

A decorative graphic consisting of a grid of dots in various shades of gray and red, arranged in a pattern that suggests a map or a network.

# La transformación del trabajo organizado

Movilización de los recursos de poder para hacer frente  
al capitalismo del siglo XXI

**MICHAEL FICHTER, CARMEN LUDWIG, STEFAN SCHMALZ,  
BASTIAN SCHULZ Y HANNAH STEINFELDT**

Julio de 2018

- Los sindicatos en el Sur y Norte Global están innovando y tomando decisiones estratégicas para responder a un mundo laboral en constante cambio.
- Al organizar lo «inorganizable», unir las luchas locales y globales, formar alianzas y practicar nuevas formas de participación, los sindicatos desarrollan nuevos recursos de poder o los usan para promover con éxito los intereses de los trabajadores.
- Este estudio presenta los hallazgos principales de 26 estudios de casos del proyecto «Sindicatos en Transformación», que proporciona información para comprender y mejorar el poder sindical.



1. Introducción: Desarrollando estrategias innovadoras para el siglo XXI .....	3
2. Organizando a los »Inorganizables«: Luchando contra la precarización e informalización .....	4
3. El desafío de la globalización: Reuniendo lo local y lo global .....	6
4. Nuevas ventanas de oportunidad en el capitalismo flexible .....	8
5. Más allá del lugar de trabajo: Los desafíos de las alianzas políticas y sociales .....	9
6. El reto de la participación: Nuevas formas de compromiso y empoderamiento .....	10
7. Resumen y análisis .....	13
Acrónimos .....	15
Referencias .....	16

## 1. Introducción: Desarrollando estrategias innovadoras para el siglo XXI

A principios del siglo XXI, los trabajadores organizados se enfrentan a nuevos retos ya que se han producido profundos cambios en el mundo del trabajo. Las principales tendencias socioeconómicas, como la precarización, la informalización, la globalización y la digitalización del trabajo, han contribuido al debilitamiento de los sindicatos en la mayoría de los países desarrollados y también en muchas partes del Sur Global. Por lo tanto, durante mucho tiempo fue una perogrullada que el trabajo organizado estaba en declive. Este análisis pesimista del desarrollo del movimiento obrero fue confirmado por una serie de indicadores tales como la reducción del número de miembros, la erosión de los convenios colectivos y, en términos más generales, la fragmentación de los empleos y la disminución de la influencia social y política.

Sin embargo, este discurso de un declive general del trabajo organizado ha sido desafiado por una serie de ejemplos de revitalización sindical tanto en el Norte Global como en el Sur Global. Desde principios del tercer milenio, varios estudios han demostrado que la mano de obra organizada puede hacer frente a los desafíos de una economía globalizada y flexible con estrategias innovadoras organizativas y de las organizaciones. El proyecto *Trade Unions in Transformation* (TUiT) (Sindicatos en Transformación) presenta 26 estudios de caso analíticos de estos nuevos planteamientos. Estos casos exitosos de revitalización sindical abarcan tanto organizaciones como la Asociación Nacional de Vendedores Ambulantes de la India (NASVI) como el sindicato más antiguo de Uganda, el Sindicato de Trabajadores y Trabajadores Amalgamados (ATGWU) hasta las redes sindicales transnacionales que organizan la aerolínea latinoamericana LATAM y el sindicato industrial más grande del mundo occidental, IG Metall de Alemania. En consecuencia, es necesario volver a examinar la cuestión de la organización mediante la identificación de nuevos actores, formas innovadoras de organización y estrategias de organización en la economía global. En otras palabras, los sindicatos no están a merced de los intereses económicos que impulsan menor regulación, más flexibilidad y menos influencia sindical. Los sindicatos son actores colectivos capaces de elegir estratégicamente para responder a los nuevos desafíos y contextos cambiantes. Los sindicatos pueden defender con éxito sus intereses, cuestionando las vías convencionales de acción y persiguiendo nuevas estrategias.

El proyecto »Trade Unions in Transformation«<sup>1</sup>, iniciado por la fundación Friedrich-Ebert-Stiftung, identifica tales nuevas estrategias de renovación sindical en diferentes países y sectores económicos. En la mayoría de los estudios de caso, una profunda crisis de la organización y / o un cambio profundo del contexto dieron inicio a la renovación sindical. Después de pasar por una crisis organizacional, los actores dentro del sindicato, buscando formas de recuperación, reflexionaron sobre esta situación y comenzaron a probar nuevas estrategias y métodos tales como organizar y hacer campañas o crear nuevas formas de organización. Este proceso de adaptación estratégica solía suscitar debates y luchas internas y a menudo encontraba resistencia. En nuestros estudios de caso, el desarrollo de nuevas estrategias generalmente culminó en éxitos que, una vez reconocidos, generalmente se extendieron por toda la organización y contribuyeron a desarrollar un nuevo repertorio de acciones. La renovación sindical se basa en un proceso difícil de ensayo y error, de aprendizaje organizacional, que puede llevar mucho tiempo. Y al final, como muestran algunos de los casos, no hay garantía de éxito o sostenibilidad.

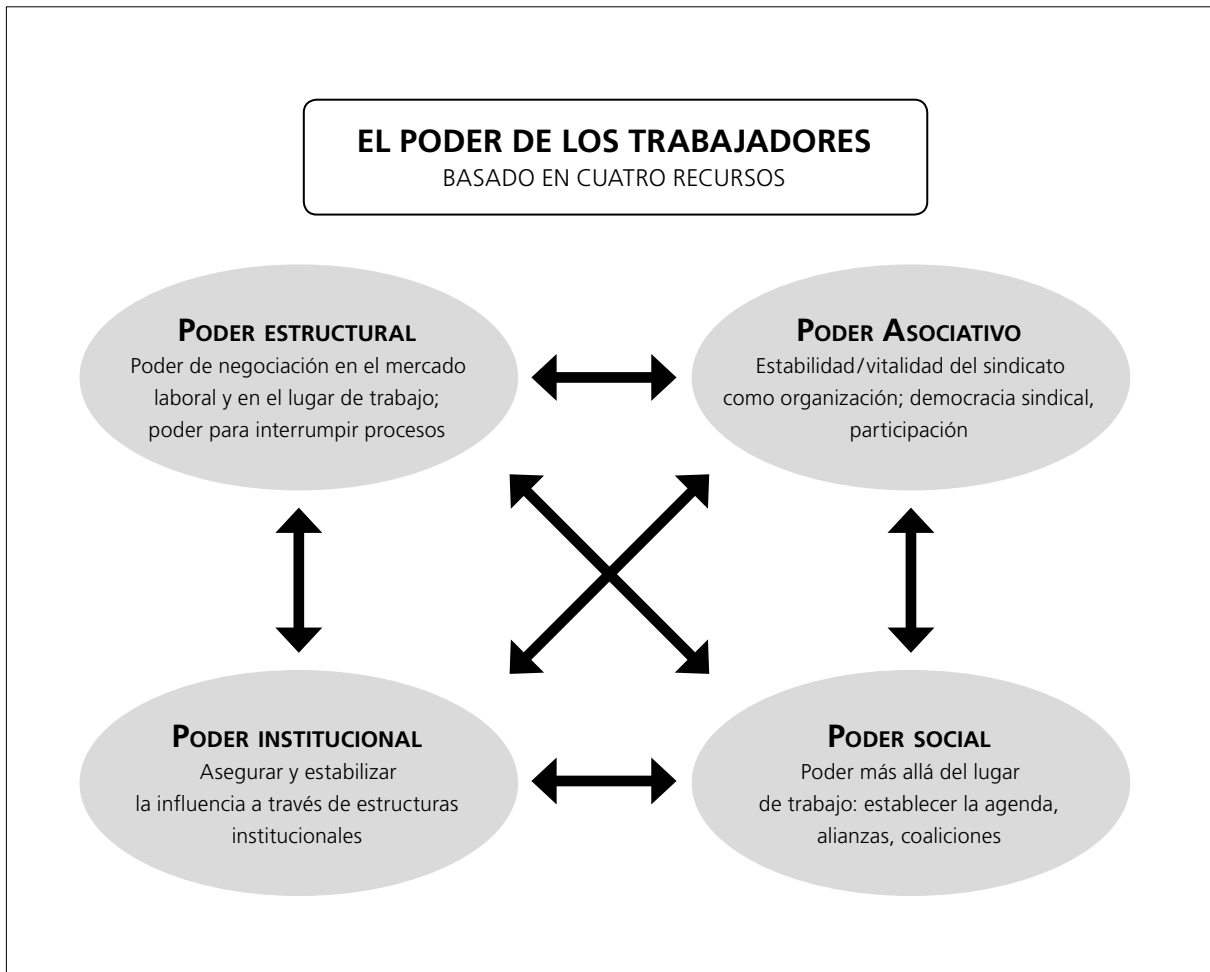
A continuación presentamos cinco grandes desafíos para el trabajo sindical en el siglo 21 y cómo los sindicatos con éxito hicieron frente a estos retos, utilizándolos como un impulso para el cambio estratégico dentro de sus propias organizaciones. Destacamos estrategias innovadoras de renovación sindical al referirnos a los estudios de caso del proyecto. Los cinco desafíos que abordamos son la precarización y la informalización del trabajo (sección 2); la globalización (sección 3); la flexibilización y digitalización de la economía (sección 4); las alianzas sociales y políticas (sección 5) y el tema más general de participación, un factor elemental que se encuentra en la mayoría de los casos del proyecto, la incorporación del empoderamiento de las mujeres (sección 6).

Todos los autores de los estudios de caso, tanto investigadores como sindicalistas, usaron el planteamiento de recursos de poder (PRA) como su marco analítico para teorizar y reflexionar sobre estos desafíos (para una breve explicación del PRA, vea la figura, p. 4)<sup>2</sup>. En la sección

1. Vea el sitio web de TUiT <https://www.fes.de/lnk/transform>. Todos los estudios de caso a los que se hace referencia en este documento están disponibles en el sitio web de TUiT.

2. Para explicaciones detalladas del PRA véase: Schmalz y Dörre 2018, Schmalz et al. 2018; Véase también Wright 2001, Silver 2003; Dörre et al. 2009; Brookes 2015; Webster 2015 y el sitio web de TUiT <https://www.fes.de/lnk/transform>.

Figura 1: El planteamiento de los recursos del poder



final se presentan algunas ideas básicas que todos los casos tienen en común.

## 2. Organizando a los »Inorganizables«: Luchando contra la precarización e informalización

La precariedad como una función del capitalismo desencadenado del siglo XXI se ha convertido en una característica clave de la condición de la clase trabajadora en el Norte y Sur global (Castel 1995, Kalleberg et al. 2000, Standing 2011, Lee y Kofman 2012). Para muchos, este proceso de precarización ha significado que sus empleos se vuelven cada vez más inciertos, inestables e inseguros debido a las políticas y relaciones de poder que echan los riesgos de las empresas, de los empleadores y de los gobiernos a los trabajadores con prestaciones sociales y

derechos legales limitados o nulos. La externalización y más específicamente la tercerización, subcontratación y el trabajo de agencia y como consecuencia, la precarización, se han convertido en las estrategias dominantes en la fabricación y producción global. La relación laboral una vez estándar en el Norte global caracterizada por el empleo a jornada completa e ininterrumpido con un empleador claramente definido, un lugar de trabajo estable y acceso a la seguridad social, hoy es la excepción y no la norma en la mayor parte del mundo (Standing 2011; Scully 2016).

Por este proceso muchos otros trabajadores se han visto obligados a pasar a la economía informal para ganarse la vida. Otros existen en la economía informal porque nunca tuvieron acceso al empleo asalariado formal. En muchos países, lo informal es lo normal (Komlosy 2018).

Según estimaciones recientes, alrededor de dos tercios de todos los trabajadores no agrícolas están empleados informalmente, y el sector informal contribuye la cuarta parte o la mitad del PIB mundial (Charmes 2016). En consecuencia, aunque la formalización – es decir empleo en base a contratos de empleo regulares basados en estándares y la promoción del trabajo decente como una estrategia de medio a largo plazo para combatir la informalización y la precariedad debería ser el objetivo principal, la mejora de las condiciones de trabajo y de vida para mucha gente para quienes la formalización no puede ser alcanzable o al menos no en el futuro cercano – es de suma importancia.

La omnipresencia de la inseguridad de los trabajadores es, en última instancia, el resultado de un desequilibrio en las relaciones de poder a favor del capital privado (Arnold y Bongiovi, 2013: 295f). Este «nuevo paradigma de trabajo» es más poderoso que nunca, y los sindicatos, tanto en el Norte como en el Sur, aún luchan por encontrar contra-estrategias apropiadas. Con el aumento de la precarización y «con la creciente informalización del trabajo, las formas tradicionales de organización sindical resultan inadecuadas, lo que lleva a una creciente brecha de representación» (Webster, Britwum y Bhowmik, 2017: 2; para Europa véase: Castel y Dörre 2009). Sin embargo, varios estudios de caso del proyecto TUiT proporcionan nuevos conocimientos sobre este dilema: Por un lado, muestran claramente que los trabajadores informales no están desorganizados, pero las formas de organización difieren de lo que a menudo se llama «sindicalismo tradicional» o «convencional». Muchos trabajadores en empleos precarios y casi todos en la economía informal no son reconocidos como trabajadores, ni dentro de las leyes laborales de sus respectivos países (la mayoría de los trabajadores informales caen fuera de los marcos legales), ni por sus sociedades o el movimiento laboral establecido. Contra todos pronósticos, en muchas regiones del mundo han surgido «nuevos» sindicatos, asociaciones y organizaciones de base<sup>3</sup>, en parte como respuesta a la falta de interés de los sindicatos tradicionales por reajustar sus estrategias, estructuras y reglamentos para representar e incorporar las necesidades y los intereses de los trabajadores precariamente empleados y / o de los que trabajan en la economía in-

formal. Son esas nuevas formas de organizaciones de trabajadores de diversos orígenes - nuevas formas de solidaridad colectiva - que vienen aprendiendo cada vez más a valorar, dónde reside el poder de los trabajadores informales y precarios. Nuevas formas de organización y finalmente nuevas formas de organización están surgiendo en muchas partes del mundo, pero especialmente en el Sur Global, organizaciones que difieren de los sindicatos tradicionales.

Sin embargo, nuestros estudios de caso de Corea del Sur, Malasia, Nigeria, Uganda e India también muestran claramente la capacidad de los llamados sindicatos «tradicionales» de tomar decisiones estratégicas para organizar a los trabajadores de la economía precaria e informal. A partir de estos casos, el proyecto TUiT proporciona evidencia de que los sindicatos están dispuestos, capaces y a veces incluso forzados a tomar decisiones estratégicas para abordar y superar la brecha entre la economía formal e informal, al organizar los trabajadores precarios y mejorar así su propia legitimidad.

El Sindicato de Trabajadores de Servicios Electrónicos de Samsung, una filial muy joven del Sindicato Coreano de Trabajadores Metalúrgicos (KMWU), fortaleció el poder asociativo de los trabajadores precarios (técnicos de servicio subcontratados) mediante alianzas con diversos grupos sociales y políticos, incluidos centros de trabajadores, defensores de los derechos laborales, grupos y miembros de partidos progresistas (poder social). En Malasia, una federación sindical más bien pasada de moda se acercó a las trabajadoras domésticas migrantes para combatir su precariedad y crear poder asociativo. En India, la Asociación Nacional de Vendedores Ambulantes NASVI, una organización paraguas con muchos sindicatos entre sus afiliados, muestra el poder de las «nuevas formas de organización», utilizando estrategias innovadoras de acción colectiva para mejorar el poder asociativo y social de los vendedores ambulantes. al aunar en una gran organización el poder asociativo limitado de las pequeñas asociaciones. Tanto el sindicato ugandés de transporte ATGWU como el Sindicato Nigeriano de Trabajadores del Textil (NUTGTWN) se reestructuraron e implementaron estrategias nuevas e innovadoras para superar las limitaciones y la imagen de un sindicato tradicional y extender su trabajo a los trabajadores informales: en Uganda, a trabajadores del transporte informal como taxistas de minibuses, taxistas de bicicleta y boda-boda, y en Nigeria a los sastres que trabajan por

3. Un ejemplo de este desarrollo se encuentra en un estudio de caso de nuestro proyecto sobre vendedores ambulantes en India. Otro ejemplo son los centros de trabajadores en los Estados Unidos (Cordero-Guzmán, 2015).

cuenta propia en la economía informal. Las estrategias del sindicato para organizar a estos trabajadores necesariamente tenían que reconocer que los trabajadores ya habían desarrollado sus propias formas informales o semi-formales de organización de apoyo mutuo.

Los sindicatos y las organizaciones de trabajadores informales están desarrollando y aprovechando sus propias fuentes de poder (nuevas o no utilizadas). Están aprendiendo a movilizar su poder estructural, alterando el orden público para crear conciencia de sus objetivos. Además están ejerciendo su poder social para influir en el discurso político general. En muchos casos combinan estos planteamientos con estrategias para estabilizar sus roles políticos y sociales a través del poder institucional, por ejemplo, al obtener reconocimiento legal para los trabajadores informales bajo las leyes laborales existentes. Los sindicatos también han demostrado que pueden tomar la decisión estratégica de organizar el sector precario e informal. A través de tales cambios organizacionales, han desarrollado nuevos recursos de poder asociativo. El proyecto TUIT también arroja algo de luz sobre la cuestión de si los sindicatos pueden asumir esta tarea solos o si deben entablar alianzas, asociaciones y cooperación con otras organizaciones (véase Sección 5 a continuación).

Por lo tanto, aunque es un gran desafío, es posible: la organización de los «inorganizables» en la economía informal está sucediendo y, por lo tanto, está muy lejos de ser una ilusión. Por otro lado, los hallazgos respaldan la afirmación de que es de suma importancia tener en cuenta los puntos de partida específicos, las condiciones de trabajo y de vida, las diversas identidades y también los desafíos y contradicciones que se aplican específicamente a millones de trabajadores más allá de los llamados «Relación de trabajo estándar» (Mückenberger 1985). Todos estos casos de estudio, de una manera u otra, cuentan una historia básica: Es importante reconocer y aceptar que los trabajadores elijan cómo se organizan en un momento determinado y con respecto a cuestiones particulares, tales como un crecimiento de la tercerización, diversas formas de acoso, diversas identidades y contextos sociales y políticos. O para expresarlo en el lenguaje del planteamiento de los recursos de poder: los intentos de organizar a los trabajadores informales y precarios por las formas tradicionales de organización sindical a menudo coinciden con el surgimiento de nuevas formas de poder asociativo.

### 3. El desafío de la globalización: Reuniendo lo local y lo global

La globalización se ha convertido en una palabra familiar que para millones de trabajadores ha despertado la esperanza de mejores niveles de vida y trabajo decente. Pero con demasiada frecuencia, la palabra significa solo incertidumbre, pérdida de empleos e ingresos y trastorno. La tercerización, la deslocalización, la subcontratación y la competencia global han cobrado su precio en la membresía sindical. Para muchos, este desarrollo no solo es amenazante, sino que se ha convertido en algo ineludible. ¿Pero es eso realmente así? ¿No hay forma de que los trabajadores y los sindicatos de todo el mundo ejerzan colectivamente sus derechos democráticos para formar sindicatos, expresar sus preocupaciones y representar sus intereses?

En las últimas décadas, los gobiernos de todo el mundo se han esforzado por proporcionarles a las empresas transnacionales (ETN) subvenciones a la inversión, desgravaciones fiscales y mercados laborales desregulados, a menudo en una atmósfera abiertamente antisindical que pone en peligro los derechos democráticos de los trabajadores. Las inversiones corporativas fluyen donde los gobiernos persiguen la «competitividad» (desregulación) mientras que los derechos de los trabajadores y la democracia a menudo sufren.

Las ETN han obtenido enormes beneficios de este desarrollo y han construido un nuevo sistema de relaciones internacionales de poder económico y social más allá del Estado-nación (mayo de 2006). Hoy, las ETN operan a través de vastas redes de extracción, producción, suministro, distribución y ventas que ellas mismas controlan. Estas «redes de poder», repartidas por todo el mundo, superpuestas e interconectadas, representan el 80 por ciento del comercio internacional. Este tipo de poder económico es masivo y lleva a relocalización, tercerización, deslocalización, enfrentando a los trabajadores en una sitio contra aquellos en otro y socavando el poder de negociación sindical local y nacional (Chen 2018; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización Mundial de Comercio (OMC) y UNCTAD 2013).

Los sindicatos necesitan nuevos enfoques audaces de solidaridad transnacional para combatir esta espiral descendente, reducir el poder de las empresas transnacio-

nales y enfrentar el desafío de asegurar una voz colectiva para los trabajadores en las cadenas de valor mundiales (Fichter 2015; McCallum 2013). Como muestran varios de nuestros estudios de caso, cuando los trabajadores se movilizan, pueden tener poder estructural, como los trabajadores en Starbucks en Chile o en la industria automotriz rusa. Sin embargo, para mantener los logros alcanzados en la movilización de sus recursos de poder en el lugar de trabajo, los trabajadores necesitan poder asociativo. Al luchar contra las transnacionales, los sindicatos deben unir lo local y lo global, trabajando a través de las fronteras nacionales para lograr sus objetivos.

El poder asociativo, los medios organizados y colectivos para representar los intereses de los trabajadores, está en el centro de todos los casos que involucran la acción transnacional, pero nunca se confió exclusivamente en su manifestación local. Fue la presión transnacional basada en el poder asociativo de muchos sindicatos en diferentes países lo que brindó un apoyo decisivo al sindicato turco de trabajadores del transporte TÜMTIS en sus exitosas campañas para organizar dos empresas de distribución global: UPS y DHL. Utilizando sus propios recursos de poder asociativo para la participación de los miembros y la cohesión interna y desarrollando activamente el apoyo de la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF) y UNI Global Union, TÜMTIS pudo resistir los ataques antisindicales masivos de esas compañías. TÜMTIS demostró ser capaz de enmarcar y articular una estrategia ganadora.

Ante la expansión del empleo precario e informal, el deterioro de las condiciones de trabajo y la fragmentación sindical, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Seguridad Privada de Kenia (KNPSWU) fortaleció su poder asociativo mediante la creación de cohesión interna de sus miembros y a través de la participación y dirección del sindicato. También obtuvo el apoyo necesario de UNI Global Union para organizar a los trabajadores en la corporación transnacional G4S. El acuerdo marco mundial de UNI con G4S, que abarca las relaciones laborales y las normas de empleo, se utilizó para obtener acceso a los lugares de trabajo. Esto contribuyó al éxito de los esfuerzos de organización del sindicato.

Además de estos ejemplos, otros estudios de casos muestran cómo los sindicatos han desarrollado proyectos de cooperación bilateral y multilateral transfronterizos. Por ejemplo, el sindicato de metalúrgicos alemán IG Metall

está utilizando su poder asociativo e institucional para apoyar al sindicato de trabajadores automotrices de los Estados Unidos, UAW, en sus campañas de organización en las filiales estadounidenses de fabricantes de automóviles y proveedores alemanes. En América del Sur, la ITF ha trabajado estrechamente con sindicatos de varios países para establecer una red poderosa que represente a los trabajadores de la aerolínea LATAM. Apoyados por el compromiso de la red con las estructuras sindicales democráticas, los trabajadores de LATAM desarrollaron fuertes relaciones de confianza entre sí, intercambiaron informaciones importantes y coordinaron estrategias para obtener concesiones de su empleador antisindical. Otra red sindical transnacional, la Liga Sindical para las trabajadoras de la confección predominantemente femeninas de Centroamérica y el Caribe, ha reunido a sindicatos locales y nacionales, mejorando su poder asociativo y permitiéndoles abordar debilidades estructurales y coordinar campañas. Los sindicatos también han creado organismos transnacionales para coordinar las líneas de acción e influir en las normas sociales regionales y las instituciones políticas. Dos ejemplos de esto se presentan en nuestros estudios de caso del proyecto sobre la Confederación Sindical de las Américas (TUCA) y el Consejo Sindical de Empleados de los Servicios de la ASEAN (ASETUC).

La solidaridad transnacional ha sido durante mucho tiempo una consigna anclada en los programas y políticas sindicales, y estos casos son ejemplos principales de sindicatos que encuentran formas de practicarla. Algunos sindicatos (especialmente en el hemisferio sur) han reconocido que el fortalecimiento del poder asociativo, institucional y social sindical a través de la cooperación transnacional redundante en el mutuo interés de todos los sindicatos y en un contrapeso necesario para los llamamientos nacionalistas y xenófobos (especialmente en el norte global). El mundo globalizado de hoy afecta cada vez más directamente a los trabajadores y sus sindicatos, por lo cual está creciendo la necesidad de una cooperación transnacional para defenderse en el hogar, es decir, vinculando lo local con lo global. En algunos casos, el poder asociativo local se refuerza a través de los recursos transnacionales proporcionados por los sindicatos mundiales. En otros casos, los sindicatos locales han encontrado apoyo fuera de su país en el poder social de los grupos de consumidores aliados y los movimientos sociales. Y hay iniciativas sindicales transnacionales que usan su poder institucional para fortalecer su represen-

tación de intereses transfronterizos con los gobiernos. La solidaridad transnacional no es fácil, pero sin ella, la definición de las reglas de la globalización se dejaría al criterio de otros.

#### 4. Nuevas ventanas de oportunidad en el capitalismo flexible

La globalización y la innovación tecnológica no solo van acompañados de una reorganización de las estructuras espaciales, sino también con los cambios en las temporalidades del capitalismo. Durante las últimas décadas, la globalización del capitalismo se ha acelerado con la aparición de redes de producción global flexibles, producción justo a tiempo y proyectos de inversión a gran escala bajo presión de tiempo. Todo esto ha redefinido el mundo del trabajo (Harvey 1990; Sennett 1998; Holst 2014) a medida que las empresas se esfuerzan por crear amortiguadores de flexibilidad con contratos a corto plazo y trabajo de agencia para hacer frente a las crisis y cambiar la demanda. La llegada del capitalismo digital aumenta la dependencia de las formas flexibles de trabajo. Por ejemplo, el comercio electrónico y la logística a veces se basan en el trabajo altamente desregulado a pedido, cuando los pedidos se realizan en línea y los bienes se entregan a los clientes en cuestión de horas.

Por lo tanto, se ha convertido en una trivialidad entre los académicos y los dirigentes sindicales que la tercerización, la deslocalización y el cambio de pedidos a otras instalaciones de producción tienden a debilitar la capacidad de los trabajadores para resistir a nivel del taller (Frobel et al. 1980; Western 1995; crítico: Plata 2003: 3ff). Sin embargo, el impacto de las redes de producción global flexibilizadas sobre el poder de la mano de obra es contradictorio. La temporalidad cambiante del capitalismo también crea nuevos espacios de resistencia, a medida que la producción y la logística mundiales se vuelven más vulnerables a los paros laborales (por ejemplo, Fichter 2015, Herod 2000). En el proyecto TUIT hay algunos casos que destacan tales «ventanas de oportunidades» que emergen en redes de producción flexibilizadas y sitios de construcción presionados por el tiempo. Por ejemplo, en el caso de Brasil, los sindicatos se beneficiaron del poder estructural localizado de los trabajadores en las obras de construcción para mega eventos deportivos comerciales (Copa Mundial de Fútbol 2014, Juegos Olímpicos 2016). Los sindicatos coordina-

ron los paros laborales, utilizando el poder estructural de los trabajadores de manera efectiva para obligar a las empresas de construcción, bajo presión a cumplir con los plazos de finalización, a negociar mejores salarios y condiciones de trabajo. El poder asociativo también creció bajo la dirección del sindicato Mundial de trabajadores de la construcción y la madera, Building and Wood Workers' International (BWI) que organizó una campaña de apoyo transnacional. Por lo tanto, los grandes proyectos de inversión abrieron una ventana de oportunidad temporal para las actuaciones de los sindicatos locales y las campañas transnacionales.

Un caso de organización sindical dirigido a redes de producción flexibles es el sindicato turco TÜMTİS. En su lucha contra las empresas de logística y distribución UPS y DHL TÜMTİS pudo ejercer un poder estructural relativamente alto. Ambas compañías son particularmente vulnerables a las acciones de huelga, ya que las empresas de entrega no solo tienen clientes privados que reciben paquetes y documentos. También brindan soluciones logísticas para empresas tales como almacenamiento, distribución, transporte y despacho de aduana. La campaña sindical mantuvo piquetes durante varios meses, generando conciencia pública y apoyo internacional. Al conectar la lucha local con el apoyo global, TÜMTİS pudo visar a las cadenas de suministro y las redes de producción de los clientes de UPS y DHL en Turquía, destacando así la vulnerabilidad de la producción flexible. De manera similar, el sindicato de trabajadores metalúrgicos de Sudáfrica, NUMSA, adoptó una nueva estrategia de organización a lo largo de las cadenas de valor para aumentar su poder estructural y asociativo. La estrategia del sindicato ha resultado en un aumento de miembros de sectores como el transporte aéreo, la construcción y los ferrocarriles.

Estos ejemplos son indicativos de cómo los trabajadores y los sindicatos han abordado las presiones crecientes del capitalismo globalizado y flexibilizado de hoy en día. Aprovecharon las ventanas de oportunidad creadas mediante el aumento del poder estructural a lo largo de las cadenas de suministro y en la logística de la producción globalizada. Estas nuevas temporalidades y espacialidades de poder se reflejan tanto en un aumento de poder a corto plazo en industrias específicas (por ejemplo, los mega eventos deportivos brasileños) como en una reorganización general de la producción (y de los recursos de poder) mediante la externalización, gestión eficiente y digitalización.



## 5. Más allá del lugar de trabajo: Los desafíos de las alianzas políticas y sociales

Las alianzas con los movimientos sociales, las ONG, los partidos políticos y los consumidores, así como las actividades comunitarias, se consideran hoy una estrategia importante del sindicalismo innovador (Webster 1988, Seidman 1994, Needleman 1998, Voss y Sherman 2000, Tattersall 2009). Existen numerosos casos exitosos de tales esfuerzos de cooperación, en particular cuando las acciones de los trabajadores a nivel de fábrica o los procedimientos institucionales existentes son insuficientes para llegar a un compromiso con los empleadores o el estado.

Las alianzas pueden ser temporales o de largo plazo. Pueden estar relacionados con temas o estar basados en intereses comunes más amplios. Las alianzas deben ser voluntarias y recíprocas: si un partido político deja a un sindicato sin otra opción que actuar de acuerdo con la línea del partido, convirtiéndolo en un «cinturón de transmisión» para el partido, no es lo que se llama una formación de alianza.

Las alianzas pueden surgir a través de la interacción organizacional, por ejemplo cuando los activistas están involucrados tanto en sindicatos como en ONG / movimientos sociales o partidos políticos. El caso de Túnez es un ejemplo de lo primero, el caso de Uruguay de este último. Las alianzas que surgen de las protestas sociales también están muy comunes, o pueden proseguirse intencionalmente para alcanzar objetivos particulares. Por ejemplo, la Confederación Sindical de las Américas (TUCA) impulsó las alianzas políticas y sociales a través del cabildeo y la institucionalización de las relaciones con ONG específicas. Otras alianzas de campañas sindicales, especialmente las dirigidas a empresas multinacionales, se centran en generar apoyo entre los consumidores y las comunidades. En el proyecto TUIT, la red LATAM, los mega eventos deportivos en Brasil y las campañas de organización en Starbucks y Samsung son ejemplos de estos casos.

El proyecto TUIT ha identificado dos categorías de alianzas: alianzas que están más orientadas socialmente y alianzas con partidos políticos. Las alianzas sociales pueden tomar diversas formas: pueden ser con ONG específicas como organizaciones de derechos humanos o asociaciones que representan a trabajadores de

la economía informal o con movimientos sociales más amplios, como el movimiento ecologista, el movimiento feminista, el movimiento sin tierra o un movimiento de los desempleados. A veces pueden involucrar específicamente a consumidores en general o (potenciales) clientes de compañías específicas (por ejemplo, Starbucks) o del público interesado (por ejemplo, aficionados de fútbol). Para los sindicatos, ir más allá de la esfera de las actividades en el lugar de trabajo hacia la construcción de alianzas sociales suele ser un desafío. Pero también puede ser más que una necesidad, e incluso mutuamente beneficioso para todos los participantes. Por ejemplo, las alianzas sociales pueden ayudar a anclar la recepción de los sindicatos en la sociedad, agregando peso y legitimidad a sus demandas e incrementando la influencia pública o incluso potenciando la membresía. Hay buenos ejemplos de esto en los estudios de caso sobre la Unión General del Trabajo de Túnez (UGTT) en Túnez y el sindicato farmacéutico Asociación Argentina de Propaganda Médica (AAPM) en Argentina. Y los sindicatos pueden beneficiarse de la experiencia de las ONG en campos políticos específicos. Para las ONG y los movimientos sociales, el poder asociativo de los sindicatos y su capacidad de movilización (incluso más allá del lugar de trabajo) puede ser un elemento muy importante en una campaña. Y también, los sindicatos pueden ser un «portavoz» atractivo, precisamente por su poder institucional, que suele ser mucho mayor que el de las ONG o los movimientos sociales.

La situación es más compleja con respecto a las alianzas políticas. Estas pueden ser el resultado de un interés históricamente fundado del movimiento sindical y un partido político para contribuir a un proyecto político común - por ejemplo formación de naciones, desarrollo socioeconómico, lucha contra la pobreza, impulsar el cambio estructural para mayor justicia social. Esto generalmente se traduce en un crecimiento del poder institucional, que puede aumentar sustancialmente el poder sindical en general y lograr resultados muy palpables.

En muchos casos no hay una línea divisoria claramente definida entre estos tipos de alianzas ya que su planteamiento y las estrategias pueden cambiar con el tiempo. En los casos del proyecto TUIT, aquellos sindicatos que optaron por alianzas políticas, al mismo tiempo formaron alianzas sociales, aunque en distinto grado. Sin embargo, todos ellos tienen en común que el recurso de poder clave en que basan es el poder de la sociedad. Al

expandir la base de apoyo más allá del lugar de trabajo o la compañía, un sindicato puede fortalecer su influencia en negociaciones o conflictos con los empleadores y el gobierno. La formación de alianzas también puede compensar el débil poder estructural y el débil poder institucional. Esto significa que la formación de alianzas no solo es algo para los sindicatos «fuertes» en el sentido clásico. En el sector informal o en contextos de trabajo precario, la formación de alianzas es esencial para generar una base para ejercer el poder. Los sindicatos que han ganado el apoyo de las comunidades afectadas por las políticas a las que se dirigen, por ejemplo en el caso de la India, han mejorado significativamente su influencia. Éxitos similares se encuentran en el caso de Corea del Sur, donde el sindicato formó fuertes alianzas políticas, y en el caso de Starbucks de Chile, donde la causa de los trabajadores encontró el apoyo de los consumidores. Como indica el caso tunecino, la formación de alianzas sociales puede ser posible hasta en contextos de represión política. La formación exitosa de alianzas políticas puede incluso conducir a un aumento del poder estructural a largo plazo, por ejemplo a través de aumentos de salario mínimo u otras políticas para aumentar el bienestar económico de los trabajadores (véase Brasil). Y como muestra el caso del movimiento sindical indonesio, el liderazgo respaldado por los miembros y la democracia organizacional son elementos esenciales para formar alianzas políticas efectivas y sostenibles.

Sin embargo, la formación de alianzas, especialmente con respecto a los partidos políticos, no está exenta de riesgos. Por un lado, el éxito puede conducir a una pérdida de autonomía y a concesiones que fomenten la decepción entre los partidarios, como lo muestra el estudio de caso de Indonesia. Las alianzas políticas también pueden obstaculizar las alianzas sociales, si los sindicatos se consideran aliados demasiado estrechos con el gobierno. Un ejemplo de esto es el caso de la federación sindical sudafricana COSATU. Como resultado de la creciente disidencia sobre la política de la alianza COSATU con el partido gobernante el sindicato de trabajadores metalúrgicos NUMSA rompió con la alianza política y cambió sus prioridades para fomentar alianzas sociales.

Otro riesgo se refiere a la ambivalencia del poder institucional. Puede darles a los sindicatos anclajes externos de poder e influencia. El estudio de caso sobre la campaña «Terminar con el trabajo barato» de la confederación sindical checa ČMKOS es instructivo de cómo

los sindicatos pueden usar su poder asociativo y social para obtener poder institucional. Sin embargo, el poder institucional se basa en el compromiso con intereses en conflicto y, por lo tanto, puede restringir el poder de acción de un sindicato. Cuando un sindicato está históricamente integrado en la economía política de un país y ejerce así un poder institucional, este recurso de poder solo puede mantenerse si el sindicato no pone en tela de juicio el orden establecido. Los casos de proyectos de Vietnam, Túnez y Sudáfrica ilustran este dilema bastante bien. Una dependencia excesiva del poder institucional también puede conducir a una burocratización excesiva y al descuido de mantener o aumentar el poder asociativo de los sindicatos. Finalmente, la estrecha alianza con los partidos políticos en el gobierno significa que un sindicato tiene mucho que perder si, como en Brasil, el partido pierde el poder. Si el poder del sindicato no está anclado en otra parte, una alianza corre el riesgo de ser insostenible.

Por lo tanto, los sindicatos tienen que acceder críticamente a las posibilidades y limitaciones de celebrar o mantener alianzas sindicales-partidarias, así como el impacto que estas alianzas podrían tener sobre la capacidad de los sindicatos para vincularse con movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil. En general, las alianzas pueden ser una palanca importante para fortalecer la influencia sindical y ampliar su agenda.

## 6. El reto de la participación: Nuevas formas de compromiso y empoderamiento

Una de las causas principales de la disminución de la importancia de los sindicatos en todo el mundo parece ser la falta de democracia interna, la falta de control obrero y la falta de sindicalismo participativo. Una forma particularmente notable de eso a menudo es la subrepresentación de las mujeres. Por lo tanto, un aspecto importante de la formación del poder asociativo es la relación entre el liderazgo y la participación dentro de los sindicatos que se plantea en muchos de los estudios de caso. El reto al que se enfrentan los sindicatos en todo el mundo es mantener la eficiencia organizativa sin sofocar la participación de las bases. Como se argumentó en el documento marco del proyecto TUIT, «sin una participación activa, el sindicato se convierte en una organización burocrática, mientras que un nivel de participación de los miembros muy alto es difícil de sostener y puede a

la larga socavar la eficiencia». (Schmalz y Dörre 2018: 4). A medida que los sindicatos abordan los desafíos de la transnacionalización y la organización de cadenas de valor, es aún más importante encontrar formas de acomodar una gama cada vez más diversa de puntos de vista y aspiraciones competitivos.

Al arrojar luz sobre la relación compleja y dinámica entre el liderazgo y la participación de las bases, los estudios de casos brindan información importante sobre los procesos que contribuyeron al fortalecimiento de la cohesión interna y el poder asociativo de estos sindicatos. La situación de una «crisis de representación» (Webster y Buhlungu 2004) no era desconocida a los sindicatos que formaban parte del proyecto FES: En Kenia, por ejemplo, el sindicato del sector de la seguridad privada, KNPSWU, tenía una larga historia de divisiones, luchas ineficaces de organización y liderazgo que casi diezmaron al sindicato. En Sudáfrica, la distancia social entre el liderazgo y los miembros, el faccionalismo y la falta de cohesión interna se habían incrementado significativamente. Y en Honduras, el sindicato de docentes COLPEDAGOGOSH ha sobrevivido a las políticas represivas del gobierno a través de reformas organizacionales internas que fortalecieron la participación y facilitaron la cooperación con los movimientos sociales democráticos.

Los estudios de caso del proyecto TUIIT demuestran que la «crisis de representación» no es inevitable y que varios sindicatos han aumentado con éxito la participación de miembros para romper la «ley de hierro de la oligarquía» (Michels 1989). Particularmente instructivo en este sentido son los estudios de casos de sindicatos en Kenia, Uganda, Nigeria, Turquía, Sudáfrica y de la red sindical de LATAM en América del Sur. Estos estudios subrayan la importancia del liderazgo y la participación para la renovación sindical. En otras palabras, el liderazgo es importante, pero también lo es la participación de los miembros.

En resumen, los siguientes factores fueron particularmente relevantes para los sindicatos en el proyecto TUIIT:

- Participación en la membresía: Los sindicatos iniciaron reformas organizativas que incluyeron tanto modificaciones de los estatutos que abrieron el sindicato a los nuevos miembros como una representación más fuerte en el lugar de trabajo y mayor participación de los miembros. Todos los miembros, nuevos y viejos,

deben tener un sentido de pertenencia, habilitado por los miembros para poder influir en los procesos de toma de decisiones y darle forma a la dirección de la política del sindicato. La participación en la membresía es, por lo tanto, una dimensión esencial para la renovación sindical, ya que la democracia y la participación reducirán las brechas de representación entre el liderazgo y los miembros y permitirán que nuevos grupos de miembros expresen su conjunto de valores en el sindicato (por ejemplo, Voss 2010; 2005, Voss y Sherman 2000). Tomando el KNPSWU en Kenia como un ejemplo, el sindicato aumentó su sostenibilidad y eficiencia organizacional y al mismo tiempo trataba de mejorar el empoderamiento de sus miembros. Una lección clave fue que los guardias querían «su propio sindicato»: un sindicato formado, organizado y dirigido por guardias. Además de fortalecer el papel de los comités de delegados sindicales, la elección para un cargo sindical estaba condicionada a ser o haber sido un trabajador empleado en la industria. La participación en la membresía contribuyó a atraer nuevos miembros, aumentar la credibilidad del sindicato y mejorar su cohesión interna. Hasta 2016 la membresía había aumentado significativamente de menos de 500 a casi 50,000.

- Organización de abajo hacia arriba: La organización ascendente más probablemente será sostenible cuando los sindicatos fortalecen el papel de los miembros y delegados sindicales en el proceso de reclutamiento. Las campañas con una «participación informada y práctica de los miembros comunes» también tienden a ser más exitosas (Turner 1998: 132). Esto era el caso, por ejemplo, en el sector de transporte y logística en Turquía. El sindicato TÜMTIS tenía un acceso muy limitado al personal profesional para organizarse. Por lo tanto, la organización de campañas dependía del apoyo significativo de los miembros de base. La participación activa y amplia de los miembros de base también ha ayudado a resistir los ataques de los empleadores.
- Liderazgo sensible: Si bien los estudios de caso destacan el aumento en la participación de los miembros como un factor de éxito, los líderes desempeñaron un papel importante en la iniciación de la renovación sindical, permitiendo el cambio y aumentando la participación. Los cambios en los sindicatos se desencadenaron internamente a través de un cambio en el

liderazgo o la orientación política de los líderes, o externamente, a través de ataques y pérdidas de poder sindical. Las respuestas exitosas estuvieron marcadas por la capacidad de aprender de experiencias previas y una mentalidad abierta para experimentar con nuevos métodos y formas de participación. Líderes que son accesibles para los miembros pueden formar relaciones de confianza y mediar entre diferentes reivindicaciones. En Turquía, por ejemplo, los líderes creen que comparten un destino común con sus miembros. Esto se refleja en un estilo de vida modesto, a través de una interacción continua con los miembros y un fuerte énfasis en la democracia interna, especialmente durante las negociaciones tarifarias y al organizar campañas.

- Empoderamiento de la mujer: Fortalecer la representación de las mujeres, especialmente en posiciones de liderazgo, es un desafío para los sindicatos en todo el mundo. La acción afirmativa y las medidas dirigidas hacia el empoderamiento de las mujeres, como las cuotas o incluso las reglas de paridad, pueden ser necesarias para lograr un cambio sustancial en las relaciones de poder y para poner a las mujeres en pie de igualdad con los hombres. Como lo demuestra el estudio de caso de la federación sindical brasileña más grande de la CUT, su introducción y expansión paulatina fue esencial para desarrollar y aumentar el poder institucional de las mujeres dentro del sindicato y para poner las cuestiones de género a en la agenda y acciones del sindicato, por ejemplo en las negociaciones colectivas. El éxito de la federación sindical se basó tanto en un planteamiento de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, que dependían uno del otro. Las medidas de arriba hacia abajo solo se deciden, implementan y sostienen si hay suficiente presión y acción exitosa desde abajo, mientras que las acciones desde abajo a menudo son demasiado débiles, si no hay una «masa crítica» de mujeres en puestos de liderazgo. En la CUT, una de las cosas claves del empoderamiento de las mujeres era, por lo tanto, ejercer suficiente presión para que el liderazgo (e idealmente la membresía) reconociera que la desigualdad de género en el sindicato era un gran problema, y que este problema requería acciones en el interés del futuro del sindicato. A pesar de los conflictos y los reveses, los esfuerzos de la CUT para alcanzar la paridad de género en los puestos de liderazgo al final fueron exitosos. Por cierto, el reconocimiento del sindicato

como un defensor de los derechos de las mujeres y la igualdad de género dentro de la sociedad ha tenido el efecto que la afiliación sindical y la participación han venido siendo más atractivas para las mujeres.

- Educación profunda: Al fomentar la participación, se hizo gran hincapié en la educación de los delegados sindicales y los miembros de los sindicatos. La educación no se consideró un complemento, sino una parte integral del desarrollo del poder asociativo. En América del Sur, el trabajo educativo se consideró inseparable de la formación de la base de la red sindical que representa a los trabajadores de la aerolínea LATAM. Más que solo desarrollar las habilidades, el trabajo educativo tiene como objetivo empoderar a los trabajadores para que aprendan unos de otros, formen una conciencia colectiva y participen más activamente en los asuntos sindicales. La educación se consideraba una parte integral de la formación y del desarrollo de la organización. Además, se entendió como un proceso colectivo basado en las experiencias y conocimientos de los trabajadores. En el caso de LATAM, esto incluyó ejercicios de mapeo de la compañía, así como talleres sobre el uso de los medios sociales y de noticias. Los trabajadores también participaron en la elaboración de material educativo, incluida un concurso popular sobre la relevancia de los acuerdos colectivos. En palabras de los participantes: «La formación de la base (...) sin educación simplemente significa movilizarlos a los trabajadores a actuar sin formar liderazgo. El trabajo de educación y sin organizar la base aumenta las habilidades de algunos líderes, pero no crea las conversaciones colectivas y la conciencia necesarias para avanzar.» (Feller and Conrow 2017: 15)

Resumiendo, al encontrar nuevas formas de participación razonable de los miembros del sindicato, incluso medidas específicas para empoderar a las mujeres, fue posible resolver los conflictos dentro de los sindicatos, atraer nuevos miembros, aumentar la solidaridad interna y el sentido de pertenencia de los trabajadores al sindicato. Los estudios de caso demuestran que las estructuras internas y la interacción entre los líderes y la base pueden ser un factor importante para mejorar y profundizar el poder asociativo de los sindicatos y, de hecho, movilizar todos los recursos de poder del sindicato. Por lo tanto, un fuerte poder asociativo no solo se basa en indicadores mensurables, como el número de miembros, sino también tiene una dimensión cualitativa,

como la cohesión interna, la movilización y una amplia participación. Sin la reconstrucción y revitalización de su membresía y el restablecimiento de una estrecha relación entre el liderazgo, los delegados del personal y los miembros de base los sindicatos no van a poder restablecerse para ganar una posición potente frente a los empleadores y los gobiernos.

## 7. Resumen y análisis

Los sindicatos siempre tienen el desafío de responder a la dinámica omnipresente de búsqueda de ganancias del capitalismo. Hoy, más que nunca, las luchas se centran en la precarización y la informalización, en las cadenas de valor globales y la externalización, las políticas neoliberales, la digitalización, la diversidad o los derechos de los trabajadores. Los estudios de caso del proyecto TUIT muestran que los sindicatos pueden responder y lo han hecho con éxito. Han demostrado ser actores estratégicos, actores que pueden tomar decisiones estratégicas para encontrar respuestas a estos (y muchos otros) desafíos, actores que pueden marcar una gran diferencia en la vida de los trabajadores. Al enfrentar estos desafíos y al idear nuevas estrategias, los sindicatos han demostrado que también pueden revitalizarse a nivel organizacional.


Los estudios de caso del proyecto TUIT usaron el planteamiento de los recursos de poder para analizar estas historias de éxito y mostrar cómo se han movilizado las diferentes dimensiones del poder -estructurales, asociacionales, institucionales y sociales-, lo que les permite a los sindicatos alcanzar metas importantes. También muestran que, como herramienta analítica, el planteamiento de recursos de poder es muy útil para los profesionales. Todos los sindicatos tienen recursos de poder, pero la tarea clave es movilizarlos estratégicamente. Los sindicatos pueden usar esta herramienta para identificar sus recursos de poder y la manera de usarlos efectivamente para revitalizar sus organizaciones, ganar campañas e influir con éxito en la política. Otra vez, todos los sindicatos tienen recursos de poder y pueden usarlos en interés de sus miembros e influir a su favor en el desequilibrio estructural entre el capital y el trabajo.

Los sindicatos han movilizado sus recursos de poder, reconociendo al mismo tiempo que el poder depende de las relaciones y del contexto. Nuestros estudios de caso, situados en una amplia gama de entornos loca-

les, sectoriales, nacionales y transnacionales, muestran claramente que el poder sindical no existe en un vacío. Establecer nuevos objetivos o responder a una crisis interna o externa puede llevar consigo conflictos. Y el poder sindical debe desplegarse en reconocimiento del contrapoder ejercido por los empleadores o por el estado. Los sindicatos deben ser realistas, pero también, por ejemplo, estar abiertos a aprovechar ventanas de oportunidades que resultan de las necesidades de los procesos de producción fragmentados en las cadenas de valor mundiales: es decir producción y logística justo a tiempo (just in time). La producción y los servicios en el capitalismo global están cada vez más presionados por el tiempo. Eso se convierte en un desafío para la organización sindical, pero también presenta una oportunidad para los sindicatos y los trabajadores de interrumpir la producción y presionar a la gerencia para que reconozca sus reivindicaciones.

Los sindicatos tienen una agencia. Son actores colectivos relevantes y poderosos. De varias maneras, los sindicatos en los estudios de caso han demostrado creatividad para enfrentar los desafíos que tienen por delante. Han buscado y encontrado nuevos enfoques para representar los intereses de sus miembros y, a su vez, revitalizar o redefinir sus bases organizativas. Los estudios de casos individuales proporcionan información valiosa que puede ser útil para otros sindicatos en medio del cambio o para los que buscan soluciones para enfrentar nuevos desafíos. Pero también hay cosas que los diferentes casos tienen en común. Por un lado, permitir y fomentar la participación de los miembros demostró ser esencial en muchos casos para movilizar con éxito los recursos de poder del sindicato. Construir – o reconstruir – el poder sindical es difícilmente sostenible de otro modo. Los miembros activos se identifican con su sindicato; son un signo de la democracia en la práctica y la columna vertebral de la acción colectiva. ¡Los miembros son el sindicato! Son las fuentes internas de poder del sindicato. Además, la participación es hueca sin igualdad de género.

En segundo lugar, la historia de éxito en muchos de los casos resultó del hecho de que el sindicato vencía las divisiones para organizar los llamados »inorganizables«. Las divisiones a las que se hace referencia son inherentes a la política laboral capitalista de fragmentación y desregulación del trabajo. Particularmente en el Sur Global la economía informal es omnipresente. Por lo tanto, existe una división entre los trabajadores de la economía



formal, con sus reglamentos, por mínimas que sean, y la mayoría de los trabajadores de la economía informal cuya mano de obra prácticamente no está regulada. En varios estudios de casos los sindicatos les organizaron a los trabajadores informales, a menudo ampliando su base de membresía que tenían (en números cada vez menores) en la economía formal. En otros casos, la brecha existe entre los llamados trabajadores de núcleo con contratos de empleo estándar relativamente seguros y los trabajadores «atípicos» en relaciones laborales precarias sin seguridad laboral, salarios menores, sin protección social y con jornadas irregulares. Los sindicatos se dieron cuenta que es absolutamente necesario encontrar formas para abordar la explotación de estos trabajadores, recuperar los estándares de protección y enmarcar esta lucha como una necesidad para mejorar la vida de todos los trabajadores.

Una idea adicional que resulta de varios de los estudios de caso es que las alianzas con organizaciones no sindicales pueden ser útiles para los sindicatos en muchas luchas. Centrarse en cuestiones laborales en negociaciones con empleadores es un método estándar, pero en algunos conflictos laborales los problemas se pueden enmarcar de manera más amplia, y el apoyo en la comunidad y otras organizaciones y movimientos sociales puede ser efectivo para contrarrestar el poder del empleador y establecer igualdad de condiciones. Muchos sindicatos también están estrechamente aliados con los partidos políticos, y esto puede ser útil para establecer estándares legales. Pero tales alianzas también pueden ser restrictivas, y los sindicatos y sus miembros con cuidado deben sopesar las ventajas y desventajas.

La fuerza potencial de formar alianzas también apunta a otra visión muy básica: la solidaridad. Con gran variedad de formas, los sindicatos en los estudios de caso desarrollaron prácticas y estrategias de solidaridad inclusiva. Los ejemplos arriba mencionados de cerrar las brechas fueron algo de esto; otro proviene de los casos de cooperación sindical transnacional que llevan el apoyo de los sindicatos en otros lugares a un conflicto sindical local. O para sacar otro ejemplo muy importante: introducir nuevas medidas para promover la diversidad y garantizar que las mujeres estén representadas por igual en el liderazgo sindical.

Los conocimientos adquiridos en el proyecto TUIIT son un paso hacia adelante en el desarrollo del uso de los recursos de poder y una confirmación de la utilidad de esta herramienta analítica para los sindicatos y activistas en una amplia gama de entornos, ya sea en el hemisferio norte o en el Sur Global. Los estudios de caso del proyecto ponen a disposición las estrategias sindicales para compartir y aprender. Los sindicatos han demostrado que tienen la fuerza, los recursos, la disposición y la capacidad para encontrar nuevas estrategias para hacer frente a los nuevos desafíos. Al final, la renovación sindical y la capacidad de responder con éxito es una lucha permanente. Los sindicatos aprenden a través de tales luchas, y pueden aprender de las luchas de otros sindicatos. El proyecto Sindicatos en Transformación ha proporcionado impulsos para tales procesos de aprendizaje organizacional y de la revitalización. Comprometerse con sus estudios de caso e ideas es una oportunidad para comprender y mejorar el poder sindical, hoy y en el futuro.



## Acrónimos

<b>AAPM</b>	Asociación Agentes de Propaganda Médica, Argentina
<b>ASETUC</b>	ASEAN Services Employees Trade Union Council
<b>ATGWU</b>	Amalgamated Transport and General Workers' Union, Uganda
<b>BWI</b>	Building and Wood Workers' International
<b>ČMKOS</b>	Czech-Moravian Confederation of Trade Unions
<b>COLPEDAGOGOSH</b>	Colegio de Pedagogos de Honduras
<b>COSATU</b>	Congress of South African Trade Unions
<b>CUT</b>	Central Única dos Trabalhadores, Brasil
<b>IG Metall</b>	Industriegewerkschaft Metall (German Metalworkers' Union)
<b>ITF</b>	International Transport Workers' Federation
<b>KMWU</b>	Korean Metal Workers Union, South Korea
<b>KNPSWU</b>	Kenya National Private Security Workers Union
<b>NASVI</b>	National Association of Street Vendors of India
<b>NUMSA</b>	National Union of Metalworkers of South Africa
<b>NUTGTWN</b>	National Union of Textile, Garment and Tailoring Workers of Nigeria
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>PRA</b>	Power Resources Approach
<b>TNC</b>	Transnational corporation
<b>TUCA</b>	Trade Union Confederation of the Americas
<b>TÜMTİS</b>	Tüm Taşıma İşçileri Sendikası (Turkish transport workers union)
<b>TUİT</b>	Trade Unions in Transformation
<b>UAW</b>	United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America, USA
<b>UGTT</b>	Union Générale Tunisienne du Travail, Tunisia
<b>UNCTAD</b>	United Nations conference on Trade and Development
<b>WTO</b>	World Trade Organization




## Referencias

- Arnold, D. / Bongiovi, J. R.** (2013): Precarious, Informalizing, and Flexible Work: Transforming Concepts and Understandings. In: *American Behavioral Scientist* 57(3): 289–308.
- Brookes, M.** (2015): Power, Labour, and Globalisation: How Context-Appropriate Strategies Help Transnational Labour Alliances Succeed. In: Bieler, A. et al. (eds.) *Labour and Transnational Action in Times of Crisis*. London: Rowman & Littlefield International.
- Castel, R.** (1995): *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat: une chronique du salariat*. Paris: Fayard.
- Castel, R. / Dörre, K.** (2009): *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung: Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts*. Frankfurt/M.: Campus.
- Charmes, J.** (2016): The informal economy: Definitions, size, contribution and main characteristics. In: Kraemer-Mbula, E. and Wunsch-Vincent, S. (eds.) *The informal economy in developing nations: Hidden engine of innovation?* Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chen, S.** (2018): Multinational Corporate Power, Influence and Responsibility in Global Supply Chains. In: *Journal of Business Ethics* 148(2): 365–374.
- Cordero-Guzmán, H. R.** (2015): Worker Centers, Worker Center Networks, and the Promise of Protections for Low-Wage Workers. In: *WorkingUSA* 18 (1): 31–57.
- Dörre, K. / Holst, H. / Nachtwey, O.** (2009): Organizing – A Strategic Option for Trade Union Renewal? In: *International Journal of Action Research* 5(1): 33–67.
- Feller, D. / Conrow, T.** (2017): *The Power of Aviation Unions in South America: The ITF LATAM Union Network*, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung; <http://library.fes.de/pdf-files/iez/13817.pdf>.
- Fichter, M.** (2015): *Organising in and along value chains: what does it mean for trade unions?* Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung; <http://library.fes.de/pdf-files/iez/11560.pdf>.
- Fröbel, F. / Heinrichs, J. / Kreye, O.** (1980): *The New International Division of Labour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gerst, D. / Pickshaus, K. / Wagner, H.** (2011): Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise. In: Haipeter, T. and Dörre, K. (eds) *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Harvey, D.** (1990): *The Condition of postmodernity: An inquiry into the origins of cultural change*. Cambridge: Blackwell.
- Herod, A.** (2000): Implications of Just-in-Time Production for Union Strategy: Lessons from the 1998 General Motors-United Auto Workers Dispute. In: *Annals of the Association of American Geographers* 90(3): 521–547.
- Holst, H.** (2014): ›Commodifying Institutions‹ – Vertical Disintegration and Institutional Change in German Labour Relations. In: *Work, Employment and Society* 28(1): 3–20.
- Kalleberg, A. / Reskin, B. / Hudson, K.** (2000): Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. In: *American Sociological Review* 65(2): 256–278.
- Komlosy, A.** (2018): *Work: The last 1,000 years*. London; Brooklyn: Verso.
- Lee, C. K. / Kofman, Y.** (2012): The Politics of Precarity: Views Beyond the United States. In: *Work and Occupations* 39(4): 388–408.
- May, C. (ed.)** (2006): *Global Corporate Power*. Boulder, Colorado [u. a.]: Lynne Rienner.
- McCallum, J. K.** (2013): *Global Unions, Local Power: The New Spirit of Transnational Labor Organizing*. Ithaca: ILR Press.
- Michels, R.** (1989 [1915]): *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Stuttgart: Kröner.
- Mückenberger, U.** (2010): Krise des Normalarbeitsverhältnisses – nach 25 Jahren revisited. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 56(4): 403–420.
- Needleman, R.** (1998): Building Relationships for the long Haul: Unions and Community Based Groups Working Together to Organize Low-Wage Workers. In: Bonfenbrenner, K. et al., (eds) *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*. Ithaca and London: ILR Press, 71–86.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) / World Trade Organization (WTO) / UNCTAD** (2013): *Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs. Prepared for the G-20 Leaders Summit Saint Petersburg (Russian Federation)*, OECD, WTO, UNCTAD: Paris.
- Schmalz, S. / Ludwig, C. / Webster, E.** (2018): The Power Resources Approach: Developments and Challenges. In: *Global Labour Journal*, 2018, 9(2): 113–134.
- Schmalz, S. / Dörre, K.** (2018): *The Power Resources Approach. Paper prepared for the project Trade Unions in Transformation*; <https://www.fes.de/index.php?elID=dumpFile&t=f&f=32816&token=e509820f9daab00a4fe1be4f4d052f9ef7085fc9>.
- Scully, B.** (2016): Precarity North and South: A Southern Critique of Guy Standing. In: *Global Labour Journal* 7(2): 160–173; <https://mulpress.mcmaster.ca/globalabour/issue/view/292>.
- Seidman, G. W.** (1994): *Manufacturing Militance: Workers' Movements in Brazil and South Africa, 1970–1985*, Berkeley / Los Angeles / London: University of California Press.
- Sennett, R.** (1998): *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: Norton.
- Silver, B. J.** (2003): *Forces of Labor: Workers' Movements and Globalization since 1870*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Standing, G.** (2011): *The Precariat. The New Dangerous Class*. London / New York: Bloomsbury.
- Tattersall, A.** (2009): A Little Help from Our Friends: Exploring and Understanding when Labor-Community Coalitions Are Likely to Form, In: *Labor Studies Journal*, 34 (4): 485–506.
- Turner, L.** (1998): Rank-and-File Participation in Organizing at Home and Abroad. In: Bronfenbrenner, K. et al. (eds): *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*, Ithaca and London: ILR Press, 123–134.
- Turner, L.** (2005): From Transformation to Revitalization. A new Research Agenda for a Contested Global Economy. In: *Work and Occupation*, 32(4): 383–399.
- Voss, K.** (2010): Democratic Dilemmas: union democracy and union renewal. In: *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3): 369–382.
- Voss, K. / Sherman, R.** (2000) Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American labour movement. In: *American Journal of Sociology*, 206(2): 303–349.
- Webster, E.** (1988) The Rise of Social-movement Unionism: The Two Faces of the Black Trade Union Movement in South Africa. In: Frankel, P., Pines, N. and Swilling, M. (eds): *State, Resistance and Change in South Africa*, London / New York / Sydney, 174–196.
- Webster, E. / Buhlungu, S.** (2004): Between Marginalisation & Revitalisation? The State of Trade Unionism in South Africa. In: *Review of African Political Economy*, 100: 229–245.
- Webster, E.** (2015): Labour after Globalization. Old and New Sources of Power. In: Bieler, A. et al. (eds): *Labour and Transnational Action in Times of Crisis*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Webster, E. / Britwum, A. / Bhowmik, S. K.** (2017): A Conceptual and Theoretical Introduction. In: Webster, E., Britwum, A. and Bhowmik, S. K. (eds) *Crossing the Divide: Precarious Work and the Future of Labour*. Pietermaritzburg South Africa: UKZN Press, 1–30.
- Western, B.** (1995): A Comparative Study of Working-Class Disorganization: Union Decline in Eighteen Advanced Capitalist Countries. In: *American Sociological Review*, 60(2): 179–201.
- Williams, W. A.** (1969): *The roots of the modern American empire*. New York: Random House.
- Wright, E. O.** (2000): Working-Class Power, Capitalist-Class Interests and Class Compromise. In: *The American Journal of Sociology*, 105(4): 957–1002.



## Acerca de los autores

**Michael Fichter** enseña ciencias políticas y relaciones laborales en la Universidad Libre de Berlín y la Global Labor University Es miembro del comité directivo del proyecto Sindicatos en Transformación de la Fundación Friedrich-Ebert.  
mike.fichter@global-labour-university.org

**Carmen Ludwig** es investigadora postdoctoral en el Instituto de Ciencias Políticas de la Universidad Justus Liebig en Giessen, Alemania, y Asociada de Investigación Honoraria en el Instituto de Sociedad, Trabajo y Desarrollo (SWOP) en la Universidad de Witwatersrand en Johannesburgo, Sudáfrica.  
carmen.ludwig@sowi.uni-giessen.de

**Stefan Schmalz** es catedrático titular en el Instituto de Sociología de la Universidad Friedrich Schiller en Jena, Alemania. Su investigación enfoca las relaciones laborales en Europa Occidental y China y en la economía política mundial.  
s.schmalz@uni-jena.de

**Bastian Schulz** es el director del Centro de Competencia Sindical de la Fundación Friedrich-Ebert en Johannesburgo.  
<http://fes-tucc.org.za/>

**Hannah Steinfeldt** forma parte del Equipo Sindical Internacional de la Fundación Friedrich-Ebert y ha trabajado en el Medio Oriente / Norte de África y América Latina.

## Pie de imprenta

Friedrich-Ebert-Stiftung | Política Global y Desarrollo  
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlín | Alemania

Responsable:  
Mirko Herberg | Política Internacional de Sindicatos

Tel.: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255  
[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)

Para solicitar publicaciones:  
[Blanka.Balfer@fes.de](mailto:Blanka.Balfer@fes.de)

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

## Acerca de esta publicación

El objetivo del proyecto »Trade Unions in Transformation« (sindicatos en proceso de transformación), de la fundación Friedrich-Ebert (FES) es enfocar el discurso sindical al trabajo exitoso de los sindicatos. Usando el planteamiento de recursos de poder, se analiza en dos docenas de estudios de caso, cómo los sindicatos han conseguido su victoria. Para nosotros, el Programa Sindical Mundial de la FES y nuestros socios, aprender de las experiencias positivas ofrece la posibilidad de reflexionar sobre oportunidades estratégicas para las organizaciones en un entorno caracterizado por cambios rápidos. Por lo tanto, este proyecto tiene como objetivo analizar y planificar estrategias de acción sindical junto con las transformaciones necesarias y la movilización de recursos de poder dentro y fuera de las organizaciones.

[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)



Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

  
Committed to excellence



ISBN  
978-3-96250-188-4