mailto:ipar@mrafundazioa.org)  
Impreso por Bilbo-Graf

Documento n° 9  
Bilbao, junio de 2007

---

# El poder sindical en la economía mundial: claves de lectura para su renovación\*

Christian Lévesque - Gregor Murray

## INTRODUCCIÓN

¿La globalización económica provoca ineluctablemente un debilitamiento sindical? En los países más desarrollados del hemisferio norte, la respuesta a esta cuestión parece axiomática: caída del efectivo sindical, flexibilización del marco normativo, desplome de la influencia política de los sindicatos, incapacidad estructural para responder a la movilidad geográfica y financiera del capital, bloqueo en la expresión de los valores tradicionales comunicados, dificultad manifiesta para reunir las fuerzas activas de los nuevos movimientos sociales. De esta lectura pesimista se culpa con frecuencia a la globalización, lo que contribuye a una sensación de pesadumbre creciente en el mundo sindical, sobre todo en el ámbito de sus aparatos.

Esta tesis unívoca del debilitamiento sindical no explica realmente la variedad de las situaciones observadas sobre el terreno. La globalización ejerce sin duda efectos significativos sobre los sindicatos en los ámbitos del centro de trabajo, de la región, del sector, de

---

\* Este artículo fue publicado originalmente en «LA REVUE DE L'IRE» (n° 41, 2003/1). La Fundación Manu-Robles Arangiz Institutua está sumamente agradecida tanto a la dirección de la revista como a los autores del artículo por habernos permitido publicarlo dentro de nuestras colecciones de documentos.

la profesión o del país. Una tesis alternativa, la que mantiene este artículo, señala que *el impacto real de la globalización varía según la capacidad que tengan los sindicatos de movilizar sus recursos de poder*. Puesto que los límites de su poder están sufriendo una mutación en este nuevo contexto globalizado, el actor sindical debe volver sobre sus fuentes de poder con el fin de actualizarlas y renovarlas.

Este artículo pretende conceptualizar este proceso y ofrecer las claves de lectura susceptibles de reforzar el poder sindical en este nuevo contexto<sup>1</sup>. Aquí presentamos *un marco de análisis* para ilustrar el papel de los recursos en la construcción del poder de los sindicatos de empresa. Desarrollaremos *un triángulo estratégico para renovar la acción sindical* en el ámbito del centro de trabajo, núcleo de la acción sindical en el área local. Este triángulo se asienta sobre tres recursos de poder: la capacidad estratégica del sindicato de empresa, en particular su capacidad para actuar como un sindicato de proposición; su grado de solidaridad interna o vitalidad de su vida democrática, que se traduce en capacidad de acción; y sus redes externas de especialistas y de solidaridad en el seno de su propia estructura sindical, pero también vinculadas a otros sindicatos, la comunidad y otros grupos sociales, que conforman el poder que otorga una red y las alianzas pertinentes. Esta caja de herramientas estratégica debería suscitar y, nos atrevemos a esperarlo, contribuir a una reflexión referente a la estructuración del poder sindical.

Esto es lo esencial de nuestra argumentación. Los sindicatos de empresa se encuentran básicamente en el núcleo de las estrategias de renovación sindical y, por otro lado, es evidente que la globalización afecta al equilibrio de poder entre los sindicatos y los empresarios. Nuestro análisis se basa en la premisa que afirma que *el éxito de estos sindicatos depende de su poder, el cual se deriva, al menos en parte, de su capacidad para movilizar sus recursos con el fin de modificar los términos de sus relaciones con otros actores, concretamente con empresarios*

---

1. Nos gustaría agradecer a muchos sindicalistas, educadores e investigadores por sus comentarios y consejos, que nos han ayudado enormemente a formular los argumentos que presentamos en este artículo. Mas concretamente, nos gustaría agradecer a Melanié Laroche, doctoranda de la Universidad de Laval, por su contribución a la traducción de una primera versión de este texto y a los participantes del seminario internacional de l'IREs por la crítica hexagonal de nuestra propuesta. La primera versión de una parte de la argumentación se encuentra en Levesque et Murray (2002).

---

---

y gobiernos. En los regímenes descentralizados de negociación e incluso en los regímenes más centralizados de Europa, los sindicatos de empresa se ven obligados a volver a examinar, es decir, a reactualizar sus recursos. La renovación sindical y la revitalización de las estrategias sindicales pasan por el desarrollo o la movilización de estos recursos.

Si bien la necesidad de reforzar el poder sindical en el contexto globalizado parece evidente, *la originalidad de nuestro enfoque reside en la identificación de recursos concretos que desarrollar, movilizar y renovar*. Este marco de análisis ha sido elaborado a partir de un amplio trabajo efectuado en colaboración con los sindicatos de Canadá, más concretamente de Québec, que lo han enriquecido notablemente con sus aportaciones. En los últimos años, gracias a los resultados de diferentes proyectos de investigación y de actividades educativas realizadas en colaboración con los sindicatos de Canadá, hemos observado que *existen recursos concretos que parecen ejercer un impacto significativo sobre la capacidad de los sindicatos de empresa para alcanzar mejores resultados* (Lévesque y Murray, 1998; Murray y otros, 1999; Lévesque y Murray, 2002). En este artículo presentamos estos recursos a modo de triángulo estratégico cuyos polos se refuerzan mutuamente y permiten la renovación del poder sindical.

Para comenzar debemos subrayar dos límites de este análisis. En primer lugar, no ofrecemos más que una lectura parcial del poder sindical. En la medida en que el poder traduce una relación entre los actores y su contexto, aquí *analizamos únicamente una parte de la ecuación: la referente al actor sindical*. Una lectura dinámica del poder, forzosamente aplicada a contextos particulares, precisa la integración de las diferentes dimensiones del poder: los recursos del actor sindical, los del empresario y el contexto concreto en el que se movilizan. A continuación, incluso cuando este marco de análisis ha sido concebido en gran medida en función de las experiencias de Canadá y Estados Unidos, avanzamos la hipótesis de que su alcance es más general. Los últimos trabajos que hemos llevado a cabo en México tienden a confirmar su pertinencia en otro régimen de representación (Lévesque, 2003; Lévesque y Murray, 2003). Nuestras conclusiones se suman del mismo modo a las de un importante estudio europeo. Más allá de cualquier diferencia insti-

tucional observada en cuatro sistemas europeos de representación nacional, (Dufour y Hege 2002) destacan que la legitimidad de los representantes ante sus mandantes se basa en sus actividades de representación diarias en los lugares de trabajo. En otras palabras, *el camino hacia la revitalización sindical exige una concepción del actor sindical en el ámbito del centro de trabajo*. Será evidentemente tarea de los lectores la evaluación de la utilidad de nuestra conceptualización de la noción de poder en sus propios contextos nacionales y regionales, así como la pertinencia de desarrollar algunos recursos en el ámbito del centro de trabajo con el fin de renovar el poder sindical.

Para facilitar la comprensión de nuestro enfoque y definir mejor su pertinencia en otros contextos nacionales y regionales, *debemos recordar brevemente los grandes rasgos del sindicalismo norteamericano* (véase Murray y Verge, 1999). La representación sindical en América del Norte está notablemente influida por su marco jurídico. Se trata de un régimen inspirado en los aspectos esenciales de la Wagner Act americana de 1935: *los asalariados no acceden a la representación sindical más que tras una constatación oficial del apoyo mayoritario manifestado a un sindicato en la empresa o en un segmento de la misma. A continuación a este sindicato mayoritario se le atribuye mediante una jurisdicción especializada el monopolio de la representación colectiva de los asalariados afectados en la negociación colectiva de su régimen laboral y de su aplicación. De esta forma, la agrupación sindical se centra en el lugar de trabajo de los asalariados, manteniendo una relación jurídica directa entre representantes y representados. Sólo el sindicato acreditado puede negociar por el grupo de asalariados de que se trate y, de hecho, todos los asalariados son automáticamente afiliados de este sindicato mayoritario.*

Este régimen de trabajo se caracteriza por su fuerte descentralización. El modelo más típico presenta a un solo empresario y a un solo sindicato que negocian un convenio colectivo relativo a la unidad de acreditación, que hace referencia a un solo centro de trabajo. *La realidad cotidiana de la negociación colectiva se basa en una fuerte descentralización, incluso pese a que en algunos sectores, sobre todo el sector público, haya estructuras de negociación colectiva más centralizadas.* El telón de fondo de la acción sindical en el ámbito profesional corresponde por lo tanto a la negociación de múltiples pequeños conve-

---

---

nios colectivos en circunstancias forzosamente heterogéneas. Este régimen norteamericano responde ante todo a una lógica de descentralización. El «*pattern bargaining*» o la *negociación coordinada* ofrecía un modo de paliar los efectos nefastos de este tipo de descentralización. Pero bajo las presiones asociadas a la globalización, en América del Norte, al igual que en Europa, *estas formas de coordinación bien se desmoronan bien se encuentran en caída libre*. Esta es la perspectiva dentro de la cual se presenta el marco de análisis de este artículo y que sobrepasa las fronteras norteamericanas.

En un primer momento, examinaremos las presiones que ejerce la economía globalizada sobre el poder sindical. A continuación, analizaremos tres pilares del poder sindical: la capacidad estratégica, la solidaridad interna y la solidaridad externa. Finalmente, exploraremos las consecuencias que este análisis puede tener para las políticas, las prácticas y la renovación de los sindicatos.

### GLOBALIZACIÓN Y PODER SINDICAL EN EL ÁMBITO DEL CENTRO DE TRABAJO

La capacidad de los sindicatos para defender las condiciones de trabajo y de vida de sus afiliados depende invariablemente de su poder. Varios analistas afirman que la globalización modifica los términos del intercambio entre los sindicatos de empresa y sus empresarios, además de cuestionar la capacidad de actuar de los sindicatos.

*La globalización se define aquí como un proceso multidimensional, inacabado y contradictorio que tiene profundas implicaciones para la acción sindical (Murray, Lévesque y Vallée, 2000). Entre sus dimensiones, señalemos el incremento de la competencia internacional, concretamente en el interior de los bloques regionales de libre cambio; la organización transfronteriza de las capacidades productivas de las empresas; la aparición de un nuevo conjunto de normas internacionales que tiene una influencia cada vez mayor sobre los actores nacionales e internacionales; el incremento de la velocidad de intercambio de información, que pone de relieve la capacidad de los agentes para generar, proceder y aplicar con eficacia la información basada en los conocimientos; un cambio de discurso, en concreto en lo referente*

a la legitimidad de las acciones. Este proceso creciente, dentro del cual algunas de sus dimensiones se derivan de la internacionalización económica, política y cultural y otras hacen más bien referencia a cambios en los modos de organización de la producción de bienes y de servicios, trastoca las prácticas, las costumbres y los modos de funcionamiento de los actores. *En otras palabras: han cambiado las reglas del juego.* En este nuevo contexto, los empresarios, los gobiernos y los sindicatos se ven obligados a revisar sus modos de acción y a renegociar el marco en el cual se desarrollan sus intercambios.

¿Cuáles son entonces sus *consecuencias* para el poder sindical en el ámbito de la empresa? *La tesis dominante señala que la globalización se traduce en un debilitamiento del poder sindical y varias tendencias significativas parecen respaldar esta interpretación.*

1. *En primer lugar, varios observadores subrayan la disparidad creciente de poder entre los sindicatos y los empresarios internacionales, que pueden, gracias a la movilidad geográfica del capital, hacer un global «benchmarking», es decir un contraste competencial o comparaciones coercitivas entre diferentes empresas, con el fin de obtener concesiones sobre las normas de trabajo a cambio de promesas de futuras inversiones (Silkair, 1998). En un contexto así, los sindicatos de empresa se encuentran sin duda en desventaja. La descentralización creciente de la negociación en varios sistemas nacionales y el desmantelamiento de la negociación tipo en varios sectores reduce aún más la capacidad de negociación de los sindicatos de empresa. El incremento de los empleos no sindicados y la tendencia hacia la *desindicalización* en ciertos sectores imponen igualmente limitaciones similares a los sindicatos. Los sindicatos de empresa no sólo se encuentran más aislados, sino que su capacidad para imponer costes económicos a los empresarios queda seriamente reducida. Pese a algunas excepciones, en el transcurso de la última década, las empresas no han compartido con los trabajadores las inmensas ganancias de productividad. Además, la prioridad sindical en los últimos años, al menos en Canadá, ha sido esencialmente de naturaleza defensiva: los sindicatos sobre todo han intentado mantener el nivel de los salarios y las condiciones de trabajo (véase Kumar y Murray 2002a).*

---

---

2. En segundo lugar, el incremento de la competencia y la difusión más rápida de los nuevos modelos de gestión aceleran los cambios en los lugares de trabajo y socavan la capacidad de intervención de los sindicatos. Las estrategias competitivas de flexibilidad de las empresas cuestionan los mecanismos y procedimientos paritarios tradicionales que garantizan los movimientos de personal en los mercados internos de trabajo. Estos mecanismos, sin embargo, no han desaparecido, pero los nuevos modelos de gestión implican con gran frecuencia modificaciones significativas de las normas laborales, que se traducen a menudo en una *intensificación* del trabajo y en un incremento de los problemas de *salud y de seguridad* laborales. En definitiva, estas estrategias competitivas de flexibilidad *suscitan debates internos complejos en los sindicatos por las estrategias que deben ponerse en marcha* para hacer frente a estos nuevos métodos de producción. Los nuevos proyectos sindicales que pretenden garantizar un papel más amplio en los lugares de trabajo son sin duda necesarios, pero su éxito no parece tan evidente (véase Kumar y Murray, 2002b). De hecho, las nuevas formas de cooperación patronal y sindical, incluso cuando el empresario manifiesta una actitud favorable, colocan al sindicato frente a un *doble dilema*. *¿El sindicato está realmente en posición de promocionar una mejor seguridad en el empleo y un incremento de la participación y de la satisfacción de los empleados o se repliega simplemente sobre una estrategia de supervivencia mediante el logro de una mayor productividad, pero pagando el precio de los múltiples efectos negativos que soportarán sus afiliados? ¿Y los casos de figuras microcorporativistas, una alianza estrecha entre sindicato de empresa y empresario en favor del éxito de la empresa, no conducen al aislamiento del sindicato de empresa de la estructura sindical más amplia a la que pertenece?*

3. En tercer lugar, en este mismo contexto de *descentralización incrementada y de poder de negociación sindical debilitado, se ejercen presiones reales sobre el sindicato en tanto que institución*. La dirección puede intentar comunicarse directamente con los trabajadores, realizando un cortocircuito en las vías sindicales tradicionales de comunicación. Las direcciones locales compiten así, tanto sobre una base afectiva como racional, por la implicación de los afiliados en el sindicato. *En algunas empresas, las proposiciones patronales de incremento de la*

*competitividad con el fin de garantizar la seguridad del empleo pueden parecer más movilizadoras que los proyectos sindicales, casi siempre de naturaleza defensiva. De este concurso ideológico surge una verdadera lucha de identidad. Aunque no sea nueva, esta lucha adquiere un tono distinto en un contexto globalizado, ya que los actuales trabajadores ya no presentan la misma homogeneidad ideológica característica de la vida de sus padres (Hobsbawn, 1999). Con motivo de los importantes cambios de las circunstancias sociales y materiales, la generación del «nosotros» ha sido reemplazada por la generación del «yo». Los trabajadores no sólo están mejor instruidos y generalmente se inclinan por estarlo cada vez más, sino que probablemente son consumidores de ideas más ilustradas al ser bombardeados con conceptos y eslóganes en su vida cotidiana. Se trata sin duda de un desafío significativo para la acción sindical, que se asienta sobre la capacidad de ofrecer alternativas para contrarrestar los efectos de la estructura de poder dominante.*

*4. Finalmente, este tipo de presiones no quedan únicamente confinadas al sector privado, donde la movilidad financiera es omnipresente. En el contexto actual de reestructuración de los servicios estatales, los sindicatos del sector público se enfrentan a una agenda similar con la posibilidad virtual de recurrir a la desreglamentación, a la privatización y/o a la subcontratación. Además, las intensas presiones ejercidas sobre las políticas sociales del Estado providencia reducen el espacio para las reivindicaciones obreras. Los dirigentes sindicales informan de que sus posiciones políticas reciben menos apoyo por parte de los partidos políticos socialdemócratas tradicionalmente más receptivos a sus reivindicaciones. Este nuevo dato incita a veces a las organizaciones sindicales a ampliar las alianzas establecidas en favor de sus posiciones políticas. Aún así, según este otro indicador de la tesis del debilitamiento sindical, el compendio de la acción política sindical puede parecer bastante flojo en un contexto de neoliberalismo acentuado.*

---

En resumen, según esta tesis dominante, la mezcla de estas variadas dimensiones de la globalización provoca un debilitamiento real del poder sindical. Pese a su interés, esta tesis también debe analizarse. De hecho, aunque la globalización está realmente asociada a nuevas limitaciones, estas últimas no determinan automáticamente la acción sindical en el ámbito de la empresa. El poder sindical sigue siendo indeterminado y varía según los recursos a disposición de cada uno de los actores, los sindicatos de empresa y los empresarios, y el contexto en el cual se movilizan. Dos ejemplos deberían permitirnos ilustrar nuestra hipótesis de trabajo con el fin de que la globalización no provoque de forma inevitable un debilitamiento del poder sindical.

1. En primer lugar, los analistas tienden a sobrestimar la movilidad del capital en el contexto mundial. La realidad es claramente más compleja y nos incita a analizar mejor el grado real de movilidad. Existen varios factores de peso tan importantes, si no más, que el coste del trabajo: el grado de implantación de las inversiones existentes, incluidas las efectuadas en los recursos humanos; el acceso a los mercados y el abastecimiento de otros factores de producción a precios ventajosos, como la energía. En otras palabras, las decisiones de deslocalización o de relocalización afectan a una multitud de puestos de trabajo e implican a varios actores con intereses divergentes. Además, algunos analistas opinan que el poder en las multinacionales está extremadamente centralizado, lo que no es necesariamente el caso. Existen diferentes formas organizativas y los gestores locales disponen a menudo de un margen de maniobra, especialmente si las instalaciones locales son rentables y los mercados abastecidos relativamente estables. En un contexto así, el poder del sindicato de empresa variará en función tanto de la salud financiera de la empresa como de su propia capacidad para ejercer presión sobre el empresario.

2. En segundo lugar, si bien las nuevas formas de organización del trabajo y de la producción sacuden los cimientos de la acción sindical, su alcance y trayectoria reales siguen siendo grandes desconocidos. Estos nuevos métodos de gestión, como el trabajo en equipo y la técnica de fabricación justo a tiempo resultan particularmente frágiles puesto que no pueden funcionar sin la participación ni la contribución de los asalariados y de los

*sindicatos*. Las posibilidades de introducir estos cambios con éxito están directamente asociadas con la capacidad del empresario para obtener la cooperación de los empleados y el consentimiento del sindicato. Dicho de otro modo, en realidad, para un empresario no resulta tan sencillo excluir a los sindicatos de los procesos de cambio. Deberá llegar a un acuerdo con el sindicato, pero la fuerza de esta obligación dependerá de la capacidad del sindicato para movilizar sus recursos de poder.

Por lo tanto *resulta necesario anteponer una interpretación más compleja de los cambios en este nuevo contexto globalizado*. Se ejercen nuevas e importantes presiones sobre los sindicatos de empresa, pero su impacto exacto sigue abierto a discusión y sujeto a análisis. En particular, la comprensión de los impactos de la globalización está íntimamente ligada a la forma de conceptualizar las fuentes de poder del sindicato.

La mayoría de los observadores admite que el poder es el núcleo de la acción sindical y esto parece aún más cierto en el contexto de la globalización. La definición clásica del poder sugiere que "A", el sindicato de empresa, por ejemplo, está en condiciones de conseguir que "B", el empresario, haga algo que no estaría necesariamente dispuesto a hacer (Dahl, 1957). Sin embargo, *cada vez se reconoce y acepta más abiertamente que el poder es relativo y no absoluto, puesto que depende tanto de los recursos de los que disponga un actor (Dahl 1968: 409) como del contexto específico en el cual se movilizan dichos recursos (Hollander, 1998: 437)*. En principio al menos, de cuantos más recursos disponga un actor, más posibilidades tendrá de influir sobre otro actor. De ello se deriva que los actores puedan actuar cualitativa y cuantitativamente sobre sus recursos de poder. Dicho esto, un recurso de poder puede constituir o no una fuente eficaz de poder, puesto que éste no proviene únicamente de los recursos disponibles, sino también de su pertinencia en un contexto dado (Crozier y Friedberg, 1977).

Esta comprensión teórica del poder no significa que todos los actores sean iguales ni que intervengan aisladamente. Actúan en un campo socialmente estructurado y desequilibrado. Evidentemente la relación de empleo, pese a que el contrato de trabajo sea incompleto, coloca a los asalariados y a sus representantes en una posición

---

de subordinación y de dependencia con respecto al empresario. Aún así, no se encuentran totalmente desprovistos, de ahí el interés de conceptualizar las fuentes de poder sindical en el ámbito de la empresa y de analizar el desarrollo de recursos para incrementar el poder sindical. *Nuestra hipótesis es que, en este nuevo contexto globalizado, los sindicatos, para alcanzar sus objetivos, deberán desarrollar más sus recursos y movilizarlos de forma más sistemática.*

### UN TRIÁNGULO ESTRATEGICO PARA LA ACCIÓN SINDICAL

Las tres secciones de esta parte del artículo versan sobre los *tres recursos de poder* que juzgamos esenciales para la acción sindical en el ámbito de la empresa. Como se indica en el gráfico que sigue, estos recursos son la *capacidad estratégica*, la *solidaridad interna* y la *solidaridad externa*.

#### Los recursos de poder sindicales en el ámbito del centro de trabajo



La *capacidad estratégica* hace referencia a la *habilidad de los sindicatos de empresa para elaborar y transmitir su propia agenda*. Se trata de la *expresión de los valores, de los intereses y de los objetivos perseguidos, que incluyen no solo sus demandas, sino también sus proyectos y visión de las relaciones sociales* (Hyman, 1997). Este recurso de poder concierne por lo tanto en particular a la capacidad estratégica de los líderes de

elaborar y dar prioridad a proyectos, desarrollar estrategias para realizarlos y comunicarlos con eficacia.

La *solidaridad interna* designa los mecanismos desarrollados en los medios de trabajo para garantizar la democracia y la cohesión entre los trabajadores. Engloba las diferentes formas de participación de los afiliados, las estructuras de los delegados, los métodos de comunicación entre los trabajadores y los dirigentes sindicales y, más en general, las relaciones entre los trabajadores y su sindicato.

La *solidaridad externa* hace referencia a la capacidad de los sindicatos de empresa para trabajar con su comunidad y construir mecanismos de coordinación tanto horizontales como verticales en el seno de su propio sindicato, con otras organizaciones sindicales y con la comunidad.

Esta forma de solidaridad incluye igualmente la participación de los sindicatos de empresa en las actividades organizadas por la estructura sindical a la que pertenecen, así como su habilidad para acceder a los recursos y a los servicios especializados de su estructura sindical.

Estos tres recursos de poder no son sólo cruciales para la acción sindical, sino que se refuerzan mutuamente. Examinaremos, uno tras otro, todos estos recursos.

### *Capacidad estratégica: un sindicalismo de proposición*

La acción sindical se nutre de valores y de proyectos alternativos. Este tipo de proyectos sugiere que existen otras formas de considerar el mundo, un espíritu, si no una convicción, de que las cosas pueden presentarse de otra forma. Una de las razones que con frecuencia se invoca para justificar el acto de afiliación a un sindicato es, por supuesto, la creencia de que este acto marcará una diferencia. La agenda sindical, al promocionar una mayor equidad en los ámbitos laborales y transformaciones sociales más profundas que afecten tanto al ciudadano como al trabajador, pretende sobrepasar una visión económica estrecha centrada exclusivamente en la mejora de las condiciones de trabajo.

La mayor parte de los proyectos tradicionalmente presentados por los sindicatos son de dos órdenes:

---

- En el ámbito del entorno *laboral*, los sindicatos pretenden defender a los trabajadores *mejorando los salarios y las condiciones de trabajo* y garantizando una cierta forma de equidad en las decisiones que conciernen a los movimientos de los mercados internos del trabajo en el seno de un centro de trabajo o de una empresa. Para ello, utilizan los mecanismos clásicos de antigüedad y de procedimientos paritarios que constituyen habitualmente el núcleo de los convenios colectivos en América del Norte.
- En el ámbito de la *sociedad* en su conjunto, los sindicatos pretenden *defender tanto al trabajador como al ciudadano* (Murray y Verge, 1999). Protegen al trabajador militando a favor de un marco jurídico que permita a los sindicatos desempeñar un papel más activo en los lugares de trabajo y defienden al ciudadano ampliando el campo de la *igualdad para la sociedad* en su conjunto y favoreciendo la adopción de políticas sociales y económicas emancipatorias, sobre objetivos como las *políticas fiscales, el empleo, el salario mínimo y la atención sanitaria*.

Las diversas dimensiones de la globalización influyen sobre varios componentes de la agenda sindical y plantean diferentes desafíos a los sindicatos. Por supuesto, *la necesidad de ofrecer alternativas es una característica fundamental del sindicalismo* en tanto que fuerza de oposición, exista o no globalización. Sin embargo, nos parece que *la globalización desarma una parte de la agenda tradicional* de los sindicatos y acentuó la importancia de ofrecer alternativas convincentes frente a esta aparente homogeneidad del vehículo competitivo. Gindin y Panitch (2000: 37) exponen una conclusión similar sobre la importancia de los proyectos alternativos: *"We live in an era of foreclosed hope in the possibility of a better world... Overcoming this debilitating political pessimism and keeping some sense of transformative possibilities alive is the most important issue anyone seriously interested in social change must confront"*<sup>2</sup>.

Los sindicatos se enfrentan en definitiva a un entorno más complejo y deben estar en condiciones de adaptarse a él. Los cambios se

---

2. «Vivimos en una época en la cual la esperanza en un mundo mejor ha desaparecido. Quien quiera seriamente un cambio social debe asumir a la vez la superación de un pesimismo político incapacitante y la salvaguarda de un sentimiento vivo de que las transformaciones son posibles».

suceden con rapidez y precisan respuestas igualmente rápidas (Castells, 1998). La velocidad de la difusión de la información y de las ideas significa que la capacidad de tratar la información y de actuar sobre esta última constituye un elemento clave de la acción sindical. *Los sindicatos de empresa, locales y nacionales deben desarrollar su capacidad de promover sus propios proyectos.* Además, como las formas más ancianas de solidaridad ceden el paso a formas de identidad más individualistas, los afiliados del sindicato serán sin duda consumidores de ideas más exigentes. Los dirigentes sindicales deberán así tomar iniciativas y proponer *alternativas innovadoras, locales y convincentes.* En una perspectiva de *proposición* así, resulta especialmente importante inspirar *confianza a los trabajadores en los métodos y en las alternativas que van más allá de las normas dominantes y del discurso competitivo.*

La importancia de la capacidad estratégica o de los proyectos alternativos en tanto que fuentes de renovación sindical son cada vez más evidentes. *Tres ejemplos ilustran la importancia de la capacidad estratégica como recurso de poder:* (1) *la percepción pública* de los sindicatos, (2) *la habilidad de los sindicatos para negociar* los cambios sobre los lugares de trabajo y (3) *la posibilidad de implicarse en acciones estratégicas* para incrementar su capacidad.

1 .En lo que concierne a la *percepción pública* de los sindicatos y del proceso de sindicalización, algunas organizaciones sindicales de Canadá han reafirmado sus misiones fundamentales en cuanto a la dignidad del trabajo, a la inclusión en comparación con la exclusión del mercado de trabajo y a la justicia social como orientación para el conjunto de la sociedad. *Los datos sobre la percepción pública de los sindicatos sugieren que algunos de los objetivos estratégicos tradicionales del sindicalismo centrados en la igualdad en el trabajo y la ciudadanía merecen resaltarse.* La población valora más estos objetivos generales que los objetivos más concretos centrados en la defensa de intereses específicos. En un sondeo reciente a una muestra representativa del conjunto de la población canadiense, *más de siete de cada diez encuestados indicaron que elegirían un sindicato activo en la defensa de objetivos comunitarios más que a un sindicato que se preocupara básicamente por negociar buenas condiciones para sus miembros* (Lévesque, Murray y Kumar, 2003). De la misma forma y en proporciones similares, los

---

---

encuestados deseaban que los sindicatos se implicaran más en las campañas contra el *racismo*, en la promoción de la igualdad para las *mujeres* y las *minorías* visibles y en las campañas para aumentar el *salario mínimo*. Esta tendencia a dar prioridad a las reivindicaciones de alcance social más amplio se acentuó aún más entre los jóvenes encuestados. *De modo que existe un campo social disponible donde la capacidad estratégica de los sindicatos para proyectar con más eficacia los valores centrales y los objetivos de sus acciones se convierte en un recurso movilizable.*

En un contexto de disminución del efectivo sindical y, aún más, en el régimen norteamericano donde la sindicalización se gana *unidad por unidad* en las campañas para movilizar a una mayoría de afiliados con el fin de obtener el reconocimiento del carácter representativo del sindicato, la cuestión de la revitalización sindical pasa por el *estudio de los éxitos encontrados en estas campañas de sindicalización*. La literatura reciente sobre las campañas de afiliación sindical llega a una conclusión similar en cuanto a la importancia del proyecto: el éxito encontrado en las campañas de sindicalización está *directamente relacionado con la implicación de los miembros en la elaboración de las reivindicaciones* (Bronfenbrenner y Juravich, 1998; Bronfenbrenner, 2001). Las campañas de organización de los empleados de trabajo doméstico de Los Angeles y las de los empleados del sector de la hostelería de Las Vegas lo atestiguan: la agenda del sindicato debe reflejar las preocupaciones actuales de los trabajadores para que sus campañas sean eficaces (Fantasia y Voos, 2003).

2. Como hemos visto anteriormente, el posicionamiento del sindicato con respecto a los cambios en el entorno laboral plantea un reto mayor para el sindicato en tanto que institución. Nuestras propias investigaciones sugieren que la simple aprobación o la simple oposición a los proyectos de la dirección implican una disminución del apoyo de los afiliados a su sindicato. Una posición proactiva o de proposición tiende, por el contrario, a *reforzar la identificación de los afiliados con su sindicato* (Lévesque, Murray y Le Queux, 1998). En este sentido, no se trata de apoyar ni de oponerse a las nuevas formas de organización del trabajo, sino más bien de resaltar un sindicalismo de proposición, de formular posiciones sindicales autónomas.

mas que reflejen las necesidades de los trabajadores en su entorno laboral y expresen sus aspiraciones en cuanto a la calidad de sus empleos. La ausencia de una agenda así de autónoma puede favorecer el desarrollo de un modelo de relaciones similar al microcorporativismo. Estudios realizados en México proporcionan ejemplos elocuentes de este fenómeno. La incapacidad de los sindicatos de empresa para proponer su propia agenda los lleva a subordinar sus acciones a los intereses de la empresa (Bayon, 1997). Nuestros propios trabajos sobre la industria automovilística canadiense y mexicana refutan igualmente esta tesis (Lévesque y Murray, 2003). *Una posición proactiva, fundada sobre una agenda autónoma, constituye un ingrediente esencial para negociar*, a cambio de la introducción de nuevos sistemas de producción, de garantías o de protecciones eficaces sobre asuntos como la formación, la externalización de la producción y los despidos (Lapointe y otros, 2000). Por lo tanto, las posiciones sindicales autónomas resultan esenciales en la búsqueda de alternativas viables a los proyectos de cambio de la dirección. La capacidad de articular una posición propia, que se convierte en una auténtica brújula moral y estratégica, constituye un recurso de poder en las negociaciones locales.

3. La capacidad estratégica de los sindicatos de empresa desempeña también un papel protagonista en la construcción y desarrollo de sus propios recursos de poder. Las presiones asociadas con la globalización y las relaciones de poder subyacentes a estas presiones, han forzado a varios sindicatos a replegarse en un modo reactivo. Este modo de acción confina sin embargo la práctica del sindicalismo al interior de un estrecho corredor, que lleva a la conservación del statu quo, con frecuencia centrado en el mantenimiento de los salarios y en la protección de los mecanismos que gobiernan los movimientos en el seno de los mercados de trabajo internos. *Las estrategias defensivas son necesarias, pero constituyen con frecuencia una respuesta insuficiente en un entorno cambiante*, como subrayan Kumar y Murray (2002b). Las estrategias proactivas se convierten a partir de ahí en un elemento crucial para la renovación del movimiento obrero. El reto constituye por lo tanto establecer un equilibrio apropiado entre las estrategias defensivas y las estrategias proactivas. El objetivo consiste en *introducir en los proyectos sindicales reivindicacio-*

---

---

nes que refuercen la capacidad de acción de los sindicatos en el ámbito de la empresa, bien se trate de permisos por actividades sindicales, de desarrollo de estructuras de delegados, de demandas de negociación que reflejen las preocupaciones de los nuevos grupos que conforman la mano de obra. En este sentido, *la capacidad estratégica se convierte en un recurso esencial en la búsqueda de nuevos recursos de poder sindical.*

### ***La solidaridad interna: democracia***

La solidaridad interna se encuentra evidentemente en el núcleo de la acción sindical, de ahí que digamos «solidaridad para siempre: el sindicato nos hace fuertes». *Para realizar sus proyectos, un sindicato debe poder contar con la identidad colectiva y la cohesión de sus afiliados. ¿Cuáles son las implicaciones de la globalización sobre esta constatación básica?*

En un contexto de descentralización creciente y de flexibilidad competitiva, la solidaridad interna se convierte en un objetivo aún más importante. La *participación* de los empleados en los lugares de trabajo, la *fragmentación* de las identidades sociales y el incremento del *individualismo* en el mercado de trabajo y en la comunidad constituyen otros tantos aspectos susceptibles de *minar la cohesión* social y la pertenencia de los asalariados a su sindicato. La solidaridad interna y la identidad sindical deben ser reconstruidas y la democracia sigue siendo la clave fundamental necesaria para cumplir un objetivo de esta naturaleza.

Nuestro principal argumento *no es que la globalización altere este recurso de poder de base, sino más bien que aumenta de forma considerable su importancia en tanto que recurso de poder.* La solidaridad interna hace referencia por supuesto a la *participación* de los miembros en la vida de su sindicato, pero también implica un determinado número de elementos estructurales internos como la presencia de delegados sindicales en el trabajo, la existencia de *medios de comunicación* entre los miembros, los delegados y los dirigentes, las *liberaciones* en tiempo y en recursos para la realización de actividades sindicales y la existencia de programas de *formación* sobre diferentes dimensiones de la vida sindical. Dicho de otro modo, y siguiendo a Dufour y

Hege (2002) *no recurrimos aquí a principios democráticos abstractos, sino mas bien a la construcción de la legitimidad de la representación colectiva en la vida cotidiana*. Además, podemos identificar mecanismos o herramientas elementales para reforzar esta vivencia democrática local. La construcción de la democracia interna se convierte así en un recurso que desempeña un papel determinante en la realización de los objetivos sindicales, ya que influye de forma directa en su capacidad de acción. Ilustramos este argumento con *ejemplos en cuatro ambitos de la actividad sindical*: (1) las campañas de sindicalización, (2) la identidad sindical de los afiliados, (3) la participación sindical en el proceso de cambio en los lugares de trabajo y (4) la eficacia global de las políticas sindicales.

1. Una buena parte de la documentación actual sobre la afiliación sindical en Estados Unidos pretende identificar los factores de éxito de las campañas de sindicalización. La conclusión *puede parecer banal, pero se desmarca mucho de las practicas actuales en materia de incorporación sindical: la participación activa de los afiliados en la creación de un sindicato de empresa posee una importancia capital* (Bronfenbrenner y Juravich, 1998; Nissen y Rosen, 1999). Dicho de otro modo, *es necesario activar una estructura embrionaria de delegados para garantizar el éxito de una campaña de sindicalización, sobre todo ante la resistencia patronal que caracteriza a la mayor parte de las campañas estadounidenses*. Un ejemplo similar proviene del *movimiento sindical australiano*. Este último ha conocido un declive dramático de la cobertura sindical en el transcurso de la última década: pasando de cerca del 45% a menos del 25%. Esta caída podría explicarse por el advenimiento de políticas neoliberales en materia de representación colectiva, pero la explicación de un fenómeno tan complejo, y con frecuencia variable de un lugar de trabajo a otro, merece un análisis más minucioso. De hecho, los análisis más sofisticados identifican *la ausencia de delegados sindicales en el ámbito de la empresa como uno de los principales factores que contribuyen al declive del efectivo sindical* (véase Alexandre, Green y Wilson, 1998; Peetz, 1998). Un reciente informe estratégico del Australian Council of Trade Unions (ACTU, 1999) llega a la misma conclusión: *identifica los programas de formación de los delegados como el factor clave para el desarrollo de estructuras de representación y la revitalización del movimiento sindical austra-*

---

*liano*. Dicho de otro modo, con respecto a estas experiencias de sindicalización y de desindustrialización, los mecanismos que sostienen la vida democrática en el ámbito de la empresa son en sí recursos para reconstruir el poder sindical.

2. La democracia interna constituye igualmente un elemento esencial para *la identificación de los afiliados con su sindicato y con sus objetivos*. En un estudio llevado a cabo entre los miembros de la *Confédération des syndicats nationaux* (Confederación de sindicatos nacionales, CSN) de Québec referente a las fuentes de alienación sindical, observamos que *la ausencia de democracia en el proceso de toma de decisiones del sindicato constituía la principal fuente de alienación entre los afiliados que se identificaban menos con los objetivos del sindicato* (Lévesque, Murray y Le Queux, 1998). La democracia sindical se presenta por lo tanto como elemento que estructura al mismo tiempo la percepción de los afiliados del carácter esencial del sindicalismo y su apoyo a un conjunto de valores y de prácticas sindicales, como la necesidad de huelga, la obligación de respetar los piquetes y la promoción de las condiciones de trabajo y de vida justas para el conjunto de los asalariados de la sociedad. *La democracia desempeña aquí un doble papel: no sólo refuerza la legitimidad de las posiciones sindicales, sino que favorece la redefinición de esta toma de posiciones mediante una implicación activa de los afiliados de base. En otras palabras, la capacidad de elaborar y de modificar la agenda, el primer recurso de poder abordado anteriormente, es tributaria del dialogo democrático que deriva de una democracia interna robusta. Lo mismo puede aplicarse a la aparición de nuevas identidades profesionales.*

3. Las prácticas democráticas del sindicato de empresa actúan también sobre *la implicación del sindicato en el proceso de cambio en los lugares de trabajo*. En un estudio llevado a cabo entre 50 sindicatos de empresa del sector de los equipamientos de transporte terrestre en Québec, analizamos los factores que contribuyen al aumento del poder sindical (véase Lapointe y otros, 2000). *La solidaridad interna se reveló como una variable determinante de la capacidad del sindicato para desempeñar un papel significativo en el proceso de cambio*. En el transcurso de este mismo estudio, también analizamos una serie de empresas de forma más profunda. En uno de los casos más interesantes, el de un fabricante de piezas de automóvil que funcionaba

en el modo de justo a tiempo, se ha demostrado claramente que la puesta en marcha de una estructura de delegados más robusta y consultiva ha reforzado la capacidad de acción y de negociación del sindicato (Lapoint y otros, 2002).

4. Un último ejemplo de la importancia de la democracia interna tiene que ver con *la eficacia relativa de las políticas sindicales*. Seamos francos, *el modelo típico de las políticas de aparatos sindicales no suscita discusiones profundas entre los representantes y sus mandantes*. De ello se deriva el que *estas políticas no tengan una gran influencia estructuradora sobre los sindicatos de empresa*. Cuando analizamos los casos excepcionales, aparecen *tres factores asociables a políticas eficaces*:

- la presencia de mecanismos de *consulta*,
- una cultura que favorece las *discusiones* entre la base y el aparato
- y un trabajo de *formación* que garantiza la total comprensión de las políticas y que refleja las condiciones que se viven sobre el terreno.

De nuevo, esto expone los vínculos inevitables existentes entre el desarrollo de las políticas y el trabajo de formación. El sindicato de los Trabajadores canadienses del sector del automóvil (TCA) es una de las federaciones sindicales más innovadora en este aspecto. Sus políticas críticas de negociación en materia de reorganización del trabajo imponen sin duda un respeto más firme, puesto que se basan en una *interacción constante entre los foros educativos, las actividades de investigación y las políticas del sindicato*. Es más, un estudio reciente de Wells (2001) pone en evidencia que esta ecuación es válida únicamente cuando existe una cierta profundización en las prácticas democráticas en el ámbito local.

- o -

Bien se trate de campañas de afiliación o de organización sindical, de identidades sindicales colectivas, de la capacidad del sindicato para influir sobre el transcurso de la reorganización del trabajo o de la eficacia relativa de las políticas sindicales, la implicación de los miembros y la democracia revisten una gran importancia. Para ir a lo esencial, *la misma legitimidad del sindicato en tanto que intermediario en la relación de empleo depende de su democracia interna*.

---

---

Por regla general, el empresario valora con precisión esta relación de fuerza y tiende a emitir juicios parciales sobre la vitalidad de la vida democrática interna del sindicato. *El sindicato de empresa que disfruta de una gran legitimidad ante sus afiliados, con motivo de la vitalidad de su solidaridad interna, ejerce una mayor influencia sobre el empresario. Si bien tal observación resulta evidente, creemos que la democracia nunca ha constituido un recurso de poder de tanta importancia. Para hacer frente a la globalización económica, los sindicatos deben ser democráticos, puesto que sólo la democracia permite la aparición de nuevas identidades colectivas, nuevas políticas sindicales y en última instancia, la cohesión del sindicato en tanto que institución sobre la cual se asienta su poder. Pero por importante que sea, la democracia no basta: es necesario que el sindicato de empresa se incorpore a una red densa y ampliada de especialistas y solidaridad.*

### ***Solidaridad externa: alianzas y articulación***

*El papel de los sindicatos siempre ha consistido en reconciliar múltiples intereses con el fin de evitar las divisiones y de construir una mayor solidaridad (Hyman, 1997). Esta solidaridad se edifica mediante el diálogo y una organización democrática interna, pero también mediante la coordinación lateral y vertical entre los sindicatos y con la comunidad. En un contexto de globalización, el intercambio de información, de conocimientos especializados, de experiencias, de prácticas y de políticas entre los sindicatos y más ampliamente en el seno del movimiento sindical representa un reto crucial para la renovación sindical. El desarrollo de nuevas formas de interdependencias en la economía internacionalizada del siglo XXI, como la reciente implicación de los sindicatos canadienses y americanos en las campañas internacionales, no es posible sin recordar la aparición, a menudo inestable, de las primeras estructuras sindicales nacionales y de las estrategias políticas en la creación de los mercados de trabajo nacionales de los siglos XIX y XX.*

Los cambios estructurales en los mercados de trabajo y de productos crean *nuevas fuentes de división entre los trabajadores*: diferencias entre los trabajadores y los desempleados, entre los trabajadores de las empresas en competencia y a veces entre aquellos que tra-

bajan en la misma empresa, entre los trabajadores que se benefician de un empleo tradicional y aquéllos que ocupan un empleo atípico y entre los trabajadores que poseen diferentes niveles de antigüedad. Estas nuevas fuentes de división presentan un verdadero desafío para el sindicalismo, puesto que refuerzan a la vez las diferencias entre los trabajadores y la fragmentación en el seno de los sindicatos.

La capacidad de gestionar la relocalización de las inversiones y la sobrepostura que se sigue entre las empresas ofrecen ejemplos particularmente interesantes. En un contexto así, los trabajadores y los sindicatos están obligados a involucrarse *en alianzas competitivas con los miembros de la dirección*. Estas presiones no son hipotéticas. Son tan reales como las alianzas de productividad o de cooperación presentadas como condición ineludible para la garantía de los puestos de trabajo. Estas alianzas de productividad pueden desembocar en formas de microcorporativismo. De este modo, los trabajadores terminan definiendo sus intereses de conformidad con los de la dirección y el sindicato subordina sus acciones a los intereses de la dirección de la empresa. En una perspectiva de libre mercado, el «nosotros» *se convierte en la empresa, que incluye a trabajadores y dirección, mientras que «el otro» designa al resto de las empresas, incluidos los trabajadores y su sindicato*. Este tipo de sindicatos normalmente se encuentran aislados. *Los vínculos horizontales con otros sindicatos de empresa del mismo sector o con la comunidad son prácticamente inexistentes y los vínculos verticales con estructuras regionales, sectoriales, nacionales e internacionales parecen con frecuencia poco sólidos*.

Muchos sindicatos de empresa se ven atrapados en esta espiral de aislamiento. Los estudios que hemos realizado en Canadá y en México ilustran los efectos de este aislamiento, pero también la *fragilidad de un modelo de relaciones de trabajo centrado en el microcorporativismo* (Lévesque y Murray, 2003). *El aislamiento les fuerza a apoyar la lógica competitiva de la dirección y en muchos casos a distanciarse de su base*. De hecho, *la legitimidad de estos representantes sindicales se basa mucho más en su capacidad de mantener buenas relaciones con la dirección, que en garantizar la defensa de los intereses de sus miembros*. En un contexto así, los miembros llegan a veces a contestar la legitimidad de sus dirigentes y a provocar un cambio en la dirección del sindi-

---

---

cato. Es más, varios de los sindicatos observados han logrado construir fuertes vínculos de solidaridad externa. Los vínculos horizontales son por lo tanto determinantes, ya que los sindicatos que han desarrollado intercambios con otros sindicatos de empresa en el ámbito regional e internacional o con la comunidad están en mejor posición para intervenir sobre los cambios en curso en su entorno de trabajo.

La industria maderera y papelera de Québec ofrece otro ejemplo de la importancia del papel de la coordinación y de la solidaridad externa como fuerza compensadora del aislamiento de los sindicatos de empresa. Esta industria es típica, y lo es más puesto que los acuerdos multipatronales y la negociación tipo han sido abandonados, dando así lugar, en el transcurso de las dos últimas décadas, a la descentralización de la negociación de los salarios y a grandes variaciones en las normas laborales y en los nuevos sistemas de producción (Bourque y Rioux, 2001). Frente a estas tendencias, la federación papelera y maderera de la *Confédération des syndicats nationaux* (CSN) ha intentado mantener sus estructuras de coordinación y desarrollar nuevos métodos de intervención y de formación con el fin de que los sindicatos de empresa dispongan de una red de especialistas que puedan evaluar los proyectos en los cuales se les invita a participar. De forma similar, nuestro propio estudio de los sindicatos de empresa de la CSN de Québec refuerza la idea de que *los sindicatos integrados en una gran red, horizontal o verticalmente, se encuentran en mejor posición para desarrollar y fomentar su propia agenda* que, a su vez, les permitirá influir sobre el proceso de cambio en su lugar de trabajo (Murray y otros, 1999). Al contrario, los sindicatos que están aislados son menos susceptibles de desarrollar su propia agenda y de influir sobre el proceso de cambio. También debe considerarse la perspectiva de que la difusión de las nuevas tecnologías de la información en el seno de los sindicatos nacionales puede facilitar los vínculos entre los sindicatos de empresa y fomentar la innovación en términos de coordinación y de políticas.

*Los ejemplos de éxito en materia de conservación de empleos en las empresas amenazadas de cierre o la deslocalización de la producción en Québec se caracterizan normalmente por fuertes alianzas con la comuni-*

dad. Este fue el caso concretamente del sindicato de empresa CSN de Papier Alliance de Donnacona. Otra federación sindical importante de Québec, la FTQ (1999) ha catalogado recientemente una docena de casos donde las coaliciones con la comunidad fueron la base de una campaña eficaz para garantizar los puestos de trabajo. Juravich y Hilgert (1999: 38) subrayan igualmente la importancia de las coaliciones con la comunidad para una implicación a largo plazo en la actividad de organización: *"the importance of putting down roots and establishing the union in a community, knowing that even if an individual campaign is not itself successful, it builds for future campaigns"*<sup>3</sup>.. Reynolds (1999) invoca argumentos similares relativos al potencial transformador de la construcción de alianzas entre trabajadores y comunidad para las «campañas de salario-subsistencia» aunque, como subraya Nossen (2000), *las dificultades que tienen los sindicatos para involucrarse en este tipo de coaliciones no deben subestimarse*. Gindin y Panitch (2000: 46) subrayan igualmente el potencial de transformación de las coaliciones comunitarias. Estas coaliciones sólo apoyan a los sindicatos, pero permiten ampliar el espectro de las reivindicaciones abordando desafíos más globales, como *la protección del medio ambiente, el desarrollo comunitario y la conciliación de la vida laboral y familiar*.

*El vínculo con la comunidad aparece como un aspecto clave en el éxito de las recientes campañas de sindicalización de las nuevas categorías de trabajadores, como las de inmigrantes, jóvenes o gays y lesbianas. Una importante fuente de renovación sindical proviene no sólo de la implicación activa de estos grupos sociales en la acción sindical, sino también de los vínculos construidos entre sus organizaciones autónomas y los sindicatos de empresa. Los militantes sindicales locales pueden sin duda aprender mucho de las estrategias y de las prácticas de estos grupos y este aprendizaje puede desembocar en profundas transformaciones sindicales internas. Un estudio reciente realizado por Voos y Sherman (2000) en California demuestra claramente que la presencia de un dirigente sindical que posea una experiencia como militante fuera del movi-*

---

3. «La importancia de enraizar e inscribir el sindicato en una comunidad, sabiendo que aunque una campaña particular no dé resultados, sirve para construir campañas futuras.

---

---

*miento sindical constituye un factor esencial en la renovación y en la transformación de las prácticas sindicales tradicionales.*

En un contexto globalizado, también resulta imperativo que la solidaridad externa y *la coordinación trasciendan las fronteras nacionales*. Russo (1999), por ejemplo, sostiene que el desarrollo de nuevos mecanismos estructurales, como los consejos sindicales de empresas transnacionales (o los consejos mundiales) es necesario para garantizar una solidaridad transfronteriza. Los debates sucesivos sobre los *acuerdos de libre cambio* en Canadá han desempeñado un papel importante en el proceso de apertura del movimiento sindical canadiense a coaliciones más amplias con la comunidad y los grupos sociales, a la vez dentro y fuera de las fronteras nacionales (véase Robinson, 1994). Cada vez más, *los sindicatos canadienses comparten plataformas con otros grupos sobre cuestiones como el medio ambiente, la igualdad de derechos y la solidaridad internacional*. La alianza entre el Frente Auténtico del Trabajo (FAT), el United Electrical Workers (UE) y de otros sindicatos canadienses y americanos constituyen también ejemplos interesantes que señalar. Este vínculo sindical transnacional *sobrepasa en gran medida los modelos clásicos de asistencia que implicaban solamente una ayuda monetaria y material de sentido único de los sindicatos ricos y poderosos hacia los sindicatos menos afortunados*. Ha sido construido en torno a lo que Waterman (1998) denomina modelo de solidaridad multidireccional de apoyo político y de intercambio de información e ideas. *El núcleo de esta alianza es la organización, pero incluye igualmente un trabajo de formación, incluidos intercambios entre los trabajadores de diferentes países* (Alexander, 1998). Este tipo de observación implica cada vez más a los fondos internacionales de solidaridad creados por los Métallurgistes unis d'Amérique (MUA), los Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) y el Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) en Canadá. Aunque su notable existencia (que depende de las deducciones salariales de los trabajadores que han sido negociadas en sus convenios colectivos con fines de solidaridad internacional) estuvo inicialmente fundada sobre un modelo de asistencia clásica, la realidad es cada vez más la de un intercambio y de una solidaridad internacional. En esencia, la utilidad de las múltiples estructuras de solidaridad que están apa-

reciendo será juzgada en función de su efecto estructurante sobre los recursos de poder de los sindicatos de empresa.

Los ejemplos anteriores pueden parecer idiosincrásicos, pero cada vez es más evidente que *los sindicatos deben orientarse hacia redes y estructuras, a la vez vertical y horizontalmente, de forma que puedan alcanzar sus objetivos* (véase por ejemplo Lévesque, Murray, 2003; Murray y otros, 1999; Frost, 2001). *Una observación similar es aplicable a las coaliciones sociales y comunitarias.* Dado el refuerzo del poder de los empresarios en la nueva economía mundial y la realidad de la coordinación transnacional, estas diferentes dimensiones de la solidaridad externa son susceptibles de revestir una importancia cada vez mayor y deberían ser conceptualizadas y desarrolladas por los sindicatos de empresa en tanto que recurso de poder. El desafío para la acción sindical reside por lo tanto en construir formas duraderas de solidaridad externa que permitan aumentar la capacidad de acción del sindicato.

### REFORZAR EL PODER SINDICAL

*En muchas industrias, la globalización sirve de justificación para modificar las reglas del juego.* El auge de las empresas mundiales, la movilidad considerable del capital, la difusión más rápida de la información y el neoliberalismo representan varios de los factores que han exacerbado el desequilibrio de poder. Los términos de este intercambio de poder en los lugares de trabajo han resultado igualmente alterados, y los empresarios pretenden movilizar los conocimientos y la contratación tácita de los empleados para alcanzar los máximos beneficios de productividad que ahora se exigen en la economía mundial.

Sin duda los sindicatos se han visto siempre empujados a movilizar sus recursos de poder. *Nuestro argumento central es que los términos de las relaciones entre los trabajadores y los empresarios están redefiniéndose y el camino principal para la renovación sindical pasa por reforzar sus recursos de poder. Esto no constituye un mensaje fatalista, sino un mensaje positivo centrado en el refuerzo de las capacidades de acción sindical.* La acción sindical local puede, aún en nuestros días, ser portadora de cambios, pero para ello los sindicatos de empresa deben

---

---

desarrollar sus recursos de poder. En el contexto globalizado, para que un sindicato esté a la altura de este nuevo entorno, debe movilizar una gama más amplia de recursos y de forma más sistemática. En un estudio realizado entre más de doscientos sindicatos de empresa en el sector manufacturero de Quebec, hemos observado una diferencia distintiva en la capacidad de los sindicatos de empresa de regular los cambios en los lugares de trabajo según el grado de exposición de la empresa a la economía internacional. En los sindicatos en los entornos de trabajo poco expuestos a la economía internacional, con frecuencia bastaba con contar con un gran número de miembros para ejercer una mayor influencia sobre los procesos de cambio. En resumidas cuentas, el peso del número parecía suficiente para garantizar al sindicato una voz en el momento de debatir el cambio. En las empresas muy expuestas a la economía internacional, las exigencias parecen más fuertes. Los sindicatos de empresa deben de hecho movilizar a la vez recursos internos y externos con el fin de desempeñar un papel en el proceso de cambio (Lévesque y Murray, 1998).

*Una democracia interna ampliada, una articulación más fuerte con los otros niveles del sindicato y con las actividades de la comunidad, así como la consecución de una agenda autónoma, solidaridad interna, solidaridad externa y capacidad estratégica, son las bases necesarias para incrementar la capacidad de acción de los sindicatos en el contexto de la globalización. Fundamentalmente, parece cada vez más evidente que estos tres recursos de poder se refuerzan mutuamente.*

*La capacidad estratégica y la solidaridad interna están íntimamente ligadas la una a la otra. El proyecto se deriva del diálogo entre los miembros, referente a los objetivos que deben alcanzarse y la naturaleza democrática de dichos debates aumenta de forma considerable la legitimidad de las posiciones sindicales. La democracia se convierte en un requisito previo esencial para la consecución de proyectos autónomos. En ausencia de democracia, dichos proyectos no se beneficiarán del apoyo de los miembros, ni de credibilidad externa. Resulta igualmente evidente que el proyecto no se puede realizar si no se somete a una discusión desde la base o si no se apoya en un programa de formación. En suma, lo que resulta crucial no es tanto el contenido del proyecto del sindicato como su imbricación en las aspiraciones de los afi-*

*liados. Esto no significa que la agenda sea el mínimo común denominador de las opiniones de los miembros, puesto que el proyecto puede inspirarles en cuanto a las posibilidades de acción y al mismo tiempo, bien transformar sus aspiraciones, bien ser él mismo transformado a través del diálogo democrático entre los afiliados. Este vínculo entre estrategia y democracia debería ser considerado como el núcleo de la renovación estratégica del liderazgo en el ámbito local y la clave del éxito de las campañas de organización.*

*De forma similar, la adopción de un nuevo proyecto o de nuevas alternativas para los trabajadores está ligada a la capacidad del sindicato para desarrollar redes verticales u horizontales más amplias. En particular, los sindicatos de empresa deben poder comunicarse e intercambiar información con otras organizaciones sindicales locales. Por ejemplo resulta difícil imaginar, sin la presencia de formas de coordinación extensivas, sindicatos en condiciones de realizar una agenda de negociación común. De la misma forma, sólo la transferencia de experiencia en torno a nuevas formas de organización del trabajo permite la aparición de un sindicato de proposición. Cuando un sindicato no participa en las estructuras de solidaridad sindical o no se inserta en una red de intercambio con otros sindicatos, los riesgos de cooptación local son claramente más elevados. Del mismo modo, como se ha demostrado en el análisis de Borgers sobre las alianzas transfronterizas en la industria de las telecomunicaciones, el desarrollo de estructuras de coordinación está ligado a la forma de establecer con los afiliados un proyecto que cree esperanza y un sentimiento de poder. (1999: 107).*

*En definitiva, las alianzas externas dependen mucho de la democracia, de la comunicación y de la participación interna. Los afiliados proceden de la comunidad local y ya disponen de múltiples puntos de contacto con esta misma comunidad. Se trata de explotar estos vínculos por la vía de la participación de los miembros para activar las alianzas comunitarias. Además, la capacidad del sindicato de empresa para desempeñar un papel en las estructuras más amplias de sus afiliaciones sindicales varía según el apoyo de sus afiliados. Los dirigentes sindicales tienen aquí una gran responsabilidad práctica, para que los miembros perciban y participen en los beneficios que se derivan de la inserción en formas de coordinación verticales y horizontales más*

---

---

amplias. Si los dirigentes sindicales no asumen esta responsabilidad, los miembros podrían ser escépticos en cuanto a la utilidad marginal de las actividades de solidaridad externa. Entonces serían percibidas como una donación a la comunidad, más que como una dimensión vital del poder del sindicato de empresa.

Nuestro principal argumento sugiere que el refuerzo del poder sindical en el ámbito de la empresa en el contexto mundial pasa por la mejora simultánea de estos tres recursos de poder. *No se trata de una fórmula mágica.* Unos recursos sindicales locales mejorados no pueden siempre contrarrestar los recursos a disposición de los empresarios. Sin embargo, estos tres tipos de recursos pueden mejorar la capacidad de acción de los sindicatos de empresa y es esencial, en el contexto de la globalización, desarrollarlos de modo que pueda alterarse el equilibrio relativo de poder entre los sindicatos de empresa y los empresarios. *Por supuesto, el desarrollo de estos recursos plantea un desafío considerable para los dirigentes sindicales en el ámbito de las empresas.* Estos últimos deben justamente hacer frente a la volatilidad de su propia democracia interna. Pese a todo, creemos que los dirigentes sindicales, los activistas, los educadores e investigadores pueden identificar los medios de activar cada uno de estos recursos de poder y las sinergias entre ellos. Estos recursos de poder sindicales no sólo son susceptibles de ser las claves para garantizar la voz de los trabajadores en la economía internacional, sino que pueden contribuir a la transformación y a la revitalización de los sindicatos de empresa.

*Según algunos observadores, la construcción del poder de los sindicatos en el ámbito de la empresa no es suficiente en este nuevo contexto global. Sugieren que se haga más énfasis en el desarrollo de nuevas formas de regulación y de instituciones nacionales y transnacionales de las empresas. Sin rechazar por completo esta proposición, conviene atenuar su alcance aportando dos precisiones.*

- En primer lugar, *es poco probable que formas transnacionales (o incluso nacionales) de regulación de las empresas puedan ser eficaces sin el desarrollo y la movilización de los recursos de poder de los sindicatos de empresa.* Dicho de otro modo, las normativas transnacionales y nacionales son poco susceptibles de llegar «ex machina», sin una movilización considerable previa,

movilización que hace justamente referencia a los tipos de recursos que evocamos en este artículo. Esta constatación es evidente en América del Norte, donde el desarrollo previsible del modelo de regulación transnacional responde ante todo a una lógica geopolítica regional. Pero creemos que esta misma perspectiva probablemente también resulta pertinente en una Europa ampliada.

- En segundo lugar, *aunque se apliquen mejores mecanismos de regulación, estos no serán efectivos mas que si los actores sindicales son capaces de movilizar sus recursos de poder*. En otras palabras, la aplicación de normas y leyes, sea en los entornos de trabajo, de la industria o de la economía en su conjunto, depende invariablemente de la capacidad de actores, como los sindicatos, para movilizar sus recursos y *hacer que estas normas y leyes sean eficaces*. Es una de las razones que nos incita a otorgar una atención igualmente importante a los recursos de poder.
-

El marco conceptual presentado en este artículo pretende identificar los caminos de renovación del poder sindical en el contexto norteamericano. Parece necesario comprender mejor los factores que refuerzan cada uno de los recursos de poder sindicales e identificar otros susceptibles de reforzar la capacidad de acción de los sindicatos. Deben analizarse las experiencias locales y la manera en que se coordinan los recursos, unos con otros, con el fin de evaluar su eficacia relativa en contextos concretos. También es necesario desarrollar programas sindicales de formación sobre las dinámicas de poder de los sindicatos de empresa y sus comunidades locales en la economía mundial. Finalmente, hace falta que las instancias sindicales favorezcan el desarrollo de estos recursos para contribuir al refuerzo sindical en el ámbito de la empresa.

Más allá de este programa de renovación, *se plantea la cuestión de la pertinencia de nuestro enfoque para los sindicatos en otros contextos nacionales*. Una escuela de pensamiento sugiere que el refuerzo sindical pasa por lo más alto, por el refuerzo societal, durante las grandes y tradicionales oleadas de militancia esporádicas, pero portadoras de transformaciones sociales. Nuestro enfoque no se aleja de esta posibilidad. Al contrario, sugiere que la inversión en el refuerzo de los mecanismos democráticos en el ámbito de la empresa mediante el desarrollo de redes complejas y ampliadas de especialistas y de solidaridad, constituye sin duda a la vez un factor de transformación local y un antecedente inevitable de transformaciones más importantes cuya orientación precisa aún ignoramos.

## Bibliografía

- ACTU. (1999), [mailto: Unions@work](mailto:Unions@work) Melbourne: Australian Council of Trade Unions.
- Alexander Michael, Roy Green, A. Wilson (1998), «Delegate Structures and Strategic Unionism: Analysis of Factors in Union Resilience», *Journal of Industrial Relations*, vol. 40 n° 4, 663-689.
- Alexander Robin (1998), «The UE-FAT Strategic Organizing Alliance», dans (sous la direction de Huberto Juárez Nuñez et Steve Babson) *Enfrentando el cambio: Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Mexico.
- Bayon Maria Christina (1997), *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, (sous la direction de Juan Pablos ) Mexico.
- Borgers Frank (1999), «Global Unionism—Beyond the Rhetoric: The CWA North Atlantic Alliance», *Labor Studies Journal*, vol. 24, n° 1, 107-122.
- Bourque Reynald, Claude Rioux (2001), «Restructuration industrielle et action syndicale: le cas de l'industrie du papier au Québec», *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, 336-364.
- Bronfenbrenner Kate (2001), «Changing to Organize», *The Nation*, 3 septembre, [www.thenation.com](http://www.thenation.com)
- Bronfenbrenner Kate, Tom Juravich (1998), «It Takes More Than House Calls: Organizing to Win with a Comprehensive Union-Building Strategy», dans (sous la direction de Kate Bronfenbrenner, Sheldon Friedman, Richard Hurd, Rudy Oswald et Ronald Seeber), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, Ithaca: ILR Press, 19-36.
- Castells Manuel (1998), La société en réseau (Tome 1) de *L'ère de l'information*, Fayard, Paris.
- Crozier Michel, Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

- Dahl Robert (1957), «The Concept of Power», *Behavioral Science*, vol. 2, 201-215.
- Dahl Robert (1968), «Power», dans (sous la direction de David L. Sills) *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 12, The Macmillan Company and the Free Press, U.S.A., 405-415.
- Dufour Christian, Adelheid Hege (2002), *L'Europe syndicale au quotidien: La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- Fantasia Rick, Kim Voss (2003), *Des syndicats domestiques, Répression patronale et résistance syndicale aux Etats-Unis*, Editions raisons d'agir, Paris.
- Frost Ann (2001), «Creating and Sustaining Local Union Capabilities: The Role of the National Union», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, 307-335.
- Fédération des Travailleurs du Québec (1999), *Pour rétablir un rapport de forces: les alliances locales*, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Montréal.
- Gindin Sam et Leo Panitch (2000), «Rekindling Socialist Imagination: Utopian Vision and Working-Class Capacities», *Monthly Review*, Mars 2000, 36- 51.
- Hobsbawn Eric (1999), *L'âge des extrêmes, 1914-1991*, Bruxelles, Editions Complexe/Le monde diplomatique.
- Hollander Edwin P. (1998), «Power», dans (sous la direction de Nigel Nicholson) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Basil Blackwell, Oxford, 437-440.
- Hyman Richard (1997), «The Future of Employee Representation», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, 309-336.
- Kumar Pradeep, Gregor Murray (2002a), «Les innovations et les changements dans les organisations syndicales au Canada: résultats de l'enquête nationale 2000-2001 du DRHC», décembre, <labour. hrdc-drhc.gc/html/html\_fr/fr\_survey/01\_innovations\_...>.
- Kumar Pradeep, Gregor Murray (2002b), «Canadian Union Strategies in the Context of Change», *Labor Studies Journal*, vol. 26, n° 4, 1-28.

- Juravich Tom, Hilgert Jeff (1999), «UNITE's Victory at Richmark: Community-Based Union Organizing in Communities of Color», *Labor Studies Journal*, vol. 24, n° 1, 27-41.
- Lapointe Paul-André, Christian Lévesque, Gregor Murray, Francine Jacques (2000), «Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec: Rapport synthèse», Comité sur l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie, Québec.
- Lapointe Paul-André, Christian Lévesque, Gregor Murray, Catherine LeCapitaine (2002), «La dynamique sociale des innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec», dans (sous la direction de Gregor Murray, Colette Bernier, Denis Harrison, Terry H. Wagar) *Rethinking Institutions for Work and Employment: Selected Papers from the XXXVIIth Annual CIRA Conference*, Presses de l'Université Laval, Québec, 189-204.
- Lévesque Christian (2003), «La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux: le cas de l'industrie de l'automobile au Mexique», *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 58, n°1, 60-84.
- Lévesque Christian, Gregor Murray (1998), «La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, n° 1, 90-122.
- Lévesque Christian et Gregor Murray (2002), «Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy», *Labor Studies Journal*, vol. 27, n°3, automne 2002, 39-65.
- Lévesque Christian, Gregor Murray (2003), «Union Bargaining Power in the Global Economy: A Comparative Study of Workplace Change and Local Unions in Canada and Mexico», texte présenté au Congrès mondial des relations professionnelles, septembre, Berlin.
- Lévesque Christian, Gregor Murray, Stéphane Le Queux (1998), «Transformations sociales et identités syndicales: l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine», *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n° 2, 131-154.
-

- Lévesque Christian, Pradeep Kumar, Gregor Murray, Catherine Le Capitaine (2003), *Is Social Unionism the Way to the Future: Explaining Member and Non-Member Perceptions of Union Action*, texte présenté à l'Association canadienne des relations industrielles, juin, Halifax.
- Murray Gregor, Christian Lévesque, Nicolas Roby, Stéphane Le Queux (1999), «Isolation or Integration ? The Relationship between Local and National Union in the Context of Globalization», dans (sous la direction de Jeremy Waddington) *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, Mansell, London, 160-191.
- Murray Gregor, Christian Lévesque, Guylaine Vallée (2000), «The Re-Regulation of Labour in a Global Context: Conceptual Vignettes from Canada», *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, 234-257.
- Murray Gregor, Pierre Verge (1999), *La représentation syndicale: visages juridiques actuel et futur*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Nissen Bruce (2000), «Living Wage Campaigns: From a "Social Movement" Perspective: The Miami Case», *Labor Studies Journal*, vol. 25, n° 3, 29-50.
- Nissen Bruce, Seth Rosen (1999), «The CWA Model of Membership-based Organizing», *Labor Studies Journal*, vol. 24, n°1, 73-88.
- Petz David (1998), *Unions in a Contrary World*, Cambridge University Press, Melbourne.
- Reynolds David (1999), «Coalition Politics: Insurgent Union Political Action Builds Ties Between Labor and the Community», *Labor Studies Journal*, vol. 24, n°3, 54-75.
- Robinson Ian (1994), «NAFTA, Social Unionism, and Labour Movement Power in Canada and the United States», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, 657-695.
- Russo John (1999), «Strategic Campaigns and International Collective Bargaining: The Case of the IBT, FIET, et Royal Ahold NV», *Labor Studies Journal*, vol. 24, n°3, 23-37.
- Sklair, Leslie (1998), *The Transnational Capitalist Class*, Oxford, Blackwell.

- Voss Kim, Rachel Sherman (2000), «Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement», *American Journal of Sociology*, vol. 106, n°2, 303-349.
- Waterman Peter (1998), *Globalization, Social Movements and the New Internationalisms*, Mansell, London.
- Wells Don (2001), «Labour Markets, Flexible Specialization and the New Microcorporatism: the Case of Canada's Major Appliance Industry», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n°2, 279-306.
-