

045

DOKUMENTUAK

---

# TRES DÉCADAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA RENOVACIÓN SINDICAL

Gregor Murray



MANU  
ROBLES  
ARANGIZ  
FUNDAZIOA

## CONTENIDO

# Renovación sindical: ¿qué podemos aprender de tres décadas de investigación?

GREGOR MURRAY

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
Modernización, innovación y renovación estratégica .....	5
Planificación estratégica .....	5
Tecnología.....	6
Servicios .....	6
Gestión de recursos humanos .....	7
Innovación .....	8
<b>ESPACIOS REPRESENTATIVOS: ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN SINDICAL ..9</b>	
Remodelación de las estructuras organizativas.....	9
Organización.....	10
<b>REPERTORIOS DE ACCIÓN COLECTIVA .....</b>	<b>12</b>
Colaboración .....	13
Campañas exhaustivas.....	15
Campañas transnacionales.....	15
Campañas comunitarias .....	16
Debilitamiento de la alianza política social-demócrata .....	18
Nuevos tipos de campañas políticas .....	19
Competencias y aprendizaje.....	20
Desarrollo económico regional/comunitario y transiciones a una economía verde .....	20
<b>INSIDERS Y OUTSIDERS: VALORES, IDENTIDADES Y LEGITIMIDAD .....</b>	<b>21</b>
Mujeres .....	22
Precariedad .....	23
Cohortes generacionales y jóvenes trabajadores .....	24
Interseccionalidad y legitimidad.....	25
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>26</b>

Basándose en tres décadas de estudios sobre la renovación de los sindicatos, este artículo se pregunta qué podemos aprender de ellos. Abarca de manera sucesiva la modernización de la estrategia sindical, la remodelación de las estructuras y técnicas organizativas de los sindicatos, la renovación de los formas de acción colectiva y la manera de salvar la brecha entre los insiders y outsiders del mercado laboral. Aunque los estudios de estos cuatro temas han producido pocas respuestas fáciles, lo que sí hacen es poner de manifiesto la continua búsqueda de renovación por parte de los sindicatos y es de esta búsqueda de donde surgen auténticas lecciones. El argumento dominante es que este largo proceso de experimentalismo democrático en el objeto y la práctica sindicales necesita ser entendido exactamente en esos términos. También pone de manifiesto el papel crítico de las capacidades estratégicas y la necesidad de desarrollar estas capacidades para experimentar con innovaciones que podrían revelar nuevas fuentes de energía para las organizaciones laborales.

## INTRODUCCIÓN

Las tres últimas décadas han puesto de manifiesto problemas reales para los sindicalistas y para cualquiera que esté convencido de que los sindicatos desempeñan un papel fundamental en la defensa de la dignidad del trabajador y de la igualdad de oportunidades. Los síntomas convergen en un vertiginoso círculo vicioso: declives continuos del número de afiliados, reducción de la eficacia de las negociaciones colectivas y de la acción política, una debilitación aparente del compromiso de los miembros, dificultad para conectar con afiliados potenciales y el surgimiento de formas de acción colectiva alternativas y menos institucionalizadas. Sin duda, hay que celebrar los pequeños pero auténticos éxitos que se producen en la medida en que garantizan la dignidad y organización de los trabajadores y que sin duda hay que celebrar. No obstante, la

---

\*Para la investigación contenida en este artículo el autor se benefició de fondos del *Social Sciences and Humanities Research Council* de Canadá y del *Fonds de recherche sur la société et la culture*.

falta de victorias importantes o, por lo menos, sólidas deja sin embargo un regusto amargo.

La renovación o revitalización sindical (términos utilizados alternativamente) hace referencia a los procesos de cambio para “introducir nueva vida y vigor” al movimiento sindical y para recuperar la fuerza organizativa e institucional (Kumar y Schenk, 2006). Durante las tres últimas décadas, generaciones sucesivas de investigadores han tratado de identificar y comprender estos procesos y los cambios de estrategia requeridos. Este artículo reflexiona sobre aquello que podemos aprender de los estudios sobre renovación sindical. Y para ello se basa fundamentalmente en estudios centrados en la experiencia de las economías de mercado liberales de habla inglesa. Este alcance restringido supone sin duda un límite, pero también presenta sus ventajas debido a la información revelada por dicha experiencia. Estos países figuran de manera prominente (aunque no exclusiva) entre aquellos con niveles bajos o declives pronunciados de la densidad sindical en las tres últimas décadas (Schnabel, 2013). Han tenido que enfrentarse a un ambiente hostil de políticas públicas y patronales o, en el mejor de los casos, a un ambiente de indiferencia. Dada la ausencia o debilitamiento del apoyo institucional, también dependen ampliamente de su capacidad de organizar a los nuevos afiliados. Ello ha generado a lo largo de varias décadas la proliferación de esfuerzos por parte de sus sindicatos por renovar sus estructuras organizativas y un gran despliegue de estudios que tratan de explicar y promover dichos esfuerzos. El resultado es un laboratorio virtual del que pueden extraer lecciones tanto los promotores de la renovación sindical como sus observadores. Sin embargo es importante tener en cuenta otras experiencias, como el dinamismo de muchos movimientos sociales y sindicales en las economías emergentes del Sur global, aunque las experiencias recogidas en este artículo ofrecen una advertencia sobre los límites y el potencial de algunas de las vías de experimentación intentadas. Además, a raíz de la crisis financiera y la supresión del apoyo institucional a la afiliación sindical y la negociación colectiva en una serie de contextos institucionales europeos caracterizados por niveles elevados de densidad sindical, la experiencia analizada en este artículo resulta más relevante para sindicatos en los que la organización de nuevos miembros no ha sido hasta ahora central en sus estrategias sino en aquellos en los que el interés por organizar y otras innovaciones organizativas resulta cada vez más evidente (Lind, 2009).

El análisis se ha articulado en torno a cuatro temas importantes: primero, la modernización de estrategias organizativas (identificar innovaciones y cómo lograrlas); segundo, los espacios representativos en los que están presentes los sindicatos (remodelar las estructuras sindicales para ocupar nuevos espacios representativos); tercero, formas de acción colectiva (diversificar y ampliar la gama de acciones en las que intervienen los sindicatos); por último, la capacidad de conexión (cómo ser más capaces de imbricar los intereses e identidades de los llamados “outsiders” en una práctica y un relato más amplios sobre el papel de los sindicatos en la sociedad).

#### *Modernización, innovación y renovación estratégica*

Para los promotores de la modernización, la mala gestión tiene como resultado un funcionamiento deficiente. En organizaciones menos preocupadas tradicionalmente por la gestión, el énfasis en la planificación estratégica, nuevas tecnologías, combinación de servicios, la gestión de recursos humanos y la innovación y eficacia ha tenido un fuerte impacto.

#### *Planificación estratégica*

La planificación estratégica entraña la identificación de segmentos de mercado para actividades sindicales, el desarrollo de estrategias para penetrar en esos segmentos, y los recursos equiparables a los medios y objetivos para lograr dichas estrategias. El trabajo sobre la transformación de las relaciones industriales en EE UU, notablemente influido por la obra de Kochan et al. (1986) y el propio trabajo de la AFL-CIO sobre su futuro (AFL-CIO, 1985), pusieron de manifiesto que los sindicatos tenían que dar respuesta a cambios profundos en los mercados de productos, en la estrategia empresarial y necesidades de los trabajadores. Los fracasos del pasado resaltaron la importancia de métodos más sofisticados para lograr los objetivos y la necesidad de evaluar mejor los resultados (Weil, 1994; Hannigan, 1998; Clark, 2000). Sin embargo, los líderes sindicales se sintieron agobiados por la situación (Weil, 2005) y a menudo paralizados por ‘esclerosis’ organizativa (Pocock, 1998).

## *Tecnología*

El cambio tecnológico fue inicialmente un instrumento para la adopción de innovaciones en las prácticas organizativas, tales como identificar, comunicarse, supervisar a los afiliados, así como a los miembros potenciales. La explosión de Internet y la aparición de las redes sociales estimularon el interés por el papel transformador de la tecnología. Diamond y Freeman (2002) analizaron cómo se podían crear sindicatos virtuales y nuevas formas de organizarse, mejorar los servicios, aumentar la democracia, modificar la naturaleza de los conflictos industriales y reforzar la cooperación internacional. La tecnología constituye una ayuda sustancial para introducir mejoras en la organización (Fiorito et al., 2002; Fitzgerald et al., 2012), aumentar la afiliación (Kerr y Waddington, 2014), gestionar campañas y el conflicto industrial (Heckscher y McCarthy, 2014; Upchurch y Grassman, 2015; Rego et al., 2016), y la solidaridad internacional (Martinez Lucio et al., 2009; Panagiotopoulos y Barnett, 2015). Las nuevas tecnologías no resultaron una panacea, pero están siendo integradas en una mezcla más compleja de estrategias, accediendo a nuevas identidades, generando nuevas comunidades de prácticas y perturbando y reforzando al mismo tiempo las jerarquías existentes. También han hecho posible el surgimiento de formas alternativas de organización en los sindicatos, por lo general organismos para hacer campañas centrados en la acción directa para sacar a la luz pública abusos patronales para con trabajadores mal remunerados (Oswalt, 2016).

## *Servicios*

Desde mediados de la década de 1980 una serie de sindicatos en EE UU analizaron si los nuevos servicios individuales (seguros, financieros) podían proporcionar un medio de conectar con la cada vez más abundante mano de obra no afiliada a sindicatos (Heckscher, 1988; Jarley y Fiorito, 1990). En otras palabras, era necesario ajustar la oferta de productos para satisfacer la supuesta demanda de consumidores potenciales de servicios sindicales. Hay pocas pruebas de que este foco de servicios haya tenido un impacto perdurable. Para Williams (1997), confunde la descolectivización de las relaciones laborales, que es una estrategia deliberada de la patronal, con el individualismo. Varios autores han resaltado, sin embargo, su interés por tipos de servicios sindicales y

cuasi-sindicales entre los no afiliados a sindicatos, en particular aquellos cuyo empleo es intermitente o no se corresponde con categorías tradicionales de trabajadores asalariados (Haiven, 2006; Heckscher y Carre, 2006; Milkman, 2013), que nos remiten a formas anteriores de sindicalismo gremial.

### *Gestión de recursos humanos*

Los investigadores también se han centrado en los obstáculos a las innovaciones organizativas en la gestión de recursos humanos dentro de los sindicatos. Observando una continua tensión entre atender a los miembros existentes y la organización de nuevos miembros, esta literatura ha tratado de comprender los papeles respectivos de los activistas y responsables a tiempo completo y si están equipados para promover proyectos de transformación sindical. Una de las cuestiones es la capacidad del personal sindical de emprender un giro estratégico para reclutar nuevos afiliados en lugar de prestar servicios. Para Kelly y Heery (1989), los sindicatos generales de Reino Unido se enfrentan a una serie de obstáculos organizativos relacionados con la formación, gratificaciones, asignación de recursos, socialización e implicación en el desarrollo de políticas. Kirton y Healy (1999) analizan cómo la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad sindical está asociada a efectos transformativos incrementales, al igual que Heery et al. (2000) subrayan la importancia de estructuras de diversidad. En EE UU surgieron fuertes vientos de cambio cuando se sostenía la necesidad de que la prestación de servicios sindicales fuera menos burocrática durante la contratación y formación de nuevos activistas (Banks y Meltzgar, 1989; Conrow, 1991). Irónicamente, este ya había sido un modelo histórico bien desarrollado en Reino Unido y que sucesivas generaciones de reformas en los sindicatos del sector público trataron de poner en práctica (ver, por ejemplo, Terry, 2001). El Service Employees International Union de Estados Unidos impulsó aún más este cambio estratégico dedicando la mitad de su presupuesto a la organización cuando muchos otros sindicatos sólo estaban dedicando el 1 o 2 por ciento (Greenhouse, 2008: 258), lo cual no deja de estar relacionado con su relativo éxito en la organización de nuevos grupos de trabajadores. En cambio, Andolfatto y Labbe (2008) resaltan cómo en Francia, con niveles notoriamente bajos de afiliados que pagan una cuota y métodos arcaicos de cobro de las cuotas de los miembros, los escasos recursos y débil capacidad organizativa caracteri-

zan a la mayoría de sindicatos franceses.

### *Innovación*

Una serie de estudios han tratado de identificar las características de las organizaciones sindicales más propensas a innovar. Para Delaney et al. (1996), la innovación en los sindicatos de EE UU está vinculada a los recursos, la racionalización de estructuras y servicios (es decir, estructuras especializadas) y la supervisión ambiental regular. Jarley et al. (2002) reproducen estos resultados para los sindicatos australianos en lo que respecta a los recursos (particularmente el tamaño) y estructuras. Sin embargo, otros autores han sostenido que la innovación debe estar relacionada con las estrategias seguidas por los sindicatos. Boxall y Haynes (1997) hacen hincapié, en el contexto de Nueva Zelanda, en la posibilidad de contrastar estrategias, las tensiones entre ellas y la naturaleza deficiente de las estrategias tradicionales de prestación de servicios y asesoramiento en comparación con estrategias de organización y asociación. En su estudio de innovaciones en sindicatos canadienses, Kumar y Murray (2006) confirman que los recursos, tamaño del sindicato y un ambiente más favorable están relacionados con la innovación, pero también encuentran que estas innovaciones necesitan formar parte de un debate más amplio sobre la naturaleza de las organizaciones sindicales dado que los sindicatos que observaron en Canadá eran más propensos a innovar si tenían una visión más amplia de sus objetivos sociales y aplicaban la solidaridad a todos los trabajadores, estuvieran sindicados o no. Este resultado también aparece en el argumento de Hyman (2007): para que los sindicatos sean estratégicos deben tener un programa o agenda que contemple un objetivo más amplio. En su esfuerzo por establecer un marco para evaluar la eficacia de los sindicatos, Gall y Fiorito (2016) presentan un argumento similar en lo que respecta a la necesidad de centrarse en una amplia gama de factores que influyen en la innovación de los sindicatos.

La literatura sobre modernización sindical no es simplemente una cuestión de situar a modernizadores contra tradicionalistas. A lo largo del tiempo, una visión tecnocrática, más limitada - quizá característica de las esperanzas iniciales de los partidarios de la modernización - ha dado lugar a una serie mayor de consideraciones sobre el objetivo estratégico de la innovación. El argumento no es que los sindicatos pueden evitar la

planificación, la gestión de sus recursos, la adopción de la tecnología y ajustar sus servicios o innovar, sino más bien con qué fin y de qué manera lo hacen.

## **ESPACIOS REPRESENTATIVOS: ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN SINDICAL**

Un segundo aspecto del análisis se refiere a los espacios en los que están presentes los sindicatos y las estructuras que despliegan en esos espacios. Nuevas tecnologías, liberalización del comercio, financierización y una reconsideración de cómo se extrae mejor el valor de la secuencia de actividades dentro de las empresas y otras organizaciones están redefiniendo los límites organizativos, tanto dentro como entre las fronteras nacionales (Murray et al., 2014). Los patrones de representación sindical corresponden a una arquitectura industrial anterior, promoviendo una remodelación de las estructuras y estrategias organizativas sindicales para organizar a los nuevos miembros.

### *Remodelación de las estructuras organizativas*

El estímulo para la fusión de sindicatos que se iban empequeñeciendo fue aumentar el poder de negociación, mejorar la eficiencia organizativa, incrementar la afiliación, reducir los conflictos entre sindicatos y en última instancia, ejercer mayor poder político. Sin embargo, estudios minuciosos lanzaron una nota de advertencia (Chaison, 1996; Waddington, 2005; Waddington et al., 1997, 2005). El poder de negociación requiere coordinación en un clima donde la negociación descentralizada aumenta y cuando hay estructuras firmes y procesos de transnacionalización que actúan en contra de dicha coordinación. La eficiencia organizativa no tiene necesariamente en cuenta las concesiones políticas necesarias. Combinar miembros sindicales ya en declive en estructuras organizativas separadas no crea una nueva capacidad de organización. Además, la mayor complejidad de las estructuras, la mayor heterogeneidad de los afiliados en las industrias y el peso del liderazgo descendente en el proceso de fusión pueden reducir en realidad la participación de los afiliados

en la gobernanza del sindicato (Waddington, 2006). A menos que las fusiones sean participativas y estén impulsadas por valores (Serrano, 2014), el tamaño no se traduce necesariamente en una mayor influencia política. Las fusiones han conducido, sin embargo, a la creación de conglomerados o mega-sindicatos. A pesar de las ventajas en recursos y conocimientos, existe el riesgo de los efectos negativos sobre la identidad y la movilización de los afiliados (Baccaro et al., 2003; Ebbinghaus, 2003; Frege y Kelly, 2003; Waddington, 2006; Moody, 2009). Las organizaciones laborales centrales también se enfrentan al desafío del surgimiento de mega-sindicatos: a veces para compensar el desplazamiento de servicios que antes se concentraban en confederaciones sindicales, generando esfuerzos para desarrollar nuevos servicios y tipos de coordinación; a veces por conflictos disfuncionales inter-sindicales entre afiliados; a veces por el surgimiento de organismos sindicales rivales, como sucedió en la fundación de la coalición de sindicatos Change to Win que abandonó la AFL-CIO en EE UU (Estreicher, 2006); a veces, como en el caso de países con múltiples centros sindicales, mayor competencia y fragmentación, con el surgimiento, por ejemplo, de SUD en Francia (Le Queux y Sainsaulieu, 2010; Connolly, 2012).

### *Organización*

Frente al declive del número de afiliados y el cambio de las estructuras de empleo, una de las únicas estrategias posibles es organizar o reclutar nuevos miembros sindicales. La organización sindical en EE UU se enfrenta a tantos obstáculos que ha sido un laboratorio virtual de nuevas ideas - muchas de las cuales han traspasado fronteras. Algunas estrategias pretenden reparar el desequilibrio entre organización sindical (insuficiente) y la prestación de servicios (excesiva), con implicaciones de desajustes entre la gestión de recursos humanos, formación y alineación estratégica (ver la exposición sobre modernización más arriba). El texto de Bronfenbrenner et al. (1998) *Organizing to Win* señala un cambio significativo en el giro hacia la práctica de la organización basada en pruebas mediante la extracción de los elementos comunes de campañas que se han organizado con éxito. Un precepto clave es que el éxito de organizar campañas está relacionado con el alcance y la intensidad de las prácticas sindicales, consideradas como una “campaña exhaustiva”, en lugar de con el grado de oposición de la patronal o variables concretas de la industria (Bronfenbrenner y Hickey, 2004). Es el efecto

aditivo de tales prácticas lo que resulta ser importante. Aunque la actual predicción de éxito sigue siendo relativamente baja, la capacidad de identificar series de tácticas integradas asociadas al éxito ha demostrado ser enormemente importante. Sin embargo, persiste el dilema sobre por qué esta fórmula aparentemente exitosa no fue adoptada de manera más general por los sindicatos de EE UU. Ello condujo a nuevos estudios sobre los impedimentos para aplicar nuevas iniciativas organizativas en particular y para la renovación sindical de manera más general. En un estudio sobre cambios sindicales en California, Voss y Sherman (2000) observaron que es más probable que las transformaciones sindicales se realicen de arriba abajo (y no de abajo arriba), como resultado de que los nuevos líderes suelen ser elegidos desde arriba. Fletcher y Hurd (2001: 207-208), centrándose también en sindicatos locales (más regionales en cuanto a dimensión y que no hay que confundir con sindicatos del centro de trabajo), identificaron tres ingredientes necesarios para que se produzca la transformación sindical: recursos adecuados para apoyar a la nueva organización sin comprometer la eficacia representativa, planificación estratégica para abordar cuestiones técnicas y movilización y formación de los afiliados para crear voluntad política para preparar para el cambio organizativo y cultural.

Los obstáculos para la organización han impulsado diferentes tipos de análisis. Entre las series de competencias requeridas se ha mencionado un enfoque más limitado. Dado que los activistas y personal sindical a menudo reflejan sus experiencias formativas como sindicalistas, parece que hay una brecha entre las competencias especializadas centradas en la prestación de servicios y las competencias requeridas para la organización, lo cual apunta hacia la necesidad de entrenar a una nueva generación de líderes sindicales. Esta es la premisa clave que subyace a la creación de institutos o academias organizativas, que comenzaron en EE UU y luego se extendieron a Australia (Barnes y Markey, 2015) y Reino Unido (Heery et al., 2000). Estas iniciativas de formación han tenido sin duda efectos perdurables en esos países, pero también quedó claro que los trabajadores normalmente elegidos como objetivos se encontraban en el sector servicios, y a menudo eran mujeres, jóvenes o emigrantes, cuyos trabajos también tenían más posibilidades de ser atípicos (Heery, 2005). Esto suscitó la cuestión, que analizamos más adelante, de la capacidad de las estrategias organizativas sindicales de conectar con sus objetivos. Los experimentos en este sector produjeron

técnicas de organización más activas y basadas en campañas como las denominadas Justice for Janitors (J4J) en la década de 1990 (Milkman, 2013). El objetivo era ejercer presión directamente sobre los patronos, a menudo mediante técnicas de “nombrar y avergonzar” y otras formas de protesta pública.

La dificultad de obtener reconocimiento sindical oficial en contextos institucionales allí donde se necesitaba también impulsó un alejamiento de los procedimientos oficiales hacia nuevas estructuras organizativas fuera del lugar de trabajo. Esto también suscita la cuestión de la idoneidad de las estructuras sindicales para muchos grupos no organizados de trabajadores. El surgimiento en EE UU de centros de trabajadores basados en la comunidad o en el grupo étnico ofrece una ruta alternativa cuando el enfoque se centra en responder a las apremiantes necesidades de los trabajadores en esas comunidades (Fine, 2005). Más especulativos, en lo que se refiere al éxito de la organización, son los intentos de crear formas de organización en red para grupos concretos de trabajadores (Heckscher y Carre, 2006). Esta búsqueda de nuevas formas organizativas también ha caracterizado el surgimiento de diferentes formas de ‘alt unionism’ o sindicalismo alternativo (Milkman, 2013) o lo que Oswalt califica de “sindicalismo improvisado”. En este caso, el objetivo de campañas y protestas no encaja en las estructuras u objetivos tradicionales de negociación. El éxito también parece requerir un encuadre más amplio de las cuestiones (Yates, 2010; Simms, 2012), que apunta a la necesidad de repensar las formas organizativas clásicas.

## REPERTORIOS DE ACCIÓN COLECTIVA

Sobre la base de la literatura sobre movimientos sociales, el concepto de repertorio de acción colectiva se refiere a los tipos, modos y niveles de acciones sindicales. Para Tilly (1984), dichos repertorios reflejan una constelación de estrategias de poder. Ganz (2004) describe su impacto práctico (los actores saben lo que tienen que hacer), su impacto normativo (piensan que tienen razón) y su impacto institucional (estas acciones se insertan en estructuras institucionales y organizativas y en

recursos específicos). Murray et al. (2010) hacen hincapié en la naturaleza profundamente enraizada de estos repertorios dado que se remontan a una práctica sindical interiorizada por generaciones sucesivas de sindicalistas.

Sin embargo, los desafíos a los que se enfrentan estas rutinas suscitan dudas sobre su eficacia. La separación de la productividad y el aumento real de los salarios, la austeridad del sector público y la competencia transnacional entre centros de producción y proveedores en el sector privado son todos ellos factores que reducen la instrumentalidad de la negociación colectiva y la centralidad de instituciones creadas para regular la mano de obra y los conflictos de clase (Howell, 2016). El declive en el volumen y eficacia de las huelgas y el debilitamiento de la conflictividad en el sector industrial en torno a la negociación colectiva en las economías más desarrolladas (Vandaele, 2016; Godard, 2011) es responsable de una lógica que se auto-reafirma según la cual, a falta de victorias significativas, los trabajadores se sienten menos inclinados a emprender acciones colectivas. El éxito de las huelgas generales en Europa occidental para obtener concesiones de los gobiernos (Hamann et al., 2013) se caracteriza por el carácter normalmente defensivo de estas acciones. Además, los partidos social-demócratas parecen haberse deshecho de sus principios rectores o de sus aliados originales en su esfuerzo por aumentar los votos o permanecer en el poder, con el consiguiente debilitamiento de la política social-demócrata original que fue la característica de muchos de los movimientos obreros del siglo XX (Hyman y Gumbrell-McCormick, 2010; Crouch, 2011; Streeck, 2014; Baines y McBride, 2014). Estos desafíos a los repertorios sindicales han tenido enormes implicaciones en los enfoques de la negociación colectiva, la política y las campañas políticas y para la evaluación de los papeles de los sindicatos (antiguos y nuevos).

Las consecuencias de todo ello en las negociaciones colectivas se reflejan en los cambios en los niveles y en los tipos de acción colectiva.

### *Colaboración*

Un primer cambio, que refleja el alejamiento de la negociación colectiva en la industria, se refiere al papel del sindicato como un agente en el lugar de trabajo y facilitador de sistemas laborales de alto rendimiento.

Existen variaciones significativas con relación a la presencia o ausencia de mecanismos institucionalizados para que los trabajadores se hagan oír en los que los sindicatos pueden expresar naturalmente la dimensión colaboradora de las relaciones trabajadores-gerencia. La colaboración es por lo tanto una notable adición a los repertorios y debates sindicales en los que los mecanismos para que los empleados se hagan oír o bien no están institucionalizados o son débiles. Cutcher Gershenfeld et al. (2015) lo describe como el reto de combinar buenos empleos y alto rendimiento, cuando la negociación colectiva y la asociación hacen posible la innovación. Kochan et al. (1986) identificó un cambio a largo plazo en EE UU hacia la innovación en el lugar de trabajo, con el riesgo de que los sindicatos no participaran en el mismo a menos que emprendan nuevas formas de asociación. Heckscher (1988) localizó esta fractura en la premisa de un enfoque antagonista sobre los obreros en el sindicalismo del New Deal, que ya no se corresponde ni a lo que quieren los trabajadores ni a las exigencias de los sistemas actuales de producción; de ahí la necesidad de diseñar nuevos roles sindicales.

Nissen (1997) expone el conflicto entre una visión crítica de una adaptación sindical débil a las metas e intereses de la gerencia, con insuficientes beneficios tanto para los trabajadores como para sus sindicatos y una visión más positiva en la que el compromiso constructivo ofrece una solución "bien encaminada". Esta segunda tesis alcanzó su cénit con el ahora extinto experimento Saturn de la GM-UAW (Rubinstein y Kochan, 2001), que promovió el concepto de asociación mediante la gerencia conjunta de una división de la empresa. Un debate similar que tuvo lugar en Reino Unido, también en un contexto de afiliados en declive y de debilitación de las negociaciones colectivas, difundió visiones contrapuestas. Sin embargo, tal como lo observó Terry (2003), los tratos ofrecidos por el Nuevo laborismo (durante los gobiernos de Blair) permitieron a los sindicatos una débil vía alternativa hacia un nuevo compromiso organizativo en el lugar de trabajo. A partir de la comparativa estabilidad institucional de las relaciones industriales danesas, Kristensen y S. Rocha (2012) sostienen que la asociación debería formar parte de una remodelación amplia de los roles sindicales. Sin embargo, sin apoyo institucional para que existan roles sindicales más amplios y los trabajadores puedan expresar sus opiniones (Belanger et al., 2002), sin mecanismos para abordar las limitaciones estructurales de un enfoque centrado en el recorte de gastos a corto plazo inducido por el mercado (Danford et al.

2005); y sin una mejora considerable de las capacidades de los actores para entablar asociaciones a largo plazo (Levesque y Murray, 2013), la sostenibilidad de los sistemas denominados de alto rendimiento tiene visos de seguir siendo un problema durante mucho tiempo.

### *Campañas exhaustivas*

A medida que se fragmenta la negociación colectiva, la fluctuación entre unidades negociadoras se vuelve cada vez más predominante (ver Greer y Hauptmeier, 2016) y la eficacia de la huelga resulta menos evidente. Además, en el caso de Estados Unidos, el uso extensivo de mano de obra de recambio durante huelgas y cierres patronales exacerba esta asimetría de poder (Finkin, 1990). A principios de la década de 1990, era evidente que las campañas de negociación tradicionales no estaban dando los resultados previstos. En una serie de campañas sindicales de los United Steelworkers de EE UU resultaba evidente un cambio en el repertorio de acciones colectivas donde se estaba desarrollando una metodología de campañas exhaustivas estratégicas. Este fue el caso del cierre patronal de Ravenswood Aluminum en West Virginia en 1991-1992, que implicó tácticas de intensidad creciente en múltiples foros como las fábricas, la comunidad, consejos de administración y transfronterizos (Juravich y Bronfenbrenner, 1999; Bronfenbrenner y Juravich, 2001). Se sostenía que en un contexto cada vez más hostil las negociaciones colectivas ya no se ajustaban al guion y debían tratar en cambio de activar múltiples puntos de presión para lograr ventaja estratégica (Juravich, 2007).

### *Campañas transnacionales*

El cambio espacial en la organización transnacional de la producción ha puesto de manifiesto la necesidad de acciones y solidaridad sindical internacionales. La creación y expansión de Consejos Laborales Europeos (European Works Councils) en la Unión Europea proporcionó un tremendo impulso a la búsqueda de nuevas formas de acciones laborales transnacionales a nivel empresarial, en las que, a pesar de la necesidad de combinar la representación sindical y no sindical, los sindicatos tomaron la delantera (Anner et al., 2006; Waddington, 2011). Todo ello también ha evolucionado hacia acuerdos marco a nivel europeo (Telljohann et al. 2009), subrayando lo que Marginson y Sisson (2004) anticiparon como

gobernanza multi-nivel en desarrollo. Fuera de la UE las Global Union Federations (GUFs) han puesto en marcha tanto redes como campañas transnacionales (Croucher y Cotton, 2011). Aunque claramente limitados en número y en alcance (Hammer, 2005), el surgimiento de Acuerdos Marco Internacionales (IFAs) que recogen las obligaciones principales de una compañía multinacional y sus redes de proveedores, ofrecen una plataforma potencial en torno a la cual se pueden promover los derechos laborales para todos los trabajadores en las cadenas de suministro de las multinacionales (Dufour-Poirier y Hennebert, 2005). Evidentemente dicha movilización no necesita sustentarse en los IFAs y pueden depender en cambio de redes eficaces de solidaridad, movilizándose con frecuencia tanto a agentes laborales como de la sociedad civil en la búsqueda de palancas efectivas de acción en las cadenas de suministro de las multinacionales (Anner, 2011). Pero como se observa en un estudio de Levesque y Murray (2010b), la capacidad de los sindicatos locales de comprometerse con la solidaridad transnacional depende de una serie de capacidades diferentes, incluyendo el encuadre de sus acciones como parte de una narrativa más amplia, una fuerte democracia local, y la articulación entre diferentes niveles de acción.

### *Campañas comunitarias*

El cambio en los repertorios de acción colectiva también entraña un giro significativo en la forma en la que se enmarcan las acciones sindicales, de manera que la lucha de un grupo concreto de trabajadores por su puesto de trabajo o por la protección de servicios públicos se convierte en una cuestión de la comunidad en general. En ese caso el reto es construir una narrativa común para salvar la brecha entre sindicalistas y no sindicalistas. La metodología predominante de este cambio de sindicalismo industrial a sindicalismo de transformación social (Nissen, 2004) se basa en generaciones anteriores de activismo social, en particular en la obra de la Industrial Areas Foundation inspirada en Saul Alinsky en EE UU con su enfoque en la organización comunitaria y organizaciones cívicas y religiosas para abordar los problemas de la comunidad. Como observó Tattersall (2010), que ha llevado de hecho este enfoque a la práctica con la Greater Sydney Alliance en Australia (Holgate, 2015), dicho enfoque representa un cambio en los repertorios de acción colectiva: se deben forjar cuestiones comunes, en las que la identificación de valores compartidos y una agenda común pueden estimular nuevos

tipos de participación; se deben crear fuertes vínculos organizativos entre diferentes agentes de coalición de manera que las redes de vínculos inter-organizativos puedan influir en el entorno político; y estrategias multi-nivel deben reforzar las acciones para crear oportunidades para desarrollar nuevos líderes (Tattersall, 2010). Una vez más, para que sea efectivo, dicho cambio de repertorio entraña el desarrollo de nuevos recursos y capacidades.

Sin embargo, los investigadores también ponen el énfasis en el desafío inherente a dichas coaliciones. Heery et al. (2012) subrayan la complejidad de las relaciones entre sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, que suelen ser intermitentes y estar basadas en proyectos en lugar de implicar transformaciones organizativas a lo largo del tiempo. Tapia (2013) identifica los retos de mezclar la cultura de servicios de los sindicatos, en la que las organizaciones prestan servicios a los miembros, en comparación con la cultura de relaciones de las organizaciones comunitarias dado que estas últimas tienen más posibilidades de producir la movilización sostenida de sus miembros. Holgate (2015) hace hincapié en la importancia de este 'giro' para la organización basada en la comunidad porque pasa de las preocupaciones laborales al consumo y reproducción social en las comunidades en las que viven los trabajadores. Esto hace pensar en un replanteamiento más amplio en el que la comunidad es el foco central para las exigencias políticas y sociales más amplias de los sindicatos (Pocock, 2011).

Existe una serie de temas comunes que están contenidos en el alejamiento de los repertorios laborales tradicionales, ya sea a través de asociaciones a micronivel, transnacionalización o campañas comunitarias. Basándose en la literatura sobre movimientos sociales, la capacidad discursiva y los marcos narrativos parecen ser un ingrediente esencial para ampliar repertorios de acción sindical (Ganz, 2004; Tarrow, 2005). Y lo mismo se puede decir de múltiples estudios de sindicalismo transnacional (Fairbrother et al., 2013; Dufour-Poirier y Hennebert, 2015; Levesque y Murray, 2010b) que apuntan continuamente a la importancia de formular, de inculcar un sentido de pertenencia o identidad, de la capacidad estratégica de trabajar a múltiples niveles mediante acciones de tender puentes o de articular, y todas las competencias asociadas a esta clase de trabajo.

Es difícil comprender tendencias de la negociación colectiva y colaboración social sin considerar la política y las instituciones, que es una rama secundaria sobre repertorios de acción colectiva. El tema general es el declive de la influencia política y deriva institucional, atemperados por los esfuerzos de revitalizar la eficacia de la acción política sindical.

### *Debilitamiento de la alianza política social-demócrata*

El impacto político neoliberal para los sindicatos llegó con los múltiples mandatos de Margaret Thatcher en Reino Unido y Ronald Reagan en EE UU en la década de 1980. Sin embargo, para los movimientos sindicales fueron igual de reveladoras las orientaciones de gobiernos que se esforzaron arduamente por elegir (Mitterand en Francia, Blair en Reino Unido, Clinton en EE UU), pero que asumieron muchos de los dogmas del neoliberalismo en sus narrativas políticas y señalaron la debilitación de los vínculos entre sindicatos y sus aliados políticos tradicionales (Hyman y Gumbrell-McCormick, 2010). Se puso mucha esperanza en la elección en 2008 de la primera administración Obama, con el posicionamiento de mayorías democráticas en el Senado y el Congreso y tras el importante papel sindical para movilizar el voto a través de Working America. Sin embargo, estas condiciones aparentemente óptimas para la adopción de una legislación favorable a la sindicalización (Ley del Employee Free Choice) no produjeron una reforma importante de los derechos sindicales a los que aspiraban los sindicatos. Lichtenstein (2011) resalta la paradoja: aunque los sindicatos son esenciales para el éxito del Partido Demócrata, la composición cada vez más heterogénea del electorado democrático no es necesariamente favorable a los sindicatos, que son vistos como representantes de intereses particularistas y más adecuados para movilizaciones defensivas e innovación organizativa que para proveer una narrativa general para el cambio social. Y en Reino Unido, los sindicatos no fueron capaces de ofrecer una narrativa convincente frente al éxito electoral del Nuevo laborismo (Smith, 2009). La experiencia de EE UU y Reino Unido en contextos institucionales relativamente débiles no es diferente al debilitamiento de los pactos sociales observados en otros países tras la crisis financiera de 2008-2009. Señalando hacia países como Irlanda e Italia donde tales pactos sociales desempeñan un papel importante, Culpepper y Regan (2014) resaltan cómo los sindicatos se convierten en un grupo de interés limitado debido a una legitimidad en declive, una movilización más débil y a su poca capacidad de

participar en la solución de problemas. Los pactos sociales a macro-nivel no desaparecieron necesariamente; podrían incluso verse reforzados (Regini, 2000) - pero, como Baccaro y Lim (2007) los denominaron acertadamente, se trataba con gran frecuencia de “política de los débiles”.

### *Nuevos tipos de campañas políticas*

La debilidad de la negociación colectiva y de las alianzas políticas tradicionales han estimulado nuevas formas de acción política. En Australia, el movimiento sindicalista se embarcó en una imaginativa campaña YR@W/Your Rights@Work, en la que arraiga una narrativa más amplia centrada en familias trabajadoras y derechos individuales con respecto a cómo las reformas laborales del gobierno socavaron los derechos de todos los trabajadores. Wilson y Spies-Butcher (2011) resaltan cómo esta campaña puso en cuestión la legitimidad de las reformas anti-obreras, movilizándolo a los votantes de la clase trabajadora y presionando a los actores políticos. Los sindicatos de EE UU también trataron de ampliar sus formas de acción para combatir la desigualdad y promover los derechos laborales. Recurriendo a un largo historial de campañas Living Wage para los pobres que trabajan (Tilly, 2015), la campaña 'Fight for 15' implica coaliciones de activistas abogando por un salario mínimo de 15\$ la hora en su ciudad o región particular (Milkman, 2013). Frente a la debilidad política nacional de los trabajadores estas campañas amplían la narrativa mediante un foco en quienes cobran menos más que en miembros del sindicato; cambian la escala de acción política sindical a la comunidad local y trabajan en coaliciones en las que los sindicatos no son necesariamente el actor visible. Las campañas Living Wage en otros países, en especial en Reino Unido, adoptan un foco similar más inclusivo sobre los derechos de los peor pagados que a menudo no pertenecen a un sindicato. Es a partir de estos movimientos en EE UU de donde, a falta de acceso a un sindicato y de derechos de negociación, han surgido por parte de empleados no sindicados otras formas de protesta libremente coordinadas por mejores salarios y condiciones laborales fuera de los canales tradicionales de representación sindical, como sucede en el sector hotelero y en ámbitos laborales con patronales anti-sindicatos como Walmart (Oswalt, 2016).

El aumento de las formas de acción colectiva también afecta a los nuevos roles sindicales como formación, desarrollo económico regional/

comunitario y transiciones a economías verdes.

### *Competencias y aprendizaje*

El argumento para nuevos roles sindicales es la necesidad de ocupar espacios que afectan a las vidas de los trabajadores. Kristensen y Silva Rocha (2012) sostienen que la reforma de mercados laborales locales ofrece una nueva base potencial de poder sindical ya que la estructuración de competencias es tan crítica para el desarrollo económico y profesional. El Nuevo laborismo durante los gobiernos de Blair en Reino Unido experimentó con la creación de fondos de aprendizaje sindicales que apoyaban el desarrollo de miles de representantes de aprendizaje sindical y la promoción activa e implicación del organismo laboral central (el Trades Union Congress). Para McIlroy (2008), esta iniciativa desvió la necesidad de renovación sindical, en la que el TUC cumplía un papel administrativo en lugar de favorecer un programa que pudieran reforzar el poder de los trabajadores. Aunque reconocen que esta iniciativa sólo era efectiva con una fuerte presencia sindical en los centros laborales, Stuart y Huzzard (en prensa) indican el ejemplo sueco en el que las competencias son vistas como parte de un programa más amplio sobre "trabajo de calidad".

### *Desarrollo económico regional/comunitario y transiciones a una economía verde*

La implicación sindical en la gobernanza económica ofrece otra vía para ampliar el repertorio de los sindicatos. Dean y Reynolds (2009) establecieron un programa para el activismo sindical en el desarrollo económico de las comunidades en EE UU, resaltando las clases de capacidades analíticas y cohesionadoras requeridas para construir coaliciones centradas en el desarrollo económico progresivo. Pape et al. (2016) analizan de manera similar cómo los grupos menos poderosos, incluyendo los sindicatos, pueden convertirse en líderes a la hora de conformar el desarrollo y la gobernanza económicos de las regiones. Dichas estrategias de desarrollo también pueden entrañar nuevas clases de herramientas financieras, como ha sido el caso de los Worker Investment Funds impulsados por sindicatos en la provincia de Quebec (Canadá) en la década de 1980. Bajo el encargo específico de invertir fondos de pensiones para crear puestos de trabajo locales y la creación de fondos de inversión

regionales relacionados, estos mecanismos financieros alternativos han reforzado la capacidad estratégica de los sindicatos para participar en la economía y reforzar su legitimidad como interlocutor práctico en cuestiones económicas. Lundstrom et al. (2015) analizan el potencial transformador de un programa ambiental sindical, al menos cuando los problemas de los ciudadanos conectan con los problemas en los centros laborales de manera que pueden transformar las identidades de los trabajadores.

La ampliación de repertorios de acción colectiva sindical entraña una experimentación continua. Se trata de un proceso de transición (Fairbrother, 2015), que requiere nuevas capacidades en lo que concierne al desarrollo de una narrativa sobre cómo conectan estas nuevas acciones con un objetivo sindical más amplio y la habilidad de articular un antiguo repertorio de acciones sindicales con la naturaleza potencialmente transformadora de un nuevo repertorio ampliado.

## **INSIDERS Y OUTSIDERS: VALORES, IDENTIDADES Y LEGITIMIDAD**

Una de las características clave de los mercados laborales contemporáneos es su fragmentación. La tentación de representar una imagen simplificada del pasado en la que trabajadores a jornada completa, principalmente hombres, a menudo de un único origen étnico, que predominaba en un todo cohesivo, no es coherente con los patrones históricos. De hecho, el fuerte crecimiento económico dio lugar a una mayor demanda de trabajadores, que llegaron desde una variedad de lugares, creando una diferenciación en lo que respecta al género, raza y etnia. Estos 'otros' podían ser mujeres trabajadoras, gente de color o simplemente trabajadores de otras partes - un reflejo del patrimonio geopolítico, el colonialismo y los patrones de emigración. De manera simultánea, el crecimiento de los servicios, públicos y privados, dieron lugar a la entrada masiva de mujeres en el ámbito laboral, en la mayoría de los casos con condiciones de trabajo y tipos de empleo diferenciados.

Los sindicatos eran considerados una característica institucional de esta

brecha, representando con frecuencia los llamados 'privilegios' de los 'insiders' en sus mercados laborales internos más estables y seguros. Esto contrastaba significativamente con la situación de los 'outsiders' en los mercados laborales secundarios (Doeringer y Piore, 1985). Además, quienes tenían aquellos trabajos a menudo mostraban otras características sociales (era mujeres, trabajadores de color, etc.) y también era menos probable que pertenecieran a un sindicato. Aunque los sindicatos se hayan encontrado en el lado correcto de la historia a la hora de establecer patrones de trabajo y empleo, parecían al mismo tiempo menos equipados para hacer frente a las tendencias de la feminización de la mano de obra, creciente precariedad y niveles en alza de la inmigración. Los debates sobre la renovación sindical tratan sobre cómo reparar las fracturas que surgieron de aquellas tendencias. Aparentemente esto concierne a las estrategias de organización; pero en el fondo la cuestión es cómo adaptan los sindicatos sus políticas, prácticas e incluso objetivos para conectar con estos diferentes grupos de trabajadores.

### *Mujeres*

Uno de los puntos positivos de las últimas décadas ha sido el aumento de la afiliación femenina. Este hecho nos lleva a rechazar la creencia de que el hombre es el sostén de la familia y nos obliga a aceptar la complejidad del papel de las mujeres en el mercado laboral y fuera de él (Lewis, 2001). Los sindicatos se han mostrado más bien rezagados ante este cambio de perspectiva. En lo que respecta a la organización y campañas, significaba que la organización debía integrar mujeres como organizadoras a todos los niveles (Bronfenbrenner 2005). En lo que respecta a la gobernanza, la creación de estructuras equitativas específicas (aplicadas posteriormente a otros grupos que buscaban la equidad) y las rutas hacia los papeles de liderazgo de las mujeres fueron identificadas como fuentes reales y potenciales de revitalización sindical (Kirton y Healey, 1999; Briskin, 2011; Kirsch y Blaschke, 2014). En lo que respecta al programa de negociación, era una cuestión de la importancia permanente del diálogo interno para garantizar que las cuestiones femeninas estuvieran presentes en el programa de negociación sindical. Kumar y Murray (2002), por ejemplo, descubrieron que, en comparación con los puntos de negociación más tradicionales, como salarios y primas, el dar simplemente prioridad a nuevos puntos de negociación como igualdad de empleo, bajas parentales, y regulación del horario y turnos laborales

era, independientemente del contexto y las características organizativas, mucho más idóneo para garantizar que tuvieran éxito. Por último, en lo que respecta al objetivo sindical, surgió una serie más holística de consideraciones relativas a la relación de la condición de la mujer en el mercado laboral con su situación en el hogar o la comunidad. Basándose en el ejemplo del cuidado infantil, Yates (2010) analiza cómo las campañas y organización de las mujeres pueden tener más éxito cuando los sindicatos amplían su alcance, lo cual implica un cambio significativo en la manera en que los sindicatos enfatizan las interconexiones entre trabajo, hogar y comunidad para mejorar las vidas de los trabajadores (Pocock, 2011; Holgate, 2015).

### *Precariedad*

La informalidad y precariedad refuerzan el contraste entre insiders y outsiders, en particular cuando los costes de la reestructuración económica y las variaciones del ciclo empresarial tienen más probabilidades de ser impuestas a los outsiders que a los insiders (Heery y Abbott, 2002). Gumbrell-McCormick (2011) analiza las variaciones en el trabajo atípico en Europa: el trabajo a tiempo parcial ya no es atípico; el trabajo temporal varía según las configuraciones institucionales; las estructuras sindicales son puestas a prueba por el trabajo atípico, en especial debido a las tensiones entre quienes tienen empleos seguros permanentes y quienes no. En Alemania la desintegración vertical de las estructuras patronales está socavando la negociación colectiva coordinada y la capacidad de los sindicatos alemanes de proteger salarios y condiciones laborales en las cadenas de producción, con la consiguiente aparición del trabajo precario (Doellgast y Greer, 2007). Benassi y Dorigatti (2015) resaltan cómo los sindicatos del metal alemanes están divididos entre dar prioridad a sus afiliados mayoritarios o adoptar estrategias inclusivas para trabajadores periféricos, en particular el trabajo temporal, para contrarrestar la erosión del poder de negociación. Este giro estratégico entrafía una ampliación de los límites a clase social en lugar de empresa en tanto que identidad organizadora de estos trabajadores. Heery (2009) observa una mayor aceptación de los intereses legítimos de trabajadores eventuales por los sindicatos de Reino Unido de dos maneras: primera, el movimiento de la representación sindical de los trabajadores eventuales más allá del lugar de trabajo; segundo, el crecimiento de las formas alternativas de regulación laboral, desde servicios individuales a presiones sobre la

política pública. Esta ampliación de modelos de representación más allá del centro laboral, cambiando en esencia los repertorios clásicos, es una característica notable de la renovación sindical en EE UU (ver Luce et al., 2014), que también subraya más ampliamente la importancia de diferentes tipos de configuración institucional en la construcción de insiders y outsiders (Prosser, 2016).

### *Cohortes generacionales y jóvenes trabajadores*

Otra dimensión importante de la conexión sindical es la generacional. Las cohortes generacionales más mayores de activistas sindicales hablan normalmente de que la generación “joven” no ve el mundo como ellos. Sobre este punto parece que existen pruebas en sentido contrario. Waddington y Kerr (2002) encuentran pocas pruebas de que sea menor la propensión a entrar en un sindicato por parte de los trabajadores jóvenes, aunque encuentran pruebas importantes de los obstáculos a la entrada de los jóvenes en los sindicatos en forma de tamaño del centro de trabajo, resistencia de los patronos y cierto distanciamiento con quienes difunden el mensaje sindical, por lo general trabajadores masculinos mayores. De manera similar, Allvin y Sverke (2000: 90) encuentran que los trabajadores suecos jóvenes están realmente muy interesados en las funciones representativas tradicionales de los sindicatos como protección contra el desempleo, mejora de los salarios y acceso a la formación. Sin embargo, parecen en general menos interesados en los aspectos ideológicos del sindicalismo, que les hace cuestionar si las llamadas a la solidaridad pueden unir en realidad a una población activa cada vez más diferenciada. En un estudio sobre la implicación de trabajadores jóvenes en las estructuras representativas sindicales en Quebec, Dufour-Poirier y Laroche (2015) sugieren que los sindicatos deben entablar en primer lugar un diálogo sobre objetivos sindicales, educar y ofrecer oportunidades de socialización a través de estructuras de gobernanza y, una vez implicados, aceptar los desafíos a los conjuntos de valores que aporta la implicación de estos miembros jóvenes. Este análisis encuentra eco en otros estudios que resaltan la necesidad de que los sindicatos conecten con trabajadores jóvenes, les hagan sitio en sus estructuras y que, al hacerlo, cambien durante el proceso.

*Interseccionalidad y legitimidad*

En un estudio sobre afiliados sindicales en Quebec, Levesque et al. (2005) analizan el impacto de “nuevas” identidades laborales (empleo precario, trabajadores jóvenes, mujeres trabajadoras, trabajadores con estudios superiores, pequeñas empresas) sobre la relevancia de los sindicatos y sus sistemas de valores. Consideran que estas líneas de diferenciación no están asociadas a una menor creencia en la relevancia de los sindicatos sino asociadas a una menor creencia en los llamados valores sindicales tradicionales (es decir, la necesidad de defender a todos los trabajadores, ir a la huelga cuando sea necesario, respetar los piquetes). También consideran sin embargo que la percepción de la democracia sindical está fuertemente asociada con menor desafección de los afiliados, con la relevancia de los sindicatos y sus sistemas de valores. Existe el peligro de que los sindicalistas den por sentado sus sistemas de valores. Por lo tanto, se trata entonces de explicar mejor los mensajes clave, de ahí el atractivo de las estrategias de marketing, etcétera. En cambio, para Levesque et al. (2005), la clave es construir conjuntamente los mensajes sindicales con grupos de afiliados.

De manera similar, Dufour y Hege (2010) consideran que la cuestión principal que ronda al sindicalismo en diferentes contextos nacionales es la de la legitimidad. No se trata de una cuestión de ‘fuera’ sino de ‘dentro’ de los sindicatos. La legitimidad sólo puede recuperarse en el centro laboral, a partir de las cuestiones que preocupan. Peetz (2010) ofrece una perspectiva similar en respuesta a la cuestión de si las actitudes individualistas están matando el colectivismo. Su respuesta es inequívoca: las actitudes no son las culpables ya que han demostrado ser notablemente estables, sino la individualización de la relación laboral por gobiernos y patronos. La cuestión es, por lo tanto, ‘reforzar los valores sindicales y crear solidaridades entre grupos con identidades más complejas y heterogéneas que en el pasado’ (2010: 395). En su estudio sobre asistencia social, Bauer y Cranford (2016) indican la necesidad de integrar esta heterogeneidad en las estrategias de renovación sindical dado que, por ejemplo, las relaciones sociales segmentadas por razas son una dimensión central de la experiencia laboral de los asistentes sociales que estudiaron. La obra de Briskin evoca este argumento en lo que concierne a lo que califica como organización entre grupos que buscan la equidad en los sindicatos. Es ‘una forma de crear coaliciones dentro de los sin-

dicatos... un vehículo para crear solidaridad entre identidades' (Briskin, 2008: 242). De manera similar, en un estudio de 30 activistas sindicales en un centro laboral, que analiza la interrelación entre diferentes identidades, clase social y organización sindical del centro laboral, Moore considera que mientras el género, raza, etnia, sexualidad, discapacidad y clase siguen configurando las relaciones en los centros laborales, ' los sindicatos siguen siendo uno de los pocos canales en los que los impulsos colectivistas pueden ser expresados' (2011: 170).

Esta obra sobre conexión y desconexión con los sindicatos indica mayor heterogeneidad de los valores y de los trabajadores y cuestiona la legitimidad sindical al nivel más básico. Subraya la necesidad de construir la legitimidad sindical (Dufour y Hege, 2010). La deliberación sobre democracia interna es por lo tanto un paso fundamental en el amplio proceso de la renovación sindical. La conexión con los problemas de los sindicatos no puede ser supuesta; debe ser construida, pero estos diferentes estudios dan a entender que esta construcción debe ser resultado de crear oportunidades de participar en conversaciones sobre objetivos y cómo lograrlos, una conversación que a su vez puede transformar la comprensión de estos valores fundamentales.

## CONCLUSIÓN

Las dificultades identificadas por cada una de estas cuatro corrientes de investigación sobre la renovación sindical en las tres últimas décadas ponen de manifiesto la amplitud de los retos a los que se enfrentan los movimientos sindicales mientras confrontan el profundo cambio estructural en la economía política del capitalismo contemporáneo. Aunque nuestro análisis de la investigación sobre renovación sindical en este artículo se basa fundamentalmente en estudios de las economías de mercado liberales de habla inglesa, el distanciamiento del fuerte apoyo institucional en una serie de países europeos apunta hacia retos similares, ya sea en lo que concierne a la innovación organizativa, ocupar nuevos espacios de representación a través de la organización, formas de acción colectiva más amplios y conexión con afiliados y posibles afiliados.

Sin embargo, los principios básicos del objetivo sindical, con respecto a la dignidad del trabajador, de la calidad de los empleos y de la mejora de la situación social y económica de los ciudadanos, sigue siendo incluso más importante en todos los contextos. Las corrientes de investigación analizadas aquí representan condiciones necesarias, aunque insuficientes para lograr dicho objetivo. Dado que no existen alternativas fáciles, la prioridad es iniciar un periodo de riguroso experimentalismo democrático, del que surgirán nuevas formas y tipos de acción colectiva eficaz, junto con un renovado vigor sindical, tenga la forma que tenga. Para iniciar dicha experimentación, también es importante trabajar en las capacidades estratégicas de los sindicalistas (Levesque y Murray, 2010a), que es un tema que reaparece en cada una de las cuatro vías de renovación analizadas. Hay incertidumbre en el experimentalismo democrático para la renovación sindical pero también constituye su atractivo en tanto que desafío continuo, voluntariamente aceptado por los trabajadores independientemente de las instituciones o situación social.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a los editores, asesores y a Matthieu Pelard por sus comentarios sobre una versión inicial de este texto.

## REFERENCIAS

- AFL-CIO (1985) *The Changing Situation of Workers and Their Unions*. Washington, DC: AFL-CIO.
- Allvin M y Sverke M (2000) Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization. *Economic and Industrial Democracy* 21(1): 71-95.
- Andolfatto D y Labbe D (2008) Le financement clair-obscur du syndicalisme français. *Histoire et Liberté* 33: 17-34.
- Anner M (2011) *Solidarity Transformed: Labor Responses to Globalization and Crisis in Latin America*. Ithaca: Cornell University Press.
- Anner M, Greer I, Hauptmeier M, Lille N y Winchester N (2006) The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Union Politics in Three Sectors. *European Journal of Industrial Relations* 12(1): 7-27.
- Baccaro L, Hamann K y Turner L (2003) The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 119-133.
- Baccaro L y Lim S-H (2007) Social Pacts as Coalitions of the Weak and Moderate: Ireland, Italy and South Korea in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations* 13(1): 27-46.
- Baines D y McBride S (2014) *Orchestrating Austerity: Impacts and Resistance*. Halifax/Winnipeg: Fernwood.
- Banks A y Metzgar J (1989) Participating in Management: Union Organizing on a New Terrain. *Labor Research Review* 1(14): 1-58.
- Barnes A y Markey R (2015) Evaluating the organizing model of trade

unionism: An Australian perspective. *The Economic and Labour Relations Review* 26(4): 513-525.

Bauer LB y Cranford C (2016) The community dimensions of union renewal: racialized and caring relations in personal support services. *Work, Employment and Society*. Publicación electrónica previa a impresión 20 de julio 2016. DOI: 10.1177/0950017016653094.

Belanger J, Giles A y Murray G (2003) Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions. En: Murray G, Belanger J, Giles A y Lapointe P-A (eds) *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London: Continuum, pp. 15-71.

Benassi C y Dorigatti L (2015) Straight to the Core - Explaining Union Responses to the Casualization of Work: The IG Metall Campaign for Agency Workers. *British Journal of Industrial Relations* 53(3): 533-555.

Boxall P y Haynes P (1997) Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment. *British Journal of Industrial Relations* 35(4): 567-591.

Briskin L (2008) Cross-Constituency Organizing in Canadian Unions. *British Journal of Industrial Relations* 46(2): 221-247.

Briskin L (2011) Union Renewal, Postheroic Leadership, and Women's Organizing. *Crossing Discourses, Reframing Debates*. *Labor Studies Journal* 36(4): 508-537.

Bronfenbrenner K (2005) Organizing Women: The Nature and Process of Union-Organizing Efforts among U.S. Women Workers Since the mid-1990s. *Work and Occupations* 32(4): 441-463.

Bronfenbrenner K y Juravich T (2001) The Evolution of Strategic and Coordinated Bargaining Campaigns in the 1990s: The Steelworkers' experience. En: Turner L, Katz HC y Hurd RW (eds) *Rekindling the Movement: Labor's quest for relevance in the twenty-first century*. Ithaca: ILR Press, pp. 211-237.

- Bronfenbrenner K, Friedman S, Hurd R, Oswald R y Seeber RL (1998) *Organizing to Win: New research on union strategies*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner K y Hickey R (2004) *Changing to Organize: A National Assessment of Union Organizing Strategies*. En: Milkman R y Voss K (eds) *Rebuilding Labor: Organizing and organizers in the new union movement*. Ithaca, NY: Cornell University Press/ILR Press, pp. 17-60.
- Chaison GN (1996) *Union Mergers in Hard Times: The view from five countries*. Ithaca: ILR Press.
- Clark P (2000) *Building More Effective Unions*. Ithaca: ILR Press.
- Connolly H (2012) *Union renewal in France and Hyman's universal dualism*. *Capital & Class* 36(1): 117-134.
- Conrow T (1991) *Contract Servicing from an Organizing Model: Don't Bureaucratize, Organize!* *Labor Research Review* 1(17): 45-59.
- Crouch C (2011) *The Strange Non-Death of Neoliberalism*. Cambridge: Polity Press.
- Croucher R y Cotton E (2011) *Global Unions, Global Business: Global Union Federations and International Business*. London: Libri Publishing.
- Culpepper PD y Regan A (2014) *Why don't governments need trade unions anymore? The death of social pacts in Ireland and Italy*. *Socio-Economic Review* 12(4): 723-745.
- Cutcher-Gershenfeld J, Brooks D y Mulloy M (2015) *Inside the Ford-UAW Transformation: Pivotal Events in Valuing Work and Delivering Results*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Danford A, Richardson M, Stewart P, Tailby S y Upchurch M (2005) *Workplace Partnership and Employee Voice in the UK: Comparative Case Studies of Union Strategy and Worker Experience*. *Economic and Industrial Democracy* 26(4): 593-620.

- Dean AB y Reynolds DB (2009) *A New Deal: How Regional Activism Will Reshape the American Labor Movement*. Ithaca: ILR Press.
- Delaney J, Jarley P y Fiorito J (1996) Planning for Change: Determinants of Innovation in U.S. National Unions. *Industrial and Labor Relations Review* 49(4): 597-614.
- Diamond WJ y Freeman RB (2002) Will Unionism Prosper in Cyberspace? The promise of the internet for employee organization. *British Journal of Industrial Relations* 40(3): 569-596.
- Doellgast V y Greer I (2007) Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations* 45(1): 55-76.
- Doeringer PB y Piore MJ (2005) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. 2ª ed. London: M-E. Sharpe Inc.
- Dufour C y Hege A (2010) The legitimacy of collective actors and trade union renewal. *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 351-367.
- Dufour-Poirier M y Hennebert M-A (2015) The transnationalization of trade union action within multinational corporations: A comparative perspective. *Economic and Industrial Democracy* 36(1): 73-98.
- Dufour-Poirier M y Laroche M (2015) Revitalising Young Workers' Union Participation: A comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada). *British Journal of Industrial Relations* 46 (5-6): 418-433.
- Ebbinghaus B (2003) Ever larger unions: organisational restructuring and its impact on union confederations. *Industrial Relations Journal* 34(5): 446-460.
- Estreicher S (2006) Disunity within the House of Labor: Change to Win or to Stay the Course? *Journal of Labor Research* 27(4): 505-511.
- Fairbrother P (2015) Rethinking Trade Unionism: Union Renewal as Transition. *The Economic and Labour Relations Review* 26(4): 561-576.

Fairbrother P, Hennebert M-A and Levesque C (2013) *Transnational Trade Unionism: Building Union Power*. London: Routledge.

Fine J (2005) Community Unions and the Revival of the American Labor Movement. *Politics and Society* 33(1): 153-199.

Finkin MJ (1990) Labor Policy and the Elevation of the Economic Strike. *University of Illinois Law Review* 3: 547-574.

Fiorito J, Jarley P and Delaney J (2002) Information Technology, US Union Organizing and Union Effectiveness. *British Journal of Industrial Relations* 40(4): 627-658.

Fitzgerald I, Hardy J and Martinez Lucio M (2012) The Internet, Employment and Polish Migrant Workers: Communication, Activism and Competition in New Organisational Spaces. *New Technology, Work and Employment* 27(2): 93-105.

Fletcher B Jr y Hurd RW (2001) Overcoming Obstacles to Transformation: Challenges on the Way to a New Unionism. En: Turner L, Katz HC y Hurd RW (eds) *Rekindling the Movement: Labor's quest for relevance in the twenty-first century*. Ithaca: ILR Press, pp. 182-210.

Frege CM y Kelly J (2003) Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 7-24.

Gall G y Fiorito J (2016) Union effectiveness: In search of the Holy Grail. *Economic and Industrial Democracy* 37(1): 189-211.

Ganz M (2004) Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements. En: Goodwin J, Jasper J y Jasper M (eds) *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning and Emotion*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield, pp. 177-198.

Godard J (2011) What Has Happened to Strikes? *British Journal of Industrial Relations* 49(2): 282-305.

Greenhouse S (2008) *The Big Squeeze: Tough times for the American worker*. New York: Alfred A. Knopf.

- Greer I y Hauptmeier M (2016) Management Whipsawing: The Staging of Labor Competition under Globalization. *Industrial and Labor Relations Review* 69(1): 29-52.
- Gumbrell-McCormick R (2011) European trade unions and 'atypical' workers. *Industrial Relations Journal* 42(3): 293-310.
- Haiven L (2006) Expanding the Union Zone: Union Renewal Through Alternative Forms of Worker Organization. *Labor Studies Journal* 31(3): 85-116.
- Hamann K, Johnston A and Kelly J (2013) Striking Concessions from Governments: The Success of General Strikes in Western Europe, 1980-2009. *Comparative Politics* 46(1): 23-41.
- Hammer N (2005) International Framework Agreements: global industrial relations between rights and bargaining. *Transfer: European Review of Labour and Research* 11(4): 511-530.
- Hannigan TA (1998) *Managing Tomorrow's High-Performance Unions*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Heckscher C (1988) *The New Unionism: Employment involvement in the changing corporation*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Heckscher C y Carre F (2006) Strength in Networks: Employment Rights Organizations and the Problem of Co-ordination. *British Journal of Industrial Relations* 44(4): 605-628.
- Heckscher C y McCarthy J (2014) Transient Solidarities: Commitment and Collective Action in PostIndustrial Societies. *British Journal of Industrial Relations* 52(4): 627-657.
- Heery E (2005) Sources of change in trade unions. *Work, Employment and Society* 19(1): 91-106.
- Heery E (2009) Trade unions and contingent labour: scale and method. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2(3): 429-442.

Heery E, Simms M, Delbridge R, Salmon J y Simpson D (2000) Union Organizing in Britain: A survey of policy and practice. *The International Journal of Human Resource Management* 11(5): 986-1007.

Heery E and Abbott B (2002) Trade Unions and the Insecure Workforce. En: Heery E and Salmon J (eds) *The Insecure Workforce*. London: Routledge, pp. 155-180.

Heery E, Williams S y Abbott B (2012) Civil society organizations and trade unions: cooperation, conflict, indifference. *Work, Employment and Society* 26(1): 145-60.

Hodder A y Kretsos L (eds) (2015) *Young Workers and Trade Unions*. London: Palgrave Macmillan.

Holgate J (2015) An International Study of Trade Union Involvement in Community Organizing: Same Model, Different Outcomes. *British Journal of Industrial Relations* 53(3): 460-483.

Howell C (2016) Regulating class in the neoliberal era: the role of the state in the restructuring of work and employment relations. *Work, Employment and Society* 30(4): 573-589.

Hyman R y Gumbrell-McCormick R (2010) Trade unions, politics and parties: is a new configuration possible? *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 315-331.

Hyman R (2007) How can trade unions act strategically? *Transfer: European Review of Labour and Research* 13(2): 193-210.

Jarley P y Fiorito J (1990) Associate Membership: Unionism or Consumerism? *Industrial and Labor Relations Review* 43(2): 209-224.

Jarley P, Harley B y Hall R (2002) Innovation in Australian Trade Unions. *Industrial Relations Journal* 41(2): 228-248.

Juravich T (2007) Beating Global Capital: A framework and method for union strategic research and campaigns En: Bronfenbrenner K (eds) *Global Unions: Challenging transnational capital through crossborder*

campaigns. Ithaca: ILR Press, pp. 16-39.

Juravich T y Bronfenbrenner K (1999) Ravenswood: The Steelworkers' Victory and the Revival of American Labor. Ithaca: ILR Press.

Kelly J y Heery E (1989) Full-time Officers and Trade Union Recruitment. *British Journal of Industrial Relations* 27(2): 196-213.

Kerr A y Waddington J (2014) E-Communications: An Aspect of Union Renewal or Merely Doing Things Electronically? *British Journal of Industrial Relations* 52(4): 658-681.

Kirsch A y Blaschke S (2014) Women's quotas and their effects: a Comparison of Austrian and German trade unions. *European Journal of Industrial Relations* 20(3): 201-217.

Kirton G y Healy G (1999) Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal. *Industrial Relations Journal* 30(1): 31-45.

Kochan T, Katz H y McKersie R (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.

Kristensen PH y Silva Rocha R (2012) New Roles for the Trade Unions. Five Lines of Action for Carving Out a New Governance Regime. *Politics and Society* 40(3): 453-479.

Kumar P y Murray G (2006) Innovation in Canadian Unions: Patterns, Causes and Consequences. En: Kumar P y Schenk CR (eds) (2006) *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough, Ontario: Broadview Press, pp. 79-102.

Kumar P and Murray G (2002) Canadian Union Strategies in the Context of Change. *Labor Studies Journal* 26(4): 1-28.

Kumar P y Schenk CR (2006) *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough, Ontario: Broadview Press.

Levesque C y Murray G (2013) *Renewing Union Narrative Resources:*

- How Union Capabilities Make a Difference. *British Journal of Industrial Relations* 51(4): 777-796.
- Levesque C and Murray G (2010a) Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 333-350.
- Levesque C y Murray G (2010b) Trade union cross-border alliances within MNCs: disentangling union dynamics at the local, national and international levels. *Industrial Relations Journal* 41(4): 312-332.
- Levesque C, Murray G y Le Queux S (2005) Union Disaffection and Social Identity Democracy as a Source of Union Revitalization. *Work and Occupations* 32(4): 400-422.
- Lewis J (2001) The Decline of the Male Breadwinner Model. *Social Politics* 8(2): 152-169.
- Lichtenstein N (2011) Labour, Liberalism, and the Democratic Party: A Vexed Alliance. *Relations industrielles/Industrial Relations* 66(4): 512-534.
- Lind J (2009) The end of the Ghent system as trade union recruitment machinery? *Industrial Relations Journal* 40(6): 510-523.
- Luce S, Luff J, McCartin JA and Milkman R (eds) (2014) *What Works for Workers? Public Policies and Innovative Strategies for Low-Wage Workers*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lundstrom R, Rathzel N y Uzzell D (2015) Disconnected Spaces: Introducing Environmental Perspectives into the Trade Union Agenda Top-down and Bottom-up. *Environmental Sociology* 1(3): 166-176.
- Marginson P y Sisson K (2004) *European integration and industrial relations Multi-level governance in the making*. Houndsmill: Palgrave MacMillan.
- Martinez Lucio M, Walker S y Trevorrow P (2009) *Making networks and (re)making trade union bureaucracy: a European-wide case study*

- of trade union engagement with the Internet and networking. *New Technology, Work and Employment* 24(2): 115-130.
- McIlroy J (2008) Ten Years of New Labour: Workplace Learning, Social Partnership and Union Revitalization in Britain. *British Journal of Industrial Relations* 46(2): 283-313.
- Milkman R (2013) Back to the Future? US Labour in the New Gilded Age. *British Journal of Industrial Relations* 51(4): 645-665.
- Moody K (2009) The Direction of Union Mergers in the United States: The Rise of Conglomerate Unionism. *British Journal of Industrial Relations* 47(4): 676-700.
- Moore S (2011) *New Trade Union Activism: Class Consciousness or Social Identity?* London: Palgrave Macmillan.
- Murray G, Dufour C, Hege A y Levesque C (2010) Referential unionisms and globalization: A comparative study of workplace union dynamics. *European Journal of Industrial Relations* 16(4): 311-332.
- Murray G, Jalette P, Belanger J y Levesque C (2014) The 'hollowing out' of the national subsidiary in multinational companies: is it happening, does it matter, what are the strategic consequences? *Transfer: European Review of Labour and Research* 20(2): 217-236.
- Nissen B (1997) *Unions and Workplace Reorganization*. Detroit: Wayne State University Press.
- Nissen B (2004) The Effectiveness and Limits of Labor-Community Coalitions: Evidence from South Florida. *Labor Studies Journal* 29(1): 67-88.
- Oswalt MM (2016) Improvisational Unionism. *California Law Review* 104(3): 597-670.
- Peetz D (2010) Are individualistic attitudes killing collectivism? *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 383-398.

Panagiotopoulos P y Barnett J (2015) Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates. *British Journal of Industrial Relations* 53(3): 508-532.

Pape M, Fairbrother P y Snell D (2016) Beyond the State: Shaping Governance and Development Policy in an Australian Region. *Regional Studies* 50(5): 909-921.

Pocock B (2011) Rethinking unionism in a changing world of work, family and community life. *Relations industrielles/Industrial Relations* 66(4): 562-584.

Pocock B (1998) Institutional Sclerosis: Prospects for Trade Union Transformation. *Labour & Industry* 9(1): 17-36.

Prosser T (2016) Dualization or liberalization? Investigating precarious work in eight European countries. *Work, Employment and Society* 30(6): 949-965.

Rego R, Sprenger W, Kirov V, Thomson G y Di Nunzio D (2016) The use of new ICTs in trade union protests - five European cases. *Transfer: European Review of Labour and Research* 22(3): 315-329.

Regini M (2000) Between Deregulation and Social Pacts: The Responses of European Economies to Globalization. *Politics and Society* 28(1): 5-34.

Rubinstein SA y Kochan TA (2001) *Learning from Saturn: Possibilities for Corporate Governance and Employee Relations*. Ithaca: ILR Press.

Schnabel C (2013) Union membership and density: Some (not so) stylized facts and challenges. *European Journal of Industrial Relations* 19(3): 255-272.

Serrano MR (2014) Between accommodation and transformation: The two logics of union renewal. *European Journal of Industrial Relations* 20(3): 219-235.

Simms M (2012) *Imagined solidarities: Where is class in union organi-*

sing? *Capital & Class* 36(1): 97-115.

- Smith P (2009) New Labour and the commonsense of neoliberalism: trade unionism, collective bargaining and workers' rights. *Industrial Relations Journal* 40(4): 337-355.
- Streeck W (2014) *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*. London: Verso.
- Stuart M y Huzzard T (in press) Unions, the Skills Agenda and Workforce Development. En: Buchanan J, Finegold D, Mayhew K y Warhurst C (eds) *The Oxford Handbook of Skills and Training*. Oxford: Oxford University Press.s
- Tattersall A (2010) *Power in Coalition: Strategies for Strong Unions and Social Change*. Ithaca: ILR Press.
- Tapia M (2013) Marching to Different Tunes: Commitment and Culture as Mobilizing Mechanisms for Trade Unions and Community Organizations. *British Journal of Industrial Relations* 51(4): 666-688.
- Tarrow S (2005) *The New Transnational Activism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Telljohann V, da Costa I, Muller T, Rehfeldt U y Zimmer R (2009) European and International Framework Agreements: New Tools of Transnational Industrial Relations. *Transfer: European Review of Labour and Research* 15(3-4): 505-525.
- Terry M (2001) *Redefining Public Sector Unionism: UNISON and the future of trade unions*. London: Routledge.
- Terry M (2003) Can 'Partnership' Reverse the Decline of British Trade Unions? *Work, Employment and Society* 17(3): 459-472.
- Tilly C (1984) Social Movements and National Politics. En: Bright C y Harding S (eds) *Statemaking and Social Movements*. Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 297-317.

- Tilly C (2015) Living Wage Laws in the United States: The Dynamics of a Growing Movement. En: Kousis M y Tilly C (eds) Economic and Political Contention in Comparative Perspective. Abingdon, Oxon: Routledge, pp. 143-159.
- Upchurch M y Grassman R (2015) Striking with social media: the contested (online) terrain of workplace conflict. *Organization* 23(5): 639-656.
- Vandaele K (2016) Interpreting strike activity in western Europe in the past 20 years: the labour repertoire under pressure. *Transfer: European Review of Labour and Research* 22(3): 277-294.
- Voss K y Sherman R (2000) Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalisation in the American Labor Movement. *American Journal of Sociology* 106(2): 303-349.
- Waddington J (2011) *European Works Councils: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making*. Abingdon, Oxon and New York: Routledge.
- Waddington J (2005) *Restructuring representation: the merger process and trade union structural development in ten countries*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.
- Waddington J (2006) The trade union merger process in Europe: defensive adjustment or strategic reform? *Industrial Relations Journal* 37(6): 630-651.
- Waddington J, Hoffman R y Lind J (1997) *European trade unionism in transition? A review of the issues*. Transfer: *European Review of Labour and Research* 3(3): 464-497.
- Waddington J, Kahmann M y Hoffman J (2005) *A comparison of the trade union merger process in Britain and Germany: joining forces?* London and New York: Routledge.
- Waddington J y Kerr A (2002) *Unions Fit for Young Workers?* *Industrial Relations Journal* 33(4): 298-315.

- Weil D (2005) A Strategic Choice Framework for Union Decision Making. *Working USA* 8(3): 327-347.
- Weil D (1994) *Turning the Tide: Strategic Planning for Labor Unions*. New York: Lexington Books.
- Williams S (1997) The Nature of Some Recent Trade Union Modernization Policies in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 35(4): 495-514.
- Wilson S y Spies-Butcher B (2011) When Labour Makes a Difference: Union Mobilization and the 2007 Federal Election in Australia. *British Journal of Industrial Relations* 49(2): 306-331.
- Yates CAB (2010) Understanding caring, organizing women: how framing a problem shapes union strategy. *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 399-410.

