

Entre consenso y transformación: las dos lógicas de la renovación sindical

MELISA R. SERRANO

Índice

Entre consenso y transformación: las dos lógicas de la renovación sindical

Melisa R. Serrano

- 3 Contenido
- 3 Introducción
- 4 Renovación sindical: definición y lógica
(Re)Definición de la renovación sindical
Las dos lógicas del cambio sindical
- 8 Factores que influyen en la elección de la lógica de renovación
- 11 Diseño y métodos de investigación
- 12 Renovación sindical en IG Metall y CAW: Análisis comparativo
Formulación de la renovación sindical
Énfasis en la sindicalización
Reestructuración sindical y nuevas estructuras sindicales de representación
Repertorios de acción
Cambios en la lógica de negociación
El rol de la dirección en la renovación sindical
Procesos de cambio institucional y resultados
- 23 Conclusión
- 26 Bibliografía



Documentos 32

Junio 2015

www.mrafundazioa.eus

@mrafundazioa

Entre consenso y transformación: las dos lógicas de la renovación sindical

Melisa R. Serrano*

Contenido

Este artículo diferencia dos lógicas de renovación sindical: consenso y transformación. Examina el funcionamiento y potencial de estas lógicas en dos sindicatos de Alemania y Canadá, explorando factores que influyen en las decisiones para dar prioridad a una de las lógicas de renovación. Las conclusiones sugieren que ambas lógicas pueden coexistir, y que los sindicatos son capaces de alternarlas. Son de particular relevancia desde la perspectiva comparativa algunos parecidos y diferencias en los procesos de renovación y estrategias seguidas por ambos sindicatos.

Introducción

La bibliografía sobre la renovación sindical se centra sobre todo en las estrategias de ámbito nacional, más que en los planteamientos de sindicatos individuales. Por tanto, la propia definición de la renovación sindical y de la lógica que subyace en ella es ambigua. ¿Qué es la renovación sindical? ¿Qué lleva a los sindicatos a buscar la meta de la renovación? ¿Hay una única lógica de renovación sindical en cualquier contexto o, si hay lógicas alternativas, qué factores influyen en la opción de un sindicato por un planteamiento concreto? Este artículo trata de contribuir a la bibliografía sobre renovación sindical adentrándose en estas cuestiones.

En ese sentido, propongo tres hipótesis.

European Journal of Industrial Relations, febrero de 2014.

* University of the Philippines. Assistant Professor. Ph.D. in Labour Studies (University of Milan, 2012). Master in Labour Policies and Globalisation (University of Kassel/Berlin School of Economics, Germany). Email: melserrano03@yahoo.com; melisa.serrano@upd.edu.ph. <http://www.solair.upd.edu.ph/faculty.html>.

H1: En cualquier sindicato, dos lógicas de renovación, el consenso y la transformación, coexisten precariamente. El predominio de una de las lógicas no excluye la existencia de la otra.

H2: La coexistencia de dos lógicas de renovación sindical sugiere que los sindicatos son capaces de alternarlas.

H3: Mientras que los cambios estructurales y los marcos nacionales institucionales influyen en la opción de una lógica concreta de renovación sindical, los agentes sindicales, especialmente los líderes, también influyen en los procesos, dirección y estrategia de renovación.

Para abordar estas hipótesis, presento dos estudios de procesos y estrategias de renovación de dos sindicatos industriales que actúan en marcos político-económicos diferentes.

El artículo está distribuido en cuatro secciones. En primer lugar, propongo una reconceptualización de la renovación sindical, las bases teóricas de las dos lógicas y la metodología empleada. Luego presento los dos estudios de caso, que se refieren a IG Metall en Alemania y Canadian Auto Workers (CAW, que en agosto de 2013 se fusionó con el Sindicato de Comunicaciones, Energía y Papeleros para crear Unifor). Luego identifico los procesos de cambio institucional y los resultados relativos a la renovación sindical. Finalmente, relaciono los estudios de caso con las tres hipótesis propuestas.

Renovación sindical: definición y lógica

Existen numerosas definiciones de renovación sindical. Para Frege y Kelly (2003:9), implica “una variedad de intentos de abordar y revertir potencialmente” problemas que afectan a movimientos sindicales. Estos intentos incluyen el organización, reestructuración, formación de coaliciones (con movimientos sociales), cooperación con empleadores, acción política y relaciones internacionales. Junto con otros autores (Hyman, 1999; Ross, 2008; Turner, 2005; Voss and Sherman, 2000; Waterman, 1997), Frege y Kelly hacen énfasis en un modelo de sindicalismo de movimiento social. Para algunos autores, la renovación sindical tiene que ver con la militancia de los afiliados y la democracia interna del sindicato (Bronfenbrenner y Juravich, 1998; Fairbrother, 2005; Ross, 2008; Voss y Sherman, 2000), representación más allá de la base afiliativa tradicional del sindicato (Haiven, 2006; Wever, 1998), o con el cambio organizacional y la vitalidad institucional (Behrens et al, 2004; Orfald, 2006).

(Re)Definición de la renovación sindical

Basándome en estos planteamientos, defino la renovación sindical como un proceso gradual, continuo e intencionado para mantener, restablecer, reconstruir y reconfigurar las fuentes institucionales y organizacionales del poder y el vigor sindical en un entorno cambiante. Esto indica que la renovación implica unos agentes sindicales en constante experimentación y aprendizaje con el diseño de procesos, organización, negociación, activación de la afiliación, movilización, construcción de redes de apoyo fuera del sindicato, acción política y otras esferas de actividad. Esta definición también atribuye una dimensión institucional a la renovación sindical.

Planteo tres cuestiones subyacentes. En primer lugar, la renovación implica defender y mantener las fuentes institucionales y organizacionales del poder y vigor sindical, que son atacadas. Esto puede significar el intento de recuperar o reforzar las bases institucionales y organizacionales del poder e influencia que están en riesgo. En segundo lugar, la renovación también significa reconfigurar y transformar las fuentes institucionales y organizacionales del poder y vigor sindical. Esto sugiere además que la renovación puede exigir cambios en el marco institucional y organizacional existente y en las relaciones internas y externas del sindicato. Finalmente, la definición propuesta implica un cambio institucional interno y externo.

Las dos lógicas del cambio sindical

Tal como sugiere el planteamiento de los tipos de capitalismo (Hall and Soskice, 2001), políticas económicas diferentes llevan a sistemas de relaciones laborales diferentes que, a su vez, influyen en varias facetas de la actividad sindical. Por ello son susceptibles de condicionar los objetivos y estrategias de renovación seguidos por los sindicatos, impulsando diferentes lógicas de renovación.

En las economías de mercado coordinado (EMC), los sindicatos son parte integral del funcionamiento de la coordinación institucional *non market* (política de ingresos, pactos sociales) y profundamente integrados y asimilados en el sistema político-económico. Es raro, por tanto, que las estrategias de renovación sindical desafíen las relaciones existentes, sino que más bien buscan mantener las bases institucionales de poder, si son atacados. Hall y Soskie (2001) argumentan que el impacto de la globalización en las EMC puede impulsar coaliciones interclasistas, antes que el

conflicto de clase. Esto indica que las respuestas al declive sindical son susceptibles de centrarse en el “consenso”.

En las economías de libre mercado (ELM), por el contrario, los trabajadores y sindicatos están directamente expuestos a las vicisitudes del mercado. Los mercados de trabajo son flexibles, y los empleadores pueden despedir fácilmente cuando atraviesan crisis económicas (Hall y Soskice, 2001: 16). Dada la importancia de la concurrencia de mercado, los intereses empresariales posiblemente presionen a los gobiernos para que impulsen la desregulación. Esto inclina la balanza hacia los empleadores y debilita a la clase trabajadora organizada. Los sindicatos en las ELM no tienen tanto poder económico y político como sus homólogos en las EMC; los sindicatos tienen menos cohesión y su ámbito de influencia es más reducido, y la negociación colectiva tiende a desarrollarse a nivel de empresa, si es que existe. Este entorno hostil lleva a los sindicatos a adoptar un planteamiento de renovación más militante y activista (y de movimiento social). En algunos casos esto implica desafíos a marcos institucionales vigentes que minan el poder y la influencia sindical. Esto indica que las respuestas al declive sindical pueden ser “transformadoras”.

Offe y Wiesenhal subrayan que las organizaciones obreras son siempre un “caso mixto” de lógicas monológicas y dialógicas. Las primeras implican formas de actividad burocrática e individualistas; las segundas, un concepto común y colectivo de los intereses de los trabajadores y la búsqueda de la unidad de acción en la afiliación. Según estos autores, la precaria coexistencia de ambas lógicas de acción colectiva “provoca una continua contradicción entre la burocracia y la democracia interna, agregación de intereses individuales y formación de una identidad colectiva” (1980: 97-98).

De manera similar, planteo que hay dos lógicas de renovación sindical, de consenso y de transformación, que coexisten en cualquier sindicato. Mientras que un régimen o contexto institucional dado puede imponer una lógica dominante de renovación sindical, la otra típicamente existe de manera subordinada. La precaria coexistencia de ambas lógicas significa que, con frecuencia, la incoherencia define la estrategia de renovación de un sindicato. Además, las uniones son muy capaces de operar simultáneamente en contextos institucionales dominados por diferentes lógicas, oscilando entre ellas según las circunstancias. Esto sugiere que la interacción entre estas dos lógicas es fluida, y no fija.

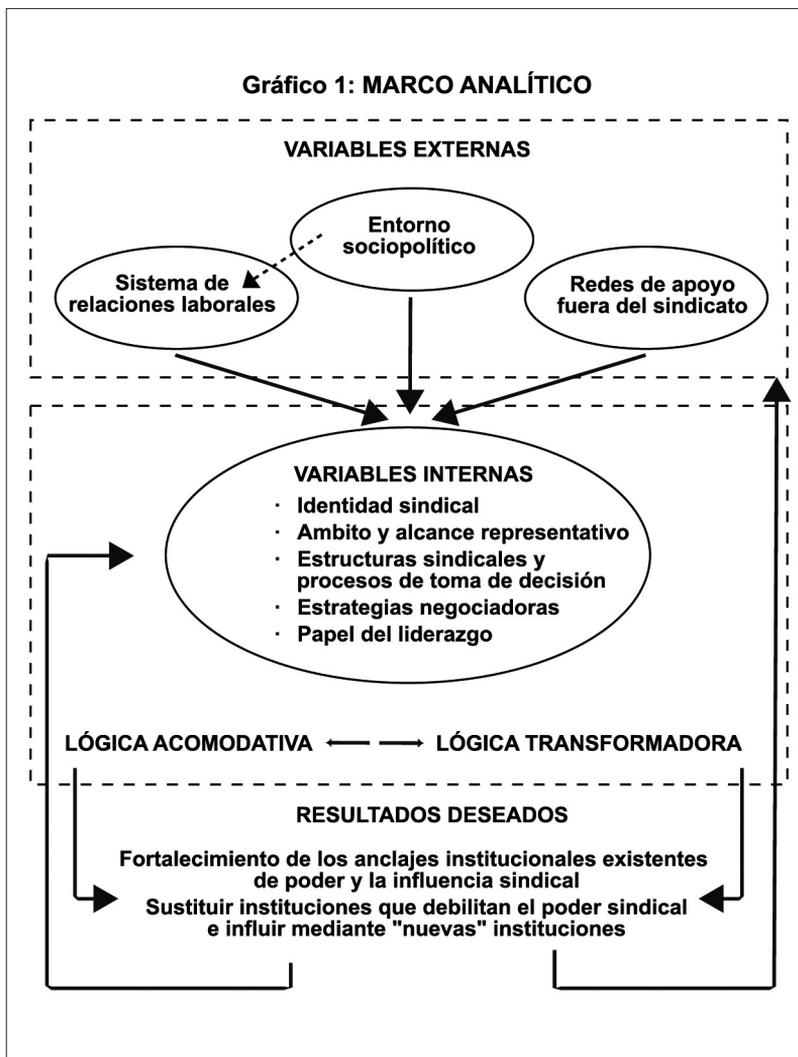
¿Cuáles son los rasgos característicos de estas lógicas? La lógica de consenso está profundamente inserta y condicionada por el entorno exte-

rior de un sindicato. Busca soluciones a corto plazo a problemas que afectan a los sindicatos (como la caída de afiliación o la pérdida de influencia) en el seno de las relaciones económicas y sociales existentes, y con frecuencia supone mecanismos “apagafuegos”. Esta lógica implica medidas que, ante todo, defienden las fuentes existentes de influencia y poder sindical (negociación centralizada, comités de empresa o vínculos con partidos políticos). No desafían ni buscan alterar las relaciones sociales y de poder dominantes. Se dice que los sindicatos que siguen esta lógica basan sus acciones en la “completa realización del sindicalismo realmente existente (...) No son críticos, en el sentido de que no aplican la crítica del orden social dominante a los sindicatos o redes que están describiendo... y promoviendo” (Waterman, 2004:224). Los sindicatos que siguen esta lógica pueden, de hecho, utilizar otras estrategias más allá del repertorio tradicional para mejorar su fuerza estratégica o capacidad organizacional (formación de coaliciones con otros movimientos sociales, concertación estratégica con los empleadores), pero sin alterar sustancialmente su identidad y estructuras organizativas. Evitan las tácticas de militantismo y de confrontación y prefieren, por el contrario, las relaciones de colaboración con empleadores y el estado.

Por otra parte, la lógica transformadora trata de desafiar los regímenes institucionales existentes o la política económica dominante. Es militante y radical, ya que trata de atacar las raíces de la crisis del sindicalismo. De la misma manera, la lógica de transformación busca “construir la democracia movilizand o a los propios trabajadores para desafiar directamente la autoridad y la jerarquía imperantes” (Friedman, 2009: 142). Varios autores asocian la vertiente transformadora de la renovación sindical con el sindicalismo de movimiento social. Para Waterman (2004:249), esto sobrepasa los modelos de sindicalismo económico, político o político-económico “dirigiéndose directamente a toda forma de trabajo, adoptando formas socioculturales y apelando a la sociedad civil”. El creciente uso del repertorio de un movimiento social en cuanto a la organización de campañas y acciones políticas, especialmente en las ELM, ha sido subrayado por numerosos estudios (Frege and Kelly, 2003; Turner, 2006; Waterman, 2004; Wever, 1998). Los métodos incluyen la combinación de la negociación con la acción política, organización basada en la comunidad, una mayor implicación y participación de la afiliación en las actividades sindicales y en la toma de decisiones y tácticas militantes.

Factores que influyen en la elección de la lógica de renovación

Hay variables exógenas y endógenas que influyen en las decisiones acerca de la lógica de renovación que se debe elegir, tal como muestra el cuadro 1. Aquí me centro en tres de ellas: el entorno político-económico, el contexto de relaciones laborales (incluidas las actitudes de los empleadores) y el apoyo de los partidos políticos y movimientos sociales próximos a la clase trabajadora. Las variables endógenas incluyen la identidad sindical, el potencial de representación, estructuras para la implicación de la afiliación, y estrategias de democracia interna en la negociación, así como el rol de la dirección del sindicato en los procesos de cambio. Schmitter y Streeck (1999) diferencian una lógica de afiliación y una lógica de influencia sobre asociaciones de intereses. Yo desarrollo un análisis paralelo que contempla las variables que afectan a las dos lógicas de renovación. Posiblemente, la lógica de afiliación aproxima las variables endógenas enumeradas arriba; mientras que la lógica de influencia corresponde a las variables exógenas.



Los procesos de cambio pueden ser abruptos o graduales, y generados de manera tanto exógena como endógena. Tal como indican Streeck y Thelen (2005), incluso los procesos graduales de cambio que parecen apoyar la continuidad institucional pueden provocar alteraciones progresivas que a lo largo del tiempo acaban convirtiéndose en discontinuidades institucionales sustanciales. La lógica de consenso busca cambios graduales en cualquiera (no necesariamente en todas) de las variables internas mencionadas arriba. Un cambio en un elemento no siempre debe tener cambios correlativos en los demás. En contraste, la lógica de transformación exige cambios en todas las variables internas, ya que en esta lógica de renovación son consideradas interdependientes: cambiar una variable exige cambios coincidentes en el resto. Por ejemplo, ampliar el ámbito de la representación sindical para incluir a los trabajadores atípicos implicaría necesariamente la redefinición de la misión y la identidad del sindicato (un cambio hacia el sindicalismo de movimiento social). También hay que reorganizar las estructuras del sindicato, mejorando la capacidad de representar y dar servicio a la nueva afiliación y modificando los procesos de toma de decisiones, con el fin de dar espacio y voz a este tipo de trabajadores-as. De la misma manera, los procesos de encuadre y legitimación y las acciones movilizadoras tienen que implicar a estos trabajadores-as. La interdependencia de estas variables internas distingue la lógica de transformación como un proyecto de renovación sindical.

Relacionar los resultados con el cambio institucional da una descripción y estimación más concreta de las consecuencias de una lógica de renovación concreta. El deseado resultado de la lógica de consenso es la continuidad de las fuentes de poder e influencia sindical existentes, mediante la adaptación y reconfiguración de los cambios institucionales. A la inversa, el resultado que se busca con la lógica transformadora es la discontinuidad de instituciones que debilitan el poder e influencia sindical (como el sindicalismo de ámbito de empresa y la negociación o legislación que limita el derecho a organizarse y negociar colectivamente), y la creación de “nuevas” instituciones que refuerzan el poder e influencia sindical (tales como la negociación de acuerdos marco, coordinada o sectorial, o legislación que facilita la organización sindical en los centros de trabajo).

Los deseados efectos de cada lógica, si se logran, influirán en algunas de las variables endógenas, en la medida en que determinadas estructuras, procesos y estrategias sindicales deban cambiarse para mantener los resultados. Los frutos que se buscan pueden de la misma manera afectar

a las variables exógenas. Por ejemplo, si los sindicatos son capaces de negociar acuerdos marco con algunos de los principales actores en una industria en la que la negociación de empresa sea la norma, esto puede llevar a la reconfiguración de algunos aspectos del sistema de relaciones laborales.

Describiendo las categorías de los procesos de cambio implicados en las dos lógicas de renovación sindical, empleo los cinco grandes tipos de cambio transformador gradual propuestos por Streeck y Thelen (2005:31): desplazamiento, propagación, deslizamiento, conversión y agotamiento. Estos son relevantes para el análisis de las estrategias y procesos de renovación que tratan de defender y recuperar instituciones, además de reconquistarlas o cambiarlas. Examinando cómo se expresan las dos lógicas de renovación y cómo operan en diversos ámbitos de actividad sindical, me centraré en las cinco variables endógenas trazadas en la figura 1.

Diseño y métodos de investigación

Para examinar el potencial y el funcionamiento de las dos lógicas de renovación sindical en diferentes políticas económicas, emprendí estudios de casos comparativos cualitativos de IG Metall en Alemania y la CAW en Canadá. Alemania se suele considerar con frecuencia como modelo de EMC, mientras que Canadá representa una ELM. IG Metall, con 2,2 millones de personas afiliadas, es el mayor sindicato alemán, mientras que la CAW era el mayor sindicato del sector privado en Canadá, aun antes de su fusión, con 250.000 afiliados-as. La investigación se centró en la industria automovilística, que en los últimos años ha experimentado una reestructuración masiva, con creciente inseguridad y destrucción de empleo. Ante este contexto, ambos sindicatos se embarcaron formalmente en proyectos de renovación.

El trabajo de campo se realizó entre marzo y agosto de 2010 en Canadá, y entre septiembre de 2010 y octubre de 2011 en Alemania. En primer lugar, recopilé y analicé documentos como informes anuales y congresuales, memorandums internos, convenios colectivos, actas de reuniones de la dirección, prensa sindical y notas de prensa. En segundo lugar, realicé 21 entrevistas grabadas con dirigentes sindicales, representantes y afiliados-as. Empleé estas fuentes para comparar y contrastar cómo la renovación sindical en cada sindicato se ha manifestado en términos de articulación de la identidad del sindicato, estructuras para la implicación de la afiliación y la democracia interna, potencial de represen-

tación, estrategias de negociación y el rol de la dirección del sindicato en los procesos de cambio. Empleado elementos de ambas lógicas de renovación identificadas arriba, exploré cuál se había destacado en las diversas dimensiones de renovación perseguidas por ambos sindicatos. Mi punto de partida era que la renovación en IG Metall implicaría una lógica de consenso, mientras que en CAW, una lógica transformadora. El siguiente capítulo recoge los resultados principales de los estudios de caso.

Renovación sindical en IG Metall y CAW: Análisis comparativo

A pesar de sus políticas económicas tan diferentes, la trayectoria neoliberal es una tendencia común en las relaciones laborales, tanto en Alemania como en Canadá. (Bacarro y Howell, 2011). Los sindicatos de ambos países se han visto seriamente afectados por la reestructuración de la industria automovilística global y las políticas neoliberales aplicadas (aunque en diferente grado) por sus gobiernos, lo que ha puesto a IG Metall y CAW a la defensiva. Ambos sindicatos han perdido afiliación durante un largo periodo (aunque por primera vez en veinte años IG Metall logró saldo positivo en 2011), y la moral de los afiliados-as se ha venido abajo. El estado de bienestar en ambos países se ha recortado, y las reformas laborales han amenazado la seguridad del empleo, la de los sindicatos y la solidaridad en la clase trabajadora. Muchas de estas reformas minan los pilares institucionales del poder e influencia sindical. En Alemania, por ejemplo, Greer (2008) observa una creciente tendencia de desintegración de las estructuras corporativas en la industria del motor, especialmente mediante el establecimiento de nuevas filiales y *joint ventures*, externalización y el empleo de ETTs. Centrándose en esto último, Holst (2013: 14) afirma que la desintegración vertical “sirve de potente mecanismo de control que somete la negociación colectiva y la cogestión en los centros de trabajo, igual que el recurso del derecho laboral de empresa para el cálculo económico de empresas individuales”.

En el caso de IG Metall, mientras que los empleadores siguen presionando para lograr moderación salarial, jornadas flexibles, negociación descentralizada y reformas de pensiones y del estado de bienestar, la crisis financiera de 2008 demostró su voluntad de cooperar y coordinarse con los sindicatos y el gobierno. El diálogo y la concertación social siguen intactos. Es más, el activo rol adoptado por el gobierno alemán en “moderar” las estrategias de ajuste durante la crisis (aportando por ejemplo sub-

sidios para casos de EREs), que incluían arreglarse tanto con los sindicatos como con las patronales, indica la importancia que sigue teniendo la coordinación ajena al mercado en Alemania.

CAW, por el contrario, ha afrontado una mayor resistencia por parte de los empleadores y su esfuerzo por evitar la sindicalización. Este antagonismo patronal es típico de ELM como Canadá, donde, desde los últimos años 80 y sobre todo bajo un gobierno conservador, la legislación antisindical ha facilitado que los empleadores eviten la implantación del sindicato en sus empresas.

Formulación de la renovación sindical

Para ambos sindicatos, la renovación era una estrategia de supervivencia y un proceso de cambio intencionado. Para IG Metall, la renovación significaba abordar el declive sindical y revitalizar la organización. Esto se llevó a cabo implicando a los afiliados y afiliadas existentes en actividades del sindicato, especialmente en la negociación de ámbito de empresa y en la labor de afiliar. La renovación también conllevaba revitalizar la organización del sindicato y activar a la afiliación para que llegara a ser una fuerza en la sociedad, capaz de “configurar el desarrollo político para lograr condiciones de vida y trabajo justas”. Para CAW, la renovación implicaba frenar la caída de afiliación y construir el sindicato en un contexto de entorno cambiante. Esto quería decir que había que confrontar al sindicato constantemente con nuevas ideas y nuevos modos de trabajar. También significaba reforzar su compromiso con el sindicalismo social siendo sensible a preocupaciones más globales, forjando coaliciones con comunidades y apoyando a estas en sus luchas por cuestiones sociales e implicándose en política (por ejemplo, campañas en defensa de las pensiones y la sanidad pública).

Es destacable que ambos sindicatos emprendieron algún tipo de iniciativas de “autocrítica” y de orientación como punto de partida para abordar su declive. Estas iniciativas conllevaban la discusión acerca de la futura orientación del sindicato y los cambios necesarios para obtener los resultados deseados. Y lo que es más importante, esto sirvió como vía para implicar a la afiliación y la participación en la construcción de una estrategia de renovación. IG Metall se embarcó en un *Zukunftsdebatte* (Debate de futuro) entre 2000 y 2003. Este debate incluyó una encuesta entre 120.000 personas, afiliadas y no afiliadas, y un diálogo activo, en el seno del sindicato y fuera de él, sobre el futuro de los sindicatos, la eco-

nomía y la sociedad en general. Este debate, considerado inédito e innovador en el ámbito alemán, demostró que el sindicato estaba abierto a ideas nuevas, y a un debate y consulta más inclusivo y democrático. En 2007, el reformador Berthold Huber y Detlef Wetzel, artífice del éxito de sindicalización en Renania del Norte-Westfalia (NRW) fueron elegidos presidente y vicepresidente del sindicato; reorganizaron la dirección y la reasignaron a comarcas y uniones locales. En 2009 la dirección difundió un documento, “Cambiar para tener éxito”, que adaptaba muchas de las características del modelo estadounidense e identificaba las dimensiones clave para una estrategia de giro positiva: participación reforzada de la afiliación, más recursos para afiliarse y unos servicios más efectivos para los afiliados-as.

Con unos ejes similares, CAW reunió en 1993-1994 y 1999-2000 equipos que dieron preferencia a los planes de participación y consulta. En particular, el equipo de política para la clase trabajadora de 1999-2000 llevó a una serie de debates de grupos focales con afiliados-as y cuadros, y una encuesta a 5.000 afiliados-as sobre sus opiniones políticas, preguntándoles sobre el tipo de política en que querrían implicarse los afiliados-as.

Énfasis en la sindicalización

Como parte de su estrategia de sindicalización, IG Metall se centró en la afiliación en sectores concretos donde la penetración sindical es muy baja, como las energías renovables, ETTs y trabajadores-as jóvenes. Hay varios elementos “nuevos” en su planteamiento de sindicalización: equipos de sindicalización especializados, acciones coordinadas, implicación de las bases en las negociaciones y en la sindicalización, y esfuerzos conjuntos de sindicalización entre comités y afiliados-as. La nueva sindicalización implica a los afiliados-as de base en la labor de afiliarse en su fábrica o empresa, utilizando muchas de las tácticas empleadas por los sindicatos en EEUU y Canadá (formación de equipos de sindicalización de base, visitas a domicilio, campañas de afiliación centradas en ámbitos concretos, conversaciones con no afiliados-as en el centro de trabajo o fuera de él, hojas en tabloneros informativos, distribución de material del sindicato). Este giro hacia una estrategia de sindicalización más activa y centrada en las bases como piedra angular de una estrategia de renovación es un claro ejemplo de la lógica de transformación. Es transformadora porque

tiene el potencial a largo plazo de poner solución a la burocratización del sindicato, la inercia organizacional y la pasividad de los afiliados-as.

Hay que destacar que desde los años 90 ha habido en Alemania una tendencia a la descentralización de la negociación colectiva y una creciente erosión de la cobertura de los convenios colectivos. Esta tendencia es subrayada por el auge de las cláusulas de apertura o descuelgue que permiten la inaplicación de convenios sectoriales. Los estudios sobre comités de empresa realizados por el instituto de Investigación Económica y Social (WSI) de la Fundación Hans Böckler (próxima a la DGB) han registrado un gran crecimiento del número de establecimientos con 20 o más personas empleadas que se valieron de dichas cláusulas: del 22% en 1999-2000 (Schulten, 2001) al 75% en 2004-2005 (Dribbusch, 2005). Al mismo tiempo, desciende también la cobertura de los comités de empresa: en 2006, alrededor del 13% de establecimientos privados, que abarcaban al 51% de toda la población asalariada, tenía un comité de empresa (Hans-Böckler Stiftung, 2011), pero para 2011 cayó al 10% de empresas y el 44% de trabajadores (EIROnline, 2013). Este declive tiene graves consecuencias en la afiliación sindical, dado que los comités sirven como puerta de entrada para los sindicatos a la hora de organizar centros de trabajo menores. Behrens (2009: 282) subraya que los comités de empresa asumen el grueso del trabajo de afiliar en nombre de los sindicatos; en 2004-2005 un 48% informaba que eran activos en la afiliación. La presencia de comités de empresa aumenta con el tamaño de la empresa, y el grado más alto de actividad afiliativa en los establecimientos con más de 2.000 personas empleadas, y el más bajo (32%) en los que tienen una plantilla de entre 50 y 99 personas. Entre tanto, las propias patronales, también afectadas por la caída de asociados, han introducido y extendido estructuras para representar los intereses de las empresas que optan por dejar de lado la cobertura de los convenios. Según IG Metall (2009), todas las asociaciones empresariales regionales de la industria del automóvil y metalúrgica han creado estructuras similares.

En resumen, IG Metall ha afrontado una gradual erosión de sus bases institucionales externas de poder e influencia. Por esta razón, recuperar y reforzar sus fuentes de poder -afiliación motivada, solidaridad y "disposición para actuar"- se convierte en la lógica natural. Sin embargo, la lógica transformadora es visible únicamente en lo referente a la sindicalización para mantener o incrementar la penetración afiliativa y, en paralelo, reactivar la dinámica institucional. En las demás dimensiones de la actividad sindical (negociación colectiva, influencia política), el foco sigue centrado en

la coordinación, concertación y diálogo social, donde la lógica de consenso parece predominar. En tanto IG Metall está aún estructuralmente integrado en el marco corporativo alemán, la lógica de consenso adquiere mayor importancia. De hecho, la encuesta de 2001 con motivo de la *Zukunftsdebatte* dio como resultado que el 82% de la afiliación consideraba la importancia de que gobierno, patronales y sindicatos trabajaran conjuntamente. El compromiso con la cooperación entre agentes sociales se vio sin duda reforzado por el éxito alemán a la hora de evitar una destrucción masiva de empleo durante la crisis financiera 2008-2009.

La estrategia de sindicalización de CAW se basaba tanto en la empresa como en la comunidad. Incluía un equipo de organizadores que integraba miembros de un comité de sindicalización de base, cuadros de la organización y organizadores voluntarios de comunidad. Los afiliados-as o las personas que lo eran potencialmente se implicaban directamente en la sindicalización, no sólo para hacer nuevas afiliaciones, sino como manera de desarrollar la militancia entre la afiliación existente. Se hacía especial énfasis en la construcción de movimiento, en forjar coaliciones con organizaciones de comunidad y movimientos sociales, dado que CAW no era un sindicato grande y que abarcara todo (la sindicalización y la negociación colectiva son predominantemente de ámbito de empresa). Además, CAW había apostado históricamente por el modelo de sindicalismo social, una de las razones por las que se escindió de la United Auto Workers (UAW) estadounidense en 1985. Por otra parte, hay en Canadá numerosas organizaciones de ámbito de comunidad y movimientos sociales militantes y anticapitalistas que defienden los derechos laborales y luchan por ellos. El apoyo movilizador de estas fuentes externas de fuerza era por tanto vital para la renovación de CAW.

Para fomentar la sindicalización, tanto IG Metall como CAW desarrollaron programas específicos para financiar sus iniciativas. Desde 2012, IG Metall ha destinado un fondo de inversión de 20 millones de euros anuales para sufragar iniciativas de sindicalización desarrolladas por sus comarcales y uniones locales. CAW tenía un programa para compartir costes para la nueva sindicalización, por el cual un sindicato local proporcionaba organizadores y compartía la mitad del coste del proyecto con el sindicato nacional. IG Metall proporciona recursos más sustanciales para la nueva sindicalización. Esto es comprensible, ya que dispone de enormes recursos, y su reciente reestructuración organizativa ha generado ahorros que ahora se destinan a la sindicalización.

Una manifestación de la renovación en IG Metall en los últimos años ha sido la reorganización de su cuartel general en 2009, con la reducción en un tercio de su estructura nacional y desplazamiento de *staff* a las comarcales y uniones locales donde se produce la sindicalización. Con el fin de institucionalizar una versión adaptada del modelo de sindicalización angloamericano, IG Metall creó un departamento de desarrollo afiliativo y de campañas, y dentro de éste, la división estratégica de sindicalización, que desarrolla un plan estratégico de sindicalización, forma a organizadores y coordina iniciativas en todas las comarcales y uniones locales. La afiliación de IG Metall es relativamente homogénea, incluyendo trabajadoras del sector automovilístico y metalúrgico, siderurgia, electrónica, tecnologías de la información, textiles y confección y madera y plásticos. Más de la mitad (1,4 millones) proceden del sector metalúrgico y de automoción. Dispone de estructuras específicas que sirven como ámbito para tipos concretos de trabajadores no tradicionales (jóvenes, mujeres, sector de energías renovables, pensionistas...). Además, la campaña para intensificar la sindicalización exigirá eventualmente crear nuevas estructuras de representación, particularmente para los trabajadores de ETTs. Hay ya signos que indican esta tendencia. La intensa dinámica sindicalizadora en el sector de las turbinas eólicas (energías renovables), por ejemplo, está encabezada por la división estratégica de sindicalización.

Regalia (2008) identifica cuatro tipos de actitud sindical ante la representación de los tipos no tradicionales de trabajador-a. La primera es la indiferencia, ignorancia o subestimación de la diferencia entre los intereses de estos trabajadores y los de los trabajadores tradicionales. La segunda es la oposición y resistencia, manifestada por los sindicatos que son muy conscientes de la diferencia de intereses entre ambos grupos, pero que se niegan a representarles, quizá porque temen que estos trabajadores informales y atípicos constituyan una amenaza porque pueden competir deslealmente con sus afiliados. En lugar de eso, buscan una legislación restrictiva para limitar la entrada de estas personas en el mercado laboral. La tercera actitud, la extensión imitativa de la protección, predomina cuando un sindicato trata de extender a aquellas personas los mismos estándares y garantías de que gozan los demás trabajadores; los sindicatos se esfuerzan por extender su capacidad de representación mientras que subestiman la diversidad de intereses en juego. La cuarta actitud, la especialización de la protección y la reconfiguración de la repre-

sentación, busca nuevas soluciones para los problemas de representación a través de la experimentación; el sindicato considera la diversidad de intereses de los trabajadores y está dispuesto a cambiar su modelo de representación.

En estos términos, es posible que IG Metall se dirija a una “especialización de la protección” y “reconfiguración de la representación”. En lo que respecta a trabajadores-as de ETTs, representa sus intereses sobre todo cerrando convenios colectivos con las patronales del sector. Estos acuerdos, hasta el momento, han equiparado los salarios de estas personas con los de los trabajadores-as con empleo regular.

CAW había experimentado con nuevas estructuras locales que tienen más en cuenta la cambiante naturaleza del centro de trabajo; un ejemplo fue la creación de los comités de “sindicato en la política” (UPC) y comités de jóvenes en cada unión local. El sindicato pasó a un modelo sindical confederal tras su escisión de la UAW en respuesta a los cambios estructurales y a los registrados en el mercado laboral en la economía canadiense. Como resultado, CAW abarcó 18 sectores diferentes, en su mayoría de servicios. Esta heterogeneidad supuso naturalmente un continuo desafío para el sindicato, que se veía obligado a innovar sus modelos de representación. Se crearon consejos sectoriales para representar los diferentes intereses y demandas de los sectores que cubría, como ámbitos de debate y diseño de estrategias específicas para las diversas industrias y desarrollar actividades políticas y campañas. Estas estructuras proporcionaron un enfoque sectorial al trabajo de sindicalización.

Todos los sindicatos locales de CAW tenían estructuras permanentes para grupos especiales de trabajadores-as, como comités de mujeres y jóvenes. Además, los UPC implicaban a la afiliación en diversas actividades políticas y sociales. Donde existía un grupo de pensionistas, los afiliados jubilados-as tenían derecho a un puesto en los comités ejecutivos locales. Los sindicatos locales también convocaban asambleas mensuales de afiliados-as.

Aplicando la tipología de Regalia, la estrategia de sindicalización de CAW y la variedad de estructuras que estableció, igual que los procesos de identificación de intereses y agregación que trataba de reconfigurar, indicaban su voluntad de innovar y experimentar nuevas formas de representación. A este respecto, la “especialización de la protección” y “reconfiguración de la representación” describe el modelo representativo de CAW. Fueron dos factores los que pudieron impulsar a CAW a optar por este modelo: el hecho de ser un sindicato confederal que apoya el sindi-

calismo (de movimiento) social y la gran heterogeneidad de su base afiliativa.

Repertorios de acción

La estrategia de renovación de IG Metall sigue siendo pragmática, combinando la renovación institucional (por ejemplo, sindicalizando comités de empresa para que se encarguen de afiliar) con la militancia de la afiliación. Mientras que sigue aferrada a su compromiso con la coordinación y el consenso, en los últimos años se ha centrado en una estrategia de sindicalización similar al del modelo angloamericano, y ha emprendido varias campañas (“igual trabajo, igual salario”, para las ETTs, campaña por el salario mínimo, campaña para frenar el retraso de la edad de jubilación de 65 años a 67). Además, trata de generalizar en el seno del sindicato la estrategia de sindicalización de NRW, donde los afiliados-as de base están implicados en la negociación de ámbito de empresa, votando directamente a favor o en contra de propuestas de negociación tanto del sindicato como de la empresa, y convocando acciones de protesta cuando son necesarias. En este sentido, ambas lógicas de renovación se reflejan en sus repertorios de acción.

La estrategia de renovación de CAW se diseñó en paralelo con la recuperación de la dimensión de movimiento social del sindicalismo. Como tal, varias de sus estrategias eran de naturaleza militante. Su repertorio de movimiento social incluía acciones que iban más allá de la negociación colectiva: campañas sobre la sanidad pública y la defensa de los servicios públicos, pensiones, empleo y equidad salarial, salario mínimo, derechos humanos y derechos laborales; campañas contra el libre comercio y las intervenciones militares de EEUU y Canadá; campañas por la libertad de presos políticos y líderes sindicales de todo el mundo; sindicalización en las comunidades; realización de trabajo en la comunidad (aportando recursos materiales y humanos a refugios para mujeres, donaciones y participación en bancos de alimentos); establecimiento de vínculos más fuertes con las organizaciones comunitarias y movimientos sociales; envío de “patrullas móviles” a huelgas y piquetes; ocupaciones “breves” de fábricas; organización y participación en protestas y movilizaciones masivas (como la cumbre G20/G8 en junio de 2010); y participación en la política electoral (por ejemplo, apoyando a candidatos próximos a la clase trabajadora, reparto de propaganda, campaña puerta a puerta).

Cambios en la lógica de negociación

Aunque está firmemente comprometido con el principio de la negociación colectiva sectorial, IG Metall se ha implicado de manera creciente en la negociación de ámbito de empresa. La reestructuración en la industria automovilística y la acentuada demanda de flexibilidad por parte de los empleadores han hecho que aumente la importancia del nivel de empresa como ámbito de regulación y representación, lo que significa que el sindicato debe reforzar sus recursos de poder en cada fábrica y empresa. Esto exige integrar a nivel local las capacidades colectivas y la solidaridad entre afiliados de base. En este contexto, la iniciativa de NRW desarrolló una estrategia de negociación con tres componentes: implicación de la afiliación en la negociación, centrarse en mejorar la calidad del producto y la productividad (*besser statt billiger*, antes mejor que más barato) y crecimiento afiliativo. IG Metall trata ahora de extender esta estrategia ofensiva de tres patas centrada en la afiliación a toda su organización. Este planteamiento incluye comités electos de afiliados de base en las negociaciones de empresa. A los afiliados-as se les pregunta si aceptan o rechazan las cláusulas de descuelgue o desviaciones de un convenio colectivo sectorial. Combinando la participación de los trabajadores-as, la negociación agresiva, el mantenimiento del empleo y las nuevas oportunidades formativas en este nuevo planteamiento de negociación, el sindicato trata de asegurar y reforzar la lealtad de la afiliación.

Mientras que IG Metall ha desarrollado estrategias para adaptarse a la descentralización de la negociación colectiva, CAW ha perseguido una negociación de acuerdos marco en los sectores de automoción y sanidad, para sacar de la concurrencia los salarios y las condiciones laborales. Centrándose en la democracia, solidaridad salarial, solidaridad generacional, oposición a dobles escalas salariales y oponiéndose a las concesiones, optó por una filosofía y estrategia de negociación que obedecía a la lógica transformadora. Sin embargo, desde principios de siglo su filosofía contraria a las concesiones ha sido minada por una serie de acuerdos de compromiso, particularmente con la crisis financiera. Muchos críticos predijeron el final de la militancia y de la visión transformadora de la CAW. No obstante, aunque su lógica de negociación parecía estar orientada de manera predominante hacia el consenso, ésta estaba condicionada por las iniciativas políticas militantes para reforzar el poder de negociación. Cuando CAW optó por el sindicalismo social, la negociación se complementó mediante la acción política en forma de ocupaciones de fábricas,

movilización del apoyo comunitario y campañas por leyes que reforzaran los derechos de los trabajadores-as.

El rol de la dirección en la renovación sindical

En IG Metall la opción por la renovación sindical como cambio buscado vino visiblemente de la alta dirección. Su compromiso con la nueva organización, que se manifestó en la creación de nuevas estructuras sindicales y la inversión masiva de recursos puede haber explicado la amplia aceptación por parte de los cuadros sindicales de la implementación de los procesos de cambio. Tal como se ha apuntado, el nuevo planteamiento supuso el incremento de afiliación tras dos décadas de caída.

En CAW, la renovación fue también claramente articulada por la dirección del sindicato. Sin embargo, ésta estuvo menos visiblemente vinculada con los procesos de renovación. De hecho, la idea de reunir los equipos en los años 90 y primeros años de los 2000 no provino de la dirección, sino de entre los activistas socialistas que formaban parte de la estructura central. El hecho de que la creación de UPCs no fuese acompañada de la asignación de recursos (humanos y económicos) implica la ambivalente actitud de la dirección, a pesar del aparente compromiso con la renovación sindical expresada en los congresos de 2003 y 2009. Esta ambivalencia puede explicar en parte los limitados frutos obtenidos por la iniciativa renovadora.

Procesos de cambio institucionales y resultados

En términos de la tipología de cambio institucional de Streeck y Thelen (2005), en el caso de IG Metall hubo un proceso de conversión en la función institucional de los comités de empresa en términos de afiliación. El surgimiento de un planteamiento de sindicalización “nuevo”, junto con el establecimiento de nuevas estructuras de sindicalización en el seno del sindicato y la asignación de un fondo de sindicalización, representa un proceso de propagar prácticas tradicionales de sindicalización, algo que también se manifiesta en el nuevo planteamiento hacia la negociación de ámbito de empresa.

La renovación sindical en CAW implicó los cinco tipos de cambio institucional. El cambio del sindicato de organización industrial a una confederal o general puede considerarse como agotamiento (crisis gradual del sindicalismo industrial). La estratificación se reflejaba en iniciativas como

el complemento de los organizadores de estructura a jornada completa con organizadores de base y voluntarios de ámbito social; el cambio hacia la negociación de acuerdos marco y coordinada, y la implicación en nuevas modalidades de acción política coordinadas por UPCs. La creciente importancia que se atribuía a la sindicalización de base (“sindicalización local”) sobre la tradicional sindicalización de estructura conllevaba un proceso de desplazamiento, que también tuvo lugar cuando nuevas formas de política sindical sustituyeron a la antigua prioridad de la política partidaria. La deriva se dio cuando el sindicato reconoció que los UPCs fracasaron en el desarrollo de una nueva cultura política para implicar a afiliados-as en cuestiones sociales y políticas, por no haber logrado ofrecer oportunidades reales y los recursos necesarios para la formación política de los afiliados-as. CAW no consiguió alimentar y apoyar los UPCs.

En términos de resultados, IG Metall tuvo éxito inicialmente con su estrategia de renovación en cuanto a frenar la caída de afiliación y obtener un saldo positivo. El sindicato intenta configurar el tipo de negociación de empresa que se ha venido extendiendo en Alemania y quizá llegue a alterar el mapa de la negociación colectiva en el país. Su iniciativa de emplear la negociación de empresa como oportunidad para la participación intensiva de la afiliación en el ámbito de los centros de trabajo puede dar dos frutos contradictorios. Por un lado, puede legitimar ulteriores inaplicaciones de acuerdos sectoriales, ya que los afiliados-as tienen voz en este nivel de actividad. Por el otro, puede evitar la inaplicación en la medida en que los afiliados-as militantes están más empoderados y capacitados para resistir a una mayor erosión en los términos y condiciones de su empleo. De momento, IG Metall trata de que se produzca lo segundo. La exitosa conclusión de acuerdos desde 2010 con las patronales en el sector de las ETTs puede considerarse como otro éxito institucional de la estrategia de renovación del sindicato. Al lograr la conclusión de un acuerdo (aun limitado en su alcance) que dé cobertura a trabajadores-as de ETTs dispersos en diferentes empresas, IG Metall ha sido capaz de sacar los salarios de la competencia, y de organizar al mismo tiempo a estos trabajadores-as. El modo en que ha sindicalizado estas empresas puede corresponder al tipo de representación que Regalia (2008) denomina “especialización de la protección” o “reconfiguración de la representación”.

Para CAW, los primeros resultados de su iniciativa de renovación fueron la creación de estructuras para democratizar la toma de decisiones en la organización; la toma en consideración de cuestiones relativas a la representación y participación de una base afiliativa muy diversa, y el

desarrollo de nuevas formas de compromiso político de la afiliación. Tuvo cierto éxito en el objetivo de la negociación de acuerdos marco y coordinada en varios sectores: montaje de automóviles, manufactura de componentes, sector sociosanitario (residencias) y algunas grandes cadenas comerciales, como Metro. Al defender el sindicalismo social, CAW participó activamente y apoyó la campaña de organizaciones sociales en favor del salario mínimo en la provincia de Ontario, lo que llevó al establecimiento de un salario mínimo de 10,25 dólares canadienses por hora. La lucha de trece años que llevó a cabo el comité de mujeres de CAW para cambiar la ley de Seguridad y Salud Laboral de Ontario dio fruto, ya que la ley fue reformada, convirtiendo la violencia en el centro de trabajo y el acoso motivos para negarse a trabajar.

Conclusión

Los casos de renovación sindical en IG Metall y CAW proporcionan soporte empírico para la Hipótesis 1 (en cualquier sindicato, coexisten precariamente dos lógicas de renovación, la de consenso y la de transformación; el predominio de una de ellas no excluye la existencia de la otra). Los siempre presentes dilemas de los sindicatos que luchan por sobrevivir y tener éxito indican que estas dos lógicas enfrentadas coexisten, y actúan visiblemente en las diversas dimensiones y facetas de renovación perseguidas por ambos sindicatos. No obstante, mientras que una lógica de renovación particular puede adquirir peso en una dimensión de las iniciativas de cada sindicato, dada la multidimensionalidad de la renovación sindical y la extensión de la influencia de las variables externas, en la práctica resulta difícil determinar qué lógica predomina globalmente. En resumen, es difícil generalizar sobre el predominio de una lógica particular de renovación sindical en cualquier sindicato.

Los casos indican también que según las condiciones específicas, puede haber una relación secuencial entre ambas lógicas de renovación, lo que quiere decir que las organizaciones sindicales pueden ser capaces de cambiar de una lógica a otra al abordar sus dilemas de supervivencia y éxito. Esto subraya, en consecuencia, la Hipótesis 2 (La coexistencia de dos lógicas de renovación sindical sugiere que los sindicatos son capaces de alternarlas).

El caso de IG Metall sirve para refrendar, pero al mismo tiempo modifica la Hipótesis 3 (mientras que los cambios estructurales y los marcos nacionales institucionales influyen en la opción de una lógica concreta de

renovación sindical, los agentes sindicales, especialmente los líderes, también influyen en los procesos, dirección y estrategia de renovación). Bajo el sistema dual de relaciones laborales de Alemania, los sindicatos derivan importantes recursos de poder de las instituciones. El impulso para la renovación y el cambio sindical provino de la más alta dirección. Sin embargo, al construir su estrategia de sindicalización estratégica, la dirección no solo internalizó la experiencia local (especialmente el éxito de sindicalización de NRW), sino que además “tomó prestados” algunos elementos del modelo de organización angloamericano y transformó instituciones vigentes (comités de empresa) para que se convirtieran en instrumentos de sindicalización y afiliación. Por tanto, las instituciones existentes (como la negociación sectorial y la cogestión en las empresas) y la militancia de la afiliación son los dos principales pilares de la estrategia de sindicalización y renovación.

En el caso de CAW, las instituciones de relaciones laborales nacionales condicionaron las decisiones estratégicas de renovación. La concurrencia intersindical, diferencias entre las leyes provinciales sobre relaciones laborales, la estrategia cada vez más dura de las empresas para evitar la sindicalización, la legislación antisindical y la supresión de las leyes pro-sindicales en varias provincias canadienses, siguieron desafiando los procesos y estrategias de renovación. A diferencia de IG Metall, CAW carecía de la ventaja de las instituciones nacionales comunes como fuentes de poder e influencia. Además, estaba obligado a atender los intereses diversos de su muy heterogénea afiliación, que en su mayoría trabaja en el sector servicios, en el que la seguridad del empleo, los salarios, las condiciones de trabajo y el grado de sindicalización son más problemáticos. La agregación de intereses de una afiliación tan heterogénea resultó, de hecho, un enorme desafío a la hora de seguir una estrategia común de renovación. Todo esto puede explicar los escasos frutos de sus iniciativas.

De los estudios de caso se derivan otros resultados interesantes. Uno de ellos, cómo reconfiguró IG Metall los comités de empresa para hacer frente a la caída de la penetración y a la inactividad de la afiliación. A este respecto su estrategia de renovación se centró en “convertir” los comités de empresa en “agentes sindicalizadores”, al defender la negociación colectiva sectorial controlando su desregulación a nivel de empresa y, con el fin de hacerlo efectivamente, activando a afiliados-as en los centros de trabajo mediante su implicación en las negociaciones de empresa y en la afiliación. En efecto, su estrategia de renovación y sindicalización es una combinación de revitalización institucional y militancia de la afiliación,

siendo esta última una característica de la estrategia de renovación sindical angloamericana. El estudio de IG Metall sugiere también que la extensión del ámbito es importante para cualquier proyecto de renovación: cuanto más extenso sea y más abarque, mayor será el impacto de la renovación en términos de lograr las metas buscadas. Si aumentar la penetración sindical era la meta y la dimensión prioritaria de la renovación sindical, esta iniciativa tuvo cierto éxito. En este sentido, es posible que los grandes sindicatos confederales en las EMCs que se fijan algunas metas de la lógica de transformación, obtengan resultados mejores que los que únicamente siguen la lógica del consenso.

En el caso de CAW, su evolución hacia el sindicalismo confederal compensó su caída de afiliación en el sector manufacturero. Con el fin de incrementar la afiliación, se centró en la sindicalización intensiva en el centro de trabajo y en la sociedad. Al optar por el sindicalismo social, parte de su estrategia de renovación era su continuo compromiso y participación en movimientos sociales, a través de los cuales intentaba ganar impulso estratégico para montar campañas, influir en la política y luchar por leyes favorables a los sindicatos a nivel provincial y proyectar su legitimidad en la sociedad canadiense.

Bibliografía

- Baccaro L and Howell C (2011) A common neoliberal trajectory: The transformation of industrial relations in advanced capitalism. *Politics and Society* 39(4): 521-563.
- Behrens M (2009) Still married after all these years? Union organizing and the role of works councils in German industrial relations. *Industrial and Labour Relations Review* 62(3): 275-293.
- Behrens M, Hamann K and Hurd R (2004) Conceptualizing labour union revitalization. In: Frege C and Kelly J (eds) *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford: Oxford University Press, 11.-30. or.
- Bronfenbrenner K and Juravich T (1998) It takes more than house calls: Organizing to win with a comprehensive union-building strategy. In: Bronfenbrenner K, Friedman S, Hurd RW, Oswald RA and Seeber RL (eds) *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. Ithaca, NY: ILR Press, 19.-36. or.
- Dribbusch H (2005) New survey findings on works councils and decentralization of bargaining.
- Eskuragarri hemen:
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/10/feature/de0510202f.htm>
EIROOnline (2013) Germany: Industrial relations profile. Eskuragarri hemen:
http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/germany_4.htm
- Fairbrother P (2005) Rediscovering union democracy: Processes of union revitalization and renewal. *Labour History* 46(3): 368-376.
- Frege C and Kelly J (2003) Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 368-375.
- Friedman G (2009) Is labour dead? *International Labour and Working-Class History* 75(1): 126-144.
- Greer I (2008) Organised industrial relations in the information economy: The German auto sector as a test case. *New Technology, Work and Employment* 23(3): 181-196.
- Haiven L (2006) Expanding the union zone: Union renewal through alternative forms of worker organization. *Labour Studies Journal* 31(3): 85-116.
- Hall PA and Soskice D (eds) (2001) *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hans-Böckler-Stiftung (2011) Key Data Germany 2011. Eskuragarri hemen:
http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_2011_en.pdf

-
- Holst H (2013) 'Commodifying institutions': Vertical disintegration and institutional change in German labour relations. *Work, Employment and Society*. Published online 23 May 2013. DOI: 10.1177/0950017012464423.
- Hyman R (1999) An emerging agenda for trade unions. ILS Discussion Paper 98/1999. Eskuragarri hemen: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dp9899.pdf>
- IG Metall (2009) IG Metall: Trade Union between Tradition and Modern Times. Frankfurt: IG Metall. Eskuragarri hemen: http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-745827EC/inter-net/docs_ig_metall_xcms_14621_62.pdf
- Offe C and Wessenthal H (1980) Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political Power and Social Theory* 1: 67-115.
- Orfald D (2006) Learning to Change? Union renewal and the challenge of intentional organizational change. MA thesis, Institute of Political Economy, Carleton University, Ottawa.
- Regalia I (2008) Informal work and new forms of employment in Europe: Challenges for research and for action. In: Rodgers G and Kuptsch C (eds) *Pursuing Decent Work Goals: Priorities for Research*. Geneva: ILO, 59.-71. or.
- Ross S (2008) Social unionism and membership participation: What role for union democracy? *Studies in Political Economy* 81(1): 129-157.
- Schulten T (2001) WSI survey examines decentralisation of bargaining in 1999/2000. Eskuragarri hemen: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/03/feature/de0103212f.htm>
- Schmitter PC and Streeck W (1999) The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies. Discussion Paper 99/1, Max-Planck- Institut für Gesellschaftsforschung, Cologne.
- Streeck W and Thelen K (eds) (2005) *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press, 3.-39. or.
- Turner L (2005) From transformation to revitalization. A new research agenda for a contested global economy. *Work and Occupations* 32(4): 389-399.
- Turner L (2006) Globalization and the logic of participation: Unions and the politics of coalition building. *Journal of Industrial Relations* 48(1): 84-97.
- Voss K and Sherman R (2000) Breaking the iron law of oligarchy: Union revitalization in the American labour movement. *American Journal of Sociology* 106(2): 303-349.
- Waterman P (1997) Conceiving an 'international social-movement unionism' requires a 21st, not a 19th century vocabulary. Eskuragarri hemen: <http://www.labour-net.org.uk/oct97/waterman.html>

Waterman P (2004) Adventures of emancipatory labour strategy as the new global movement challenges international unionism. *Journal of World-Systems Research* 10(1): 216-253.

Wever KS (1998) International labour revitalization: Enlarging the playing field. *Industrial Relations* 37(3): 388-407.