



**GAI MONOGRAFIKOAK | 60**

# **Lan mundua eta sindikalismoa ikertzen**

## **Apuntes de un seminario**

# AURKIBIDEA

---

## **Zergatik ez da akademiatik (apenas) ikertzen sindikalismoa?**

Aiala Elorrieta ..... 3

## **Las grietas de la Nueva Cultura de Empresa: “el management y el ajuste de la personalidad”**

Carlos Jesús Fernández ..... 6

## **Lana eta sindikalismo abertzalea, etengabeko berrikuntzan**

Eki Etxebarria..... 10

## **Aspectos psicosociales de la huelga, desde una perspectiva crítica**

Xavier Mínguez ..... 13

## **Mujeres y sindicatos en Euskadi**

Eliana Alemán y Lohitzune Zuloaga ..... 16

## **Erakundeen psikologia sindikalaren sorrera: Aplikazio praktikoak**

Imanol Ulacia..... 19

## **La huelga como herramienta para la legitimidad territorial, el caso de H&M**

Ignacio Messina..... 23

**Barrainkua 13, 6.**  
**48009 BILBO**  
fundazioa@ela.eus  
@mrafundazioa  
www.mrafundazioa.eus

# Zergatik ez da akademiatik (apenas) ikertzen sindikalismoa?

**Aiala Elorrieta**

Manu Robles-Arangiz fundazioko kidea

Ikerketa ororen gakoa, formulatzen diren galderak dira. Eta halaxe ibili ginen, galderaz galdera, EHUko Lan Harremanetako fakultatearekin batera 2023ko urriaren 2an antolatutako mintegian.

Gu geu ere, galdera batek eraman gintuen solasaldia prestatzera: zergatik akademiatik ez da ikertzen sindikalismoa? Urteak daramatzagu kezka horrekin eta arretaz jarraitu ditugu lan munduari begiratzen dioten ikerketak. Gertutik jarraitzearekin batera, gisa honetako ikerketak sustatu ditugu.

Lan mundua eta sindikalismoa ikertzen mintegia azken urteetan egin diren eta oraindik martxan dauden hainbat azterlanen topaketa izan zen. Bost ikerketa ezberdin aurkeztu ziren, denak lan munduari eta sindikalismoari begira. Mintegia zinez aberasgarria izan zen, oso ekarpen anitzak egin ziren. Hala ere, baziren ikerketetan sarri nabarmendu ziren elementu nagusi batzuk: berrikuntza sindikalaren garrantzia sindikalismoaren biziraupenerako, Euskal Herrian nagusi diren sindikatuen ez-ohikotasuna, konfrontazio estrategiak, greben garrantzia, lurralde eraikuntza...

Galdera berriak formulatu ziren saioan zehar, etorkizunean egin litezkeen ikerketa posibleak marraztuz. Zalantzarik gabe, gisa honetako ikerketen garrantzia eta beharra frogatuta geratu zen. Are gehiago, sindikalismoari buruz ikertzea zirrargarria izan daitekeela ikerlariarentzat ere.

## **Lana eta sindikalismo abertzalea, etengabeko berrikuntzan, Eki Etxebarria (EHU-UPV)**

Lan mundua eta sindikatu abertzaleen bilakaera aztertu ditu luze ikerketan, bereziki ELA eta LABek azken hamarkadetan praktikan jarritako estrategia sindikalak. Sindikalismo hegemonikoak bizi duen krisiaren aurrean, berrikuntza mekanismoak ezinbestekoak dira: sindikatuei eraberritu edo porroterako aukera besterik ez zaie geratu.

Bertako sindikatuek, berrikuntza estrategikorako bideak hartu dituzte: bai antolakuntza estrategietan eta baita botere asoziatiboan ere. Ikertutakoaren arabera, eraginkortasun organizatiboa zentrala izan da ELAren kasuan,

eta LABenean, zentraltasuna botere moralak izan du, alegia, diskurtsoaren erradikalitasunak.

Bere tesiaren arabera, berrikuntza estrategia hauek eragin dute sindikalismoa gero eta gehiago gerturatzea gizarte mugimenduen ereduari. "Gizarte mugimenduen eredura hurbildu ezean, biziraungo ote luke sindikalismoak?"

## Eraginkortasun organizatiboa zentrala izan da ELAren kasuan, eta LABenean, zentraltasuna botere moralak izan du

### **Grebaren alderdi psikosozialak ikuspegi kritiko batetik, Xavi Minguez (EHU-UPV)**

Ekonomia sistema ekonomikoaz eta politikoaz arduratu bada, psikologia soziala sistema kapitalistaren zati subjektiboaz arduratu da. Era horretan, lan-eremuko gizarte-psikologiak sistema kapitalistaren eraikuntzan parte hartzen du. Helburua langileen ezaugarriak zehaztea da: ez zoriontsu izateko, ekoizteko baizik.

Gizarte psikologia alternatiboak, eredu hegemoniko hori zalantzan jartzen du, sistema kapitalista bera kolokan jarritz. Minguezen ikerketaren helburua greba baldintzatzen duten elementu psikosozialak aztertzea izan da. Hamabost talde fokal egin dituzte; besteak beste H&M-ko, Tubacex-eko, erresidentzietako, Osakidetzako garbiketako eta Tolosako kiroldegiko langileekin egin dituzte elkarrizketak. Ikerketa amaitu gabe dagoen arren, elkarrizketetatik jasotako sententzioak gurekin partekatu zituen.

Alde batetik, grebak eragiten dituen emozio eraldaketa intentsuek jardun zen. Emozioen gorabehera handia izaten da. Emozio oso positiboak piztu ditzake grebak: taldeko kide izatea, garaipena lortzeko esperantza, enpatia, esker ona... Baina sentimendu hauekin guztiekin elkar-bizi diren efektu negatiboak ere ekarri zituen mahaigainera: frustrazioa, beldurra, amorrua, bidegabekeriaren sententzioa...

Eta, bestetik, grebari esker garatzen diren giza harremanetan jarri zuen fokua. Bertan lan harremanen bilakaera nabarmendu zuen. Alegia, laneko harreman soilak, harreman pertsonal eta politiko bilakatzeko bidea. Prozesu horretan, langileek errealitatearen errepresentazio bat eraikitzen dute, era kolektiboan.

Errealitate hori era kolektiboan sentitzen den heinean, subjektu individual bat eraikitzen da. Horrekin batera, kolektiboa den identitate anizkoitza ere eraikitzen da, lan zentrotik harago, klase dimentsiora iritsi daitekeena. Eraikuntza kolektibo honetan, besteak jokatzeko duen papera garrantzitsua da. Beste hori enpresa eta estatuaren arteko binkulazioa da eta horrek eraikitzen du klase antagonismoa.

### **Emakumeak eta sindikatuak Euskadin, Eliana Alemán y Lohitzune Zuloaga (NUP-UPNA)**

NUPeko ikerlariek Emakunderentzat egiten ari diren ikerketaren ildoak aurkeztu zituzten. Lidergoak ari garenean, IBEX35 gisazko espazioez harago, boterea konkistatzeko bestelako gune batzuk aitortu beharra dagoela azpimarratu zuten. Hor kokatzen dituzte mugimendu sindikalak, eta emakumeek sindikalismoan duten ordezkaritasuna eta lidergoa.

Ikerketan emakumeen lidergoa aztertzeke EAEko sindikatu nagusiak

(ELA, LAB, CCOO, UGT) barrura begira eta kanpora begira egiten dutena behatu dute. Barrura begira, sindikatuen barruan emakumeek duten ordezkaritasuna aztertu dute. Kanpora begira zera aztertu dute: organizazio osoa zeharkatzen duen begirada feminista barneratzeko emandako urratsak. Ez da soilik "emakumeen gauzak agendan sartzea", baizik eta "begirada feminista batetik, galdera honi erantzutea: gaur egun nola erreproduzitzen da kapitala?"

Zeintzuk dira lideratzeko dinamikak? Bada sindikatu eta unibertsitatearen pertzepzio (eta praktika) diruzale bat. Horren premisa nagusia da gure denbora eta dedikazio guztia haiei zor diegula. Hau ezbaian jarri eta pentsatu beharko da beste modu batera ere eraginkor izan gaitzkeela. Oraindik, badaude zirrikituak pentsatzeko lidergo hori eraginkorra izan dadin, hitz egiteko, biltzeko, denbora dedikatzeke era jakin batzuk onesten direla. Ikerketan atera den ideia bat ildo honetatik doa: eraginkorra izan daiteke, baina beste praktika batzuekin antolatuz...

Laburbilduz, lideratzeko forma berriekin batera, bizitza eta kapitalaren arteko gatazka bistaratzearen garrantzia markatu zuten. "Espazio batean emakumerik ez dagoenean, dauden horiek galdegin beharko diete haien buruei: zergatik ez daude emakumeak?"

### **Erakundeen psikologia sindikalaren sorrera: Aplikazio praktikoak, Imanol Ulacia (EHU-UPV)**

Ikerketa talde honen epe luzerako proiektua lan eta erakunde psikologiaren ezagutza erakunde sindikaletara eramatea da. Lehen urrats batean sindikatuak azterketa bat egin dute, baloratzeko ea sindikatuak baduten

nolabaiteko interesa erakundeen psikologiarekiko. Bigarren urrats batean, enpresa kultura berriari kontrajarriko zaion eredu bat sortu nahi dute.

Horretarako aztertu nahi dute ekintza sindikalak ongizate psikologikoan eraginik baduen edo ez. Ba al du eraginik ekintza sindikalak lan asebetetasunean? Eta bizi kalitatean, orokorrean, ba ote du eraginik?

**Greba lurralde-legitimitaterako tresna gisa: H&M-ren kasua, Ignacio Messina, (EHU-UPV)**

“Nola kostatzen zaio unibertsitateari euskal sindikatuen ez-ohikotasuna

islatzea?” Galdera honekin hasi zuen Nacho Messinak bere aurkezpena. Jon Las Heras-ekin batera egiten ari diren ikerlanean. Aztertu dituzten greben artean 2021ean H&Mko langileen egindakoaz aritu zen, galdera bati erantzuten saiatzeko: Ekintza sindikala, lurraldea eraikitzeko baliagarria al da?

H&Mren 2021ko grebak, birpentsatze estrategikoa suposatu zuen. H&Mren gatazkak, estatu mailan zegoen negoziazio mahaiari erantzunez, Euskal Herrian mahai propioa osatzea ekarri zuen. Estatuan, Enplegu Erregulazio Espedientearen (EEE) mahaien, ELAk ordezkari bakarra zuen. Euskal Herrian antolatutako greba

mugagabeak, greba batzordea eratzea ahalbidetu zuen eta, horrekin, enpresa transnazionala Euskal Herrian eseri eta adostera behartu zuten.

**H&Mren gatazkak, estatu mailan zegoen negoziazio mahaiari erantzunez, Euskal Herrian mahai propioa osatzea ekarri zuen**

Greba lurraldearen legitimitatea eraikitzen du Enplegu Erregulazio Espedientearen negoziatzeko espazio gisa. Eta hori oso garrantzitsua da estrategia autonomoa izateko.



# Las grietas de la Nueva Cultura de Empresa: “el management y el ajuste de la personalidad”

**Carlos Jesús Fernández**

Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid



**Las ideologías empresariales han existido desde que el capitalismo es capitalismo**

Dentro del espacio de la empresa se le da cada vez más importancia a la personalidad del empleado y su ajuste a los valores de la empresa, a la cultura de empresa. Éste es un fenómeno muy relevante en el mundo del trabajo contemporáneo.

Las empresas no solo son espacios de carácter productivo, también suceden otras cosas de un carácter ideológico. Dentro de la empresa hay un conjunto de ideas, una visión del mundo: se trata de defender los intereses particulares de las empresas. Una de sus manifestaciones es lo que llamamos cultura de empresa. Las ideologías empresariales han existido desde que el capitalismo es capitalismo, pero han ido evolucionando a lo largo de las décadas. Aunque han mantenido un núcleo estable, la defensa de la economía de mercado, en otros aspectos se han incorporado nuevos elementos.

Si nos fijamos en ciertas empresas, sobre todo en aquellos sectores más dinámicos, vemos que se ha extendido un nuevo vocabulario. En las ofertas de trabajo ahora se piden perfiles de personas que “quieren crecer con ellos”, “crecer profesionalmente”, “crear valor para el cliente”. Hay que tener “capacidad de liderazgo”, “capacidad de empatía”... En definitiva, un conjunto de valores considerados de forma muy positiva por parte de las personas que seleccionan a estas personas trabajadoras y por parte de los directivos de recursos humanos.

Todo esto tiene que ver con la cultura moderna de empresa, vinculada a un proceso más amplio y complejo: ideologías del *management*, o ideologías de las gerencias. Algo que también en el mundo de la sociología denominamos el nuevo espíritu del capitalismo, y que de alguna manera hace mucho énfasis en cuestiones que tienen que ver con la esfera de lo cultural o lo ideológico. El discurso del *management* es un discurso que no solamente se limita al ámbito interno de las reuniones de las empresas. Va mucho más allá y alcanza de hecho la acción política. Cuando en el mundo de la política se habla de gestionar, ¿nos podríamos referir a que el sector público vuelva a asumir ciertos sectores que claramente no funcionan con reglas del mercado? Al contrario, por parte de muchos grupos de poder en la sociedad significa privatizar los servicios. A nivel de la política actual, esta mejor



gestión se asume sin discusión. En el ámbito empresarial se sigue diciendo lo de que “hay que remar en la misma dirección”.

Esto implica en lo social, cada vez más privatizaciones y gestión a través del mercado. A nivel empresarial, implica que cada vez más se busque un consenso forzado a seguir una determinada línea de trabajo. A nivel individual, supone que las condiciones de trabajo de las empresas se modifiquen progresivamente. La gente cada vez trabaja más en una situación de cada vez mayor incertidumbre. Todo esto va cambiando nuestra manera de estar en el mundo. Las fronteras entre trabajo y ocio se modifican cada vez más. Cada vez más, somos personas que miran el trabajo desde una perspectiva de emprendimiento, convirtiéndonos, cada vez más, en empresarios de nosotros mismos.

En el espacio empresarial el sindicato empieza a ser visto como un ente extraño que frena estos procesos y que, a largo plazo, sería algo a extirpar. Cada vez más se percibe el espacio de la empresa como lugar de nacimiento/creación de riqueza. En consecuencia, todo

aquello que se le oponga será cada vez peor visto.

### **Las fronteras entre trabajo y ocio se modifican cada vez más. Cada vez más, somos personas que miran el trabajo desde una perspectiva de emprendimiento**

En el sector de la industria, los trabajadores tal vez pueden estar más “vacunados” ante este discurso, pero en ese ámbito de “nuevas profesiones de la economía del conocimiento”, esta cuestión de la nueva cultura de empresa, cada vez, está más presente. Esta idea de que tenemos que dedicarlo todo a nuestra organización. Incluso en las empresas más precarias, como los *call center*, están recibiendo este tipo de discursos para que su forma de trabajar se oriente a las necesidades de las empresas y abandonen el marco sindical de forma progresiva.

Esto se va extendiendo y el País Vasco no es una excepción: se está

dando una adaptación del marco neoliberal por parte del mundo empresarial, a través de la cual se intensifica la competencia entre empresas.

Las nuevas culturas de empresa están destinadas a la idea de que “o hacemos esto, o dejaremos de ser competitivos”. Todas las políticas están destinadas a tratar de romper el marco tradicional de las relaciones laborales: una nueva dinámica en la cual no tengamos negociación colectiva, si no que en su lugar haya una especie de pactos individualizados dentro de la empresa, entre los trabajadores y la organización de cara a encontrar un punto de equilibrio dentro de la configuración de salarios.

Es algo que está pasando en todo el planeta, y se trata de un fenómeno relativamente contemporáneo. Ha tenido una evolución en los últimos 40 años, pero ciertamente difiere de lo que fueron las relaciones laborales en otra época y lo que también se esperaba en otra época de las personas empleadas.

Hoy en día, se espera gente con capacidades empresariales,

una mente ajustada a crear empresas. Hace unos cien años, en los orígenes del fordismo, las grandes empresas de producción en masa tenía expectativas distintas de lo que tenían que ser las relaciones laborales y de lo que debería ser la identidad de las personas trabajadoras. Se esperaba obediencia. Obediencia, que se trabajase rápido y que no se pensara. Eran necesarios mecanismos de vigilancia y una fuerte disciplina. Esto afectaba a la industria, pero se extendía a otro tipo de organizaciones: las organizaciones administrativas de la época, las organizaciones de servicios. Eran empresas de 50.000, 100.000 trabajadores, encuadrados en una pirámide jerárquica. A cambio de la obediencia, se daba una estabilidad laboral. En esa época existía otra expectativa respecto al capital: que las empresas que producían mucho, produjesen durante mucho tiempo. Se planificaba a largo plazo, también las vidas de las personas trabajadoras. La época desde los años 30 hasta los 70, fue una época de trayectorias estables, de negociación colectiva.

### **Todas las políticas están destinadas a tratar de romper el marco tradicional de las relaciones laborales: una nueva dinámica en la cual no tengamos negociación colectiva**

En los años 60-70 vino un gran cambio relacionado con las condiciones productivas. Aparecieron las tecnologías de la información, apareció una nueva economía de servicios. Hubo un cambio de paradigma: se pasa de un capitalismo fordista basado en el

largo plazo a un capitalismo basado en la flexibilidad, en la adaptación a mercados mucho más turbulentos. Dentro de esa adaptabilidad “necesaria”, se hace necesaria la implantación de nuevas políticas que se adapten a un nuevo consumidor que tiene nuevas necesidades.

Las empresas necesitan adaptarse al corto plazo y entonces se topan con ciertos problemas: los contratos indefinidos y la producción nacional suponen una resistencia. Este cambio a un capitalismo más líquido, tendrá consecuencias importantes dentro de las empresas: querrán organizar su producción de una manera distinta en base a la adaptación continua, a la flexibilidad y a la utilización de las nuevas tecnologías de la información. La reorganización de las cadenas de producción a través, también, del *outsourcing* o de la deslocalización. Con esto, cambia lo que se espera de la persona trabajadora: la flexibilidad. La flexibilidad es complicada, porque implica que un día estemos trabajando en una cosa, y al día siguiente ya no. Implica tener que cambiar nuestras competencias de un día para otro. Nos encontramos con un mercado mucho más exigente que tenemos que satisfacer.

A las personas trabajadoras se les empieza a exigir otro tipo de personalidad, capaz de adaptarse a esos cambios. Para conseguirlo, las empresas iniciarán una ofensiva ideológico-cultural que trata de promocionar una nueva identidad de los y las trabajadoras: personas comprometidas con el proyecto empresarial. Ese proyecto empresarial exige tanto, que se necesita gente comprometida que ajuste la personalidad a los requerimientos del *management*. Esto quiere decir que acepten esa flexibilidad; el tener que adaptarse a circunstancias no planteadas; que

hay ocasiones en que las cosas van bien y las cosas van mal, tienen que acomodarse a la readaptación de los puestos de trabajo, de los salarios, de los horarios. El tema del equilibrio entre la vida personal y el trabajo empieza a romperse con todo esto.

### **Las empresas iniciarán una ofensiva ideológico-cultural que trata de promocionar una nueva identidad de los y las trabajadoras: personas comprometidas con el proyecto empresarial**

No todo el mundo acepta bien estas cosas. Por eso la empresa tiene que desarrollar una intervención adicional que va por dos vías. Por una parte reforzando estas ideas a nivel empresarial, por parte de recursos humanos se va a tratar de buscar un mayor compromiso por parte de la plantilla. Las empresas norteamericanas y japonesas son maestras haciendo estas cosas. Un día a la semana quedan toda la familia, un día al mes el jefe de equipo se lleva a los y las trabajadoras a jugar a la bolera... Son nuevas formas de crear equipo. Este conjunto de metáforas deportivas de crear equipo, van extendiéndose por el universo de las empresas: no solo hacia aquellos mejor posicionados en las empresas, sino que incluso en empresas de tipo *call center* donde las condiciones laborales están más degradadas, tienen también que “hacer equipo”.

Este proyecto viene acompañado de un segundo elemento fundamental. El principal elemento de restricción para este tipo de cultura de empresa es la labor sindical. Las únicas voces legítimas que tradicionalmente han



tratado de defender los derechos de los trabajadores, han sido las organizaciones sindicales, y son el único elemento que trata de frenar la nueva cultura de empresa.

### **El principal elemento de restricción para este tipo de cultura de empresa es la labor sindical**

Las empresas con cultura de empresa más consolidadas, son las que tienen una actividad antisindical más consolidada, también. Sería

el caso de Amazon, por ejemplo: se ponen todas las trabas posibles para que esta cultura de empresa, se pueda imponer sin excesivas restricciones.

En el campo de la Economía de las plataformas, estamos empezando a visualizar este fenómeno: el trabajador de la nueva empresa ya no es un trabajador sino un emprendedor.

En resumen, estamos en una tendencia mucho más amplia de des-regulación, de fragmentación, individualización de las condiciones laborales. El objetivo de la nueva

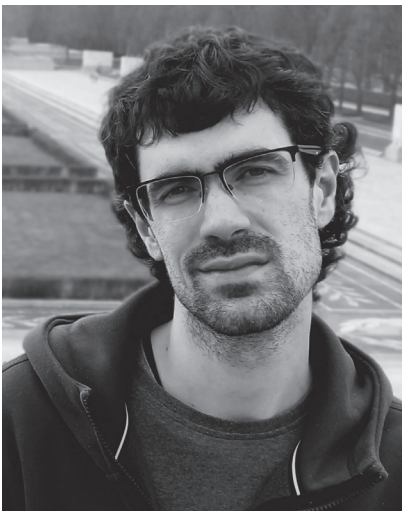
cultura de empresa es ofrecer una especie de pegamento dentro de la organización, para todos esos trabajadores que de alguna manera están fragmentados; es un mecanismo de integración de los trabajadores.

### **Las empresas con cultura de empresa más consolidadas, son las que tienen una actividad antisindical más consolidada, también. Sería el caso de Amazon**



# Lana eta sindikalismo abertzalea, etengabeko berrikuntzan

**Eki Etxebarria**  
EHUko irakaslea



**1976tik 2008 urterako epealdian, lan munduko aldaketek bi sindikatu hauen bilakaera estrategikoan zer eragin izan duten aztertzea izan da ikerketaren helburua**

Garrantzitsua da horrelako topaguneak sortzea, sindikalismoaren eta lan munduko ikerketak aurrera egin dezaten.

Doktorego tesiko ideia nagusien laburpena aurkeztuko dut: "Lana eta sindikalismo abertzalea, etengabeko berrikuntzan". Ikerketaren helburua lan munduan gertatu diren aldaketa estruktural guztiak harremanetan jartzea zen, horrek langile mugimenduan zer eragin izan duen ikusteko. Hori zabalegia zela ikusita, sindikalismoan zentratu nintzen. Hasieran oso gutxi nekien gaiari buruz eta, behin gehiago sartuta, erabaki nuen sindikalismo abertzalean zentratzea. Hau da, batez ere ELA eta LAB sindikatuen bilakaeran.

Horrela helburua findu nuen: 1976tik 2008 urterako epealdian, lan munduko aldaketek bi sindikatu hauen bilakaera estrategikoan zer eragin izan duten aztertzea.

Bigarren helburua, gero eta garrantzitsuagoa bilakatu dena ikerketak aurrera egin ahala, gurean egon den gatazka politiko-instituzionalarekin lotuta dago: gatazka politiko-instituzionalak, autogobernua edota subiranotasunaren aferak zein eragin izan duen sindikalismoan, beren berrikuntza estrategikoa martxan jartzeko orduan.

Zergatik bizi du krisia sindikalismoak? Garrantzitsua da hori azaltzea horren aurrean sindikatuek egin duten planteamendu estrategikoa kokatu ahal izateko.

Alde batetik badaude lan munduari, neoliberalismoari eta aldaketa kulturaleri lotuta dauden faktore estrukturalak. Bestalde tesian garrantzia eman diot "lanaren krisiari". Lanak, azken finean, berebiziko funtzioak betetzen ditu gure gizarteetan; oso garrantzitsua da gure gizarteak funtzionatu ahal izateko, funtzio ekonomiko eta ez-ekonomiko batzuk, edo ideologiko batzuk betetzen dituelako. Gaur egun horiek ez dute zentraltasunik galdu eta hori azpimarratzea garrantzitsua da. Izan ere, bestela interpreta liteke lana desagertzen ari dela esaten ari naizela. Eta kontrakoa da, lana oso garrantzitsua da. Arazoa da, garrantzitsuegia dela eta ezin dituela langileengan sortzen dituen espektatibak bete.

## Lanak berebiziko funtzioak betetzen ditugure gizarteetan. Arazoa da, garrantzitsuegia dela eta ezin dituela langileengan sortzen dituen espektatibak bete

Nik behintzat horrela ulertzen dut lanaren krisia. Horrek ezinegon bat sortzen du langileen artean eta ezinegonaren aurrean, langileek badituzte hainbat aukera.

Gure ikuspegitik, aukerarik onena sindikalismora edota antolaketa sindikalera jotzea litzateke. Baina kontrakoa gertatzen da: estrategia indibidualak bilatzen dira ezinegon horri aurre egiteko. Sindikatuen hautu estrategikoek zeresan handia duten horretan, eta sindikalismoaren krisia ulertzeko orduan.

Alde batetik, sindikatuek onartu egin dute gizarte bitartekariak direla eta, nolabait, Estatuaren tresna batzuk direla bake soziala bermatu ahal izateko. Alegia, beren funtzioa hori dela barneratu dute: Estatuaren tresna bihurtu direla, eta ez langileen tresna bat lanean bizi duten ezinegonei aurre egiteko.

Horrek sindikatuak eraman ditu haien ekintzan legitimitate instituzionala lehenestera, legitimitate sozialaren orde. Hau da, berme hori ez dator langileengandik edo gizartetik, baizik eta instituzioak edo Estatuak dira haien ordezkariak-funtzioa bermatzen dutenak.

Horrekin lotuta dago sindikatuek ekintza moduetan elkarrizketa soziala lehenetsi izana. Gatazka azken errekurso bihurtu da edo bigarren mailako errekurso bat : ez da lehenengo baliabide moduan erabiltzen gauzak konpontzeko. Gero eta gehiago lehenesten da

elkarrizketa soziala, aurretik aipatu ditudan ezaugarriei lotuta.

Beste alde batetik, langile finkoen interesak lehenesten dira, eta periferikoagoak diren langileen interesak bigarren maila batera eramaten dira. Finean, horrek guztiak eragin du langileek lehenestea edo nahiago izatea estrategia indibidualak haien ezinegonei aurre egiteko. Horrek, noski, botere sindikalaren ahultzea ekarri du. Horren aurrean, nahitaez, sindikatuak edo bere planteamendu estrategikoak berritzen ditu edo porrotera doa.

Zer egin dute horren aurrean hemengo sindikatuek?

Teorikoek esaten dute, sindikatuek badituztela hainbat botere iturri. Botere horien konfigurazioa zertxobait ezberdina izan da aztertutako bi sindikatuen artean. Botere estrukturalaz ari gara, lan munduko aldaketekin ahulduz joan dena. Lan munduaren aldaketek zailtasun estrukturalak ekarri dizkie sindikatuei.

Europa mailan aurreko hamarkadetan sindikatuek botere instituzional altua lortu zuten. Euskal Herrian berriz, instituzionalizazioa oso erdibidekoa izan da, lan-harremanen markoa egituratuta egon ez den neurrian.

### Europa mailan aurreko hamarkadetan sindikatuek botere instituzional altua lortu zuten, Euskal Herrian berriz, instituzionalizazioa oso erdibidekoa izan da

Azken finean, sindikatu hauen kasuan, horrek eragin du botere instituzionala oso ahula izatea. Hori dela eta, berrikuntza estrategikorako beste abiapuntu batzuk izan dituzte.

ELAren kasuan, nire ikerketatik ateratzen dudan ondorioa da hasiera batean ELAk botere asoziatiboari, oso garrantzi handia ematen ziola. Alegia, afiliatuetatik datorren botereari. Eraginkortasun organizatiboa zentrala izan da ELAren arrakasta ulertzeko.

### ELAk hasieratik garrantzi handia eman izan dio botere asoziatiboari. Alegia, afiliatuetatik datorren botereari

LABen kasuan botere morala, diskurtsoari lotuta doana eta kolaboratiboa izan dira garrantzitsuenak. Azken finean, LABen kasuan ezker abertzalearekin izan duen loturak eta bere diskurtsoaren erradikaltasunak 80ko hamarkadan, erreferentzialtasun soziala lortzea ahalbidetu dio , beti ere ezker abertzaleari lotuta. Horixe da bere abiapuntua. botere sindikala izateko eta berrikuntza estrategikoa martxan jartzeko.

### LABen kasuan, botere morala, diskurtsoari lotuta doana eta botere kolaboratiboa izan dira garrantzitsuenak

Badaude berrikuntza estrategikoen zerrendak, teorikoek egindakoak. *Organizing* da afiliatuak lortzea; *kooperazioa* litzateke gobernuarekin eta patronalarekin kooperazio hautu bat egitea. Hau nahiko problematikoa da eta nik ez nuke berrikuntza estrategia moduan ulertuko, epe luzera ikusi dugulako Europako sindikalismoan zelako arazoak sortu dituen. *Structuring* organizazioa aldatzea izango litzateke, eta horixe da bi euskal sindikatuek egin dutena. Ekintza politikoa, koalizioa edo aliantza

sozialen eraketa eta elkartasun internazionala aipatzen dituzte teorikoek, baina ikusten da batez ere diskurtsiboa izan dela, eta praktikan ezer gutxi egin dela horren inguruan. Azpimarratzen ditut bi sindikatu hauen berrikuntza estrategikoan ekintza politiko eta sozialak izan duen zentraltasuna eta konfrontazioaren hautua.

Jon Las Heras eta Lluís Rodríguez-ek argitaratu zuten artikuluan, grebaren garrantzia azpimarratzen zen. Ideia hori hartu eta zabalduko nuke azpimarratzeko konfrontazioak hartzen duen papera, estrategiaren berrikuntza aurrera eramateko orduan.

### **Jon Las Heras eta Lluís Rodríguez-ek argitaratu zuten artikuluan, grebaren garrantzia azpimarratzen zen**

Uste dut bi hautu hauek, neurri handi batean, testuinguruak baldintzatuta egin direla. Badaude

elementu batzuk sindikatuak lanaren krisiari hobeto egokitzea ahalbidetu dutenak. Zentzu horretan, bi sindikatuetan aldaketa batzuk gertatu dira lanaren krisiaren aurrean haien estrategia hobeto egokitzeko. Horrek bultzatzen du, gero eta gehiago, berrikuntza-estrategia hauen ondorioz sindikalismoa gero eta gehiago hurbiltzea gizarte-mugimenduen eredura.

### **Sindikatuak gizarte-mugimenduekin izan duten lotura eta orain haien eredura hurbildu izanak ahalbidetu du haien berregokitze estrategikoa**

Autore batzuk esaten dute, sindikatuak biziraun nahi badute berriro bueltatu behar dutela gizarte-mugimendu izatera. Horixe da nire tesian defendatzen dudana: Sindikatuak gizarte-mugimenduekin izan duten lotura eta orain haien eredura hurbildu izanak ahalbidetu du haien berregokitze estrategikoa.

Bi sindikatuak, oso eredu ezberdinetatik datozen arren, 2008ra arte behintzat, gero eta antzekotasun handiagoak dituztela ondorioztatzen dut tesian.

Euskal Herriko gatazka politiko eta instituzionalak, faktore katalizatzaile moduan funtzionatzen du berrikuntza estrategiko hau martxan jartzerako orduan. LAB bete-betean sartu zen euskal nazio askapenerako mugimenduan, eta hautu politiko sendo bat egiten du hasieratik. ELAk, bere aldetik, hasiera batean eredu instituzional batetik abiatuta eraman nahi zuen aurrera esku-hartze sindikala. Baina ELAk ikusten du, hain zuzen ere, nazio-gatazkagatik eta autogobernua edo subiranotasuna arazoagatik badaudela hutsune instituzional batzuk eredu hori aurrera eramateko. Horrela, erabaki zuen 90eko hamarkadan bidez aldatzea. Orditik, bere berrikuntza estrategikoa beste norabide batera eraman du.



# Aspectos psicosociales de la huelga, desde una perspectiva crítica

**Xavier Mínguez**

Profesor de psicología de EHU-UPV

**La ciencia política y la economía se han encargado de determinar cómo tiene que ser el sistema económico y el sistema político capitalista. La psicología social, nos da la parte subjetiva del sistema capitalista**



Tanto la psicología social como la psicología social en el ámbito del trabajo son un elemento constituyente del sistema capitalista. Si la ciencia política y la economía se han encargado de determinar cómo tiene que ser el sistema económico y el sistema político capitalista, la psicología social lo que nos ha dado es la parte subjetiva del sistema capitalista. Desde que nace la psicología social en el ámbito del trabajo a finales del siglo XIX el objetivo ha estado claro: determinar cuáles tenían que ser las características mentales de los trabajadores. ¿Para qué? ¿Para ser felices? No, para producir.

Eso ha tenido un desarrollo hasta nuestros días. Si miramos revistas hegemónicas del ámbito de la psicología del trabajo, suelen hacer referencia a cómo producir más siendo felices. Mientras en la escuela de Chicago desarrollaron el ideario económico del sistema neoliberal, en la facultad de al lado, desarrollaban la infraestructura psicosocial que tenía que tener el sistema para perpetuarse. Eso es lo que ha hecho y lo que hace la psicología social hegemónica en el ámbito del trabajo.

La psicología social crítica, por un lado critica el papel de la psicología a la hora de constituir esas subjetividades que necesita el sistema. Por otro lado, critica al propio sistema: cuestionando todas las relaciones sociales y políticas que se dan dentro del sistema.

Nosotros nos ubicamos ahí, en el ámbito de la psicología social crítica. Nuestra propuesta de investigación planteaba lo siguiente: hacer una investigación sobre los determinantes psicosociales de la huelga, con el objetivo de que el conocimiento que generáramos permitiera mejorar la estrategia de huelga y pudiera contribuir al desarrollo de la conciencia de clase y a la lucha de clases. Hay un profesor que nos dice que los investigadores no somos ángeles sin sexo, sino que somos personas con ideología, con unas creencias determinadas y eso influye a la hora de hacer investigación.

En la psicología social hegemónica desde los años 70, cuando el ámbito entra en crisis se tiene claro que detrás del cientifismo, la objetividad, la neutralidad científica, se esconde una apuesta clara: generar la subjetividad que necesita el sistema para mantenerse y desarrollarse.

## **La psicología social crítica, por un lado critica el papel de la psicología a la hora de constituir esas subjetividades que necesita el sistema. Por otro lado, critica al propio sistema**

Para poder desarrollar otro tipo de subjetividades planteamos una investigación cualitativa con trabajadores y trabajadoras en huelga. Hemos hecho 15 grupos focales, 15 encuentros con trabajadores y trabajadoras en huelga: con H&M, Vulcanizados Zuloaga, Santa Ana de Bolueta, Tubacex, Residencias de Gipuzkoa, Bizkaia, Araba y Nafarroa, trabajadoras de la limpieza de Osakidetza en Gipuzkoa, Hondarribiko Lorategiak (Jardines de Hondarribia), Vicarli, Bizkaibus, Polideportivo de Tolosa, Mantenimiento de las autopistas en Gipuzkoa y Mercedes Aguinaga.

Ahora estamos haciendo el análisis de los resultados: tenemos transcritos todos los grupos focales,

unas 500 páginas de información y tenemos que ordenar todo eso. Pero podemos presentar indicios, que derivan de lo que han dicho los y las huelguistas.

## **Nuestra propuesta de investigación, planteaba hacer una investigación sobre los determinantes psicosociales de la huelga**

En primer lugar, hablando de las emociones, tenemos la alteración emocional que provoca la huelga. La huelga tiene una parte psicosocial muy positiva pero tiene un impacto psicológico muy negativo. Así lo trasladan los y las trabajadoras en huelga. Hay un impacto muy fuerte a nivel emocional. En términos positivos, tiene que ver con el orgullo de pertenecer al grupo y de la lucha que estamos llevando a cabo, con la esperanza de la victoria que vamos a lograr, con un optimismo vinculado a los logros parciales que vamos alcanzando durante la huelga, la empatía, la gratitud, la felicidad, la solidaridad, la diversión y el amor.

Todo eso vinculado a lo que somos "nosotros". La frustración, el miedo, la rabia, la sensación de injusticia. Lo importante aquí no es tanto el número de emociones, sino la intensidad con la que se producen durante todo el periodo de huelga.

## **La huelga tiene una parte psicosocial muy positiva pero tiene un impacto psicológico muy negativo. Así lo trasladan los y las trabajadoras en huelga**

En segundo lugar está el desarrollo de las relaciones humanas. Lo que comentan en general es que pasamos de tener relaciones laborales entre compañeros y compañeras de trabajo a tener relaciones personales y políticas. Nos conocemos del trabajo, nos cambiamos en el vestuario, nos pasamos el burro como dicen las trabajadoras de H&M, pero con la huelga, esas relaciones, que son laborales, se convierten en relaciones personales. Porque necesitamos el apoyo mutuo,



porque compartimos significados de la huelga, porque compartimos un clima emocional. Están relaciones se convierten en políticas en la medida en que luchamos por el objetivo. Ese tránsito relacional se produce a través de la organización colectiva y de la acción. En ese repertorio de acciones y de forma de organización de la huelga, se produce una construcción simbólica de la realidad. Es la parte digamos cognitiva de la huelga. Dicen “es que hemos aprendido un montón”. ¿Qué quiere decir? Que han recibido un montón de conocimiento y lo han elaborado colectivamente: hablando en el piquete elaboramos lo que es la huelga. Nos viene la trabajadora o el trabajador del sindicato y nos da información sobre lo que sea y nosotras elaboramos esa información. Es decir, generamos una representación colectiva de lo que es la huelga. Todo esto en medio de una tensión informativa: entre la información que nos da el sindicato y la información que nos da la empresa.

### **A través de la organización colectiva y de la acción, pasamos de tener relaciones laborales entre compañeros y compañeras de trabajo a tener relaciones personales y políticas**

En la medida en que construimos colectivamente una representación de la realidad y sentimos colectivamente esa realidad, y dentro de ese tránsito relacional (de lo laboral a lo personal y político) se construye un “yo”. Es decir, se construye una identidad colectiva que es a su vez múltiple:

construimos una identidad colectiva del grupo que estamos en huelga; construimos una identidad colectiva con otros trabajadores y trabajadoras que estamos en huelga y construimos una identidad colectiva de clase. Hay una visión multidimensional de lo que es la identidad colectiva.

Un elemento importante en ese proceso de construcción de la identidad colectiva, es el papel que juega “el otro”. ¿Quién es el otro? ¿El otro es la empresa? No solo. En la construcción del otro, el otro es vinculación de la empresa y el Estado. Hay personas que nos dicen que durante el desarrollo de la huelga, interiorizan que el Estado y la empresa son lo mismo, ya que trabajan contra nosotros y representan los mismos intereses.

### **Se construye una identidad colectiva que es a su vez múltiple: construimos una identidad colectiva del grupo que estamos en huelga; construimos una identidad colectiva con otros trabajadores y trabajadoras que estamos en huelga y construimos una identidad colectiva de clase**

Entonces, en esa construcción del otro se construye el antagonismo de clase: nosotros clase trabajadora contra el sistema capitalista que incluye al Estado. Hay quien ya lo sabía de antes porque su “padre ya estuvo en las huelgas de la reconversión industrial” pero hay gente, sobre todo joven, que “nunca lo había visto así”.

Hay una parte que tiene que ver con el papel de los sindicatos. Consideran fundamental el apoyo económico a través de la caja de resistencia. Otra parte muy importante que destacan es el apoyo estratégico: el apoyo jurídico, la estrategia de huelga, etcétera... Y luego está el apoyo psicosocial. Hay trabajadoras y trabajadores que nos han dicho que el apoyo psicológico del sindicato ha sido fundamental. Sin embargo, hay quienes relatan que “no es que lo hagan mal es que no tenemos herramientas para todo”.

### **En esa construcción del otro se construye el antagonismo de clase: nosotros clase trabajadora contra el sistema capitalista que incluye al Estado**

Aparte de toda la parte positiva de la huelga, los trabajadores y las trabajadoras lo que nos han dicho es que la huelga tiene un impacto que puede llegar a ser traumático. Por lo tanto, cuidado, porque desde una perspectiva de izquierda se genera un símbolo a través de ella, pero a nivel psicológico nos trasladan síntomas de ansiedad, depresión e incluso estrés postraumático. Sin entrar a patologizar lo que le pasa a la gente, pero sí que hay alteraciones emocionales, alteraciones del sueño, un impacto negativo en el ámbito familiar... La idea es por tanto, poner el foco ahí. De ver que detrás de la huelga que idealizamos un poco a nivel social y político, hay un impacto muy fuerte.

# Mujeres y sindicatos en Euskadi

**Eliana Alemán y Lohitzune Zuloaga**  
Universidad Pública de Navarra (NUP-UPNA)



**Desde la organización de las mujeres, sea a través de los sindicatos o de otras plataformas, también se puede ejercer no solo el liderazgo, sino también luchar por el poder. Este es un tema que ha estado latente en toda la investigación**

Gurea Emakundek finantzaturako ikerketa da eta oraindik ezin dira datuak ezagutzera eman publikoki. Lan honetan, emakumeen lidergoa aztertu dugu Euskadiko sindikatuetan.

Gu Nafarroatik gatozen arren, ikerketa EAEn egin da, bertan da eta afiliazio maila altuagoa. Lau sindikatu nagusiak ikertu ditugu: ELA, LAB, CCOO eta UGT. Eta beraz lau eredu ezerberdin. Genero gaiarekin lotuta, emakumeak gara genero ardatza ekartzen ari garenak.

Hay un gran interés sobre el empoderamiento de las mujeres y sobre todo cuando se enfatiza en el tema de la infra-representación de las mujeres en los puestos de dirección. En lo general, la mayoría de los trabajos hablan sobre mujeres directivas o empresarias, sobre el techo de cristal. Como si otras mujeres y especialmente las mujeres trabajadoras no pudiéramos también ser líderes. De hecho, hay muchas líderes en esos ámbitos. Hay que subrayar que desde la organización de las mujeres, sea a través de los sindicatos o de otras plataformas, también se puede ejercer no solo el liderazgo, sino también luchar por el poder. Este es un tema que ha estado latente en toda la investigación.

Hay trabajos sobre el tema de liderazgo que revisan todo el discurso gerencialista dirigido a las mujeres. Pero nos encontramos con un vacío ante el liderazgo de las mujeres, por ejemplo, dentro de los sindicatos. Nosotras queremos plantear una reflexión desde las propias mujeres: queremos compartir un conocimiento que ellas nos han proporcionado y que hemos elaborado conjuntamente durante la investigación.

Partimos de la idea de que el liderazgo es una práctica situada y organizada. Es decir, rechazamos la idea de que el liderazgo es una cuestión de rasgos de personalidad. Nos preguntamos sobre las condiciones y circunstancias que hacen que emerjan liderazgos que se pueden traducir en mayor representación en órganos de dirección, pero también en mayor presencia de las mujeres en los espacios de negociación colectiva, o en los centros de trabajo.



**Partimos de la idea de que el liderazgo es una práctica situada y organizada. Rechazamos la idea de que el liderazgo es una cuestión de rasgos de personalidad**

Esto supone una doble mirada. La primera es hacia dentro. ¿Qué pasa con la representación de las mujeres dentro de los sindicatos? No queremos hacer una conclusión demasiado generalista porque la investigación estudia cuatro sindicatos diferentes, con cuatro modelos y cuatro procesos distintos para fomentar la representación. Pero el marco teórico que utilizamos da cuenta en todos ellos de una cosa: no podemos hacer ningún análisis organizacional sin considerar que las organizaciones tienen género.

Es decir, cualquier perspectiva crítica tiene que asumir que las organizaciones se nos presentan como si fueran un modelo neutral,

cuando son modelos neutrales masculinos. Las pautas, las estructuras, las prácticas y los discursos responden a ese tipo de modelos. Hay toda una parte de investigación que desarrollamos sobre esos elementos.

**Cualquier perspectiva crítica tiene que asumir que las organizaciones se nos presentan como si fueran un modelo neutral, cuando son modelos neutrales masculinos. Las pautas, las estructuras, las prácticas y los discursos responden a ese tipo de modelos**

Hacia afuera, me gustaría apuntar que al hablar de renovación sindical sería interesante introducir la perspectiva de género. El tema de la mujer en concreto aparece en procesos de renovación y revitalización sindical muy

claramente. Esto va unido, por supuesto, a todo el tema de la feminización del mercado de trabajo. No solo tiene que ver con más mujeres en el mercado laboral, sino que tiene que ver con las luchas que ellas emprenden y sobre todo con un elemento fundamental que ponen presente: el trabajo cada vez se organiza más, ya no solamente para mujeres sino también para jóvenes y demás, en respuesta a diversas lógicas de explotación. Cómo se fueron incorporando las mujeres en el mercado de trabajo y qué tipo de trabajo les fueron asignados tiene que ver con jornadas parciales, flexibilización...

**No se trata de la mirada feminista de las mujeres sino la manera feminista de entender cómo se reproduce el capital contemporáneamente**

No era solamente un tema de "los temas de las mujeres en la agenda sindical" sino lo que tiene que ver



con la mirada feminista. Este es el elemento fundamental. No se trata de la mirada feminista de las mujeres sino la manera feminista de entender cómo se reproduce el capital contemporáneamente.

### **En Euskadi dos sindicatos lo tienen muy claro: estamos hablando de la contradicción capital-vida, que no es solamente capital-trabajo**

Es decir, no nos referimos solamente a nuevas formas de liderar (sobre este tema también hay todo un mundo para problematizar) y durante la investigación, fue saliendo el tema de la renovación sindical. En Euskadi dos sindicatos lo tienen muy claro: estamos hablando de la contradicción capital-vida, que no es solamente capital-trabajo. Es decir, es una reconceptualización: una forma de acercarse de manera diferente a hacer la labor sindical. Eso ya implica que hay espacios que siguen siendo fundamentales, como el de la fábrica u otros sectores, pero hay otros espacios que exigen otras forma de actuar por su dispersión. No solo para atender a esas mujeres de sectores feminizados,

precarizados e incluso que están fuera de los círculos regulares del trabajo, sino porque es tal el nivel de regulación del mundo laboral que nos pone sobre pistas de cómo intervenir. En ese sentido se están haciendo cosas muy interesantes.

Otra mirada, que nosotras no alcanzamos a desarrollar, es si los sindicatos siguen siendo un espacio en el cual esa mirada feminista y esas reivindicaciones de las mujeres encuentran eco. Vemos una evolución en el discurso analizando las ponencias de los sindicatos, pero luego la práctica es mucho más compleja. Hemos visto cada vez más plataformas, más asociaciones de mujeres, quizás la más conocida es la de Las Kellys. Encontramos que en ciertos aspectos los sindicatos en Euskadi también están encontrando ese espacio y eco. Ahí hay un elemento de tensión que tiene que ver con esa mezcla entre ser un instrumento organizativo útil que es una cosa que ellas destacan, como sería la propia huelga como herramienta. Pero más allá de todo esto, los sindicatos pueden tener esa cercanía a los movimiento sociales. Ahí sale todo el tema de las luchas laborales feministas: luchas sindicales con reivindicaciones específicas del sector de las trabajadoras, con una mirada feminista.

Empezamos nuestra intervención con el tema de liderazgo. Decíamos que no puede ser que la representación sea un tema para hablar de las directivas y a ver cuántas hay en el IBEX... porque para nosotras también hay que reconocer otros espacios de conquista del poder. Ello implica mirar hacia dentro, pero también hacia fuera. La mirada hacia fuera nos lleva a analizar procesos de renovación y revitalización sindical. Entendemos que esa mirada feminista de entender los modelos de producción y reproducción del capital tiene que atravesarlo todo.

### **Los sindicatos pueden tener esa cercanía a los movimiento sociales. Ahí sale todo el tema de las luchas laborales feministas: luchas sindicales con reivindicaciones específicas del sector de las trabajadoras, con una mirada feminista**

# Erakundeen psikologia sindikalaren sorrera: Aplikazio praktikoak

**Imanol Ulacia**

EHUko psikologia fakultateko irakaslea



**2020an abiatu ginen, umil-umil, helburu honekin: Erakunde Psikologiaren prestigioa pixka bat altxatu, unibertsalizatu eta munduratzea**

Gure ikerketa, hain zuzen, galderen tartean atera den ideia batetik abiatzen da: ea psikologoak beharrezkoak ote diren sindikatuetan. Guk baietz uste dugu, eta esango nuke gainontzeko hitzaldietan ere hori babesten duten ideiak azaldu direla. Enpresa kultura berriak, emozioek daukaten garrantzia, grebek ongizatean daukan eragina, lidergoa emakumeetan ... Gai guzti horiek, Erakunde eta Lanaren Psikologiaren arlokoak dira erabat.

2020an abiatu ginen, umil-umil, helburu honekin: Erakunde Psikologiaren prestigioa pixka bat altxatu, unibertsalizatu eta munduratzea. Ez dadila izan bakarrik batzuk erabiltzen duten ezagutza, baizik eta guztiona izan dadila. Historikoki hor gabezia handi bat dagoeta nabarmena da.

Xavi Minguez-ek berak ere erantzun du, psikologoak ote dauden galderaren aurrean. Psikologoak badaude erakunde enpresarialetan, gainerako erakundeetan ere bai. Erakunde sindikaletan ez, ostera. Norbaitek ezagutzen badu psikologo bat, ez klinikoa, baizik eta erakunde psikologiakoa, altxa dezala eskua.

Gure ustez, erakunde-psikologiaren ezagutzak zabaldu egin behar dira eta beste testuinguru batzuetara eraman. Abiapuntu bezala uste dugu, gure ezagutza erakunde sindikaletara eramatea ezinbesteko betebeharra dela, ahalik eta epe laburrenean.

Hau ez da gure kezka subjektibo hutsa. Literaturan ikusten da, ez dagoela inolako hartu emanik psikologia eta sindikalismoaren artean. Axolagabekeria handia dago, arrazoi desberdinak direla eta. Historikoki, asuntua ez da batere ondo joan eta gaur egun ere ildo beretik doa. Artikulu zientifiko pare bat daude. Klasikoak dira eta deitzen dira “*Servants of power*”. Horrelaxe gara, boterearen zerbitzariak, historikoki horrela izan garelako.

European Journal-en ateratako azken manifestuan, argi eta garbi esaten dute: lanaren psikologiak gaur egun erakundeetan duen papera ezezaguna da eta ez du errekonozimendurik maila sozialean. Alegia, ez du prestigiorik, eta asko erlazionatzen da giza baliabideetako arloarekin.

Ikasleek, unibertsitatean, ez dute erakundeen psikologia ikasi nahi, hain justu Giza Baliabideetako arloarekin erlazionatzen delako.

## **Ikasleek, unibertsitatean, ez dute erakundeen psikologia ikasi nahi, hain justu Giza Baliabideetako arloarekin erlazionatzen delako**

European Journaleko manifestuarekin jarraituz: "Lankidetzan aritu behar dugu alderdi interesatuekin, arduradun politikoeekin, gizarte zibilarekin, sindikatuekin, lan-baldintzak eta gizarte duinagoak sortzen laguntzeko." Horixe da gure helburua.

Erakundeen psikologiaren helburu nagusiak dira erakundeen biziraupena eta langileen ongizatea zaintzea. Sindikatuen helburua, langileen ongizatea da. Hortaz, eskutik joan beharko lirakeela uste dugu.

Urteetan estigma bat sortu da, eta boteretsuenen zerbitzura bageunde bezala sumatzen gaituenez gizarteak, dagoen literatura gutxia ikusita, pentsatu genuen egin beharreko lehen gauza erakunde sindikalen konfiantza irabaztea zela.

Zu norbaitekin oso gaziki moldatu zarenean historikoki, nahiz eta besteak zuri opari bat egin, agian pentsatuko duzu zerbait txarra dela. Gure abiapuntua sindikatuetara hurbildu eta haiek nola sumatzen gaituzten ikustea izan da: *frikiak* bezala, boteretsuen zerbitzari gisa. Aurrez aurre dauden ikerketa gutxiak horixe esaten dute.

## **Urteetan estigma bat sortu da, eta boteretsuenen zerbitzura bageunde bezala sumatzen gaituenez gizarteak. Dagoen literatura gutxia ikusita, egin beharreko lehen gauza erakunde sindikalen konfiantza irabaztea da**

Puntu honetara iritsita eta apaltasunez, bi ikerketa egin ditugu:

Lehen ikerketa egiteko, sindikatu hauengana hurbildu ginen eta pixka bat gure harridurarako, oso harrera ona eduki genuen denen aldetik. Neurtu nahi genuen ea aurrean genuen panoramarekin, lan egiteko aukera izango genuen ala ez. Abiapuntu sendoa nahi genuen izan. Gure ezagutza eramaten badiegu, aprobetxatuko dituzte? Harrera ona izango da? Pixkanaka elkarrekin gauzak egin ahal izango ditugu, eta konfiantza irabazi?

Azterketa bat egin genuen eta ikusi genuen testuingurua nahiko gure aldekoa dela. Ondorio bezala ikusi genuen, aurreko ikerketek esaten zutenaren kontra, psikologiaren irudia pixka bat aldatu dela. Gizarte mailan ere, lehen psikologoarengana joaten zena "burutik" zegoen. Itsusia da esatea, baina horrela zen. Gaur egun coach bat ez duena, gizagaixoa da. Psikologiaren kontzeptu aldatu egin da, psikologoarengana joatea gaur egun, ez da zoratuta egotea. Euskal Herrian, testuingurua egokia dela ikusi dugu. Sindikatuak prest zaudetela gure ezagutza jasotzeko.

Testuingurua aldekoa dela ikusita, bigarren helburua dator. Zentzu honetan, gure helburua, sekulako emaitzak lortu baino, erakunde sindikalen konfiantza irabaztea.

Konfiantza pixkanaka irabazten da, frogatu daitezkeen ekintzen bitartez. Bigarren urrats horretan, erakunde sindikalei honakoa plazaratu diegu: zer ekintza nahiko zenukete burutu gurekin? Zertan nahi duzue laguntza? Lantzeko moduko hainbat gai atera ziren, asko politak.

## **Ondorio bezala ikusi genuen, aurreko ikerketek esaten zutenaren kontra, psikologiaren irudia pixka bat aldatu dela**

Esate baterako, Fabrikaren kultura-eredu berriari kontrajartzeko eredu berri bat sortzea. Carlos Fernandez-ek planteatu bezala, eredu horrek zientifikoki dauzkan akatsak oso larriak dira. Eredu horrek zientifikoki ez dauka inolako euskarririk. Eta erakunde-psikologiaren lana da eredu zientifiko on bat kontrajartzea.

## **Euskal Herrian, testuingurua egokia dela ikusi dugu. Sindikatuak prest zaudetela gure ezagutza jasotzeko**

Gizarteak, erakunde sindikalen zein irudikapen sozial dauka? Edota, "sindikatu" entzuterakoan, zer datorkizue burura? Galdera honen aurrean, egiten diren asoziazioak, positiboak ala negatiboak dira? Ala neutroak? Komunikabideetan, ez da aipatzen sindikatuek autoestimuan izan dezaketen eragina, edo greben kudeaketa onean sindikatuek duten eragina. Normalean ez da horrelako berririk entzuten. Kontainerrak erreta, grebak, arazoak eta gatazkak bai ordea.



**Komunikabideetan, ez da aipatzen sindikatuek autoestimuan izan dezaketen eragina, edo greben kudeaketa onean sindikatuek duten eragina. Normalean ez da horrelako berririk entzuten**

Hortaz, gure bigarren proiektua, ekintza sindikalak eta afiliatuak egoteak ongizate psikologikoan eraginik ba ote daukan aztertzea litzateke. Alegia, lan asebetetzean eraginik ba ote duten aztertzea. Eta azken batean, bizi kalitatean, orokorrean, eraginik ba ote duen aztertzea. Guk baietz uste dugu.

Gure hipotesi eta metodo zientifikoaren bitartez, sindikatuen irudikapen soziala aldatu nahi dugu. Historikoki egin diren gauzak onak direla erakutsi, irudikapen sozial hori pixkanaka aldatuz joan dadin.

Testuinguru makro bat da eta gureak ekintza txikiak dira, bereziki erakunde sindikalen konfiantza irabaztera bideratuta daudenak.

**Proposamen horrekin, non geratuko litzateke psikologo terapeuta?**

Nire ustez batek ez du bestea kentzen. Zalantzarik gabe, erakundeen psikologo batek lanaren esparruan egin dezakeen ekarpena, ez dira psikologia klinikokoak. Gaur egun hain modan dagoen enpresa kulturaren terminoa, lidergoa, motibazioa, partaidetza, asebetetzea, ongizatea, hori dena lantzen duen aditua, erakundeen psikologoa da. Ez terapeuta bat.

Terapeuta batek beste kontu batzuk landuko ditu. Diziplina baten barruan dauden azpi-diziplinak dira, eta badute hartu-emanik. Hasieran esan bezala, landu beharreko esparru eta gaiak ezberdinak dira. Ordezkarri sindikalek estres handia bizi dute, eta horrek zerikusia du ongizatearekin. Hor aditu on bat egotea goraldiak baretzeko ez ote litzateke komenigarria izango? Normalean terapia kontuak, neurri erreaktiboak izan ohi dira. Gertatu ostean, estres handia duzunean, orduan jotzen da terapiara. Erakunde psikologiak bestelako erronka du: egin behar duguna da, parte hartu estres puntu horietara iristen diren langileak ahalik eta gutxien izan daitezen. Esango nuke, erakundeen psikologiak zerikusi handiagoa duela neurri proaktiboekin. Istiluen aurretik, egin ditzagun ondo gauzak. Badago hor ezagutza, enpresariak beren alde erabiltzen dutena. Erakunde sindikalek ez.

**Normalean terapia kontuak, neurri erreaktiboak izan ohi dira. Erakunde psikologiak bestelako erronka du: estres maila horietara iristen diren langileak ahalik eta gutxien izan daitezen parte hartu behar dugu**

**Unibertsitatea eta sindikalismoa**

Literaturan ere aipatzen da labor-labur: lehenbizi egin beharko

duguna da ikasleei sindikatu bat zer den azaldu, askotan ez dakite eta. Unibertsitatean ere, azaldu behar diegu, erakunde eta lanaren psikologia ez dela, derrigor, giza baliabideetan lan egitea. Unibertsitatek, nire ustez, egin beharko lukeena da zer den azaldu, programan sartu. Eta ofizialki ezin bada sartu, beste nolabait sartu, baina eduki horiek nabarmendu behar dira. Gero, ahal den neurrian, errealitatearekin gertutasun bat landu behar da. Horretan ere ari gara pixkanaka, praktikak egin ditzatela erakunde sindikaletan. Guk psikologian momentuz ezinezkoa dugu, denek enpresetara jo behar

dute. Etorri izan zaigu ikasleren bat, bokazioz, grina horrekin. Oraindik ezin izan dut ikasle bat bideratu erakunde sindikal batera praktikak egitera. Teoria eta praktikarekin erakutsi beharko genuke.

**Unibertsitateko ikasleei azaldu behar diegu, erakunde eta lanaren psikologia ez dela, derrigor, giza baliabideetan lan egitea**



# La huelga como herramienta para la legitimidad territorial, el caso de H&M

**Ignacio Messina**  
EHU-UPV



**La capacidad y la estrategia de confrontación de determinados sindicatos legitima su territorio y se construyen a sí mismos como mayorías en un conflicto Estatal**

Una de las primeras sorpresas que me llevé cuando vine al País Vasco, fue ésta: icómo le cuesta a esta universidad reflejar el carácter excepcional del sindicalismo vasco! Esto no pasa con frecuencia, teniendo en cuenta la realidad social de aquí, y la acción sindical que se desarrolla en este territorio. Me alegra haber conocido experiencias y haber conocido otras personas que están investigando temas similares.

Este trabajo se sitúa en el marco de una investigación que estamos haciendo junto con Jon Las Heras, donde investigamos una serie de huelgas. En este caso voy a hablar sobre la huelga de H&M que se desarrolló en 2021. La pregunta central que planteo es ésta: ¿la acción de huelga construye territorio? Dicho de otra manera: ¿una huelga puede intensificar las divisiones territoriales?

La huelga se inicia como una respuesta a un ERE que se plantea en 2021. Este ERE afectaba más o menos a unas 1100 trabajadoras en todo el Estado español. Planteaba el cierre de tiendas. El principal argumento que desarrolló H&M fue la digitalización de procesos productivos. El argumento es importante porque los EREs, como bien se puede aprender en este conflicto, se combaten en distintos frentes: no solo en la huelga y el piquete, sino también a través de la vía judicial.

A nivel metodológico identificamos los tres principales actores en relación a la representatividad a nivel Estatal constituyen la mesa: CCOO, UGT y ELA. A estos tres actores les sumamos otros sindicatos que tenían representación en sus respectivos territorios o en determinados espacios de trabajo (tiendas): CIG, OSTA y la CGT.

Las entrevistas se hicieron en tres planos: tanto a nivel de representantes sindicales, como miembros del comité y a trabajadoras. La centralidad del argumento que quiero plantear en esta presentación es que la capacidad y la estrategia de confrontación de determinados sindicatos legitima su territorio y se construyen a sí mismos como mayorías en un conflicto Estatal.

En esta huelga se observan claramente dos estrategias sindicales. Por un lado, la estrategia de CCOO y UGT: una estrategia de negociación y diálogo,

en la misma línea con la que suele gestionar los EREs.

Por otro lado se puede ver una estrategia de confrontación. Matizando un poco, vemos que la CIG y la CGT tenían representación en empresas pero no eran mayoritarios en sus territorios. Especialmente sería el caso de la CGT. Por otro lado, estarían ELA y OSTA que sí eran mayoritarios en sus territorios. Es muy importante entender que por más que se comparta una misma estrategia, la confrontación, ELA desarrolla una huelga indefinida que OSTA no puede hacer porque no tiene las capacidades organizativas necesarias.

Veamos brevemente los objetivos que se plantean dentro de la negociación del ERE a nivel Estatal. CCOO y UGT plantean básicamente la reducción de los despidos y el aumento de indemnizaciones. En cambio, ELA y el resto de sindicatos de confrontación no aceptan los despidos: solamente aceptan salidas voluntarias. Además ELA denuncia el ERE como una acción

discriminatoria: porque la mayoría de las trabajadoras despedidas eran mujeres madres con jornadas a tiempo completo. Esto es muy importante: cómo los sindicatos pueden confrontar a un ERE. El conflicto de Tubacex nos ha enseñado la importancia que puede tener la vía judicial.

### **Además ELA denuncia el ERE como una acción discriminatoria: porque la mayoría de las trabajadoras despedidas eran mujeres madres con jornadas a tiempo completo. Esto es muy importante: cómo los sindicatos pueden confrontar a un ERE**

La huelga no siempre es exitosa. Pero en este caso lo fue y me parece importante destacar las herramientas organizativas que desarrolla ELA para poder realizar la huelga. ELA llevó a cabo una huelga

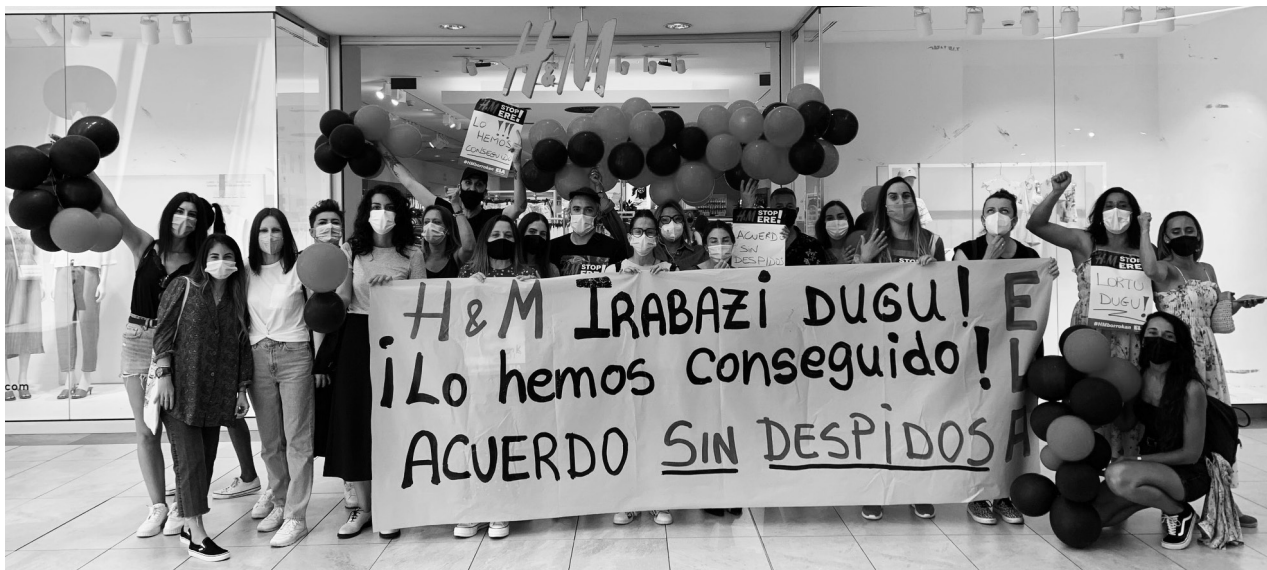
de 50 días y plantea por lo menos dos objetivos.

En cuanto al primer objetivo, una compañera lo dice de una forma bastante clara: ELA lo que genera a través de esta huelga es la constitución de un comité de huelga. Este comité de huelga lo que obliga a la empresa es a tener que negociar en el País Vasco. De esta manera la huelga construye la legitimidad del País Vasco como un espacio para negociar el ERE. Esto es muy importante para poder desarrollar una estrategia por parte de ELA. Es decir, poder desarrollar una estrategia autónoma y no tener que ser un miembro de un comité con mayoría de CCOO y UGT.

Hay que destacar tres herramientas organizacionales. En primer lugar, la importancia de las y los técnicos legales y económicos. En segundo lugar, la caja de resistencia, una herramienta fundamental para poder desarrollar una huelga de 50 días. De hecho este conflicto ha permitido que exista un aprendizaje intersindical, ya que a día de hoy OSTA tiene una caja de resistencia.







El hecho de haber sido aliados estratégicos de ELA en este conflicto les ha ayudado a comprender la eficacia de la caja de resistencia a la hora de desarrollar una huelga. En 2022 OSTA aprobó la creación de su caja de resistencia.

### La huelga construye la legitimidad del País Vasco como un espacio para negociar el ERE

En tercer lugar, tenemos las acciones innovadoras: las trabajadoras de H&M rompieron con cierta hegemonía masculina de la acción huelguista y abrieron el abanico de acciones. Es decir, se trata de romper un poco el imaginario de que la huelga es simplemente “parar la producción” o hacer un piquete. Estas compañeras han logrado ampliar ese abanico mucho más y hacer acciones, como un funeral, una pasadera de moda, han recreado San Fermines. En definitiva acciones que potencian no solo la solidaridad entre las propias participantes; el hecho de hacer acciones más allá de lo que es la participación del piquete genera

identidad. El feedback que nos dieron en las entrevistas, la gente que se acercaba a la tienda durante los días de huelga, veía otra forma de gestionar una huelga en el espacio de trabajo.

En resumen, en este proceso se unen determinadas herramientas organizacionales, algunas innovadoras, para poder llevar a cabo una huelga indefinida de 50 días que logra sus objetivos.

El primer objetivo que se logra es que la empresa se sienta negociar. El segundo objetivo, un buen puerto. Una representante de ELA nos comentó en la entrevista: la empresa acuerda con ELA que no haya despidos en el País Vasco pero eso significaba replantear el acuerdo que ya habían tenido con CCOO y UGT. Por tanto el acuerdo obtenido en el País Vasco tensionó la propia mesa estatal. Es decir, la construcción de una nueva mesa a nivel del País Vasco tensiona lógicamente la mesa Estatal y obliga a repositionarse a CCOO y UGT.

Como resultado del acuerdo de la huelga, en el País Vasco y en Aragón no hubo despidos y en el resto de España lamentablemente hubo

349, además de modificaciones sustanciales y algunos cierres de tienda. Las trabajadoras a través de un canal de Telegram que unió a 2.000 personas veían las acciones que se desarrollaban en el País Vasco y se preguntaban: ¿por qué nosotras no? ¿Por qué no asumir una actitud más confrontativa con la empresa?

Esto genera que H&M y la cámara que representa haga un repensar estratégico donde surge la cuestión de la nueva patronal ARTE: con el objetivo de estatalizar la negociación colectiva. Otra vez, las empresas entienden que la mejor estrategia es quitar legitimidad a los sindicatos nacionalistas y llevar la negociación colectiva a un plano Estatal.

Esto se sigue combatiendo, este año 2023 ha habido una concentración y ELA ha convocado huelgas junto con la CIG y OSTA en contra de la estatalización. Creo que esta disputa entre estatalización frente a la legitimidad territorial va a mantenerse en el tiempo.

Vuelvo a cerrar con la misma pregunta que planteé al inicio: ¿los sindicatos construyeron territorio en el caso de H&M?



# ARGITARATUTAKOAK

- 16 LA REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y EL EMPLEO. 1998. MAIATZA
- 17 COMPROMETIDOS CON EL AUTOGOBIERNO Y EL MARCO VASCO DE RELACIONES SOCIALES Y LABORALES. 1998. ABENDUA
- 18 PROPUESTAS PARA UN NUEVO ESCENARIO. UNA SÍNTESIS DESDE LA MILITANCIA SINDICAL. 1999. URRIA
- 19 CRECE LA CONTESTACIÓN CONTRA LA GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL. 2000. MAIATZA
- 20 JOAQUÍN NAVARRO ESTEBAN: UNA VISIÓN INDEPENDIENTE DEL PROBLEMA VASCO. 2000. URRIA
- 21 FORO SOCIAL MUNDIAL: PORTO ALEGRE BESTELAKO MUNDUA POSIBLE DA. 2001. APIRILA
- 22 DESDE PORTO ALEGRE A FLORENCIA PASANDO POR BARCELONA. 2002. AZAROA
- 23 EGUNKARIAREN ITXIERA. EUSKALGINTZAREN ETA EUSKALZALEEN AURKAKO OPERAZIOA. 2003. EKAINA
- 24 NEW ORLEANS: IRAGARRITAKO HONDAMENDIA. LA CATÁSTROFE NEOLIBERAL. 2005. URRIA
- 25 FRANTZIAKO ISTILUAK. EL NOVIEMBRE FRANCÉS. 2006. URTARRILA
- 26 MUNDUKO MERKATARITZA ERAKUNDEA: ESKUBIDEAK SALGAI. 2006. APIRILA
- 27 IRAILAREN 11, ESKUBIDEAK PIKUTARA? DERECHOS EN JAQUE. LA FIN DES DROITS? 2006. AZAROA
- 28 NON AU CPE: UN AN DÉJÀ.
- 29 XXI. MENDEKO SINDIKALISMOA. SINDICALISMO DEL SIGLO XXI.
- 30 BESTELAKO SINDIKALISMO BATI BURUZKO MINTEGI BATEN KRONIKA. 2007. ABENDUA
- 31 KAPITALISMOA EROTU AL DA? 2008. MAIATZA
- 32 MERKATARIEN EUROPA HONETAN, SINDIKALGINTZA KINKA LARRIAN. 2008. EKAINA
- 33 ASKATASUN SINDIKALARI BURUZKO MINTEGI BATEN KRONIKA. 2008. IRAILA
- 34 EUSKAL HERRIKO LABORANTZA GANBARA. 2008. ABENDUA
- 35 KRISIA ETA LANGILERIA. ERANTZUTEN BEHARRA. 2009. APIRILA
- 36 KRISIA IRTENBIDEAK ETA ERANTZUN SINDIKALA. 2009. AZAROA
- 37 ETORKINEN PATUA (HIPO)KRISIAK JOTAKO EGUNOTAN. 2010. APIRILA
- 38 FINANTZA MERKATUEN ESTATU-KOLPEA. GOLPE DE ESTADO AL BIENESTAR. 2010. JUNIO
- 39 PLAN DE ESTABILIDAD Y RECORTES SOCIALES EN EUROPA. 2010. NOVIEMBRE
- 40 LA CRISIS QUE NO CESA. 2011. FEBRERO
- 41 GURE INDARRA, GUZTION BABESA. 2011. MAIATZA
- 42 RENOVACIÓN SINDICAL. 2011. ABENDUA
- 43 FINANTZEN DIKTADURATIK DEMOKRAZIARA. 2012. APIRILA
- 44 ZORRA XANTAI GISA. AUDITORÍA DE DEUDA Y ALTERNATIVAS A LAS POLÍTICAS DE AJUSTE. 2012. IRAILA
- 45 NEGOZIAZIO KOLEKTIBOA LAN ERREFORMA GARAIA. EJEMPLOS DE LUCHAS. 2013. MAIATZA
- 46 LA VIA CATALANA. CAP A LA INDEPENDÈNCIA. 2013. URRIA
- 47 ERASOAK ORDEZKARITZA KOLEKTIBOARI. INNOVACIÓN SINDICAL. 2014. URRIA
- 48 BURUJABETZA. CUESTIÓN SOCIAL Y CUESTIÓN NACIONAL. 2015. APIRILA
- 49 EUSKAL HERRIKO ZERGA SISTEMA. ALTERNATIVAS FISCALES. 2015. IRAILA
- 50 IDENTITATEA, DEMOKRAZIA, ONGIZATEA... 2016. MAIATZA
- 51 BURUJABETZARA BIDEAN. SOBERANÍA NACIONAL Y CUESTIÓN SOCIAL. 2016. IRAILA
- 52 LANGILE KLASEA ETA ALTERNATIBEN SAREA. 2016. ABENDUA
- 53 EUROPA: KRISIA ETA ALTERNATIBAK. 2017. IRAILA
- 54 GLOBALIZAZIOA, LANA ETA BOTERE SINDIKALA. 2017. ABENDUA
- 55 BURUJABETZA GORPUZTEN DUTEN ADIBIDEAK. 2018. IRAILA
- 56 FAXISMO ETA AUTORITARISMOEN BERPIZTEA. 2019. APIRILA
- 57 PREKARITATE MOTA BERRIAK ETA NEGOZIAZIO KOLEKTIBOA. 2019. URRIA
- 58 EKONOMIAREN DIGITALIZAZIOA ETA ROBOTIZAZIOA: MEHATXUA AUKERA NOLA BIHURTU. 2019. AZAROA
- 59 HIZKUNTZA ETA HEZKUNTZA: JARDUNALDI BATEN APUNTEAK. 2023. URRIA

# GAI MONOGRAFIKOAK | 60



MANU ROBLES-ARANGIZ  
FUNDAZIOA