

FUNDACIÓN 1 DE MAYO

Cuadernos

40 · MARZO 2015



EL SINDICALISMO EUROPEO: ¿DE LA CRISIS A LA RENOVACIÓN?

Magdalena Bernaciak, Rebecca Gumbell-McCormic
y Richard Hyman

WWW.1MAYO.CCOO.ES

EL SINDICALISMO EUROPEO: ¿DE LA CRISIS A LA RENOVACIÓN?

FUNDACIÓN 1º DE MAYO

C/ Longares, 6. 28022 Madrid. Tel.: 91 364 06 01
1mayo@1mayo.ccoo.es | www.1mayo.ccoo.es

COLECCIÓN CUADERNOS, NÚM: 40

ISSN: 1989-5372

© Madrid, Marzo 2015

Este informe del ISE es una versión ampliada del Estudio, comisionado por la Fundación Friedrich Ebert, publicado en abril de 2014, y titulado *Trade Unions in Europe: Innovative Responses to Hard Times* (disponible en <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/10688.pdf>). Estamos muy agradecidos a la Fundación Friedrich Ebert por estar de acuerdo en la publicación en la presente forma.

Título original: *European trade unionism: from crisis to renewal?*

Primera edición: ETUI. Brussels, 2014.

©Publisher: ETUI aisbl, Brussels

El Instituto Sindical Europeo recibe apoyo financiero de la Unión Europea. La Unión Europea no es responsable por cualquier uso hecho de la información contenida en esta publicación.

La traducción al castellano ha sido realizada por la Fundación 1º de Mayo.

EL SINDICALISMO EUROPEO: ¿DE LA CRISIS A LA RENOVACIÓN?

MAGDALENA BERNACIAK

INVESTIGADORA DEL INSTITUTO SINDICAL EUROPEO (ISE/ETUI) EN BRUSELAS.
Contacto: mbernaciak@etui.org

REBECCA GUMBELL-MCCORMIC

PROFESORA TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE
LONDRES, EN BIRKBECK.

RICHARD HYMAN

PROFESOR EMÉRITO DE RELACIONES LABORALES DE LA LONDON SCHOOL OF
ECONOMICS Y EDITOR DE LA REVISTA EUROPEA DE RELACIONES LABORALES.

ÍNDICE

Prefacio	7
1. Variedades del sindicalismo europeo, variedades de desafíos	8
La diversidad de los sindicatos en Europa	8
A la defensiva: variedades de retos	11
2. El “modelo organizativo” y la democracia sindical	17
Representación de las trabajadoras	18
Afiliación de jóvenes, migrantes y trabajadores atípicos	20
Democracia sindical	25
3. Fusiones y reestructuraciones	28
Fusiones y reorganizaciones: ¿la unión hace la fuerza?	31
4. La negociación colectiva en tiempos difíciles	35
Respuestas a la crisis económica y a la austeridad: los límites de radicalismo	39
Estrategias innovadoras de negociación colectiva	45
5. Nuevos enfoques de compromiso político	48
Sindicatos y partidos políticos	49
Intercambio político y concertación social en crisis	54
La búsqueda de alianzas y nuevos enfoques para la movilización	56
6. La dimensión internacional	59
El ámbito internacional de la acción sindical	59
Enfoques nacionales sobre la internacionalización	60
La dimensión europea	66
La organización y acción transnacional a nivel sectorial y de empresa	72
Internacionalismo y recursos de poder sindical	77
Conclusión: ¿recuperando la iniciativa?	79
Referencias	84

PREFACIO

Los sindicatos europeos están sometidos a una considerable presión. En Occidente, su estatus como pilares de un “modelo social” ha sido socavado por la globalización y el neoliberalismo. En los nuevos Estados Miembros del centro y el este de Europa, los sindicatos nunca han tenido dicho estatus y probablemente no lo alcanzarán en un futuro previsible. La reciente crisis económica añadió dificultades en el largo plazo: en muchos países ha conducido a severas medidas de austeridad y servido como pretexto para ataques radicales a las instituciones de la negociación colectiva.

En este informe tenemos dos objetivos principales. El primero es mostrar la diversidad de los sindicatos europeos y los desafíos a los que hacen frente. Las diferencias en las estructuras organizativas y en el papel institucional de los sindicatos tienen un impacto sobre los recursos de poder que tienen a su disposición; estas diferencias también se trasladan a los diferentes tipos de problemas que los sindicatos tienen que resolver. Sostenemos, sin embargo, que a menos que los sindicalistas en cada país comprendan cómo y por qué sus homólogos en otros lugares son diferentes, no estarán en condiciones de aprender de la experiencia de otros.

En segundo lugar, esbozamos algunas iniciativas imaginativas adoptadas por sindicatos europeos en los últimos años que podrían servir de inspiración para sus homólogos en otros lugares. Analizamos consiguientemente sus actividades en los campos de la afiliación y la organización; las fusiones y reestructuraciones organizativas; la negociación colectiva; el diálogo social; y en la cooperación transfronteriza. Concluimos que los sindicatos no están condenados por fuerzas externas a continuar su declive y alcanzar eventualmente la irrelevancia. Contra todas las adversidades, todavía tienen posibilidades de opciones estratégicas.

1. Variedades del sindicalismo europeo, variedades de desafíos

La diversidad de los sindicatos en Europa

Ha llegado a ser habitual distinguir entre las diferentes “variedades de capitalismo” dependiendo en qué medida, y a través de qué mecanismos, los mercados –incluidos los mercados laborales- están social y políticamente regulados. Hall y Soskice (2001) esbozaron una dicotomía entre economías de mercado “liberales” y “coordinadas”; estudios posteriores han desarrollado clasificaciones más elaboradas, teniendo en cuenta en particular el papel del Estado en la gestión de la economía y la estructuración del mercado de trabajo. Sobre estas bases, los estudiosos de las relaciones laborales han construido tipologías comprensivas de los sistemas europeos occidentales distinguiendo entre países nórdicos, centrales, del sur y anglosajones (Ebbinghaus 1999, Sapir, 2006).

La mayoría de los países nórdicos –nos centramos en Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia- poseen sistemas de relaciones laborales basados en compromisos de clase institucionalizados entre las organizaciones de trabajadores y empresarios. Como muestra la tabla 1 (en la cual los países están clasificados según los grupos usados en este informe), estos cuatro países tienen los niveles más altos de sindicalización de Europa. En general, los sindicatos no tienen las divisiones ideológicas comunes en otros muchos países, pero se estructuran en organizaciones separadas de trabajadores manuales, de “cuello blanco”, y los profesionales o titulados. Históricamente todos poseen sistemas de protección de tipo “Ghent”, con seguros de desempleo voluntarios, pero subvencionados por el Estado y administrados por los sindicatos (Vandaele 2006:647), aunque el sistema noruego fue abolido en 1938. Tales sistemas son vistos generalmente como fuente de fuertes incentivos a la afiliación sindical. La mayoría de los países (Finlandia es una excepción parcial) ha tenido durante muchas décadas partidos socialdemócratas con un papel dominante en los gobiernos; una consecuencia han sido Estados de bienestar igualitarios ampliamente desarrollados.

El grupo Central –consideramos aquí Alemania, Austria, Suiza, los Países Bajos y Bélgica- poseen una larga tradición de diálogo social, a menudo enmarcada en instituciones tripartitas formales. La densidad sindical es relativamente baja, a excepción de Bélgica (donde el “sistema Ghent” tuvo su origen); pero en general tienen sistemas de negociación colectiva general (en los niveles sectoriales o intersectoriales, o en ambos) combinados con procedimientos para extender los acuerdos a las empresas no firmantes, lo que asegura un nivel más alto de cobertura de la fuerza de trabajo. Los sistemas legales de comités de empresa están normalmente dominados por los sindicatos representativos, incluso en los centros de trabajo en donde sólo tienen una presencia sindical minoritaria. Los Estados de bienestar, a menudo construidos sobre los principios Bismarquianos, son menos igualitarios que en los países nórdicos, pero proporcionan un espacio importante para la implicación sindical en la construcción y administración de las políticas públicas. En la mayoría de los países, la tradición de los gobiernos de coalición entre partidos crea un sesgo hacia lo negociado y los cambios políticos graduales, reforzando el papel privilegiado de los sindicatos como interlocutores sociales.

Tabla 1. Densidad sindical y cobertura de la negociación colectiva

	Union density				Bargaining coverage			
	1980	1990	2000	2010 ^a	1980	1990	2000	2010 ^a
DK	79	75	74	69	72	69	80	85
FI	69	73	75	70	77	81	86	90
NO	58	59	54	55	70	70	72	74
SE	78	82	80	68	85	88	91	91
AT	57	47	37	28	95	99	99	99
BE	54	54	49	52	97	96	96	96
CH	28	28	23	17	48	44	42	49
DE	35	31	25	19	78	72	64	61
NL	35	24	23	19	79	82	86	84
ES	19	13	17	20	76	82	83	73
FR	18	10	8	8	85	92	95	92
GR		39	34	24		65	65	65
IT	48	39	35	36	85	83	80	85
PT	55	28	22	19	70	99	92	90
IE	64	57	40	34	64	60	55	42
UK	51	39	30	27	70	54	36	31
SI		69	42	26		100	100	92
CZ			27	17			41	47
HU	94	83	22	17			47	34
PL	65	37	17	14			42	29
SK			32	17			51	38
EE		94	15	8			29	25
LT			17	10			12	14
LV			26	15			21	22
BG	98	81	28	20				18
RO	100	80	40	33				70

^a Para algunos países, 2008 o 2009

Fuente: Base de datos ICTWSS para 2010, basado en fuentes nacionales (Viser, 2013)

Los países del Sur –Francia, Italia, España, Portugal y Grecia- tienen una historia de fuertes partidos comunistas y movimientos sindicales ideológicamente divididos, ligada a relaciones laborales disputadas. La regulación del empleo normalmente depende más de la legislación que de la negociación colectiva. Muchos observadores perciben un círculo vicioso de relaciones laborales altamente politizadas, con sindicatos más interesados en influenciar al gobierno que en negociar con los empresarios. Otros sin embargo apuntan a un significativo cambio en las últimas décadas, y enfatizan la creciente diversidad en este grupo de países.

Los países anglófonos, Gran Bretaña e Irlanda, los más próximos a las “economías de mercado liberales”, tienen sólo débiles legislaciones sobre empleo y derechos sindicales. Los sindicatos no están divididos ideológicamente, como es el caso de muchos otros países, pero están relativamente fragmentados a lo largo de divisiones ocupacionales e industriales, con grandes sindicatos generales numéricamente predominantes en ambos países. La negociación en el nivel sectorial ha desaparecido virtualmente en ambos países lo que significa que (al menos en el sector privado) los sindicatos tienen que ganar su reconocimiento empresa a empresa; aunque en Irlanda las series de acuerdos de diálogo social de alto nivel, el primero firmado en 1987, parecieron marcar un camino muy diferente al tomado en Gran Bretaña.

Además de estos dieciséis países de Europa Occidental, examinamos los diez de la Europa Central y del Este (ECE) que se convirtieron en miembros de la UE en 2004 y 2007. Mientras que los países occidentales normalmente se dividen en los grupos antes identificados, similares clasificaciones no han sido las acostumbradas en el caso de la ECE. Hace diez años, Kohl y Platzer (2004) concluían que estos países estaban todavía adheridos a un modelo de relaciones laborales de “transición”, caracterizado por débiles y fragmentadas estructuras de representación de intereses y un papel dominante del Estado en la formulación e implementación de los objetivos de la política socioeconómica. Igualmente Visser (2002) encontró que era difícil de predecir cuál de los modelos establecidos de relaciones laborales serán finalmente seguidos en la ECE.

La inicial reticencia a abrir la “caja negra de la ECE” parece justificada, dado que los nuevos Estados miembros compartieron muchas características importantes. La primera que durante cerca de cuarenta años han permanecido bajo gobiernos comunistas, los cuales imponían estructuras sociales y políticas bastante uniformes. Las relaciones laborales estaban sujetas al control del Estado como único empleador, mientras los sindicatos asumían el papel de “correas de transmisión”, comunicando las decisiones del partido a sus (a menudo involuntarios) afiliados. En segundo lugar, todos se sometieron a una transición simultánea a la democracia liberal y el capitalismo de mercado. Esto último requirió la creación de instituciones para sostener el mercado, así como una importante reorientación del comercio y la apertura al capital extranjero. Esto también supuso dolorosas reestructuraciones y penurias sociales, con un crecimiento del desempleo y un aumento de la desigualdad en la distribución de las rentas. En tercer lugar, todos escogieron el camino de la integración en la UE, presentando las solicitudes para la adhesión entre 1994 y 1996. Por lo menos en el plano formal, implementaron las disposiciones sociales consagradas en la legislación de la UE, el *acervo social*, incluidas las legislaciones sobre representación de los trabajadores, salud y seguridad en el trabajo y derecho a la información de los trabajadores. La cuarta característica es que la renta nacional está en general muy por debajo de los niveles occidentales, y los gastos sociales generalmente siguen siendo proporcionalmente inferiores al promedio de la UE-15 (Bohle y Greskovits, 2012).

Sin embargo, está cada vez más claro que la referencia a los Estados de la ECE como una sola categoría oculta importantes diferencias entre países. Al mismo tiempo, las clasificaciones occidentales establecidas son de poca utilidad, dados los diferentes orígenes y vías de desarrollo de las instituciones de la ECE Bohle y Greskovits (2012) han propuesto una tipología basada en el análisis de los legados comunistas, las opciones de políticas de transición y las influencias transnacionales durante el período de transición económica, con tres grupos: los países bálticos, además de Bulgaria y Rumanía; Eslovenia; y los países de Visegrado. Empleamos la misma clasificación.

Los tres Estados bálticos - Lituania, Letonia y Estonia – consiguieron la independencia tras el colapso de la Unión Soviética en 1991. El inicio tardío de las reformas, y el afán de ponerse al día con los demás otros países de la ECE, se tradujo en una vía radical de transición que favoreció la estabilidad macroeconómica sobre la protección del mercado laboral y la provisión de bienestar. Los países bálticos no atrajeron inversión extranjera directa (IED) de alto valor añadido y por lo tanto experimentaron una sustancial desindustrialización. El trabajo organizado fue en gran parte excluido de la formulación de las políticas, mientras que las relaciones laborales estuvieron marcadas por una densidad sindical y una cobertura de la negociación colectiva extremadamente bajas.

Bulgaria y Rumanía comparten muchas características similares, como los altos niveles de la financiarización, débiles estados de bienestar y una proporción relativamente alta de exportaciones de productos de bajo valor añadido. Sin embargo, el proceso de transición fue más prolongado, con menos privatizaciones y desindustrializaciones radicales. En el ámbito de las relaciones laborales, al menos hasta hace poco, los interlocutores sociales rumanos eran más fuertes, y la cobertura de la negociación colectiva superior, que en los países bálticos. En Bulgaria, la densidad sindical es relativamente baja y está disminuyendo aún más.

En el extremo opuesto del espectro, Eslovenia se aproxima más estrechamente al modelo de diálogo social de los países del centro. Como la República Yugoslava más mas económicamente desarrollada, ya había forjado fuertes vínculos con los países occidentales antes del cambio de sistema. Después de la independencia, albergó una parte sustancial de las entradas de IED, al mismo tiempo que preservaba una fuerte base industrial nacional y un sistema bancario de propiedad nacional. La tradición de autogestión proporcionó un marco para los posteriores compromisos capital-trabajo. La densidad sindical ha sido alta; la mayoría de los trabajadores están cubiertos por convenios colectivos, y la negociación sectorial es la dominante. Los sindicatos han asumido una importante posición no sólo en la empresa, sino también a nivel nacional, influyendo en el curso de la transición y en el proceso de entrada en la eurozona a través de acuerdos y pactos sociales tripartitos. Más recientemente, sin embargo, Eslovenia también ha experimentado un 'giro neoliberal' (Stanojević, 2014).

Los países de Visegrado - Polonia, Hungría, la República Checa y Eslovaquia - ocupan posiciones intermedias. Al igual que Eslovenia, la mayoría ya habían experimentado con economías de mercado en la época comunista. En los años que siguieron, preservaron en gran parte sus estados de bienestar y lograron atraer – sobre todo, gracias a los generosos subsidios- IED intensivas en capital y de alto valor añadido que transformaron y renovaron su base industrial. A diferencia de Eslovenia, sin embargo, no han garantizado al movimiento sindical el acceso institucionalizado al proceso de formulación de políticas, confiando en cambio en un enfoque legalista sobre la regulación del mercado de trabajo y combinándolo con un débil e “ilusorio” tripartismo (Ost, 2001). Los sistemas de relaciones laborales, si bien estabilizados en los últimos años, se han mantenido conflictivos, fragmentados, y marcados por la disminución del poder de los interlocutores sociales. La negociación colectiva está descentralizada y los acuerdos sectoriales son escasos (excepto en Eslovaquia); las extensiones de los convenios, incluso cuando son legalmente posibles, rara vez se utilizan en la práctica.

Este breve resumen de los capitalismo europeos y los sistemas de relaciones laborales proporciona una imagen que está lejos de ser uniforme. Como se muestra en las siguientes secciones, las diferencias entre los grupos se traducen en tipos específicos de desafíos a los que deben enfrentarse los sindicatos. También conforman los recursos de poder sobre las que los sindicatos pueden construir, así como dar respuestas estratégicas.

A la defensiva: variedades de retos

En el último cuarto de siglo, los sindicatos de toda Europa se han enfrentado a graves desafíos. Estos incluyen un declive de las industrias manufactureras de gran escala en las que los sindicatos siempre tuvieron una fortaleza importante, seguido por las

presiones presupuestarias y el impulso a la privatización en otro bastión principal de los sindicatos, los servicios públicos; esto ha dado lugar a la inseguridad del mercado de trabajo y el crecimiento de las diversas formas de empleo "atípico". Como muestra la tabla 2, el desempleo registrado oficialmente en 2012 fue del 10% o más en todos los países del Sur y en muchos de la Europa central y oriental. Por otra parte, las estadísticas oficiales subestiman a menudo la falta de trabajo real, y los niveles en la mayoría países han empeorado aún más como resultado de las medidas de austeridad. El nivel de empleo a tiempo parcial -por lo general asociado con una sindicalización relativamente baja- es alto en gran parte del oeste, y los contratos temporales han crecido rápidamente en la mayoría de los países occidentales, junto con Polonia. Los trabajadores jóvenes están afectados en particular y de forma severa por el crecimiento de la inseguridad del mercado de trabajo.

Asociado con todos estos desafíos, aunque de manera compleja, está el proceso de la "globalización", que debilita la capacidad sindical para regular el trabajo y el empleo dentro de las fronteras nacionales en la que están inmersos. Se ha producido una deriva política hacia la derecha y, como veremos más adelante, un descenso en el apoyo electoral a los partidos socialdemócratas -que a menudo parecen incapaces o faltos de voluntad para impugnar la agenda neoliberal- sobre todo en la ECE, donde las tradiciones de la socialdemocracia apenas sobrevivieron al régimen anterior.

Un resultado ha sido la pérdida de densidad sindical en las últimas tres décadas. En el Oeste, la disminución en algunos países ha llegado aproximadamente a la mitad, aunque en otros ha sido mucho menos dramática, como indica la tabla 1. En gran parte del Este, si el punto de referencia era que los sindicatos "oficiales" afiliaban a casi el 100% de los trabajadores, las pérdidas han sido aún mayores. La caída de la afiliación induce al agotamiento de los recursos financieros. En algunos países, también ha significado una disminución en la cobertura de la negociación colectiva; aunque esta no es la regla general, como ya vimos anteriormente, principalmente a causa de la existencia de negociación colectiva sectorial, a menudo reforzada por disposiciones legales para la ampliación de los acuerdos a todas las empresas de un sector. Pero si el poder de los sindicatos se reduce, la eficacia de estas instituciones de negociación no puede garantizarse. Casi universalmente, como veremos a continuación, los contenidos de los acuerdos sectoriales están siendo socavados con cambios que llevan la toma de decisiones hacia la empresa individual. La disminución de la afiliación también se traduce en un debilitamiento de la influencia política.

Mientras que el cambiante mundo del trabajo, el impacto de la globalización y el ascenso del neoliberalismo han afectado el entorno del sindicalismo en todos los países europeos, lo han hecho de diferentes maneras y en diferentes grados. Esbozamos aquí algunas de estas diferencias, que están estrechamente relacionadas con las amenazas emergentes a las constelaciones nacionalmente específicas de recursos de poder sindical.

Tabla 2. Indicadores del mercado laboral, 2012

	Population (million)	Employment rate 15-64 (%)		Unemployment (%)		Fixed-term (%)		Part-time (%)	
		All	Female	All	15-24	All	15-24	All	Female
DK	5.5	73	70	8	14	9	21	25	36
FI	5.3	69	68	8	19	16	41	14	19
NO	4.8	76	74	3	9	8	24	27	42
SE	9.3	74	72	8	24	16	57	25	39
AT	8.4	73	67	4	9	9	36	25	44
BE	11.1	62	57	8	20	8	31	25	44
CH	7.7	79	74	4	8	13	53	35	60
DE	82.0	73	68	6	8	14	53	26	45
NL	16.5	75	70	5	10	20	51	49 ^a	77 ^a
ES	46.2	55	51	25	53	24	65	15	24
FR	62.5	64	60	10	24	15	57	18	30
GR	11.2	51	42	24	35	10	26	8	12
IT	60.0	57	47	11	35	14	53	17	31
PT	10.6	62	59	16	38	21	56	11	14
IE	4.5	59	55	15	30	10	35	24	35
UK	62.0	70	65	8	21	6	15	26	42
SI	2.0	64	61	9	21	17	72	9	12
CZ	10.4	67	58	7	20	9	27	5	9
HU	10.0	57	52	11	28	9	22	7	9
PL	38.1	60	53	10	27	27	66	7	11
SK	5.4	60	53	14	34	7	19	4	6
EE	1.3	67	65	10	21	4	13	9	13
LT	2.2	62	62	13	26	3	9	9	11
LV	3.2	63	62	15	28	5	10	9	11
BG	7.5	59	56	12	28	5	7	2	3
RO	20.4	60	53	7	23	2	6	9	10

^a En NL, el estatus de tiempo parcial es definido como trabajo por debajo de 35 horas a la semana; en el resto, está definido en base a las propias definiciones de los trabajadores

Fuente: Eurostat

En los países nórdicos, el creciente apoyo a los partidos de derechas – junto, al igual que en muchos otros países, a un cambio de los socialdemócratas hacia políticas económicas neoliberales- ha planteado grandes desafíos a los sindicatos. Lo más importante ha sido el debilitamiento de los sistemas de Ghent. En Suecia –donde los niveles de desempleo se han incrementado considerablemente, sobre todo para los trabajadores jóvenes– las contribuciones al seguro de desempleo se incrementaron drásticamente (más o menos cuatro veces), las desgravaciones fiscales fueron suprimidas, y las cotizaciones sociales se vincularon más estrechamente con la tasa de desempleo de los miembros de cada fondo. Los cambios, impuestos en 2007 y 2008, significaron que los trabajadores más vulnerables fueron los más perjudicados, mientras que los niveles de beneficios se redujeron. Dado que el seguro de desempleo es voluntario, el resultado ha sido una disminución sustancial del número de miembros de los fondos controlados por los sindicatos, y una correspondiente disminución de la afiliación sindical. En Dinamarca, el gobierno acabó, en 2001, con el monopolio sindical del seguro de desempleo, y autorizó a los fondos a competir a través de las

fronteras sectoriales y ocupacionales; poco después, se duplicaron los tipos de las cotizaciones sociales, seguido de una reducción de las desgravaciones fiscales, y la duración del seguro de desempleo se redujo a la mitad. La mayor confederación, LO, perdió el 22% de sus miembros entre 2000 y 2011. En Finlandia también, los cambios legislativos hicieron posible, en 1991, acceder al seguro de desempleo sin ser miembro de un sindicato, de lo que resultó una fuerte disminución de la densidad sindical.

Un principio clave del sindicalismo nórdico ha sido que las principales condiciones de trabajo deben estar reguladas por la negociación colectiva en lugar de por la ley; de forma que, por ejemplo, no existe legislación sobre el salario mínimo. Esto ha entrado en conflicto con las normas comunitarias sobre libre circulación de trabajadores y libertad de establecimiento, cuestión señalada por la sentencia Laval del Tribunal de Justicia Europeo (TJE) en 2007, que insistió en que la Directiva sobre “desplazamiento” de los trabajadores de un Estado miembro a otro “no puede interpretarse como que permita al Estado miembro de acogida hacer la prestación de servicios en su territorio, condicionada a la observancia de unas condiciones de trabajo vayan más allá de las normas obligatorias para protección mínima”. Esto “ha golpeado el corazón del modelo nórdico de fijación de salarios y condiciones de trabajo” (Woolfson et al. 2010: 347), ya que las cláusulas de los convenios colectivos no son universalmente vinculante por ley. El fallo, por lo tanto, prohíbe a los sindicatos emprender conflictos laborales para hacer cumplir dichas cláusulas a los proveedores extranjeros de servicios que no lo hacen (véase también la discusión en el capítulo 6).

Los sindicatos de los países de Europa central se enfrentan a desafíos algo diferentes. En primer lugar, el modelo “renano” de economía de mercado coordinada descansaba fundamentalmente sobre el papel de “capital paciente”: los bancos y otros inversores institucionales estaban comprometidos con una relación a largo plazo con las principales empresas, protegiendo a los empresarios de las presiones a corto plazo del mercado. Alemania fue aquí el arquetipo, con la tradición del *Hausbank* y con la importante función de dichos bancos (así como de los representantes de los trabajadores) en los consejos de supervisión. Mientras que todos los cinco países han estado siempre integrados en los mercados internacionales de productos, estaban sin embargo, relativamente aislados de la volatilidad de los mercados financieros globales. Esto ha cambiado significativamente, con una aproximación gradual hacia los principios angloamericanos del ‘valor para los accionistas’ y con la invasión de los instrumentos e instituciones financieros que se les asocian (facilitados y, en parte impulsados, por las normas de competencia de la UE). Un ejemplo dramático es el de la propagación en Alemania de OPAS hostiles, prácticamente desconocidos con anterioridad: caso paradigmático fue la adquisición de Mannesmann por Vodafone en 2000. Tales cambios exponen a los trabajadores a niveles hasta ahora desconocidos de inestabilidad e inseguridad, planteando problemas importantes a los sindicatos.

En segundo lugar, como se señaló anteriormente, los sindicatos han disfrutado durante mucho tiempo de apoyos institucionales fuertes que los han hecho menos dependientes del volumen de afiliación. Como muestra la tabla 1, mientras que la densidad sindical en Austria y Bélgica era superior al 50% en 1980, en Alemania, los Países Bajos y Suiza era mucho más baja. Desde entonces, la densidad en los últimos tres países ha caído a alrededor del 20%, en Austria se ha reducido a la mitad; sólo los sindicatos belgas, reforzados por una versión más débil del “sistema Ghent” han resistido la tendencia. Pero los apoyos institucionales pueden inducir a una peligrosa complacencia:

sin los adecuados recursos de poder organizacional, los sindicatos pueden perder legitimidad representativa y encontrar que sus apoyos institucionales acaben siendo socavados. Es posible que la forma de las instituciones - tales como la cogestión alemana- permanezca intacta pero que su efecto práctico se atrofie. Los sindicatos alemanes representan un caso extremo de un problema más general: mantienen de forma desproporcionada un núcleo relativamente seguro, de trabajadores de sexo masculino de la industria manufacturera tradicional (así como del sector público), cuya propia seguridad se ve amenazada por el crecimiento de una más diversificada, y a menudo precaria, fuerza de trabajo que está fuera de las filas del sindicalismo.

Los países del Sur se enfrentan a retos específicos que tienen características distintas. En Francia, donde los sindicatos tienen la menor densidad de la Europa Occidental, la afiliación sindical tradicionalmente implicaba un compromiso mucho más activo que en otros países; y los sindicatos medían su apoyo, en primer lugar por los votos recibidos en las elecciones a los comités de empresa y en segundo lugar por la disposición a seguir los llamamientos a las acciones de huelga. Pero el número de huelgas ha disminuido drásticamente en las últimas décadas, al menos en el sector privado; mientras que las elecciones en los centros de trabajo están marcadas por una alta tasa de abstención (más de un tercio del electorado) y la elección de muchos candidatos no sindicalizados (aproximadamente un cuarto) (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2006). Los sindicatos llegaron a ser cada vez más dependientes para su efectividad, en primer lugar de su implantación dentro del amplio sector público, que empleaba a casi una cuarta parte de la fuerza laboral, y permitía un generoso tiempo libre para trabajar en actividades sindicales a los representantes sindicales de los centros de trabajo; en segundo, de su capacidad de movilización para presionar al gobierno para regular el mercado de trabajo, las prestaciones sociales y las condiciones de trabajo. Este modelo de relaciones laborales ha sido cuestionado por sistemáticos programas de privatización; por el aumento de la negociación colectiva de empresa; y por unos sistemas de gestión más sofisticados y asertivos.

Si bien hay algunos paralelismos en otros países del Sur, más recientemente el reto predominante ha sido la crisis de la deuda soberana y las medidas de austeridad impuestas desde el exterior. Tanto en España como en Italia, las amenazas para continuar siendo miembros de la zona euro trajeron la intervención directa del Banco Central Europeo (BCE), que condujeron primero a recortes radicales en el gasto público y el empleo público y luego a cambios más sistemáticos en el sistema de relaciones laborales. Grecia y Portugal incluso sufrieron una intervención más brutal por parte de la Troika, que comprende la Unión Europea (UE), el BCE y el Fondo Monetario Internacional (FMI), con exigencias de descentralización de la negociación colectiva, de reducciones de los salarios mínimos y de eliminación o restricción de las disposiciones para la extensión de los convenios colectivos. El resultado más dramático se ha producido en Portugal, donde el número de trabajadores cubiertos por convenios colectivos cayó de 1,9 millones en 2008 a 0,3 millones en 2012 (Campos Lima 2013).

En los países anglófonos, los sindicatos tradicionalmente han gozado sólo de limitados apoyos institucionales y por lo tanto son particularmente dependientes de sus propios recursos de poder internos. En el Reino Unido, la densidad sindical se ha reducido casi a la mitad desde 1980 y -debido a la ausencia casi total de negociación colectiva sectorial y a la falta de mecanismos de extensión- la cobertura de la negociación colectiva se ha reducido más drásticamente aún. Los sindicatos se han enfrentado también a la

sostenida hostilidad gubernamental, con cambios legislativos diseñados para hacer que la efectividad de la organización y la acción sindical sea extremadamente dificultosa, y a amplios programas de privatización. Muchas administraciones han utilizado el nuevo marco legal para excluir la representación sindical, o al menos minimizar el alcance de la negociación colectiva. Como en otros países, la proporción de empleos precarios parece ir en aumento. Más recientemente, las medidas de austeridad salvaje impuestas por el gobierno conservador-liberal elegido en 2010 amenazan muchas áreas de los servicios públicos y del empleo público. En Irlanda, el estatus público de los sindicatos se ha visto potenciado por un cuarto de siglo de diálogo social de alto nivel; sin embargo, a nivel de empresa, muchos empresarios- sobre todo las empresas multinacionales extranjeras (EMN)- se han resistido fuertemente a la sindicalización. Por lo tanto la densidad sindical ha caído tan rápidamente como en Gran Bretaña; la cobertura de la negociación se ha mantenido mejor, pero en gran parte debido a los cada vez más huecos pactos sociales. Desde 2008 todos los demás desafíos se vieron desbordados por el impacto de la crisis financiera mundial, que puso de manifiesto la fragilidad del modelo de crecimiento de Irlanda basado en el crédito barato, la banca especulativa y un artificial auge de la vivienda. El gobierno fue el primero en imponer un programa de austeridad masivo, con un gran impacto en el empleo, los salarios y las pensiones del sector público. La amenaza se intensificó bajo las condiciones del “rescate” de la Troika de noviembre de 2010. Esta crisis puso a prueba la colaboración social frente a la destrucción, pero también creó serias divisiones entre los sindicatos de los sectores público y privado.

Los sindicatos de la Europa central y oriental, a pesar de las diferencias que hemos señalado, se enfrentan a algunos problemas comunes. En general, sus identidades permanecen conformadas por los primeros años de la transición; sin embargo, la mayoría tiene que redefinir su papel para el Siglo XXI. Al carecer de los apoyos institucionales que son comunes en el oeste, son particularmente dependientes de sus propios recursos; pero estos recursos son escasos. Se establece un círculo vicioso: ampliamente vistos como reliquias del antiguo régimen, los sindicatos carecen de legitimidad pública y de una afiliación comprometida; sin embargo sin ambas cosas, están en una posición débil para demostrar su capacidad como defensores de los derechos de los trabajadores. En la mayoría de los países de la ECE, la densidad sindical sigue cayendo a pesar de la reciente intensificación de los esfuerzos organizativos. Esta tendencia, en combinación con el envejecimiento de su actual base de afiliación, plantea serias preocupaciones acerca de los movimientos sindicales organizados en la región. La situación es particularmente dramática en los Estados bálticos, donde la densidad sindical oscila en torno al 10% de la población activa y está disminuyendo aún más (ver Tabla 1 para más detalles). La debilidad de los sindicatos también ha dificultado el enfrentamiento con la política neoliberal en curso seguida de forma sistemática desde el inicio de la transición por la mayoría de los gobiernos de la ECE, de derechas y de izquierdas por igual. Durante la reciente crisis, los sistemas sociales y de negociación colectiva se han visto sometidos en la región a presiones adicionales como resultado de las acciones gubernamentales y a la condicionalidad externa, especialmente en el caso de los países sometidos a programas de rescate internacionales ofrecidos por la UE, el Banco Mundial y el FMI.

En los capítulos que siguen, exploramos algunas de los modos con que los sindicatos han respondido a estos desafíos en toda Europa.

2. El “modelo organizativo” y la democracia sindical

Como hemos visto, la densidad sindical varía radicalmente entre países, desde menos de un 8% en Francia hasta (recientemente) más del 80% en Suecia. En algunos países la afiliación ha caído abrupta y casi continuamente en las pasadas tres décadas; en otros el declive empezó más tarde y fue menos severo. En algunos casos el número absoluto de afiliados se ha incrementado pero en menor medida que el número de trabajadores activos. La composición de la afiliación sindical a menudo refleja la estructura de la fuerza de trabajo de hace decenios, concentrándose en trabajadores industriales, sector público y con una débil representación en los crecientes servicios privados. En la mayor parte de los casos, la densidad sindical está alejada de la participación real de los jóvenes en el mercado de trabajo. En algunos países, la mitad de la afiliación se jubilará en el plazo de 10 años; en Italia, el 50% son pensionistas. Esta situación confronta a los sindicatos a dos retos interconectados: el primero, detener y revertir su continuo declive; el segundo, incrementar su afiliación especialmente entre los grupos infra-representados, lo que podría requerir tener más en cuenta sus intereses específicos. ¿Cómo están respondiendo las organizaciones sindicales?

Con el fin de revertir el declive de la densidad sindical, los sindicatos tienen que mejorar sus técnicas de afiliación o de retención de afiliados (o ambas). Hace 20 años, algunos sindicatos estadounidenses creyeron encontrar la respuesta en el “modelo organizativo” más que en el dominante “modelo de servicios”. En este último, un aparato burocrático de sindicalistas profesionales proporcionan servicios a los afiliados a través de la negociación colectiva o la presentación de reclamaciones individuales. Pero si el sindicato en tiempos difíciles es incapaz de ofrecer resultados tangibles está prácticamente condenado a desaparecer. El objetivo del modelo alternativo era involucrar a los afiliados colectivamente a desarrollar sus propias capacidades representativas, de forma que gran parte de la representación y la negociación cotidiana se desarrollara desde la base con el apoyo del aparato sindical. De esta forma se intentaría al mismo tiempo ahorrar recursos e incrementar el atractivo del sindicato a los afiliados actuales y potenciales. Frente a empresarios hostiles con un amplio repertorio de tácticas antisindicales, la organización requiere un cuidadoso diagnóstico de las características de los trabajadores-objetivo y de las vulnerabilidades de sus patronos, así como la identificación de sus reivindicaciones, las formas de construir solidaridad colectiva y métodos firmes de afiliación individual.

Los sindicatos europeos han respondido a la caída de la densidad de muy diferentes maneras. Algunos permanecieron confiados pero en la actualidad la mayoría se toman muy en serio los retos de la afiliación, la representación y la movilización. No en todos los países el “modelo organizativo” se ha aceptado. Hay buenas razones para explicar los contrastes. El primero, como hemos visto, el declive de la afiliación varía sustancialmente de un país a otro. El segundo, las implicaciones de desafíos objetivamente parecidos varían de acuerdo con los contextos nacionales: *“la pérdida de afiliación... tiene diferente significado según los sistemas nacionales”* (Frege and Kelly 2003:20). Tercero, las tradiciones e instituciones nacionales ofrecen diferentes oportunidades y constreñimientos; por lo tanto soluciones particulares (especialmente si proceden del muy específico sistema de relaciones laborales de EEUU) pueden ser contraproducentes en otros países. Finalmente, el significado del modelo organizativo en sí mismo no es claro, es ambiguo y discutible. ¿Es simplemente una caja de herramientas que se puede aplicar selectivamente o requiere un enfoque integrado que

incluya una radical revisión de los objetivos y formas de actuar sindicales? ¿la organización puede reducirse a la afiliación o requiere un rango de iniciativas mucho más amplio con el fin de reconstruir el poder organizativo? Como Cörre *et al* argumentan “*el problema de la renovación de las estrategias sindicales no está en la adopción únicamente de prácticas organizativas, si no en su inserción y consolidación en un concepto coherente de poder asociado*”

Representación de las trabajadoras

La representación (o infra-representación) de los intereses de las mujeres es un asunto controvertido desde hace mucho tiempo para los sindicatos europeos. En la actualidad, de forma generalizada, existen disposiciones estructurales en este sentido. Prácticamente todas las confederaciones tienen una Secretaría de la Mujer, generalmente con sustento estatutario y con incidencia directa en el proceso de negociación colectiva. Más controvertida es la introducción de cuotas o puestos reservados en los órganos de adopción de decisiones. Se han producido también iniciativas con el fin de proporcionar formación específica para incentivar la participación de mujeres en puestos de representación. Una de las más recientes iniciativas ha sido el *mainstreaming* de género, es decir, la evaluación y –en su caso– modificación de toda actividad sindical desde la perspectiva de género; así lo ha recomendado la CES desde 1999. De acuerdo con la investigación de Sechi (2007: 22-5) “*prácticamente todas las confederaciones han informado de que implementan *mainstreaming* de género pero sólo un tercio de ellas lo incorporan sistemáticamente al conjunto de sus políticas, como requiere el principio... Solamente tres planes de acción parecen incluir todos estos elementos, objetivos, cronogramas, procedimientos de seguimiento y mecanismos de evaluación*”

Las confederaciones de trabajadores manuales en los países nórdicos estuvieron entre las primeras en crear estructuras específicas de representación para las afiliadas y en establecer programas específicos de formación para mujeres, entre otras iniciativas. Algunos sindicatos también introdujeron programas autorizados para mujeres. La representación efectiva de los intereses de las mujeres se puede encontrar también en la temprana adopción de políticas de conciliación familiar y la demanda de suplementos para las mujeres con bajos salarios para compensar la brecha salarial entre hombres y mujeres. Todos los sindicatos alemanes tienen comités de mujeres, algunos de larga tradición, y en muchos casos existen estrictas normas de proporcionalidad en los órganos ejecutivos. Similares iniciativas se han introducido recientemente en Austria. Sin embargo, en casi todos los países con proporcionalidad efectiva en los órganos electos esto no significa que sus máximos responsables tengan dedicación exclusiva. En Francia, Ardura y Silvera (2001:7) constatan: “*los indiscutibles avances en la integración de la igualdad en los principales sindicatos.. pero al mismo tiempo persisten los obstáculos para la genuina paridad en los órganos ejecutivos*”. Entre los sindicatos italianos, la CGIL ostenta el liderazgo en lo referido a la presencia de mujeres entre sus dirigentes. En 1996 adoptó la norma de que todos los órganos debían tener, al menos, 40% de mujeres; dos años más tarde se estableció un foro para coordinar las actividades de mujeres dirigentes y de representantes de comités autoorganizados con el fin de desarrollar actividades que persiguen desarrollar iniciativas para la promoción de la igualdad de oportunidades. Beccalli y Meardi (2002: 133) señalan la contradicción entre “*la específica política de igualdad de los sindicatos italianos y la singular alianza con el movimiento feminista*” así como el hecho de que “*los sindicatos como*

organizaciones permanecen enraizados a modelos sociales, culturales y organizativos básicamente masculinos así como que demuestran una creciente dificultad para afrontar la diversidad (por ejemplo manteniendo reticencias hacia trabajos potencialmente favorables a las mujeres como el tiempo parcial)”. Los sindicatos británicos tienen también una relativa larga historia respecto a iniciativas tendentes a promover la igualdad de oportunidades, incluyendo las cuotas en los órganos ejecutivos, la existencia de comités de mujeres y las conferencias especiales. Los sindicatos irlandeses han adoptado políticas y estructuras similares aunque más tarde que sus homólogos británicos.

En los países del centro y este de Europa numerosos sindicatos han establecido comités de mujeres con el fin de promover el empleo femenino y el principio de igualdad salarial entre hombres y mujeres. No obstante, de vez en cuando, prioridades confrontadas y diferencias ideológicas entre organizaciones han provocado la marginación –cuando no la disolución- de estos órganos. Por ejemplo, un comité de mujeres creado por el sindicato polaco Solidaridad, creado poco después del cambio de sistema que tuvo lugar en 1989, fue pronto desmantelado a causa de sus críticas a la postura oficial del sindicato de apoyar una ley del aborto más restrictiva. A pesar de la ausencia de una representación formal de mujeres, Solidaridad apoya los derechos de las mujeres en el trabajo. En 2008 defendieron a trabajadoras expuestas a acoso sexual en una gran empresa de proceso de alimentos y organizó cursos de formación para representantes sindicales de comercio sobre cómo combatir este tipo de abusos (Kubisa 2009). En toda la región se han creado sindicatos en actividades predominantemente de mujeres, como el Sindicato Polaco de Enfermeras y Comadronas (OZZPiP), producto de una iniciativa organizativa desde la base que ya tiene casi 80.000 afiliadas.

Se ha producido un evidente proceso de aprendizaje mutuo en el desarrollo de acuerdos especiales para mujeres así como para otros “grupos minoritarios” con intereses específicos. La CES ha impulsado estas iniciativas significativamente (incluyendo su propio Comité de Mujeres), ha elaborado líneas directrices y difundido “las buenas prácticas”. No obstante, algunos elementos de esta agenda pueden ser controvertidos. La propia idea de un tratamiento especial, aunque diseñada para corregir la existente desigualdad de oportunidades, puede percibirse como la negación del principio de igualdad y no discriminación. En Francia, Ardura y Silvera (2001:7) constatan el miedo extendido a que las medidas especiales puedan crear “*un riesgo de marginación – incluso de “guetización”- de mujeres y minorías*”. En parte podría reflejar la específica concepción francesa de “valores republicanos”: todos los ciudadanos son iguales y no debe haber diferenciación, por ejemplo a través del seguimiento por motivos étnicos. Pero el miedo a que tratamientos especiales puedan ser discriminatorios existe por todos lados, incluidos los países nórdicos.

La existencia de estructuras específicas no es garantía de su efectividad o de que se doten de recursos suficientes. Mucha de la bibliografía sobre la representación de las mujeres tiende a afirmar que los resultados han sido decepcionantes aunque también que nunca se habían producido avances tan significativos como en los últimos años.

Afiliación de jóvenes, migrantes y trabajadores atípicos

En gran parte de los países los sindicatos también han puesto en funcionamiento estructuras específicas para trabajadores jóvenes. Vandale (2012) en una investigación sobre comités de jóvenes a nivel confederal, concluye que aunque la mayoría tiene un presupuesto específico y apoyo administrativo, casi todos los entrevistados percibían que los recursos que les asignaban eran insuficientes. Curiosamente, los representantes de aquellos países donde los jóvenes tenían un puesto garantizado en la comisión ejecutiva eran los menos satisfechos aunque pudiera ser debido a que tenían mayores expectativas. También era frecuente constatar que en la mayor parte de los países la representación de intereses específicos se produjo antes en los sindicatos sectoriales que en las confederaciones.

El creciente número de trabajadores con contratos precarios (que afecta desproporcionadamente a migrantes, minorías étnicas y jóvenes) está de lejos menos sindicalizado que el resto de la fuerza de trabajo. El reto sindical de responder al trabajo atípico se ha desarrollado de muy diferentes formas, incluyendo la afiliación y la organización, la revisión de las estructuras internas y las nuevas políticas y actividades societales. En primer lugar los sindicatos tienen que decidir representar a los trabajadores precarios. Obviamente se oponen a la deterioro de la seguridad en el empleo, de los salarios y de los términos y condiciones de trabajo vinculadas a las formas de trabajo más precarias así como han centrado su oposición a las iniciativas de empresarios y gobiernos tendentes a extender la contratación temporal o a través de agencias, sobre todo cuando estaban vinculadas a la reducción de las plantillas existentes. Sin embargo, la oposición al trabajo precario también ha significado en la práctica –cuando no a propósito– que numerosos sindicatos han limitado la afiliación a aquellos con un mínimo de horas de trabajo o con determinados tipos de contrato de trabajo.

Por el contrario algunos sindicatos han aceptado tácitamente la externalización del riesgo como un medio de incrementar la seguridad de sus miembros tradicionales, creando un conflicto de intereses entre grupos protegidos y precarios. De manera más general, *“muchos sindicatos europeos gozan de una fuerte presencia institucional por lo que el incentivo para integrar nuevos tipos de trabajadores es relativamente débil”* (Kloosterboer 2008: 120-1). Aun cuando no se ha excluido formalmente a esos trabajadores, en el pasado pocos sindicatos han perseguido activamente su afiliación a causa de la dificultad y el costo que esto entrañaba, de forma que no recogían sus preocupaciones específicas en la negociación colectiva, en las propuestas legislativas o en sus servicios. Dedicar tiempo y recursos a trabajadores atípicos se percibió como reducir atención a los afiliados “tradicionales”. No obstante, la mayor parte de los sindicatos han comprendido que el incremento de formas atípicas de trabajo socavará su poder, recursos y capacidad de actuar a no ser que los trabajadores precarios se afilien: su organización se ha transformado, por lo tanto, en una prioridad para la mayor parte de las confederaciones y sindicatos sectoriales.

Aunque los trabajadores precarios suelen estar en trabajos poco cualificados, existen también problemas específicos para organizar trabajadores autónomos altamente cualificados, especialmente cuando se encuentran separados de otros trabajadores de la misma empresa o cadena productiva, como los técnicos en investigación y desarrollo. Éstos pueden no tener experiencia sindical e incluso creer que los sindicatos no les son

necesarios para el desarrollo de su carrera profesional; por lo tanto los sindicatos deben presentarse como “más modernos” aunque sea de forma instrumental, mostrando que pueden ser una ayuda práctica además de instrumentos de solidaridad. Muchas iniciativas para organizar esos trabajadores pasan por el uso de las tecnologías de la información, las posibilidades del trabajo en red y los servicios digitales y, en ocasiones, creando un estilo específico de “sindicalismo freelance”.

Trabajadores jóvenes y precarios son un objetivo principal de afiliación en un creciente número de países. En Francia, la CGT tiene una organización específica de jóvenes. La CFDT dedica recursos para afiliar aprendices y estudiantes así como trabajadores de call centres y agencias de trabajo temporal donde la mayor parte son trabajadores jóvenes aunque no tiene una organización específica para ellos. Ambas confederaciones dedican recursos para campañas enfocadas a trabajadores de agencias de trabajo temporal y otros tipos de contratados atípicos, mayoritariamente jóvenes, migrantes o de minorías étnicas. Estos esfuerzos dependen en muchas ocasiones del compromiso de las estructuras locales o regionales más que de las federaciones sectoriales aunque estas últimas tiene mayores recursos. “*Las federaciones sectoriales aplauden estas iniciativas pero hacen poco para apoyarlas*” (Bérout 2009: 85). Normalmente estas campañas tienen valor propagandístico, pero no suponen incrementos sustanciales de afiliación.

Tanto en España como en Portugal, donde –como muestra la tabla 2– el número de jóvenes precarios es excepcional, los principales sindicatos han establecido departamentos específicos para trabajadores jóvenes e inmigrantes. Las tres principales confederaciones italianas han creado sindicatos específicos para trabajadores temporales. Entre todas afirman haber afiliado a unos 120.000 trabajadores, una pequeña parte del total de precarios pero un resultado mucho más significativo que el alcanzado en iniciativas paralelas de otros países. Asimismo, un acuerdo nacional firmado en 2007 por las organizaciones sindicales permitió la firma de un amplio número de acuerdos sectoriales y de empresa regulando el uso y condiciones para la contratación de trabajadores temporales. Desde algunas perspectivas, la organización de trabajadores atípicos en sindicatos separados es estructuralmente más fácil que insertarlos en los órganos sindicales existentes. No obstante, también puede ser percibido como una forma de marginación en lugar de dar prioridad a su integración en las estructuras sindicales centrales. Esto pone sobre la mesa el acuciante problema de incentivar su afiliación y representación, que inevitablemente requiere más recursos por miembro que en relación con los “típicos” trabajadores. La relativa transparencia de tales incentivos hace que probablemente los sindicatos sectoriales se resistan a la modificación requerida en la asignación de recursos. Otra posible respuesta al problema de la afiliación y el mantenimiento de trabajadores que a menudo cambian de empleo y ocupación estaría en el fortalecimiento de las organizaciones sindicales territoriales, lo que implica una redistribución de recursos.

Los sindicatos en Gran Bretaña e Irlanda han sido particularmente receptivos al concepto estadounidense de “modelo organizativo”, no sólo por obvias razones lingüísticas sino también por la falta de apoyo institucional más común en la Europa continental y porque se ven obligados a afiliarse y negociar empresa por empresa. El declive de la densidad sindical –importante en ambos países– por lo tanto ocasiona problemas específicos para los que la receta americana parece ser una solución atractiva. En menor medida, retos similares han llamado la atención sobre ese modelo a los principales sindicatos alemanes.

Tanto Gran Bretaña como Irlanda abrieron sus mercados de trabajo a trabajadores de Europa central y oriental en 2004 mientras que los restantes Estados miembros – excepto Suecia- impusieron restricciones transitorias y, en ambos casos, experimentaron importantes olas migratorias. Los migrantes a menudo son empleados por agencias de empleo con peores condiciones que los nativos, amenazando los estándares establecidos. Y en ambos países la sindicalización es bastante baja. Como resultado de esos desafíos muchos sindicatos han optado por una “cultura organizativa”, particularmente centrada en trabajadores jóvenes, migrantes y precarios. Los sindicatos británicos destacan por su decidida opción por el concepto organizativo. En 1998 el TUC abrió su Academia Organizativa, imitando conscientemente la práctica norteamericana. En el caso británico es importante diferenciar entre trabajadores pertenecientes a minorías étnicas –muchos de los cuales han nacido en el Reino Unido o son residentes permanentes y que han tenido representación en la mayoría de los sindicatos- y trabajadores migrantes, algunos de ellos de minorías étnicas (a menudo indocumentados) pero muchos de los cuales proceden de otros países europeos –en muchos casos de Polonia- a través de agencias de empleo. Algunos sindicatos han usado formación lingüística como mecanismo de afiliación o han destinado personas con conocimientos lingüísticos lo que requiere una importante movilización de recursos.

En los países nórdicos es común que los sindicatos informen en colegios e institutos a los alumnos y que estos se afilien con cotizaciones gratuitas o nominales. Los sindicatos nórdicos han sido particularmente activos contra el dumping salarial de los emigrantes procedentes de los nuevos Estados miembros, particularmente en el sector de la construcción: la ausencia de un salario mínimo legal, los fallos Laval y Viking del Tribunal Supremo de Justicia de la UE amenazaron la capacidad sindical para mantener un zócalo salarial aceptable, como veremos más adelante. En Noruega, por ejemplo, Fellesforbundet (sector de la construcción) desde 2006 ha emprendido un trabajo sistemático para la diseminación de la información en su propio idioma de trabajadores procedentes de Polonia o los Estados bálticos, proporcionando cursos de idiomas lo que ha redundado en éxitos afiliativos.

Los esfuerzos sindicales se enfrentan al dilema de que los grupos de trabajadores con las mayores necesidades de representación colectiva y solidaridad, a menudo son los más difíciles de organizar. En parte esta situación es el reflejo de un círculo vicioso: en los países donde los sindicatos tienen que ganarse la representatividad centro por centro, los potenciales afiliados sólo se afilian si el sindicato demuestra su eficacia mediante el reconocimiento y la negociación de mejoras, de esta forma la afiliación permanece baja y el empresario puede negarse a aceptar el derecho a negociar. La mejor relación costo-efecto se encuentra en la afiliación “de relleno” (*in-fill*), dirigida a trabajadores no afiliados donde los sindicatos se encuentran ya reconocidos.

Comparando las diversas experiencias nacionales, podemos constatar la existencia de respuestas exitosas al declive sindical con similitudes y también grandes contrastes. Un contraste llamativo lo encontramos en la sindicalización de mujeres en Alemania y Holanda. En la primera, la brecha de género ha permanecido constante en las pasadas dos décadas: los hombres duplican en afiliación a las mujeres. Durante el mismo periodo los holandeses han reducido a la mitad su brecha. Hace dos décadas la afiliación femenina alemana era similar a la holandesa y ahora es inferior. Este contraste refleja en parte (y también podría haber contribuido a) el descenso de la cobertura de la

negociación colectiva en Alemania mientras ésta ha permanecido estable en los Países Bajos.

Incluso los trabajadores precarios han emprendido en ocasiones movilizaciones desde un punto de vista tradicional. Probablemente el caso más notable fue el de la limpieza de los ferrocarriles holandeses y del aeropuerto de Schipol: la mayor huelga sectorial desde 1930. Consiguieron incrementos salariales y mejoras para los trabajadores, la mayor parte inmigrantes, organizados por FNV Bondgenoten. Este conflicto, y una campaña similar por un salario digno para los trabajadores de la limpieza del metro de Londres, se beneficiaron de una coalición entre sindicatos, comunidad y grupos religiosos. Huelgas exitosas se convocaron principalmente por jóvenes trabajadores de minorías étnicas vinculados a la CGT en cadenas parisinas de fast-food. En todos los casos parece evidente que el éxito de las movilizaciones depende de una larga y cuidadosa preparación tendente a construir identidades y confianzas colectivas y no todos los sindicatos tienen los recursos o el compromiso para realizar una tal apuesta-

Enfoques organizativos han adoptado formas específicas en Europa central y oriental. Tras el colapso del anterior régimen, los “sindicatos oficiales” debieron redefinir su papel en el nuevo sistema económico, reformar sus estructuras organizativas y sus mecanismos de adopción de decisiones. Al mismo tiempo, los sindicatos constituidos como oposición al régimen tuvieron que reenfocar sus actividades desde la consecución de objetivos políticos a la representación de los intereses de los trabajadores. Pero la transición hacia un movimiento obrero más inclusivo y democrático demostró ser una tarea desalentadora, dada la rápida reducción de recursos humanos y financieros. Entre 1990 y 2008 los sindicatos perdieron dos tercios de sus afiliados, más del doble de la pérdida experimentada por sus homólogos europeo-occidentales en el mismo periodo (Kahanková 2012). Tres fueron las razones. En primer lugar, a lo largo de la transición la mayor parte de las empresas públicas (auténticas fortalezas sindicales) cerraron o redujeron su tamaño; las explotaciones rurales y las nuevas PYMES fueron virtualmente desindicalizadas. En segundo, al menos en los primeros años siguientes al cambio de sistema se experimentó una generalizada falta de confianza en los sindicatos. Las organizaciones “reformadas” se identificaban con el antiguo régimen y los dirigentes de los nuevos sindicatos fueron percibidos como corresponsables de los dolorosos procesos de reestructuración. En tercer lugar, la estructura laboral cambió con nuevos grupos de trabajadores no sindicalizados (jóvenes licenciados, trabajadores de cuello blanco, trabajadores atípicos) entrando en el mercado de trabajo. Todos estos procesos hicieron que los asuntos organizativos y de democracia interna fueran especialmente pertinentes, confrontando a los sindicatos con un doble reto. No solamente debían fortalecer su base afiliativa, lo que requería del desarrollo de estrategias organizativas imaginativas en especial en relacional con grupos de trabajadores no tradicionales, sino que también era necesario asegurar que los intereses de los nuevos afiliados tuvieran una adecuada representación en el seno de las organizaciones.

La amplitud de los problemas de afiliación y representación varían en los tres grupos de países de centro y este de Europa. En Eslovenia, teniendo en cuenta la relativa alta densidad sindical y el grado de cobertura de la negociación colectiva, la afiliación de nuevos trabajadores no es una prioridad. Como en la mayor parte del grupo de los países occidentales, los sindicatos dependiendo de su situación institucional en el sistema político y económico, de la utilización de la negociación en los centros de

trabajo o de los acuerdos alcanzados, consiguen limitar la ampliación del trabajo atípico más que atraer a los trabajadores atípicos o asumir sus reivindicaciones. Al mismo tiempo, esas organizaciones sindicales intentan asegurar que los salarios y las condiciones de trabajo de los empleados precarios respetan la legislación laboral y los convenios colectivos en vigor. Esta estrategia se ha seguido en sectores con un porcentaje relativamente alto de empleos atípicos como el comercio minorista (Mrozowicki *et al.* 2013) y también a escala nacional donde los sindicatos se han movilizado activamente contra los “mini-jobs”. Esta última iniciativa fue un éxito, siendo rechazada en referéndum, que, no obstante, los sindicatos no fueron capaces de traducir en un incremento de la afiliación. De esta forma, la densidad sindical en Eslovenia ha experimentado una lenta pero continuada caída.

En contrapartida los sindicatos bálticos han sido bien conscientes de la necesidad de ampliar su base afiliativa aunque su importante falta de recursos les limita el lanzamiento de campañas organizativas a gran escala. Como consecuencia, los porcentajes de densidad permanecen entre los más bajos de la UE. A lo largo de la reciente crisis, los sindicatos de los tres países intentaron proteger los empleos y las condiciones de trabajo de los trabajadores precarios así como acometieron esfuerzos organizativos en cooperación con sus homólogos nórdicos a pesar de lo cual no consiguieron revertir la caída de la sindicalización. Al final de los años 2000, la mayor confederación de Estonia (EAKI) perdió el 30% de sus afiliados (Osila y Masso 2013) mientras que la letona LBAS lo hizo en un 29% (Karnite 2013).

Ni en Bulgaria ni en Rumanía se han acometido grandes campañas de sindicalización. En el periodo precrisis, tres de las cinco confederaciones rumanas emprendieron iniciativas para pasar trabajadores vulnerables desde la economía informal a empleos legales con independencia de que éstos fueran atípicos o no (Varga 2011) En 2011, la mayor confederación sindical búlgara (KNSB/CITUB) lanzó un innovador plan de formación (*Mi primer trabajo*) dirigido a futuros trabajadores. En cooperación con la Fundación Friedrich Ebert, el sindicato impartió un curso de 10 horas sobre legislación laboral, seguridad social y derechos sindicales a los 68.000 estudiantes del último año de secundaria. El programa de formación formó parte de una campaña más amplia destinada a incrementar la sensibilización hacia los derechos sociales y laborales entre la población búlgara. Durante la campaña 100.000 ciudadanos firmaron una petición demandando una legislación más favorable para los trabajadores que fue remitida al parlamento.

Los sindicatos de los países de Visegrado tuvieron una posición institucional más débil que Eslovenia pero dispusieron de más recursos que los Estados bálticos y los de Europa sudoriental. En ambos casos adoptaron un enfoque más proactivo con (al menos parcialmente) una apertura a intereses sociales más amplios. Los sindicatos eslovacos intentaron mejorar las condiciones de los trabajadores atípicos a través del recurso a la justicia y a campañas en los medios de comunicación (Kahancová y Martisková 2011). Los sindicatos polacos han sido, a su vez, especialmente activos en lo relativo a la afiliación. Aplicando la experiencia de EEUU, Solidaridad lanzó una campaña de afiliación centrada en los guardias de seguridad; también incrementó sus miembros en la industria del automóvil y en el comercio minorista tras una campaña por el cierre de las tiendas en días festivos. Los sindicatos polacos también tuvieron importantes éxitos destacando el problema de los empleos precarios, criticando duramente el recurso a los contratos por obra y servicio incentivados por muchos empresarios en detrimento de los

contratos típicos. La denominación de “contrato basura”, acuñado por un pequeño sindicato radical (Inicjatywa Pracownicza) fue adoptado por las organizaciones mayoritarias entrando en el discurso público (Mrozowicki y Maciejewska 2013). Aún así los sindicatos polacos parecieron, en su conjunto, crecientemente conscientes de la necesidad de atraer nuevos miembros aunque es prematuro hablar de un viraje sistemático hacia el “modelo organizativo”. Del mismo modo, aunque los sindicatos han conseguido captar la frustración social vinculada a la creciente flexibilidad del mercado de trabajo, está por ver si las preocupaciones de las nuevas categorías de trabajadores y de otros grupos sociales, como jóvenes y mujeres, se integrarán en la agenda a largo plazo. A este respecto la reacción de la sociedad polaca a las movilizaciones sindicales de septiembre de 2013 contra las malas condiciones de trabajo y la creciente precariedad laboral fue sintomática: aunque el 50% de los polacos apoyaron la protesta, más de la mitad no estaban seguros de que los organizadores realmente persiguieran representar los intereses de los trabajadores (Wybieralski 2013).

Democracia sindical

La mayor parte de las organizaciones sindicales insisten, con razón, en que son organizaciones democráticas. Sin embargo, existe una gran diversidad en las estructuras formales de adopción de decisiones tanto entre como en el interior de los países. Las competencias de los dirigentes nacionales, de las comisiones ejecutivas y de los congresos, el grado en el que los responsables intermedios son elegidos por las bases o nombrados por los dirigentes o el equilibrio de poderes entre las confederaciones y los sindicatos que las componen varían notablemente. Las diferencias nacionales reflejan las distintas concepciones del significado de democracia sindical pero también decisiones adoptadas posiblemente hace más de cien años (por ejemplo, los sindicatos que sufrieron represión política a menudo tienen métodos más centralizados, incluso casi militares). Los sindicatos de algunos países –como Alemania- tienen un alto porcentaje de responsables asalariados de la organización; otros dependen en gran medida de militantes no profesionales (Gran Bretaña o Francia). Tales diferencias tienen implicaciones evidentes en la distribución interna de poder. En la mayor parte de los sindicatos existen estructuras de empresa pero las relaciones jerárquicas entre éstas y las nacionales, regionales o locales son complejas y cambiantes. Es más existe una dificultad añadida en muchos países con la relación entre secciones sindicales y comités de empresa.

A pesar de que los mecanismos de puesta en práctica difieren ampliamente entre y en el seno de los países, todas las organizaciones sindicales tienden a optar por una doble concepción de funcionamiento democrático. Por una parte, los afiliados en la base se reúnen para discutir las prioridades políticas y no sólo en lo respectivo a la negociación colectiva, eligen sus propios responsables locales y también participan en la elección de representantes para participar en estructuras superiores (regional, estatal...). El principio general es que los más altos dirigentes son elegidos en el marco de una conferencia o congreso. En algunos países tradicionalmente se eligen también a los responsables de menor nivel asalariados del sindicato. Por otra parte, la legitimidad democrática de los más altos dirigentes y de las comisiones ejecutivas les otorga la autoridad de definir el marco político para los niveles inferiores del sindicato.

Una de las principales novedades acaecidas en bastantes países está en el uso de encuestas a afiliados (a veces ampliadas también a no afiliados) con el fin de identificar

sus principales preocupaciones y opiniones de cara a las iniciativas políticas del sindicato. En Suecia, LO ha publicado encuestas muy detalladas desde 1988. IG Metall en Alemania emprendió una amplia encuesta, incluyendo entrevistas, cuestionarios en papel y on-line, centrada en colectivos específicos. Más recientemente Fiom-Cgil, el principal sindicato metalúrgico italiano, organizó una encuesta entre 100.000 trabajadores de la industria. El sindicato danés del sector público FOA ha encargado encuestas a afiliados desde 2007: *“les preguntamos en qué podemos mejorar para intentar transformar miembros satisfechos en miembros fidelizados”*. La holandesa FNV ha encargado encuestas-panel para afiliados y no afiliados mientras que la CFDT francesa, en sus planes de reforma organizativa de 2010, decidió realizar ocasionalmente encuestas nacionales a gran escala.

Es frecuente que los sindicatos sometan a votación entre sus miembros la convocatoria de huelgas (de hecho en Gran Bretaña es legalmente obligatorio desde hace 30 años). En algunos países, además, se ha establecido la práctica de que los afiliados voten la firma de convenios colectivos, especialmente en los aspectos que puedan ser más controvertidos. Baccaro (2001) ha descrito como agrias discusiones que tuvieron lugar en el seno del sindicato con ocasión del acuerdo de 1992 que ponía fin a la escala móvil llevó a las confederaciones a convocar el siguiente año un referéndum vinculante sobre el acuerdo tripartito lo que otorgó a los líderes sindicales una importante legitimidad democrática sobre su resultado. De forma similar, en Holanda los acuerdos más importantes –incluidos algunos sectoriales– han sido sometidos a votación desde 2003.

Encuestas y referendos se pueden percibir como un complemento a los mecanismos institucionales de democracia sindical, incluyendo las decisiones adoptadas por órganos ejecutivos, conferencias o congresos, aunque también corren el riesgo de ser vistos como una forma de orillarlos. En el caso de votaciones sobre convenios colectivos, los críticos a menudo argumentan que los líderes monopolizan la presentación de costes y beneficios mientras que ellos no tienen acceso a los medios oficiales del sindicato.

Esto conecta con un nuevo problema: el uso de nuevos mecanismos de comunicación para informar a los afiliados así como para explicar los objetivos y políticas sindicales a un público más amplio. En Gran Bretaña el TUC ha lanzado “workSMART”, una página web para los trabajadores en la “nueva economía” que proporciona consejo e información sobre derechos laborales así como unos servicios limitados que actúan como “puerta de entrada” a la afiliación. Este servicio incluye canales especiales que engloban salud, pensiones y búsqueda de empleo.

Las tecnologías digitales e Internet han revolucionado las comunicaciones sindicales aunque su impacto varía de un país a otro. *“El poder de la comunicación está en el corazón de la estructura y las dinámicas de la sociedad”* (Castells 2009:3) y hoy el poder de la comunicación es mayoritariamente electrónico. Tras un comienzo tardío en muchos países –incluyendo el Reino Unido– el uso de las TIC se ha extendido mayoritariamente. Hace una década Freeman (2005: 182) advertía de que “los sindicatos parecen haberse adaptado a Internet más lentamente que las empresas pero, aún así, innovan y experimentan a niveles nunca vistos”. En la actualidad el incremento tanto cualitativo como cuantitativo es asombroso: las páginas web sindicales son de fácil acceso aun cuando difieran en su grado de profesionalidad (lo que está en relación con los recursos disponibles). Por ejemplo, LO de Dinamarca publica una revista

semanal electrónica, A4, que es una de las fuentes más citadas en el país sobre mercado de trabajo y Estado del Bienestar.

De forma casi universal los trabajadores pueden ahora afiliarse on line. Muchos sitios web sindicales tienen sus propios vínculos con Twitter o Facebook y algunos secretarios generales tienen sus propios blogs. Las TV-web son un medio cada vez más común para la difusión de mensajes y campañas, por ejemplo entre las tres confederaciones sindicales italianas. En algunos países los sindicatos colaboran on-line con otros activistas. Las intranets se han transformado en un recurso clave para la comunicación entre los dirigentes sindicales y los representantes en los centros de trabajo, al menos en el norte de Europa. Unison en Gran Bretaña ha lanzado “sedes virtuales” para vincular a los afiliados sin un centro de trabajo fijo. Como Greene y Kirton sugieren (2003) las tecnologías de la información permite a los afiliados adaptar su actividad sindical a sus propios límites horarios así como proporciona “espacios seguros” a aquellos –como las mujeres- que se encuentran incómodas en las reuniones sindicales tradicionales.

En general, las páginas web sindicales están bajo el control férreo de los dirigentes al menos en sus partes públicas. “*Los sindicatos han rehuido de desarrollar páginas web interactivas que pudieran animar a los afiliados o a otras personas a ser críticas con los dirigentes sindicales o con sus políticas*” (Freeman 2005:165). No obstante se están produciendo cambios en la mayor parte de los países, especialmente en organizaciones locales o de empresa, que abren sus propias páginas web (por ejemplo, en Austria, sobre educación y formación). Muchos sindicatos también utilizan sus páginas web para encuestas on line o recogida de firmas. Este último instrumento fue utilizado por el sindicato polaco Solidaridad como parte de su campaña de 2012 contra las propuestas de incrementar la edad de jubilación a los 67 años, durante la cual un millón de polacos firmaron la petición sindical de convocar un referéndum sobre el asunto. En algunos países grupos organizados de oposición han organizado sus propias páginas web.

¿Son las nuevas formas de comunicación electrónica una amenaza a los mecanismos tradicionales de democracia sindical o pueden impulsarlos? Esta es una cuestión vital que pocos sindicatos todavía se han planteado sistemáticamente.

3. Fusiones y reestructuraciones

En todos los países europeos, la mayoría de los sindicatos (aunque no todos por lo general) que tienen alguna relevancia están afiliados a confederaciones de ámbito superior. Sólo Austria, Gran Bretaña, Irlanda y Letonia tienen un único organismo central. Austria es excepcional, ya que -tras la reconstrucción de la posguerra y otras fusiones más recientes- sólo existen siete sindicatos, todos ellos afiliados a la ÖGB. En Irlanda, hay muy pocos sindicatos, todos pequeños, que están fuera de la ICTU. En Gran Bretaña, la TUC contiene sólo una minoría de sindicatos registrados, pero que representan casi el 90% del total de la afiliación; los únicos sindicatos sustanciales que se encuentran fuera de sus filas son organismos especializados de los servicios sanitarios. Aunque el sindicalismo alemán de posguerra fue remodelado de modo similar a su homólogo austríaco, la DGB siempre ha tenido la competencia de organizaciones rivales, y en la actualidad representa el 80% de la afiliación sindical total en Alemania.

En otros lugares hay una mayor diversidad. En los países nórdicos hay confederaciones independientes para trabajadores manuales, trabajadores no manuales y profesionales. En Suecia, la afiliación combinada de las dos confederaciones no manuales ahora supera la correspondiente a la LO; y en Finlandia, SAK está en la misma posición. En contraste, LO en Dinamarca, cuyas organizaciones afiliadas han estado más dispuestas a cruzar los (cada vez más borrosos) límites ocupacionales, sigue siendo mucho más dominante; el patrón en Noruega es similar. En Grecia, la principal división organizativa se encuentra entre GSEE en el sector privado y ADEDY en el público, aunque internamente ambas confederaciones tienen estructuras complejas y fragmentadas.

En otros países, la base principal de la división es ideológica. Para clarificar este punto las confederaciones que compiten derivan de *pasadas* identidades ideológicas que pueden haber perdido gran parte de fuerza con el paso del tiempo. Esto es más evidente en los Países Bajos, donde los movimientos socialistas y católicos se unieron hace más tres décadas. También en Bélgica, donde los viejos conflictos ideológicos han enmudecido. Suiza tiene dos centrales rivales, derivadas de las tradiciones ideológicas socialista y cristiana, aunque la distinción en parte coincide con la división entre sindicatos de trabajadores manuales y no manuales. En Italia también se han diluido las claras diferencias políticas que dividieron la CGIL hace más de medio siglo en las tres principales confederaciones que existen hoy en día; y a menudo es posible la realización de plataformas conjuntas, aunque frecuentemente surgen tensiones. También existen numerosas organizaciones pequeñas que entran en competencia con estas grandes confederaciones, algunas de estas pequeñas organizaciones están asociadas con corrientes políticas de derecha, y otras protagonistas están caracterizadas por un sectarismo militante, especialmente en el sector público. La pauta es similar en España, aunque en Portugal la división entre las dos confederaciones principales permanece nítida. Sin embargo, la situación más compleja se produce en Francia: donde las cinco confederaciones tradicionalmente consideradas como "representativas se enfrentan a la competencia de varios rivales más recientes, incluyendo el SUD de izquierda radical. La acción unificada, ya sea en la negociación colectiva en el ámbito sectorial y de la empresa o en la movilización política, rara vez se consigue y ésta suele ser frágil. La probabilidad de que las nuevas reglas de representatividad puedan simplificar en un

futuro la situación de extrema fragmentación a pesar de mantenerse la afiliación en niveles muy bajos, es todavía incierta.

¿Qué hacen las confederaciones? Las relaciones con sus organizaciones afiliadas pueden variar a lo largo de un rango bastante amplio. En un extremo, los sindicatos individuales que las componen son autónomos y se limitan a delegar a la Confederación ciertas funciones que sienten que no pueden llevar a cabo por separado, o al menos únicamente a un mayor coste, tales como las funciones de lobby y de campaña pública. El TUC británico es un ejemplo obvio: fue creado por sindicatos que estaban ya sólidamente establecidos, pero veían ventajas en articular una voz común. Son éstos los que decidían qué recursos se asignaban a la confederación y qué grado de autoridad se le permitía. En Alemania, a pesar de la DGB fue en sus primeros años más potente, ahora existe una relación similar. Allí, algunos debates sobre el papel futuro y la estructura de la confederación han mostrado claras tensiones entre las filiales más grandes, que preferirían seguir proporcionando la mayor parte de los servicios de forma interna ("in-house"), y los sindicatos más pequeños que carecían de los recursos para hacerlo. En ambos países esta situación ha requerido de astutas maniobras por parte de los responsables confederales para afirmar su autoridad y demostrar a las organizaciones afiliadas el valor de sus actividades (como, por ejemplo, los esfuerzos de la TUC para coordinar el cambio de los sindicatos británicos a un nuevo modelo organizativo - "Organising model"). La situación en Irlanda es similar, aunque dos décadas de pactos sociales centralizados han reforzado la autoridad de la ICTU.

En el otro extremo, los sindicatos pueden ser filiales de la confederación central, a la que pagan sus cuotas y que luego distribuye los recursos de modo autónomo a cada una de sus organizaciones afiliadas (generalmente sectoriales). Aunque los sindicatos de muchos países se aproximaron en un primer momento a este modelo, en general ha habido una pérdida gradual de la autoridad central de las Confederaciones. Un ejemplo de esto es Austria: en teoría, los sindicatos miembros no son asociaciones independientes, sino que se consideran subunidades de la propia ÖGB, quien ejerce por lo tanto el control sobre sus finanzas, sus responsables sindicales y la función de negociación de las diversas organizaciones afiliadas (Blaschke, 2005: 68). En la práctica, estas subunidades poseen mucha mayor autonomía; aunque la confederación mantiene un papel significativo en las estrategias de negociación colectiva, tal como se deriva de una considerable autoridad de estas subunidades por su papel central en la participación institucional. La Confederación LO en los países nórdicos tuvo anteriormente un mayor control sobre las organizaciones afiliadas del que tiene en la actualidad, ya que en el momento actual la negociación colectiva se encuentra más descentralizada.

Los países con movimientos ideológicamente divididos han tenido tradicionalmente una fuerte autoridad confederal. Esto ha sido particularmente cierto en el sindicalismo de tradición comunista, donde el ideal de unidad de clase (así como el control del partido) permitió poco espacio para la diversidad interna. Hoy en día, sin embargo, es posible describir las políticas internas de la CGT francesa como "anarquía más o menos organizada" (Piotet, 2009), mientras que su rival la CFDT tiene una autoridad central mucho más fuerte. Es interesante que en Italia, mientras que la (ex comunista) CGIL era un "confederación general del trabajo" con secciones industriales; su principal rival, CISL se define a sí misma como una "confederación de sindicatos" -lo que implica que sus afiliados eran más autónomos-, también en este caso, la vieja distinción ha perdido

relevancia. En la mayoría de los países del sur, es normal que las confederaciones determinen los niveles de suscripción y la proporción de ingresos que deben asignarse a las organizaciones sectoriales, aunque en algunos casos éstas últimas pueden optar por establecer tasas adicionales para complementar sus fondos propios. Una cuestión que es importante, ya que está estrechamente vinculada con el grado de autonomía en la negociación colectiva, es el pago a afiliados cuando se realizan huelgas (“strike benefits”). Por ejemplo, en los Países Bajos la FNV define el conjunto de objetivos de la negociación colectiva y proporciona la mayor parte de la financiación de las huelgas organizadas por sus sindicatos afiliados si sus demandas están dentro de estos límites especificados; de lo contrario éstos tienen que utilizar sus propios recursos. En los países nórdicos, se aplican disposiciones similares.

En los países de Europa central y oriental, la antigua división entre organizaciones 'oficiales' reformadas y sus homólogas creadas en oposición al antiguo régimen todavía se mantiene fuerte. Además, en muchos países los representantes sindicales a nivel de empresa no quieren conceder competencias y recursos adicionales a sus colegas en el ámbito sectorial y niveles confederales, lo que impide la centralización sindical.

En Eslovenia, el sindicalismo se dividió inicialmente entre la 'sucesora' ZSSS y la "nueva" KNSS, creada en 1990. Aunque la ZSSS permaneció dominante, no pudo impedir el surgimiento de organizaciones rivales, en particular de la poderosa alianza de sindicatos del sector público KSJS, fundada en 2006, que ha supuesto un contrapeso a la agenda de fabricación orientada a la exportación de la ZSSS. Actualmente, siete confederaciones tienen la condición de “representante” en el Consejo Económico y Social.

Los países del grupo Visegrado (Polonia, República Checa, Eslovaquia y Hungría) ofrecen un panorama muy heterogéneo. En República Checa y Eslovaquia, ČMKOS y KOZ SR, los sucesores de la reformada Confederación de Sindicatos de Checoslovaquia (ČSKOS), son las confederaciones más fuertes. Sus rivales, como la demócrata-cristiana NKOS en Eslovaquia o ASO -una escisión del ČMKOS que cubre a los trabajadores agrícolas, trabajadores ferroviarios y médicos- tienen una afiliación significativamente menor. El sindicalismo polaco, por el contrario, estuvo marcado durante un periodo prolongado de agudos conflictos políticos y guerras territoriales entre NSZZ Solidarnosc -que retó al antiguo régimen- y la reformada OPZZ (Gardawski et al., 2012). La división se ha vuelto menos pronunciada en los últimos años, con la cooperación de los sindicatos de ambas confederaciones en el ámbito de los centros de trabajo y en las acciones nacionales de protesta. En 2002 surgió una tercera gran confederación, Foro ZZ, a partir de escisiones de OPZZ y de sindicatos anteriormente independientes que favorecieron la movilización directa sobre la participación política. En los últimos años también han surgido movimientos radicales de popularidad creciente; aunque su afiliación sigue siendo baja, sin embargo, han influido en la estrategia de los sindicatos principales, forzándolos a tomar una postura más firme sobre cuestiones sociales (Mrozowicki y Maciejewska, 2013). En Hungría, la división entre los antiguos sindicatos "oficiales" y los que emergen de la oposición democrática también ha sido muy pronunciada. La competencia intersindical y las conflictivas lealtades políticas han impedido la cooperación estratégica entre las "antiguas" confederaciones y las "nuevas", desalentando a cada uno de los actores a unirse a las protestas convocadas por sus 'rivales'.

La estructura de los sindicatos bálticos es diversa. En Letonia, la LBAS es la única confederación nacional, y todos los sindicatos significativos están afiliados. Los sindicatos estonios están divididos por razones ocupacionales: entre la EAKL, que cubre principalmente a los trabajadores manuales, y la TALO, que es principalmente de trabajadores no manuales. Hay tres confederaciones lituanas, basadas en diferencias ideológicas, aunque ahora cooperan en gran medida. En Bulgaria, la división entre KNSB "antigua" y Podkrepa "nueva" todavía está presente, pero las dos confederaciones suelen tener posiciones similares e inician acciones conjuntas de protesta. Rumania tiene una estructura más fragmentada, con cinco organizaciones paraguas que reflejan diferentes raíces ideológicas, pero por lo general son capaces de cooperar.

En todos los países, el cambio en el peso de la afiliación sindical hacia el sector público ha sido una fuente de tensiones. La preocupación por la competitividad determina la política de negociación en las industrias orientadas a la exportación, mientras que las restricciones económicas en los balances públicos hacen que la orientación de la negociación en el sector público sea muy diferente. Hoy en día, los gobiernos de todos los países están imponiendo restricciones -a menudo graves- en el gasto público, tales conflictos asumen nuevas formas. Las confederaciones se enfrentan al reto de mantener un frente sindical común a pesar de estas presiones de división.

La mayor parte de las confederaciones, así como los sindicatos u organizaciones sectoriales afiliadas que las componen, tienen también subestructuras geográficas. Éstas pueden estar organizadas de un modo rudimentario, como en Gran Bretaña: la TUC tiene ocho consejos regionales, principalmente responsables de la organización de campañas y de la organización de la educación y formación de sus representantes sindicales. En Alemania, la *DGB* -que recibe 12% de sus ingresos por las suscripciones de sus organizaciones afiliadas- tiene una estructura mucho más elaborada de oficinas locales y regionales, a pesar de la presión por parte de algunos sindicatos para lograr una reducción sustancial en el número de responsables sindicales resultantes en economías en 2010. Las confederaciones con una mayor autoridad central pueden dedicar, en principio, más recursos a la organización territorial. La constitución de la *CGT* en Francia es un modelo bastante típico: los miembros pagan las suscripciones a la unión local de su sector; éste conserva una tercera para sus actividades propias y transmite el resto a la confederación nacional, que es quien distribuye estos recursos a las organizaciones sectoriales y territoriales conforme a los principios adoptados por el Congreso Nacional. Como se señaló anteriormente, la redistribución de los recursos para el fortalecimiento de las estructuras intersectoriales locales se ha propuesto a menudo como una respuesta a las modalidades menos estables de empleo de una proporción creciente de trabajadores. Sin embargo, esta forma de actuar se encuentra por lo general con una fuerte resistencia por parte de las federaciones sectoriales, que perderían recursos. Por ejemplo, en Bélgica (donde los sindicatos sectoriales son conocidos como 'centrales'), las tensiones en torno a estas cuestiones han absorbido 'mucho energía y tiempo' y el impacto de las mismas ha sido reducido (Faniel, 2012: 23).

Fusiones y reorganizaciones: ¿la unión hace la fuerza?

De modo casi universal, el número de los sindicatos se ha reducido en las últimas décadas a través de procesos de reorganización, absorción o "transferencia de

compromisos”; nos referimos a todos estos procesos como fusiones. En la mayoría de los casos esto ha implicado la fusión de pequeñas uniones o la absorción de la organización menor por parte de un socio más grande, teniendo así un pequeño impacto en el conjunto de la estructura; pero algunas fusiones han creado conglomerados o 'mega-sindicatos, con profundas implicaciones.

Este proceso ha sido particularmente notable en el Reino Unido, donde el número de sindicatos se ha reducido en tres cuartas partes en el último medio siglo; dos organizaciones representan actualmente el 40% del total de la afiliación sindical, y casi la mitad de los miembros de la *TUC*. En Irlanda también ha habido una ola de fusiones, aunque menos radical que en el Reino Unido. La fusión más notable fue en 1990 entre dos grandes centrales sindicales para formar *SIPTU*, que representa en la actualidad un tercio de afiliación sindical total del país.

En los países centroeuropeos, la tendencia hacia la formación de conglomerados sindicales ha sido más marcada en Alemania y en los Países Bajos. La *DGB* tenía 17 filiales en 1970, pero ahora sólo son ocho. El cambio más importante fue la formación de *ver.di* en 2001, que cubría un gran espectro de sectores de servicios públicos y privados, junto con el sector de transporte. Su afiliación es aproximadamente igual a la de *IG Metall*, que absorbió a los sindicatos textiles y de carpintería dentro de su organización. Juntos representan el 70% de la pertenencia a la *DGB*. En los Países Bajos ha existido un sindicato de servicios públicos de amplio alcance, *AbvaKabo*, desde la creación de la *FNV* hace tres décadas. Un proceso de consolidación sindical más prolongado en el sector privado culminó en 1997 con la fusión de los dos sindicatos multisectoriales en la industria manufacturera y los servicios privados, junto con otros sectores, que conformaron la *Bondgenoten*. Esta organización representa junto *AbvaKabo* el 60% de los miembros de la *FNV*. En Austria también ha existido una concentración considerable: de 16 organizaciones afiliadas a la *ÖGB* a finales de 1970 a siete en la actualidad. Las fusiones culminaron con la creación de *Pro-Ge* en 2009, cubriendo prácticamente la totalidad de la industria manufacturera. En los servicios privados y el transporte, otro conglomerado (*vida*) se formó en 2006. Los tres sindicatos más grandes constituyen ahora 60% del conjunto de las organizaciones afiliadas a la *ÖGB*. En Bélgica, el número de sindicatos afiliados en las dos confederaciones principales se ha reducido a la mitad en las últimas cuatro décadas. En las dos confederaciones suizas se ha producido un proceso de consolidación de ambas dentro de la más grande, la *SGB/USS*, *Unia* por su parte incluye más de la mitad del total de la afiliación.

Los países nórdicos han visto numerosas fusiones en sus confederaciones de trabajadores manuales y no manuales. En Suecia y Dinamarca, han participado sindicatos más pequeños en la mayor parte de estas fusiones. También es destacable que las confederaciones de sindicatos de profesionales han resultado prácticamente intactas por los procesos de fusión. La concentración ha sido mayor en Noruega, donde una fusión de siete sindicatos independientes dio como resultado la *Fellesforbundet*, y ha habido algunos paralelismos en Finlandia aunque no se han logrado dos fusiones importantes que estaban planteadas.

En los países del Sur se ha producido un proceso gradual y menos radical de consolidación. En Francia, el cambio más notable ha sido dentro de la *CFDT*, que ha reducido su número de federaciones a la mitad hasta llegar a 15, a veces con cierta

resistencia interna en contra de esta reducción. Sus dos principales organizaciones rivales todavía tienen aproximadamente el doble de esa cantidad de organizaciones sectoriales. Las fusiones han sido la pauta más general en Italia: las tres principales confederaciones tenían alrededor de 30 federaciones sectoriales en 1970 y han reducido su número aproximadamente a la mitad. En España, el número de los sindicatos miembros de *CCOO* se ha reducido a la mitad en las dos últimas décadas, la caída ha sido más modesta en *UGT*. En Portugal y Grecia ha habido un progreso mucho más leve de simplificación de la fragmentación interna de las principales confederaciones.

Desde mediados de la década del 2000 ha habido pocas evidencias de la presencia de fusiones en los países de Europa central y oriental. Sin embargo, recientemente, parece que la oposición a la crisis relacionada con las medidas de austeridad ha actuado como un factor unificador. Polonia ha sido testigo de las protestas conjuntas de sus tres confederaciones principales contra la excesiva flexibilidad del mercado laboral y las medidas políticas anti-crisis. Tanto en Lituania como en Rumania, las confederaciones nacionales se comprometieron a coordinar sus estrategias y sus acciones de protesta contra los programas de austeridad de sus gobiernos. En mayo de 2013 las tres "viejas" confederaciones de Hungría - *MSzOSz*, *ASZSZ* y *SzEF*- anunciaron sus planes de unificación, y dicho proceso de fusión se encuentra actualmente en curso. Estos ejemplos envían una señal positiva y plantean nuevas esperanzas de una mayor coordinación de voces de los trabajadores de esa región en el futuro.

¿Por qué fusionarse? Existe un amplio consenso en que "el proceso de fusión en los últimos años ha sido una estrategia esencialmente defensiva y fue impulsado principalmente por las adversas circunstancias ambientales"(Waddington, 2005: 375). A menudo, la afiliación sindical disminuye y la consiguiente pérdida de ingresos provoca déficit presupuestario y pone en riesgo la viabilidad futura de la organización. Las fronteras tradicionales de la afiliación sindical de trabajadores se han visto erosionadas. Por ejemplo, el cambio tecnológico puede romper la brecha entre ocupaciones manuales y no manuales en la industria manufacturera; la privatización socava la separación entre servicios públicos y privados; o el crecimiento de nuevas actividades fomenta el surgimiento de puentes logísticos entre sectores de actividad anteriormente diferenciados. Esto puede causar conflictos entre los sindicatos anteriormente diferenciados, con la fusión como posible solución. O bien, sindicatos que siguen siendo numéricamente y económicamente viables pueden fusionarse con el fin asegurarse una base de afiliación de trabajadores a largo plazo.

¿Hasta qué punto la reorganización mejoró la posición de los sindicatos involucrados? En el mundo de los negocios, hay ejemplos de fusiones y adquisiciones exitosas, pero también muchos fracasos. Entre los sindicatos lo mismo parece ser cierto. En algunos casos hay una lógica incuestionable en la integración de los sindicatos que compiten por grupos de trabajadores que se superponen y que negocian con los mismos empresarios; pero la mayoría de las fusiones recientes de los sindicatos ha implicado la creación de unas organizaciones mucho más heterogéneas. Con el tiempo, cualquier sindicato desarrolla su propia "cultura" distintiva: creencias compartidas, formas de trabajo, relaciones entre los diferentes niveles de la organización. Sin embargo, la integración de diferentes culturas sindicales en la misma organización es un problema que no siempre se tiene en cuenta por anticipado; responsables sindicales y militantes pueden aferrarse a su identidad antes de la fusión y modos de acción previos.

Recientes encuestas han llegado a conclusiones bastante sombrías. A veces, la afiliación se ha estabilizado, pero a menudo el descenso ha continuado como antes. Financieramente, las fusiones ofrecen la posibilidad de economías de escala; pero el acuerdo de fusión exige garantías de seguridad de mantenimiento del empleo y de sus condiciones laborales al personal existente. De ahí que inicialmente haya habido a menudo costes elevados en generosos planes de jubilación anticipada, bajas voluntarias o elevadas indemnizaciones por cese. La alineación de estructuras organizativas muy diferentes es a menudo difícil; Así, por ejemplo, en el caso de *ver.di* la estructura de "matriz" transversal con divisiones sectoriales, geográficas y funcionales era un compromiso entre lógicas organizativas en conflicto, y se demostró costosa e ineficiente para operar. De forma más global, en los sindicatos fusionados, el conservadurismo organizacional tiende a predominar sobre la innovación: es más fácil centrarse en los grupos tradicionales de afiliación más cercanos (a menudo menguantes) que centrarse en la expansión de la afiliación de aquellos trabajadores a los que resulta más difícil de acceder. Así, "el proceso de fusión tiene el potencial de contribuir a la revitalización sindical, pero se conocen muy pocos ejemplos donde este potencial se haya visto realizado "(Waddington, 2005: 387).

Más aún, lo grande no es necesariamente bello. Con razón o sin ella, los afiliados pueden ver los nuevos "super-sindicatos" como alejados, o pueden percibir que sus intereses propios ya no serán representados de modo adecuado en esa nueva organización. En el Reino Unido, *Unison* perdió parte de su afiliación de trabajadores manuales (que ahora se encontraban en el mismo sindicato que sus directivos) que se fue a otros sindicatos más generalistas; por el contrario, *ver.di* en Alemania ha perdido a asociaciones pequeñas y especializadas. Respecto a esta tendencia, es significativo que, como se señaló anteriormente, los pequeños sindicatos de profesionales de Escandinavia, han demostrado en líneas generales poco interés por las fusiones, en la creencia de que una identidad profesional clara es un recurso de gran alcance.

Una última cuestión planteada por las fusiones a gran escala es el impacto sobre la función de las confederaciones. Como se señaló anteriormente, los pequeños sindicatos confían a menudo en su organización superior para la prestación de servicios clave (como son el asesoramiento de sus miembros, la educación y la formación, la información sobre las novedades políticas y legislativas), que no pueden ofrecer con sus propios recursos por cuestiones económicas. Otros sindicatos más grandes pueden preferir, por el contrario, la inclusión de dichas actividades bajo su propio nombre y bajo su propio control, y en consecuencia reducir sus contribuciones a la confederación. El aumento de mega-sindicatos desplaza el equilibrio en este sentido.

De modo más general, la tendencia continua hacia un menor número de sindicatos en un escenario de recursos financieros cada vez menores intensificará las presiones por racionalizar las organizaciones confederales y sus funciones. "El proceso de fusión ha hecho así una contribución significativa a la apertura de los debates sobre el futuro de las confederaciones, [pero] no hay convergencia entre las opciones estratégicas que se están debatiendo y las que ya se han implementado" (Waddington, 2005: 387).

4. La negociación colectiva en tiempos difíciles

A pesar de la reducción de los recursos de los sindicatos, la negociación colectiva en la mayoría de los países sigue siendo institucionalmente robusta. Como hemos visto, la regulación por convenio colectivo antes de la crisis era amplia, excepto en los países de habla inglesa y Europa Central y del Este (ECE) donde solo una minoría de la fuerza de trabajo estaba cubierta; en el resto (con la excepción de Alemania), la tasa ha sido de al menos el 80%. La cantidad no es sin embargo lo mismo que la calidad; y un dilema cada vez mayor para los sindicatos es si aceptar una disolución del contenido de los acuerdos, y quizás también una reducción de su ámbito de aplicación, como precio de mantener el ámbito de negociación. Otro cambio es el relacionado con el ámbito clave de la negociación, del nivel sectorial (o intersectorial), donde los sindicatos se benefician de economías de escala en el proceso de negociación y los resultados son más transparentes, al nivel de empresa. Esto hace que sea necesario contar con negociadores competentes en cada unidad de negociación, y sea mucho más difícil garantizar que las normas establecidas se mantengan. De hecho, la negociación a nivel de empresa o centro de trabajo siempre ha sido parte del paisaje de las relaciones laborales; pero normalmente esto ha complementado los términos de los acuerdos sectoriales. En muchos países, se estableció una relación jerárquica formalmente: los acuerdos de nivel inferior no podrían socavar los de niveles superiores. Pero la descentralización ha debilitado la extensión de convenios colectivos (por ejemplo, determinar sólo las tasas de remuneración mínima, el no aumento salarial para los trabajadores que reciben por encima del mínimo establecido); y muchos países han registrado cambios para conceder excepciones al nivel de empresa sobre los términos de los acuerdos de ámbito superior.

Hace dos décadas, Traxler (1995) argumentó que la tendencia de la negociación en la empresa a lo largo de Europa Occidental no significaba necesariamente la desintegración de los ámbitos de negociación superiores a la empresa. Sólo en Gran Bretaña la negociación sectorial ha sido desplazada por la negociación en la empresa o lugar de trabajo (o, más comúnmente, sin negociación colectiva para todos); aquí, los convenios de ámbito superior casi han desaparecido en el sector privado. En la mayoría del resto de países, las negociaciones individuales y de ámbito superior han coexistido. Por lo general, se ha producido un proceso de "descentralización organizada", con acuerdos sectoriales que implican la aplicación de determinadas materias en las negociaciones locales.

Desde entonces, la descentralización ha continuado en Europa Occidental, con las negociaciones al nivel de empresa adquiriendo una creciente importancia; en algunos países, el cambio del ámbito de la negociación ya no se realiza de forma "organizada". Otra tendencia ha sido la individualización de las condiciones *dentro* de las empresas a través de los sistemas relacionados con el rendimiento y las retribuciones por "mérito". Esto ha planteado problemas específicos en los sindicatos, dados los supuestos tradicionales que la solidaridad requiere de condiciones similares y recompensas para la fuerza de trabajo en su conjunto.

En los países nórdicos, la mayor parte de los acuerdos sectoriales ya no regulan los aumentos salariales reales, sino que establecen los parámetros generales para la negociación descentralizada. Esto a menudo abarca remuneraciones ligadas a objetivos individuales, por lo que de hecho éstos podrían describirse como sistemas de "tres

niveles". En contraste con la mayoría del resto de países, las negociaciones individual y colectiva están estrechamente ligadas, ya que los sindicatos negocian los procedimientos para la evaluación del rendimiento, asesoran a los afiliados y presentan apelaciones contra los resultados desfavorables. En general, los sindicatos respaldan los sistemas de tres niveles; en particular, los sindicatos profesionales ven esto como un medio para lograr recompensas de mejoras para empleados altamente cualificados (revertiendo así parcialmente los resultados igualitarios anteriormente alcanzados por los sindicatos de cuello azul). Sin embargo, si los sindicatos se establecen para conseguir una supervisión efectiva del proceso, "los recursos de la organización a nivel local son cruciales" (Stokke 2008: 19). Hay signos de una creciente desigualdad en la organización del trabajo, lo que hace más difícil el control del proceso de determinación de los salarios.

La descentralización crea problemas graves donde los sindicatos tienen una menor densidad sindical y relaciones menos articuladas entre las estructuras nacionales y el lugar de trabajo. Alemania es un ejemplo obvio: como precio de lograr una reducción de la semana laboral en 1984, *IG Metall* acordó que su aplicación detallada debía determinarse al nivel de empresa, poniendo en marcha un proceso sostenido de descentralización. Después de la unificación de Alemania en 1990, y la crisis económica en el Este que siguió después, los sindicatos aceptaron la introducción de cláusulas de "dificultad" (hardship clauses) y de "apertura" (opening clauses) en los acuerdos sectoriales, permitiendo a las empresas en dificultades económicas socavar las condiciones acordadas. Se aprobó una extensión radical de dicha flexibilidad en la industria del metal a través del acuerdo de *Pforzheim* 2004, para hacer frente a los cambios legales que amenazaban a las instituciones de la negociación colectiva. También ha habido una tendencia a la individualización de las retribuciones. Algunos observadores sugieren que la descentralización puede permitir a los empresarios reducir los estándares, pero también ofrece a los sindicatos una oportunidad para movilizar en apoyo de sus propias demandas. Donde los comités de empresa son eficaces, éstos pueden ser 'jugadores de veto exitosos' si los empresarios presionan con demandas inaceptables (Behrens 2009: 108). Sin embargo, esto presupone una capacidad para sostener y ampliar los recursos de poder de organización en el lugar de trabajo de forma coordinada. Otros observadores son pesimistas: los sindicatos se enfrentan a la amenaza de las multinacionales (MNC's) de elegir la opción de salida si la fuerza de trabajo sindicalizada *actúa* como 'jugadores de veto'; junto con un creciente sector de bajos salarios con una fuerza de trabajo precaria, así como una débil sindicalización, a menudo sin cobertura de la negociación colectiva o de los comités de empresa.

En Austria, la arquitectura de la negociación centralizada sigue siendo más robusta que en Alemania. Un empresario puede negociar un convenio de empresa con el comité de empresa, pero esto puede no socavar las condiciones acordadas en el nivel sectorial, y los acuerdos sectoriales muy raramente contienen 'cláusulas de apertura'. Sin embargo, como en otros países, se ha producido una reducción en el impacto efectivo de los acuerdos de nivel superior, con bajos aumentos de los salarios nominales a nivel sectorial y gama de complementos negociados -o aplicados unilateralmente por la dirección- al nivel de empresa. Los acuerdos sectoriales a menudo ya permiten una distribución desigual de los incrementos en las empresas; en algunos casos, esta opción se utiliza para aplicar la retribución por "mérito", en otros, para beneficiar a los grupos peor retribuidos. Con el nivel de empresa cada vez más relevante en la determinación de los incrementos salariales reales, los sindicatos se enfrentan a dificultades evidentes

para el mantenimiento de la coordinación central. En los Países Bajos, las cláusulas de “dificultad” o de “apertura” se han vuelto comunes, aunque su impacto parece menor que en Alemania. En el caso holandés, la congelación salarial de dos años que figura en el acuerdo tripartito de 2003 también impulsó acuerdos de empresa con remuneraciones por rendimiento; mientras que en Bélgica, un acuerdo interconfederal en 2007 alentó sistemas de incentivos colectivos.

El rápido crecimiento de la negociación colectiva en la empresa ha sido una de las características más notables de las relaciones laborales francesas. En 2010 había más de 33.000 acuerdos de empresa, un aumento desde los aproximadamente 1.000 de 1980. Para muchos observadores este crecimiento ha sido un reflejo de la debilidad sindical y una fachada para el 'unilateralismo gerencial' (Goyer y Hancké 2004: 176). Hasta los últimos cambios en las normas sobre la representatividad, el hecho de que un sindicato minoritario pudiera firmar un convenio colectivo con validez, abrió la posibilidad para tratos “ventajistas” que favorecían al empresario. También se ha producido una rápida propagación de la remuneración ligada al rendimiento, aunque para los trabajadores manuales, esto se refiere normalmente más al rendimiento colectivo que al individual. ¿Pueden los sindicatos franceses lograr una mayor influencia en las negociaciones en el lugar de trabajo? La representación sindical en el centro de trabajo posee más amplitud que profundidad, con un decreciente número de activistas que luchan para afrontar las demandas de unas relaciones laborales cada vez más descentralizadas, que requieren habilidades técnicas de las que la mayor parte carece. Hay evidencia de problemas similares en España y Portugal.

En Italia, por el contrario, hay una larga tradición de “dos niveles” (o de “tres niveles”) de negociación. A finales de 1960 se produjo una explosión de la negociación en el ámbito de empresa, muy ligada como causa y efecto del 'otoño caliente' de 1969; a lo largo de varios años, la negociación descentralizada fue a menudo un medio para una ofensiva de las luchas en el centro de trabajo. El equilibrio de poder cambió con la adversidad económica de finales de 1970, lo que llevó a algunas derrotas traumáticas - notablemente en Fiat en 1980- pero debido a los recursos del poder institucional derivados del *Estatuto* de 1970, el resultado común fue el cambio negociado. La descentralización creó un espacio para una implicación más participativa de los afiliados de base, pero también hizo más difícil la coordinación general de la política de negociación, a veces acarreado "un proceso de descentralización desorganizada dirigido por el empresario" (Molina Romo 2005: 12). Los recientes intentos de reconfigurar la relación entre niveles han sido impulsados, como en otros países, por el objetivo empresarial de la flexibilidad -reforzado por la desregulación dirigida por los gobiernos de Berlusconi- que han demostrado ser polémicos. La presión sostenida del empresario para debilitar los acuerdos sectoriales fue bloqueada por la resistencia de los sindicatos, en particular, la CGIL; pero en 2009, CISL y UIL rompieron la unidad para firmar un acuerdo con *Confindustria*. Dos años más tarde la CGIL, frente a la oposición interna, también firmó un pacto tripartito modificado, que permitió a los convenios de empresa descolgarse de los convenios sectoriales, si están firmados por los sindicatos que representan a la mayor parte de la fuerza de trabajo. Los nuevos acuerdos también establecieron la obligación de respetar la paz social a los firmantes de los acuerdos de empresa.

Como se señaló anteriormente, el cambio en el Reino Unido fue mucho más radical, con la finalización de la mayor parte de la negociación sectorial -por lo menos en el sector

privado- hace dos o tres décadas. Como en otros países, se ha producido un rápido crecimiento en los sistemas retributivos individualizados, que se extiende a casi la mitad de todos los centros de trabajo del sector privado en 2004. La descentralización desorganizada, junto con la eliminación sistemática de los apoyos institucionales para la representación colectiva, ha hecho que la prioridad absoluta de los sindicatos del sector privado sea la obtención y retención de los ámbitos de negociación en el ámbito de empresa. Después de un período de desorientación estratégica, la respuesta sindical dominante -encabezada por TUC en la década de 1990- fue la de persuadir a los empresarios con la idea de que los sindicatos estaban dispuestos a actuar como “socios” en la mejora de rendimiento de la empresa. El historial sobre los “partenariados” ha sido intensamente debatido, con partidarios que insisten en un cambio del antagonismo al compromiso constructivo que fue un medio para ganar el apoyo no sólo de los empresarios, sino también de los trabajadores, mientras que los críticos argumentan que los “partenariados” conllevaron un papel esencialmente subalterno que obstruyó la creación de organizaciones independientes de activistas de base. Los acuerdos formales de concertación en realidad resultaron ser relativamente raros, con una docena de firmas en el transcurso de una década. Sin embargo, de forma más amplia, el reconocimiento del sindicato apareció como aceptación tácita de una función sindical restringida. Los sindicatos en el nivel de empresa a menudo se han centrado más en la representación individual que en la negociación colectiva; y el papel de los sindicatos en las cuestiones colectivas fue frecuentemente reducido, pasando de la negociación a la consulta. También hubo una creciente atención por los temas “blandos” de la negociación, donde era menos probable la oposición de los empresarios.

Irlanda es una curiosa anomalía. Durante más de dos décadas, los acuerdos de concertación establecieron el marco de las relaciones laborales. Sin embargo, mientras que en todos los demás países con negociación intersectorial tienen instituciones sólidas al nivel sectorial, en Irlanda (como en Gran Bretaña) éstas fueron ampliamente desmanteladas en la década de 1980, en parte debido a la influencia de empresas extranjeras. Los intentos de los sindicatos de lograr algún apoyo al máximo nivel para reforzar su papel de negociación en el ámbito de la empresa no tuvieron mucho éxito, resultando una absoluta falta de articulación entre la concertación centralizada y las relaciones laborales en el ámbito de la empresa; aquí los sindicatos irlandeses se enfrentaron a las mismas dificultades que sus homólogos británicos.

En la Europa Central y del Este (ECE), mientras que las instituciones y los mecanismos de negociación están formalmente reconocidos, su impacto real es generalmente mucho más limitado que en los países de occidente. Las políticas gubernamentales en respuesta a la crisis han generado una presión adicional sobre las ya débiles estructuras de negociación de dicha región.

Eslovenia destaca como el único país con organizaciones de interlocutores sociales fuertes y una robusta negociación de ámbito superior a la empresa. En el sector público, existen dos convenios colectivos intersectoriales y sectoriales, mientras que en el sector privado, después de la supresión del acuerdo intersectorial en 2005, las negociaciones se realizaron sobre todo en los niveles sectoriales, a menudo complementados con acuerdos de empresa. En general, más del 90% de la fuerza de trabajo de Eslovenia está cubierta por convenios colectivos. En otros países de la ECE la negociación colectiva está menos asentada y se lleva a cabo principalmente en el nivel de empresa. Los sindicatos fragmentados representan sólo a una parte de la población que trabaja, y por

tanto, son incapaces de establecer una agenda de negociación. La mayoría de los empresarios, por otro lado, no desean estar limitados por acuerdos sectoriales, no se unen a las asociaciones de empresarios y se niegan a participar en cualquier tipo de diálogo por encima del nivel de empresa. Se pueden observar sin embargo algunas variaciones entre países. La cobertura de la negociación es mayor en los países de Visegrado que en los Estados Bálticos (ver Tabla 1) y los acuerdos sectoriales son más frecuentes en Eslovaquia y Rumanía que en otros países. Los Estados Bálticos muestran las tasas de cobertura más bajas de la UE, con acuerdos firmados casi exclusivamente en el sector público y en las grandes empresas de propiedad estatal. La baja incidencia de la negociación se traduce en bajos niveles de confianza en las instituciones de negociación, como lo demuestra una encuesta realizada en Estonia en 2012, donde sólo el 20% de los asalariados cree en los efectos beneficiosos de la negociación colectiva en la fijación de los salarios (Osila y Masso, 2013).

La falta de "voz" institucional en la Europa central y oriental ha ido de la mano de una baja frecuencia de huelgas y otras manifestaciones públicas de descontento. Esto no quiere decir que la región no haya visto grandes protestas laborales. En Polonia, las manifestaciones masivas de la década de 1980 dieron lugar al movimiento *Solidarnosc*, mientras que en Eslovenia la huelga general de principios de 1990 consolidó la posición de los sindicatos en el sistema socioeconómico del país (Meszmann, 2012). Más allá de estos casos espectaculares, sin embargo, los sindicatos han sido en general más estáticos que en Occidente, o que los movimientos obreros de América Latina en el camino de la transición de sus países desde la autocracia. La baja incidencia de protestas en los nuevos Estados miembros a menudo se atribuye a factores culturales, como la apatía supuestamente heredada del sistema socialista, así como las variables económicas, en particular, las dificultades y la inseguridad que padecen los trabajadores durante la transición. Además de este catálogo estándar, Greskovits (1998) señaló hacia formas individuales alternativas de expresar el descontento que fueron bastante extendidas en la región, como el voto de protesta, la abstención electoral o la "huida" a la economía informal. Después de la entrada en la UE, apareció otra oportunidad estratégica: la "salida" en forma de emigración, lo que constituyó "un caso de trabajadores votando con sus pies" (Meardi, 2012) frente a las pobres perspectivas de empleo y condiciones de trabajo adversas en sus países de origen. Letonia, Eslovaquia y Polonia han visto emigrar a Occidente a una gran proporción de sus poblaciones trabajadoras. La escasez de mano de obra resultante en ciertas ocupaciones impulsó la firmeza de los asalariados, lo que se tradujo en una creciente incidencia de las formas tradicionales de movilización. Sin embargo, el inicio de la crisis económica cambió la situación una vez más.

Respuestas a la crisis económica y la austeridad: los límites del radicalismo

Aunque toda Europa se vio afectada por la crisis económica mundial, el impacto varió considerablemente entre países. Irlanda -con su propia burbuja inmobiliaria al estilo estadounidense y un sector financiero desregulado- fue la primera víctima; el coste de rescatar a los bancos en quiebra duplicó la deuda pública entre 2008 y 2010. En consecuencia, el gobierno obtuvo un rescate de la Troika en 2010, con el precio de un drástico paquete de austeridad que ha prolongado la recesión y ha causado niveles de desempleo cada vez más altos. En Europa occidental, a los países del Sur y los Anglófonos les fue peor, mientras que Suecia y los países de Europa Central se recuperaron más rápidamente. Alemania, cuyo gobierno da lecciones al resto sobre la

necesidad de reducir la deuda pública, tuvo uno de los ratios de deuda más altos al comienzo de la crisis. Los drásticos programas de austeridad han estado lejos de ser universales, han sido impuestos por la Troika o por las decisiones ideológicas de los gobiernos nacionales (como en el Reino Unido). Dado que la austeridad es contraproducente, las diferencias nacionales entre ganadores y perdedores probablemente se intensificarán.

Los sindicatos con recursos mermados no estaban en la mejor posición para responder a la crisis. Existe evidencia tanto de respuestas radicales o conflictivas, y de un refuerzo de la cooperación y la asociación. Frecuentemente, los dos tipos de respuesta han estado paradójicamente interconectados. Acciones radicales, tanto las huelgas generales nacionales -sobre todo en Grecia y España- como los conflictos a nivel de empresa han sido a menudo defensivos en sus objetivos. Por el contrario, los esfuerzos para buscar soluciones de consenso a través del diálogo social se han enfrentado una oposición intensa de los intereses de clase (¿quién pagará la crisis?) y un reducido espacio de resultados de suma positiva.

“No puede haber una vuelta a lo de siempre”: esta fue la unánime respuesta sindical a la crisis. Sin embargo, ¿fue el objetivo el negociar con quienes detentan el poder político y económico para tener una arquitectura de regulación más estricta del capitalismo financiarizado, o liderar un movimiento de oposición hacia un orden socio-económico alternativo? Dos contradicciones familiares y entrecruzadas de la acción sindical se pusieron en evidencia. Una de ellas fue el dilema de los imperativos a corto plazo frente a objetivos a largo plazo. Un líder sindical belga comentó: “es fácil decir: tenemos que cambiar el equilibrio de fuerzas. Pero eso no nos dice cómo proceder... Nuestros afiliados esperan que nosotros nos ocupemos de sus intereses inmediatos”. Un líder italiano señaló de forma similar. “En este momento es difícil discutir la estrategia, en la medida en que estamos obligados a reaccionar ante situaciones de crisis... Como primera prioridad, hemos pedido el fin de los despidos, después la aplicación de todas aquellas medidas de mantenimiento de los ingresos, y tras ello podemos desarrollar análisis generales de reconversión industrial” (Gumbrell-McCormick y Hyman 2013: 124-5).

La segunda contradicción se encuentra entre una crisis económica global y una acción sindical que es esencialmente nacional o incluso de índole sub-nacional. Las organizaciones sindicales internacionales produjeron potentes análisis y reivindicaciones progresistas, pero su impacto en la práctica sindical en el día a día era casi inexistente. De hecho, la respuesta dominante era defender y mejorar la competitividad, lo que significa una lucha de país contra país, lugar de trabajo contra el lugar de trabajo, intensificando la presión a la baja sobre los salarios y condiciones laborales.

La crisis provocó una variedad de respuestas conflictivas en el nivel de la empresa, incluyendo una serie de sentadas contra los recortes de empleos y cierres de plantas, que recordaron a las luchas de la década de 1970. En el año 2009 Francia vio una serie de episodios de 'secuestros de directivos', cuando altos directivos fueron tomados como rehenes por los trabajadores; en tres casos, los trabajadores amenazaron con volar sus fábricas con cilindros de gas. El conflicto británico más publicitado contra la pérdida de empleos se inició en 2009 en la refinería de Lindsey, en Lincolnshire, propiedad de la multinacional francesa *Total*. La compañía subcontrató un proyecto de construcción a

una firma italiana, empleando sólo mano de obra extranjera -desplazando a los trabajadores existentes- en condiciones inferiores a las especificadas en el convenio colectivo del sector (véase también la sección 6). Una huelga no oficial se intensificó rápidamente, con acciones de solidaridad en todo el país. Sin embargo, las formas radicales de acción no implicaron un radicalismo similar en cuanto a los objetivos. En la mayoría de los casos, este tipo de luchas laborales parecían gestos de rebeldía y desesperación, con poca convicción de que se impidieran los cierres anunciados o la pérdida de empleos. Más bien, el objetivo era principalmente limitar el número de despidos o lograr la mejora de las indemnizaciones por despido. Por esta razón, tales disputas eran por lo general relativamente fáciles de resolver.

En una encuesta sobre las respuestas iniciales a la crisis, Glassner y Galgóczi (2009) encontraron acuerdos generales sobre "desempleo parcial" o jornada reducida, a menudo reforzada con una compensación parcial procedente de fondos públicos, así como por negociaciones al nivel de la empresa para mejorar la remuneración por encima de los niveles legales. En Alemania, aunque se persiguieron medidas para mantener los empleos, en muchas empresas (a menudo con la aprobación tácita del sindicato) la protección de los empleos estables fue a costa de los trabajadores temporales; lo mismo ocurrió en Austria. En Dinamarca, gravemente afectada por la crisis, numerosos acuerdos sociales se establecieron para repartir el trabajo. El gobierno holandés subvencionó trabajo a tiempo parcial y despidos temporales de empresas en crisis; mientras que en Bélgica, un sustancial paquete de recuperación incluyó la financiación del "paro técnico" y disposiciones especiales sobre trabajos de corta duración y despidos temporales. También en Francia, donde el gobierno financió un programa de "desempleo parcial" (*partiel chômage*); sin embargo, los trabajadores temporales se llevaron la peor parte de la crisis. En Italia, un sistema de compensación por despido de gran tradición (*cassa integrazione guadagni*) fue ampliamente utilizado para amortiguar la pérdida de empleos. Un posible contra-ejemplo es Suecia, donde tradicionalmente no se han adoptado medidas de reparto de trabajo y despidos temporales; como consecuencia se produjo una fuerte caída en el empleo, en particular de los trabajadores temporales y de empresas de trabajo temporal, y con ello tasas de desempleo entre los jóvenes trabajadores que siguen siendo muy altas (Tabla 2), (aunque el desempleo juvenil de larga duración es menor). Otra reivindicación llevada a cabo con éxito en algunos países, sobre todo en el ámbito de empresa, fue la utilización de la formación profesional en periodos de baja demanda de mano de obra, en lugar de recurrir a los despidos. Nuevamente, esto fue promovido en algunos países a través de subsidios estatales.

Uno de los resultados de la crisis ha sido el refuerzo generalizado de la moderación salarial, con los empresarios en algunos casos presionando hacia a la baja la renegociación de los acuerdos salariales existentes. Esto fue particularmente notable en Francia: en 2009, más del 80% de los trabajadores estaban sujetos a congelación de los salarios nominales, y en algunos casos reducciones; en términos generales, los aumentos salariales estuvieron por debajo de la tasa de inflación. Las negociaciones sobre reestructuración y reducciones de empleo, con el objetivo de acordar algún tipo "plan social", fueron comunes en la mayoría de los países.

Incluso en paralelo con la acción de protesta simbólica, los sindicatos en la mayor parte de los países se esforzaron para gestionar la crisis a través del diálogo social al máximo nivel: Urban (2012) lo ha llamado el "corporativismo de la crisis". En algunos países,

sin embargo, no hubo esfuerzos reales para obtener un acuerdo tripartito de respuesta ante la crisis; en otros, estos esfuerzos fracasaron, o provocaron serias divisiones entre las partes involucradas. Incluso en países con una tradición de pactos nacionales, la crisis hizo muy difícil el diálogo social. Dado que en la acción del gobierno subyacían las respuestas nacionales a la crisis, el diálogo fue inevitablemente tripartito en lugar de bipartito. El resultado normalmente implicó acuerdos *ad hoc* con un enfoque limitado-en caso de darse (véase el capítulo 5 para más detalles).

Sin embargo, en cuestiones más amplias de política salarial y reestructuración de las pensiones y otras prestaciones sociales, el proceso de negociación al más alto nivel se acabó siendo tenso, con una ruptura de las negociaciones en algunos países y en otros con divisiones intersindicales graves. Inicialmente, Bélgica parecía más estable; pero después de casi dos años sin gobierno, un nuevo gobierno tomó posesión a finales de 2011 e inició un importante programa de austeridad, incluyendo recortes en las prestaciones sociales y un aumento de dos años de la edad de jubilación anticipada. Las tres confederaciones participaron en una huelga del sector público en diciembre de 2011 y una huelga general en enero de 2012. En los Países Bajos, a pesar de diferencias fundamentales no hubo acuerdo sobre un paquete de crisis en mayo de 2009; esto supuso moderación salarial a cambio de medidas para combatir el desempleo. Las propuestas del gobierno para aumentar la edad de jubilación fueron enérgicamente combatidas por la FNV, y se les dio a sindicatos y empresarios seis meses para negociar un plan de pensiones alternativo. Poco antes de la fecha límite, los empresarios interrumpieron las conversaciones y la FNV organizó una serie de protestas masivas y las huelgas. Ante la obstinación del gobierno, en junio de 2011 el presidente de FNV firmó un acuerdo, aprobado posteriormente por la mayoría de la ejecutiva. Sin embargo, las dos mayores organizaciones sindicales, con la mayoría de los afiliados, se opusieron firmemente y el resultado fue la separación de la FNV.

En Francia, las divisiones internas entre los sindicatos debilitaron su capacidad de influir en las respuestas del gobierno a la crisis. Desde el inicio llevaron a cabo una serie de huelgas y manifestaciones nacionales para reclamar iniciativas de mantenimiento del empleo más eficaces y oponerse a las medidas de austeridad; en muchos casos, los principales sindicatos participaron, pero a menudo con evidentes diferencias de perspectiva. Las propuestas para elevar la edad de jubilación y poner fin a la semana laboral estatutaria de 35 horas provocaron varias de estas acciones en 2008. Uno de los mayores jornadas de acción de ámbito nacional que se dió en muchos años tuvo lugar a principios de 2009, reivindicando medidas para salvar puestos de trabajo y aumentar el salario mínimo. Hubo huelgas nacionales contra los cambios en las pensiones en el otoño de 2010, así como una protesta masiva contra la austeridad a finales de 2011. Sin embargo, algunos sindicatos estaban más ansiosos de buscar soluciones negociadas, y el cambio de gobierno en 2012 pareció crear un clima más favorable para el diálogo social.

En Italia, las iniciativas del gobierno de Berlusconi dividieron a los sindicatos. La mayor parte de los pactos sociales anteriores -normalmente negociados bajo los gobiernos de centro-izquierda o "tecnócratas"- provocaron la oposición interna dentro de la CGIL de manera especial. En enero de 2009, en una ruptura con antecedentes, se adoptó un pacto firmado por la CISL y la UIL, pero no la CGIL. Se revisó el sistema de negociación colectiva, delegando más responsabilidades al nivel de empresa, se amplió la duración de los acuerdos salariales sectoriales a tres años y se incluyó un nuevo (y

más limitado) índice de inflación como guía para las negociaciones salariales. Un año más tarde, la CGIL convocó otra huelga general. En la práctica, sin embargo, las tres centrales mantuvieron la unidad sindical en la mayor parte de las negociaciones sectoriales -aunque no así en la metalurgia-. Aquí, la CISL y la UIL solo firmaron un acuerdo, en línea con las nuevas reglas de la negociación. Una posición más moderada fue expresada en el congreso de la CGIL de mayo de 2010, y así las tres confederaciones acordaron una lista de objetivos comunes para responder a la crisis económica. Más tarde, en junio de 2011 acordaron nuevas reglas en materia de negociación y representatividad, modificando el acuerdo de 2009 junto con líneas más relevantes para CGIL. Los tres sindicatos también presentaron un frente común en contra de la liberalización de la legislación laboral impulsada por el nuevo gobierno "tecnócrata" de Monti en la primavera de 2012, aunque esta unidad fue amenazada en diversas ocasiones.

En Irlanda, el paquete de crisis del gobierno acabó en colapso, en particular por la imposición de un "gravamen sobre las pensiones", que implicó un recorte efectivo de los salarios del sector público. El ICTU intentó mantener la unidad de acción, utilizando en febrero de 2009 un "plan de diez puntos" diseñado para hacer converger los intereses de los trabajadores del sector público y privado. Esto fue seguido por una "jornada de protesta" -la mayor manifestación masiva en Irlanda de los últimos 30 años-. Se amenazó con una huelga general, pero fue suspendida a la espera de nuevas conversaciones. A finales de 2009, comenzó una nueva fase de confrontación y la concertación social fue suspendida. Sin embargo, en junio de 2010, el conflicto en el sector público se resolvió temporalmente a través del Acuerdo de Croke Park, en el que el gobierno se comprometió a no imponer despidos forzados o más recortes salariales, mientras que los sindicatos aceptaron abandonar la huelga y cooperar en las reformas del sector público. En febrero de 2011 se eligió un nuevo gobierno, con los laboristas como socio en minoría. Esto mejoró parcialmente el clima de relaciones laborales mediante la restauración del salario mínimo a su nivel anterior. El gobierno también sugirió el restablecimiento de una versión más modesta de la concertación bajo la etiqueta de "diálogo social".

En la ausencia de un diálogo al más alto nivel en Gran Bretaña, las respuestas a la crisis han sido especialmente tensas. El gobierno de la derecha elegido en mayo de 2010 hizo de la reducción de la deuda un mantra político. El ratio de deuda de Gran Bretaña era en realidad menor que en Alemania, cuyo gobierno predicó la austeridad para el resto, pero que no lo hizo en casa. En consecuencia, la deuda del Reino Unido aumentó después de dos años de austeridad, mientras que en Alemania cayó. El programa de gobierno implicó más de medio millón de recortes en el sector público de empleo, congelación salarial e importantes reducciones en las pensiones del sector público, así como incursiones masivas en el gasto social. Sin embargo, los sindicatos tuvieron que ser cautelosos en su oposición al gobierno, incluso en la defensa de los trabajadores peor pagados. Los líderes de la TUC eran muy conscientes de los riesgos, especialmente teniendo en cuenta la experiencia en Irlanda. Sobre la base de una encuesta de opinión a gran escala, lanzaron una campaña prolongada con argumentos y protesta, bajo los títulos *Todos Juntos por los Servicios Públicos* y *Un futuro que funciona*. Se organizó una acción masiva de carácter nacional en marzo de 2011, y otra en octubre de 2012. Algunos afiliados, como el sindicato PCS de la función pública y el sindicato Unite, propiciaron una respuesta mucho más militante, llevando a cabo varias jornadas de huelgas en el sector público.

La crisis económica golpeó a los nuevos Estados miembros con especial dureza. A pesar de que Polonia fue el único país de la UE que logró evitar la recesión (principalmente debido a sus vínculos de la industria manufacturera con Alemania y a una demanda interna relativamente estable), las predicciones de los "tiempos de tormenta" de la región resultaron ser precisos en gran medida. Después de más de una década de crecimiento espectacular, los Estados de Europa Central y Oriental estuvieron entre las primeras víctimas de la crisis, y tres, Letonia, Hungría y Rumania, tuvieron que firmar acuerdos stand-by con el FMI para estabilizar sus finanzas. Recientemente, Eslovenia se ha situado bajo el radar de la UE y las instituciones financieras internacionales, habida cuenta de la crisis de su sector bancario y de unas previsiones de crecimiento sombrías. La recesión y las políticas anticrisis posteriores llevadas a cabo por los gobiernos de la ECE han tenido un impacto considerable en los resultados de la negociación colectiva y, más en general, sobre los niveles de salarios y condiciones de trabajo. En un esfuerzo por reducir sus déficits presupuestarios, Letonia, Rumania, Hungría y la República Checa adoptaron drásticas medidas de austeridad en el sector público, incluyendo recortes salariales y la eliminación de pagas complementarias. Los países de la CEE en crisis también han visto una caída sustancial en los niveles de salarios reales: entre 2007 y 2009, se redujo en más del 15% en Letonia y de 5 a 10% en Estonia, Hungría y Lituania (Müller y Bernaciak, 2013). En los países más afectados, las instituciones y las prácticas en la negociación colectiva sufrieron un ataque directo. En Estonia, por ejemplo, el número de convenios colectivos se redujo a casi a la mitad, mientras que Eslovenia se incrementó en más de cinco veces el número de incumplimientos de los convenios colectivos que en el período anterior a la crisis. Por el contrario, en los Estados en los que se experimentó sólo una caída temporal de las exportaciones, aumentó la negociación en el ámbito de la empresa y sectorial, donde el sindicato y la dirección de la empresa discutieron sobre planes de empleo a corto plazo y medidas de reestructuración. Hay indicios, sin embargo, que muchos de estos acuerdos han cimentado los patrones de segmentación del mercado de trabajo anteriores a la crisis, protegiendo a los trabajadores más estables de la plantilla a costa de los trabajadores temporales y empresas temporales (véase, por ejemplo Myant, 2013; Kahancová y Martišková, 2011).

Durante la crisis, algunos gobiernos de la ECE aprovecharon la oportunidad para transformar las instituciones y los procedimientos de la negociación colectiva. En Hungría y Rumania, que permanecieron bajo la supervisión del FMI, dichos ajustes fueron particularmente lejos, debilitando la posición de los sindicatos y aumentando la descentralización de la negociación colectiva. En Rumania, la Ley de Diálogo Social introducida en 2011 eliminó el acuerdo nacional del sector privado, reorganizó las estructuras de negociación sectoriales e incrementó los criterios de representatividad. Los cambios han llevado al proceso de negociación a un virtual estancamiento, provocando una caída en la cobertura del 70% a un estimado 20% (Visser, 2013). En Hungría, el nuevo Código del Trabajo, que entró en vigor en enero de 2013 limitó la protección de los delegados sindicales y permitió a los convenios colectivos desviarse de la legislación laboral. La ansiedad que acompaña a la crisis también proporciona un terreno fértil para una mayor descentralización en otros países de la ECE. Estonia, por ejemplo, limitó la continuidad de los convenios colectivos después de la fecha de caducidad, mientras que Eslovaquia apretó sus criterios de extensión. Con la crisis, los conflictos por aumentos salariales fueron menos comunes. Sin embargo, los sindicatos de las empresas menos afectadas por la recesión recurrieron a amenazas de huelga durante las negociaciones salariales. En Letonia, Eslovenia y Rumania, las protestas

contra la austeridad derribaron los gobiernos, pero esto no se tradujo en un aumento de la popularidad sindical. En los países bálticos, las manifestaciones fueron organizadas por diversos grupos sociales y profesionales, como los estudiantes, policías y productores de bebidas. A pesar de que rara vez tomaron la forma de acontecimientos masivos, su incidencia significó una insatisfacción generalizada de la sociedad con el duro rumbo de austeridad en dichos países.

Estrategias innovadoras de negociación colectiva

Aunque el contexto de la negociación colectiva en todos los países ha situado a los sindicatos a la defensiva, también hay signos de respuestas innovadoras. No tratamos de examinar de forma sistemática todos los países, sino proporcionar algunos ejemplos ilustrativos.

En una serie de países –especialmente en Alemania- los sindicatos han jugado un papel importante en la formación profesional inicial, siendo menor la influencia en el desarrollo profesional permanente. Este ha sido un tema de controversia para *IG Metall*, que logró su primer convenio colectivo sobre formación profesional continua en 2001. En Bélgica, los acuerdos inter-sectoriales bianuales han incluido desde 1986 disposiciones para la financiación de la formación profesional, mientras que en Dinamarca esos marcos son negociados en el nivel sectorial. Por otra parte, es frecuente la descentralización de cualquier ámbito de negociación sindical. Uno de los ejemplos más discutidos es el programa de formación en el centro de trabajo del Reino Unido, que recibió apoyo financiero e institucional del gobierno laborista en 1997, y que fue coordinado por el TUC. Los entusiastas argumentaron que los representantes sindicales de formación fueron capaces de desarrollar tanto una labor de asesoría como el papel de la negociación, fortaleciendo con ello la organización sindical en el centro de trabajo; otros son más escépticos, señalando que existe poca evidencia de que los sindicatos hayan tenido éxito en hacer colectivo la agenda de formación.

La ‘humanización’ del trabajo fue a menudo una reivindicación sindical clave en la década de los 70, de la que resultaron mejoras significativas en la calidad del trabajo. Sin embargo, un cambio en el equilibrio del poder de la década de los 80, y una mayor prioridad el mantenimiento de los puestos de trabajo sobre la calidad del empleo, se tradujo en un retroceso de muchos de los logros alcanzados. Ha aumentado la intensidad del trabajo; una proporción cada vez mayor de trabajadores (casi la mitad) realiza un trabajo monótono; ha aumentado la exposición a la mayoría de los peligros físicos, al igual que la sensación de inseguridad -todos los factores que ayudan a explicar el aumento del estrés relacionado con el trabajo-. Hace una década, un estudio comparativo (Llorens y Ortiz de Villacian, 2001) encontró que el estrés ha sido abordado en la negociación colectiva en seis países de Europa occidental. El más significativo era Bélgica, donde se negoció un acuerdo intersectorial en 1999. El estrés adquiere un perfil más general, cuando en 2004 la CES y las organizaciones patronales europeas firmaron un "acuerdo-marco sobre el estrés en el trabajo". Aunque el resultado ha sido desigual, los sindicatos de todos los países han prestado una mayor atención al problema desde entonces. Los dos mayores sindicatos británicos han publicado una guía para delegados sindicales y han apoyado acciones legales contra los empresarios. En Dinamarca, FOA alcanzó un acuerdo global anti-estrés con los gobiernos locales en 2005, resultando una amplia campaña de cinco años. En Alemania, *IG Metall* ha desarrollado su propia campaña anti-estrés, incluyendo un paquete de apoyo a los

representantes en el centro de trabajo y un proyecto de propuesta legislativa, en el contexto de una iniciativa más amplia *Gute Arbeit* (buen trabajo), que se puso en marcha en 2002. Desde 2007 la DGB ha organizado una encuesta anual a gran escala sobre este mismo tema, mientras que *ver.di* ha presionado por un convenio colectivo sobre el estrés en el sector de la salud. Más recientemente, en Suecia TCO ha publicado un "barómetro sobre estrés" a gran escala. En Francia, donde se firmó un acuerdo al máximo nivel sobre el estrés en el año 2008, este tema ha adquirido una importancia clave para los sindicatos a raíz de una serie de suicidios relacionados con el trabajo, especialmente en *France Télécom Orange*. Al plantear las materias relacionadas con el estrés y la mejora de la calidad de trabajo en la agenda de negociación, los sindicatos de muchos países se han esforzado por encontrar nuevas formas de movilizar la conciencia de los trabajadores de que sus problemas laborales personales tienen amplia relevancia colectiva y que el sindicalismo puede ser parte de la solución.

El concepto de "buen trabajo" también se vincula estrechamente con la creciente atención sindical a la "conciliación de la vida" y a los acuerdos de trabajo "favorables a la familia". En Suecia, la conciliación entre la vida laboral y familiar se ha abordado en muchos convenios colectivos. En Bélgica, esto ha sido un elemento en los acuerdos sectoriales e intersectoriales en la última década. En Alemania, *ver.di* lanzó en 2003 una campaña con el lema *Nimm dir die Zeit* (toma tu tiempo), como reacción a las demandas de los empresarios al nivel de empresa para aumentar el tiempo de trabajo, incluyendo las horas extraordinarias. Sus actuaciones han incluido tanto reivindicaciones en la negociación sectorial como guías para la orientación a los negociadores en los centros de trabajo. GPA en Austria también ha hecho de la conciliación de la vida laboral un tema importante de negociación, logrando cierto éxito en los convenios colectivos. En ambos países, los sindicatos han respondido a las demandas de los empresarios sobre flexibilidad horaria insistiendo que esto debería proporcionar a los trabajadores una mayor soberanía en el tiempo, y que debe haber una supervisión colectiva de los horarios de trabajo individuales. En el Reino Unido, donde las horas de trabajo han sido tradicionalmente más numerosas que Europa, esto también ha supuesto una gran preocupación para los sindicatos. En general, Keune (2006b: 16, 23-7) ha encontrado que en toda Europa "no existe un punto de vista unificado sobre la flexibilidad en el tiempo de trabajo"; y en cuanto a los resultados, "ha habido un aumento constante de tipos de flexibilidad del tiempo de trabajo propuestos por los empresarios", mientras que "los sindicatos tienen dificultades para alcanzar sus objetivos a través de la negociación colectiva en las actuales circunstancias económicas y políticas".

Con el avance de la industria manufacturera en masa ("fordismo") en el siglo XX, el foco de la estrategia sindical en la mayoría de los países se situó en lograr la mayor homogenización posible de condiciones laborales, a fin de evitar que los empresarios discriminen entre trabajadores. Esto descuidó el grado en que las preferencias de los trabajadores podían ser diferenciadas, en parte debido a la diversidad de sus circunstancias individuales. Un medio para adaptarse a esa diversidad es la búsqueda de formas más flexibles de regulación, en particular con respecto a la organización del tiempo de trabajo. Un pionero en este proceso ha sido los Países Bajos, donde en 1993 un documento político al máximo nivel, *Een nieuwe Koers* (un nuevo curso), recomendó acuerdos más flexibles, especialmente en materia de retribución en función del rendimiento. Esto fue seguido por el crecimiento 'a la carta' o convenios colectivos 'de cafetería', permitiendo, por ejemplo, la elección entre el aumento de sueldo o la reducción del tiempo de trabajo. Por ejemplo, desde 2002 los convenios colectivos en la

industria del metal han ofrecido un abanico de salarios más altos, más días de descanso, excedencias o jubilación anticipada. Ha habido una evolución similar en Dinamarca, con convenios colectivos que proporcionan “cuentas de libre elección” que pueden ser utilizados para vacaciones adicionales, como ahorros de pensiones o tomados como aumentos de sueldo.

Las innovaciones en la estrategia de negociación colectiva están a menudo diseñadas para fomentar la capacidad de intervención en el centro de trabajo. Un ejemplo es la campaña titulada *Besser statt billiger* (mejor en lugar de más barato), puesta en marcha por *IG Metall* en 2004, en el contexto de las demandas difundidas por parte de los empresarios hacia la reducción de los costes laborales y cambios menos favorables en los contratos de trabajo. En asociación con la campaña de "buen trabajo" discutida anteriormente, el sindicato pretendía ir más allá de una respuesta defensiva y reactiva mediante el desarrollo de propuestas alternativas de innovación de productos y nuevos métodos de producción, la formulación de argumentos y análisis que podrían ayudar a movilizar los afiliados que están detrás de los delegados en el centro de de trabajo. Muchas de las nuevas reivindicaciones para la negociación han sido recibidas a través de encuestas a los representantes del centro de trabajo o al conjunto de trabajadores más en general. A menudo, estos acercamientos pueden ser descritos como "compromiso militante" (Bacon y Blyton 2004), con los sindicatos actuando como “actores constructivos con capacidad de veto” (Urban 2005).

En tiempos difíciles, los enfoques innovadores en la negociación son cada vez más necesarios. Sin embargo, dada la inmensidad de los desafíos a corto plazo, es posible que a menudo se de poca prioridad. De hecho, las respuestas eficaces a la crisis requieren de soluciones tanto por encima como por debajo de la negociación colectiva: la reconstrucción de la organización efectiva y la capacidad de movilización en el lugar de trabajo, como hemos comentado anteriormente; y el desarrollo de un desafío político efectivo al neoliberalismo, como veremos a continuación. De lo contrario, la negociación colectiva durante la crisis puede degenerar fácilmente en una negociación de concesiones en forma de “empobrecer a tu vecino”.

5. Nuevos enfoques para el compromiso político

Los sindicatos son ineludiblemente actores económicos y políticos, aunque la relación entre ambos roles es compleja y contradictoria, y la prioridad otorgada a cada uno de ellos varía entre países y las épocas. En muchos países europeos, el sindicalismo fue resultado del movimiento de la clase trabajadora emergente, cuyo radicalismo político dio lugar a la identidad y acción sindical. Los sindicatos fueron “escuelas de guerra”, tal como apuntó Engels: su labor era desafiar al capitalismo, no pretender modestas reformas en su seno. Allí donde prevalecía el sindicalismo más moderado, democrático social –o cristiano-, el foco estaba en el cambio social, junto a funciones más prosaicas de negociación colectiva. Las ideologías heredadas del período de formación de los sindicatos han demostrado ser persistentes, conformando identidades que no cambian fácilmente. Esto ha resultado más evidente en la reorganización de los antiguos sindicatos comunistas en el sur de Europa: la creciente prioridad otorgada a la negociación colectiva ha provocado importantes resistencias de los “tradicionalistas” (quienes han acusado a los líderes de traicionar los principios sobre los que se fundaron sus sindicatos).

Los recursos de poder definen claramente la política sindical. Con el objetivo de dar prioridad a la negociación colectiva, al menos si sus afiliados están en el sector privado, los sindicatos precisan de una densidad sindical (nivel de afiliación) relativamente elevada y recursos financieros para mantener largas negociaciones allí donde fuera necesario. Si tales recursos son escasos, la movilización en las calles puede resultar más sencilla que la huelga –que es un elemento en el poder de negociación, pese a no ser el único medio-. Como claro ejemplo, los sindicatos franceses fragmentados con una afiliación mínima en el sector privado, han perdido prácticamente la capacidad de organizar huelgas. Evidentemente, puede haber una “afinidad electiva” autosuficiente entre las orientaciones ideológicas de los sindicatos y su capacidad de organización.

Las identidades políticas tienen una base material. En parte, esto refleja las estructuras de oportunidad. En muchos países, los primeros sindicatos fueron objeto de una represión sistemática y el Estado era inevitablemente un objetivo hacia el que dirigir la acción colectiva. Sólo cuando las condiciones jurídicas de la actividad sindical quedaron aseguradas, la “negociación colectiva libre” pudo convertirse en una prioridad. Y donde los empresarios se mantuvieron firmemente opuestos al reconocimiento de los sindicatos, éstos a su vez seguían viendo la presión al Estado como una opción eficaz para resolver sus demandas. Por el contrario, el "sindicalismo empresarial" puede considerarse resultado de estructuras de oportunidad distintas. En países (la mayoría de los de Europa Occidental) donde el Estado fue desde el principio claramente protagonista en la conformación de la economía de mercado, se hizo evidente la dimensión política de intervención en el mercado de trabajo. En cambio, cuando el surgimiento del capitalismo era menos dependiente de la iniciativa estatal y donde el sistema político hizo posible formas alternativas de regulación que eran difíciles de lograr, los sindicatos debieron asumir que no había otra opción posible que entrar en el juego del mercado tal como existía en ese momento.

En el conjunto de Europa, la crisis económica hizo del Estado un interlocutor clave, incluso en los países en los que los sindicatos tradicionalmente trazaron una línea entre la acción "económica" y la acción "política". Las ayudas económicas a los empresarios, los subsidios especiales para asegurar los ingresos en los casos de jornadas reducidas y

los complementos a las políticas activas de empleo -todas ellas comunes demandas sindicales- requieren necesariamente un compromiso en la arena política. A la inversa, los intentos del gobierno para hacer frente a déficits presupuestarios sin precedentes mediante ataques al empleo en el sector público, los salarios y las pensiones, así como los asaltos más generales al estado de bienestar, han implicado complicados conflictos políticos incluso a los sindicatos más reacios.

Sindicatos y partidos políticos

Históricamente, los sindicatos en la mayor parte de Europa surgieron con una relación cercana, y a menudo subordinada, con los partidos políticos, ya fueran socialdemócratas, comunistas o democristianos. Pero con el tiempo, en general, los lazos se han ido debilitando o abandonando por completo (aunque la separación aún permite algunos vínculos informales cercanos). A continuación, exploraremos algunos cambios.

Se pueden observar tres principales elementos que han afectado a todos los países europeos, aunque en diferentes grados. En primer lugar, un elemento cultural e ideológico. La secularización ha debilitado la identidad del sindicalismo antes democristiano: las únicas excepciones significativas son el belga ACV / CSC, el mucho más pequeño holandés CNV y Travail Suisse; un proceso paralelo ha hecho convertido a la mayoría de los partidos democristianos -incluso pese a no haber cambiado sus nombres- en actores políticos convencionales de centro-derecha, mientras que otros se han visto reducidos hasta ser insignificantes. Un proceso análogo se produjo en los países con los partidos comunistas de masas y los sindicatos satélites. Los países de la Europa central y del este son claramente casos especiales, que veremos más adelante; entre los países del Sur, donde los partidos comunistas lideraron en algún momento la izquierda, se ha producido una disminución drástica (aunque Grecia es una excepción parcial). La socialdemocracia se ha demostrado electoralmente más robusta, pero en la mayoría de los países es mucho más débil que hace un par de décadas, como se desprende de la Tabla 3. De hecho, en un mundo post-keynesiano, no hay un consenso claro sobre lo que representa la socialdemocracia.

La segunda clave es el desarrollo estructural. Tradicionalmente, los sindicatos y partidos de orientación de izquierda encontraron sus bases de apoyo entre los trabajadores manuales de comunidades industriales cohesionadas. La decadencia de las viejas industrias, el crecimiento de las ocupaciones de oficina y profesionales y de manera más general, el aumento de los niveles educativos han planteado desafíos tanto para los sindicatos y los partidos. Muchos observadores consideran que los cambios estructurales e ideológicos que se refuerzan mutuamente, provocando la erosión del apoyo de miembros a cualquier proyecto político, y mucho menos a uno específicamente socialista. Los partidos socialdemócratas por su parte, han tendido dar por sentado su cada vez menor base obrera mientras que centran su objetivo en el "votante mediano", dando lugar a una convergencia política con sus oponentes a la derecha.

Tabla 3. Escaños de la izquierda en las últimas elecciones nacionales ^a y europeas ^b

Country	Year	Seats available		Social Democrats ^c		Other Left ^c		Greens ^c	
DK	2011	179	(13)	44	(3)	28 ^d	(1)	4	(1)
FI	2011	200	(13)	42	(2)	14	(1)	10	(1)
NO	2013	169		55		7		1	
SE	2010	349	(20)	112	(6)	19	(1)	25	(4)
AT	2013	183	(18)	53	(5)			24	(3)
BE	2014	150	(21)	36	(4)	2		12	(2)
CH	2011	200		46				15	
DE	2013	631	(96)	193	(27)	64	(7)	63	(12)
NL	2012	150	(26)	38	(3)	15	(2)	6	(2)
ES	2011	350	(54)	110	(14)	14	(11)	1	(4)
FR	2012	577	(74)	280	(13)	14	(4)	18	(6)
GR	2012	300	(21)	41	(4)	71	(8)		
IT	2013	617	(73)	292 ^e	(31)	48 ^f	(3)	f	
PT	2011	226	(21)	73	(8)	8	(4)		
IE	2011	166	(11)	37	(1)	20 ^g	(4)		
UK	2010	650	(73)	258	(20)	11 ^h	(2) ^h	1 ⁱ	(3) ⁱ
SI	2014	90	(8)	6	(1)	6			(1)
CZ	2013	200	(21)	50	(4)	23	(3)		
HU	2014	199	(21)	33	(4)			9	(2)
PL	2011	460	(51)	27	(5)				
SK	2012	150	(13)	83	(4)				
EE	2011	101	(6)	19	(1)				(1)
LT	2012	140	(11)	38	(2)				(1)
LV	2011	100	(8)	31	(1)			13	(1)
BG	2013	240	(17)	84	(4)				
RO	2012	412	(32)	158	(16)				

^a Elecciones nacionales: solo a la cámara baja. Fuente: Election Resources on the internet, <http://www.electionresources.org/> and Elections Monitor, <http://www.robert-schuman.eu/en/the-european-elections-monitor/2014/>

^b 2014 Elecciones al Parlamento Europeo (en paréntesis). Fuente: Results of the 2014 European Elections, <http://www.results-elections2014.eu/en/election-results-2014.html>

^c Todas estas categorías son inevitablemente arbitrarias de algún modo: por ejemplo, ni el PD italiano ni el Partido Laborista británico se autodefinen como socialdemócratas; los límites de la “otra izquierda” son imprecisos; el grupo Green/EFA en el Parlamento Europeo incluye representantes de partidos regionalistas que no son ni ecologistas ni de izquierdas, y otros partidos que hemos categorizado como izquierdas en las elecciones nacionales. En el caso de Portugal, el partido socialdemócrata es actualmente un partido de centro derecha, mientras que el Partido Socialista es socialdemócrata y aparece en la lista de tal manera en esta tabla.

^d La Alianza Roja-Verde (Enhedslisten) ganó 12 escaños, aquí se considera “otra izquierda”.

^e La ley electoral italiana establece escaños adicionales para asegurar una mayoría en la cámara baja para el bloque del partido mayor.; el bloque PD-led actualmente consiguió tan solo el 29.5% del voto popular.

^f La alianza Izquierda-Verde (Sinistra ecología e libertà) está clasificada como “Otra Izquierda”

^g Incluyendo el Sinn Féin nacionalista irlandés, que se encuentra en la izquierda en términos de políticas de empleo y se coloca con el grupo de la Izquierda en el EP; consiguió 14 escaños en las elecciones nacionales y 3 escaños europeos.

^h Incluyendo el partido nacionalista galés Plaid Cymru; lo hemos categorizado como “otra izquierda”, aunque se coloca con los Verdes en el EP; y Sinn Féin, que logró 5 escaños en Irlanda del Norte en las elecciones nacionales y 1 escaño europeo.

ⁱ No hemos incluido el Partido Nacional Escocés, que se ubica con los Verdes en el EP.

El tercer cambio importante es el avance del neoliberalismo. La búsqueda de la competitividad internacional, los esfuerzos para contener las finanzas públicas, la pérdida de fe en el keynesianismo y la conversión al "gobierno débil" se han convertido en rasgos tanto de centro-izquierda como de gobiernos de derecha. La reestructuración neoliberal presiona inevitablemente el nexo partido-sindicatos: la conveniencia electoral, o simplemente el escaso margen de maniobra en la gestión de economías nacionales dentro de desorden económico mundial, coloca a los partidos socialdemócratas en un enfrentamiento con los movimientos sindicales, cuyos compromisos implican la defensa de los ingresos de los trabajadores y los logros sociales de las décadas pasadas. Poco queda de un "proyecto" socialdemócrata que anime a partidos o sindicatos a unirse.

En los países nórdicos hubo durante muchos años particularmente una estrecha relación entre la socialdemocracia y las confederaciones sindicales manuales dominantes. En Suecia, la relación entró en tensión en la década de los 70, ya que el partido adoptó políticas económicas que chocaban con los intereses de la LO. En parte, este distanciamiento reflejaba los esfuerzos de los partidos por atraer a los votantes no manuales afiliados a las confederaciones sindicales minoritarias en expansión. La LO terminó con la afiliación colectiva de SAP en 1987, aunque las ramas de los sindicatos locales podían afiliarse aún, y la confederación aún nombra un miembro de la ejecutiva del partido. En Dinamarca, históricamente ha habido una relación entre la LO y Socialdemokraterne, teniendo ambas organizaciones representación en el comité ejecutivo de la otra; pero las encuestas de los 90 mostró que esos lazos era impopulares entre los afiliados. Al igual que en Suecia, la LO acordó cortar los lazos, en 2003, a pesar de que muchas personas se mantuvieron afiliadas. En Noruega, la afiliación sindical colectiva al Arbeiderparti también se suspendió, pero a pesar del debilitamiento de los lazos formales, LO mantiene una relación cercana con el partido. En Finlandia, en parte debido a la debilidad relativa de la socialdemocracia y la fuerza del comunismo en comparación con otros países nórdicos, nunca ha habido una unión formal similar, a pesar de que los socialdemócratas predominan en el liderazgo de la SAK.

En el grupo de Centroeuropa hay una larga tradición tanto de sindicalismo socialdemócrata como democristiano. Tanto en Alemania como en Austria, la reconstrucción de postguerra de sindicalismo trascendió las divisiones ideológicas. En el caso alemán, esto implicó una neutralidad formal de partido político: la mayoría de los líderes sindicales son socialdemócratas, pero por acuerdo, una minoría de los puestos en los órganos ejecutivos han sido reservados para democristianos, quienes tienen su propia fracción organizada. En Austria, el pluralismo político en el seno de la ÖGB conecta una estructura semioficial de fracciones, representada en posiciones de liderazgo en relación con el apoyo de la afiliación (tal como reflejan los votos a las diferentes listas en las elecciones de los comités de empresas). En un país con una tradición excepcional de "colaboración social" institucionalizada, es común que los principales líderes sindicales sean también miembros del parlamento y mantengan puestos en los comités ejecutivos de sus partidos. Sin embargo, muchas personas encuentran excesivo el nivel de conexión entre sindicato y partido: el desencanto con la política de la "cooperación social" contribuyó al ascenso electoral de la extrema derecha, y en 2008 los ejecutivos de ambas SPÖ y ÖGB decidió acabar con la posibilidad de ocupar puestos de liderazgo en ambos. El sindicalismo holandés en las primeras décadas de posguerra estuvo dominado por tres organizaciones orientadas ideológicamente, socialistas, católicos y protestantes. Las dos primeras confederaciones

se fusionaron en 1981 para dar lugar a la FNV, que requirió un alejamiento del PvdA (Labour Party), aunque aún recibía el apoyo de la mayoría de los miembros y responsables sindicales de la FNV. En los últimos años, la FNV parece haber optado por una posición política más firme e independiente, tal vez con el objetivo de conectar con el descontento popular generalizado con la elite política. En Suiza, la ex socialista SGB / USS ahora declara su independencia de los partidos políticos; lo mismo ocurre con Travail Suisse, anteriormente vinculado a la democracia cristiana.

Bélgica es el país dentro de Centroeuropa cuyo sindicalismo se mantiene fuertemente dividido entre los ejes ideológicos, aunque los lazos entre los partidos políticos son complejos, en parte debido a la división entre las comunidades francófonas y flamencas con estructuras de partido separadas. La confederación mayor, la ACV/CSC, está asociada a la política democristiana pero ha respetado durante mucho tiempo el principio de que los responsables sindicales no deben ser elegidos para el parlamento, y sus líderes han mantenido una cierta distancia de los partidos anteriormente aliados. El ABVV / FGTB está vinculado al partido socialista, dividido regionalmente desde 1978, con dirigentes sindicales ocupando un papel consultivo en las ejecutivas de ambos partidos. La tercera, una confederación mucho más pequeña, tradicionalmente se ha vinculado al Partido Liberal; pero en la década de 1960 este último adoptó un programa antisindical y el sindicato afirmó su autonomía de los partidos políticos.

Las relaciones laborales en Francia siempre han estado muy politizadas; a pesar de la elevada cobertura formal de la negociación colectiva (mayormente debido a la extensión de los acuerdos) su impacto real está lejos de lo legalmente establecido, y la vía legal suele implicar menos resistencia en la regulación de temas laborales. Francia, al igual que Italia, quedó marcada por las primeras décadas de postguerra por la fuerza en la izquierda de un sindicato comunista estrechamente ligado al sindicato mayoritario; el movimiento sindical fragmentado –durante buena parte de la época dominado por la CGT- nunca compartió una identidad socialdemócrata, a pesar de que tanto la CFDT y FO podrían ser descritas como ampliamente socialista. Con el eclipse electoral del partido comunista, la CGT puso un énfasis cada vez mayor en la negociación colectiva y en 2003 cortó los lazos con el partido, declarando que el debate con los partidos políticos democráticos se opone al apoyo para la elaboración conjunta de cualquier tipo de proyecto político. Irónicamente, esto fue un retorno al principio de neutralidad de partido político adoptado por la CGT original de un siglo antes, y sostenida por FO desde su formación en 1948. La CFDT fue cercana a la izquierda del PS en la década de 1970, pero reorientó su posición alejada de los archivos adjuntos políticos. Por el contrario, SUD tiene vínculos informales con los partidos anticapitalistas que han aparecido con fuerza en las últimas elecciones. Sin embargo, el distanciamiento de los principales sindicatos de los partidos políticos coexiste con un papel en el que el Estado sigue siendo un foco importante de la acción.

El cambiante panorama político del sindicalismo italiano contrasta en varios aspectos significativos. Apoyo electoral comunista se mantuvo muy por encima del de los socialistas (divididos), alcanzando un tercio del voto popular en 1976, hasta que el PCI se disolvió después de la caída del muro de Berlín. Sus herederos poscomunistas constituían el único partido importante de la izquierda - aparte de Rifondazione y sus sucesores-, vinculado a una fracción minoritaria de gran alcance dentro de la CGIL. Por el contrario, la CISL, fundada en 1948, refleja la tradición del sindicalismo católico, aunque profesaba neutralidad política. El tercer principal sindicato, la UIL, era una

escisión mayormente socialdemócrata de la CGIL. A pesar del cambio de las tres confederaciones hacia la autonomía formal de los partidos políticos - y un giro mucho más efectivo a la negociación colectiva que en Francia - han permanecido cercanos los vínculos informales y la arena política sigue siendo una prioridad común.

Tanto España como Portugal emergieron de la dictadura en la década de 1970 con fuertes partidos comunistas vinculados a las mayores confederaciones sindicales en cada país, enfrentados a rivales con una orientación socialdemócrata. En ambos casos, la disminución en el apoyo electoral comunista ha debilitado identidades políticas sindicales, y la oposición común a las políticas gubernamentales neoliberales ha llevado un acercamiento entre las principales confederaciones, especialmente en España. El sindicalismo griego tiene un carácter peculiar: formado en 1918 a partir de una alianza de socialistas y los partidos no socialista, GSEE resurgió después de la dictadura como una confederación que abarcaba con facciones políticas internas, de las que la tendencia socialdemócrata vinculada al PASOK comprendía aproximadamente mitad de los miembros. Ambos países, desde el comienzo de la crisis, han visto surgir nuevos partidos políticos de izquierda - Syriza en Grecia, Podemos en España - con una relación un tanto incómoda para los sindicatos.

En Reino Unido, donde –excepcionalmente- la mayor parte de los sindicatos (aunque la propia TUC) mantienen una afiliación colectiva al Partido Laborista, las tensiones se intensificaron con la renovación del partido como “Nuevo” Laborista en los 90. Los líderes del partido vieron los vínculos formales con los sindicatos como una desventaja electoral e intentaron tanto reducir su dependencia financiera (sin éxito, debido a la caída en la afiliación particular del partido) como demostrar su disposición a adoptar políticas, que provocaron oposición sindical. El papel de los sindicatos en la toma de decisiones del partido y en la selección de candidatos a diputados se redujo sustancialmente. Mientras que el entusiasmo del gobierno del "Nuevo" laborista elegido en 1997 por la privatización del sector público y las restricciones presupuestarias provocó un conflicto con la mayoría de los sindicatos. En Irlanda, la política sigue estando determinada por la lucha por la independencia en el comienzo del siglo 20: el nacionalismo ha anulado la política de clase. El laborista es por lo tanto, un partido minoritario, a pesar de que ocasionalmente (como actualmente) ha sido el compañero pequeño en gobiernos de coalición. Algunos sindicatos, sobre todo los mayores - SIPTU- están afiliados al partido, pero con menor influencia que sus contrapartes en Reino Unido. En la práctica, la mayoría de los sindicatos irlandeses trabajan con cualquier gobierno al cargo y de ahí las dos décadas de acuerdos sociales.

El panorama en Europa central y oriental es evidentemente particular. En el régimen anterior, los sindicatos no actuaban como organizaciones autónomas sino que eran dirigidas por los partidos comunistas. En general, su papel era el de disciplinar a los trabajadores en las empresas estatales y que se familiaricen con las decisiones del partido y los planes de política; también realizan ciertas funciones sociales. Por lo tanto, en contraste con los países de Europa occidental, no existía tradición de la interdependencia mutua y de intercambios provechosos entre los sindicatos y los partidos políticos. Después del derrumbe del sistema, surgieron vínculos entre los grupos políticos y los sindicatos, pese a implicar mucha menos lealtad mutua que en Occidente (Avdagić 2004). Los partidos políticos, que en la mayoría de países de la Europa Central y Oriental eran más fuertes que sus socios sindicales, incumplirían sus promesas y aplicarían políticas que iban en contra de los intereses de los trabajadores.

También incluirían a dirigentes sindicales en las estructuras del partido y en los procesos de toma de decisiones, lo que no sólo afectaba a la capacidad de movilización de los sindicatos, sino también agitaba gran controversia entre los afiliados de base, sobre todo cuando las posteriores políticas implicaron duras medidas de reestructuración. Con todo, en vez de reforzar la posición de los empleados, los vínculos partido-sindicatos forjados en el período de transición han debilitado a los trabajadores.

Los ejemplos abundan. En Polonia, los activistas Solidarnosc asumieron importantes cargos en los primeros gobiernos de centro-derecha y crearon su propio partido antes de las elecciones de 1997 mientras que OPZZ se colocó del lado de los socialdemócratas. Sin embargo, esto no impidió que las "medidas de choque". A mediados de la década de 2000, los sindicatos húngaros reformados fueron excluidos de los debates sobre las principales reformas de liberalización a pesar de su alianza formal con el partido socialista. Aun cuando se promulgaron las medidas más favorables a los trabajadores, no existía garantía de que fuesen a ser aseguradas. Las leyes laborales eslovacas, por ejemplo, se reflejan las preferencias sindicales cada vez que gobiernan los partidos de izquierda, que sólo se revierten por los gabinetes de centro-derecha. Por otra parte, el ejemplo esloveno muestra que los vínculos partido - sindicato sean eficaces si los recursos de poder de los dos actores son similares. Los sindicatos de la antigua república yugoslava constituyeron grupos de interés importantes con grandes grupos de votantes, de manera que podían ser fácilmente ignorados por los políticos. Como resultado de ello, diseñaron conjuntamente políticas a través de acuerdos tripartitos y pactos sociales.

Intercambio político y concertación social en crisis

Muchos países de Europa Occidental tienen tradiciones de "diálogo social" o "colaboración social" a nivel macro. En Austria, los Países Bajos y Bélgica, las instituciones formales de concertación tripartita de más alto nivel datan de los años de la reconstrucción de posguerra; en los países nórdicos, el diálogo bipartito de alto nivel parecía firmemente consolidado (aunque en Suecia se rompió); tras la restauración democrática en España se firmaron una serie de pactos; mientras que en Alemania hubo una amplia aceptación de que los cambios en la política social y el mercado laboral habría de basarse en el consenso entre los « interlocutores sociales ». Italia e Irlanda tienen tradiciones más contradictorias, pero en las últimas décadas se acordaron pactos sociales de alto nivel. La dinámica de este tipo de macro - negociación ha cambiado con la nueva situación económica. En las primeras décadas de la posguerra, el "intercambio político" (Pizzorno, 1978) podía ser considerado como un juego de suma positiva: los sindicatos poseían los recursos de poder para lograr aumentos salariales inflacionarios, pero (en aquellos países en los que también poseían una autoridad central fuerte) la moderación salarial explícita o implícita estaba respaldada a cambio de un mayor bienestar social y la promesa de una participación en el crecimiento futuro.

Los pactos sociales de los años 1980 y 1990, por el contrario, eran respuestas a las crisis paralelas: la erosión de la competitividad nacional, y el esfuerzo para reducir el déficit público en línea con los criterios restrictivos de convergencia para la Unión Económica y Monetaria de la UE (UEM). A cambio de su consentimiento, los sindicatos firmantes buscaron estrategias para creación de empleo (o mucho más modestamente, restricciones a la pérdida del empleo). En condiciones económicas más complicadas, y con recursos de poder sindical reducidos, el intercambio político se convirtió en un

proceso de "corporativismo competitivo" (Rhodes, 2001), donde los sindicatos buscaban los resultados "menos malos" en lugar de logros positivos. Incluso en esta agenda defensiva, su poder de negociación era limitado, a menos que los gobiernos fueran débiles. Incluso más que a nivel de empresa, las cesiones negociadas a nivel del estado crearon tensiones y dilemas para los sindicatos.

Tanto la negociación colectiva convencional como el diálogo social se enfrentaron a un clima particularmente duro después de la crisis financiera y económica que llegó a Europa en 2008. Las dificultades económicas y políticas pueden hacer más difíciles los acuerdos bipartitos (sindicato - patronal) y los tratos tripartitos (que también implican al gobierno) a pesar de ser más necesarios. Pese a que los mecanismos tradicionales de diálogo social en muchos países moderaron el impacto de la crisis en el mercado laboral, los gobiernos posteriormente llevarían severos programas de austeridad, y los sindicatos por lo general no han tenido otra opción que resistir, a menudo ha conducido a la ruptura de las relaciones tripartitas.

En Europa Central y del Este (ECE), los logros del diálogo social han sido mucho menos impresionantes que en Occidente; aun así, su papel no debe ser completamente despreciado. Las negociaciones tripartitas en los países de la ECE recién democratizados aseguraron la paz social mediante la participación de sindicatos y representantes de las empresas (por lo menos hasta cierto punto) en las discusiones políticas. En efecto, se hizo posible el establecimiento de "un nuevo orden capitalista con un mínimo de malestar social" (Iankova and Turner 2004: 85). En los primeros años, los sindicatos han logrado llamar la atención del gobierno en importantes temas sociales. En Polonia, por ejemplo, las negociaciones después de la ola de huelgas de 1992 llevaron al Pacto de la Empresa Estatal en Transformación que abordaba aspectos sociales del proceso de privatización. En 1991, los interlocutores sociales búlgaros y el Estado firmaron el Acuerdo Político para la transición pacífica hacia la democracia; Además, participaron en la redacción de las leyes del país en materia de negociación colectiva y resolución de conflictos. En la segunda década de transformación, las negociaciones tripartitas rara vez dieron lugar a pactos sociales formales. Tal como afirman Gardawski y Meardi (2010), sin embargo, incluso pese a tales intentos fallidos de pacto se dio a los interlocutores sociales la oportunidad de intercambiar puntos de vista y se fomentó el aprendizaje social.

La reciente crisis trajo un aumento en la actividad tripartita. En Eslovaquia, el gobierno creó una comisión negociadora, el Consejo de la crisis económica, para discutir las futuras orientaciones políticas; mientras, en Eslovenia se debatían las medidas de austeridad en el sector público con los interlocutores sociales en el Consejo Económico y Social, y se anunciaban en forma de acuerdos tripartitos. En Polonia y Bulgaria, los sindicatos y las asociaciones patronales iniciaron conversaciones bipartitas y posteriormente presentaron una lista conjunta de propuestas de políticas. Esta creciente incidencia de las conversaciones tripartitas llevó a algunos observadores a proclamar " la reactivación del diálogo social " en la región (Czazasty 2009): en la mayoría de países de la Europa Central y Oriental, fue de hecho la primera vez en que los gobiernos y los interlocutores sociales discuten a fondo temas que no están relacionados con la transición del sistema (Hyman, 2010). A pesar del inicio prometedor, sin embargo, los gabinetes a menudo ignoran compromisos tripartitos acordados con tanto esfuerzo . En los países bálticos, los primeros acuerdos sobre un acercamiento progresivo a los recortes salariales dieron paso a una política generalizada de austeridad (Gonser, 2010).

En Polonia y Bulgaria, los gobiernos se saltaron sus promesas iniciales y abordaron solo parcialmente las propuestas de los interlocutores sociales. En vista de esta aplicación selectiva, parece que mediante la prolongación temporal del alcance de las negociaciones tripartitas, los gobiernos de la Europa Central y Oriental buscaban simplemente demostrar su capacidad de respuesta a las iniciativas. El resultante es un “corporativismo PR” ayudó a generar el apoyo social en los momentos difíciles, pero no logró mejorar la calidad del diálogo social (Bernaciak, 2013).

Cada vez más conscientes de los peligros de la participación política directa y la limitada eficacia de las negociaciones tripartitas, los sindicatos de la CEE han tratado recientemente de aumentar su visibilidad en el espacio público por medios similares. Las estrategias más utilizadas en este sentido han sido las campañas públicas sobre temas sociales pertinentes. En Polonia, las campañas para los aumentos del salario mínimo y las protestas públicas contra ciertas formas de empleo atípico unieron a las tres confederaciones sindicales, independientemente de sus lealtades políticas tradicionales. Los sindicatos también han tratado de movilizar en torno a intereses sociales generales. En abril de 2012, por ejemplo, los sindicatos checos protagonizaron la mayor manifestación desde 1989, reuniendo alrededor de 100.000 personas en protesta contra el programa de austeridad. Con todo, parece que las organizaciones sindicales tratan cada vez más de distanciarse de los partidos políticos, lo que demuestra su disposición a defender los intereses económicos de los trabajadores. Bomberos de Hungría y sindicatos policiales han intentado otra estrategia: decepcionados con la clase política, han puesto en marcha una plataforma de intercambio de opinión independiente para incitar debates políticos y económicos (Neumann, 2012).

La búsqueda de alianzas y nuevos enfoques para la movilización

El debilitamiento de la influencia de los sindicatos tradicionales sobre sus partidos “hermanos” puede interpretarse como parte de una caída generalizada de su propia representatividad y capacidad de movilización. Los sindicatos han perdido parte de su antiguo poder estructural y organizacional (la fortaleza económica y la cohesión de los miembros); mientras, la reducida eficacia de canales políticos establecidos puede ser considerada como un indicador de la erosión de su poder institucional. En muchos países, esto ha animado a buscar alianzas y construir coaliciones.

Hay muchas razones por las que esta opción resultaba atractiva. Esto puede incrementar el acceso a nuevos grupos: algo particularmente importante en los esfuerzos para reclutar a grupos de trabajadores previamente desorganizados (o débilmente organizados). Las coaliciones también pueden ser una fuente de legitimidad añadida para las campañas sindicales: trabajar con las organizaciones comunitarias o religiosas puede ayudar a los sindicatos a reclutar a miembros de minorías étnicas, y una campaña común con las ONG (organizaciones no gubernamentales) pertinentes, puede fortalecer las reivindicaciones sindicales para representar un amplio interés público. Por último, las alianzas pueden fortalecer la capacidad de movilización de los sindicatos, especialmente cuando se trabaja con ONG que poseen una base activista fuerte.

Las relaciones con las organizaciones y grupos externos a menudo implican tensiones. Los responsables sindicales hacen hincapié a menudo en que sus organizaciones poseen una relevante afiliación y han establecido sistemas de democracia interna, a diferencia de muchas otras “organizaciones de la sociedad civil”. Por el contrario, algunas ONG

consideran a los sindicatos como parte del sistema, reacios a comprometerse en una acción radical que pudiera poner en peligro su estatus institucional. Ciertamente este punto de vista tiene cierta base. En particular, la mayoría de los sindicatos son muy reticentes a asociarse con los grupos involucrados en actividades de acción directa al margen de la ley (incluso sin ser violentas), en parte porque sus propios recursos materiales podrían estar expuestos a sanciones, pero fundamentalmente porque su propia ideología y la identidad están a menudo centrado en su papel de "interlocutores sociales". También pueden surgir fricciones de los conflictos de índole jurisdiccional: por ejemplo, ¿tienen derecho prioritario los sindicatos o grupos de mujeres a representar los intereses específicos de las trabajadoras?

Hay una larga historia de los sindicatos que buscan aliados organizando de boicots de consumo contra los empresarios con los que están en disputa (la campaña ver.di contra Lidl es un claro ejemplo reciente), dicha colaboración se ha convertido en un elemento vital en la defensa de los servicios públicos frente a la privatización y los recortes presupuestarios. Tal vez el ejemplo más notable es la iniciativa de la TUC británica, junto con un número de sus afiliados del sector público, que en 2010 financiaron el lanzamiento de Falsa Economía: una campaña de internet que reúne a sindicatos y una serie de grupos nacionales y locales y activistas de redes sociales para el desarrollo de actividades anti-recortes. Del mismo modo, en Francia, la CGT ayudó a lanzar la Convergencia Nacional de los Colectivos por la Defensa y el Desarrollo de los Servicios Públicos, que coordina una serie de campañas locales y de servicios específicos.

Otro foco de atención son las cuestiones de igualdad e identidad, que han pasado a formar parte de la agenda sindical en la mayoría de los países. En general, los sindicatos han sido relativamente tardíos en acercarse a la defensa de los derechos de las mujeres, los inmigrantes y las minorías étnicas, los trabajadores con discapacidad y la comunidad LGBT; en todos estos casos, existían grupos y organizaciones que preexistían a la implicación sindical. Además, en muchos casos los que hacen campaña en los sindicatos por los derechos de estos grupos también son activos como parte de los colectivos externos, por lo tanto, haciendo de puente con diferentes elementos de nuevas alianzas. Particularmente en el caso de la representación de los intereses de los trabajadores de minorías étnicas, la colaboración con otros grupos que luchan contra la discriminación puede conducir directamente a campañas antirracistas y antifascistas más amplias. Por ejemplo, la TUC británica, y muchos de sus afiliados, desde la década de 1990 se han comprometido con los grupos anti-racistas y comunitarios en la lucha contra el extremismo y la xenofobia de la derecha, incluyendo la organización de un festival anual de música llamado "Respeto".

La necesidad de colaborar con las ONG sobre temas específicos establecidos es aún más evidente en el caso de cuestiones más amplias, más abiertamente políticas con las que los sindicatos se involucran cada vez más. Una de estas preocupaciones es el medio ambiente, y más concretamente, las propuestas para el desarrollo sostenible en los sectores donde los sindicatos están organizados. Alemania es pionera en este sentido. Por un lado, grupos ecologistas y ONG presionan tanto desde dentro de los sindicatos como desde fuera con el fin de cambiar sus políticas; por el otro, una vez que los sindicatos han adoptado un compromiso con la sostenibilidad, a menudo colaboran con ONG especializadas con el fin de formular estrategias concretas. Por ejemplo, los sindicatos británicos han trabajado con organizaciones no gubernamentales como Amigos de la Tierra y Greenpeace en el desarrollo de proyectos 'verdes' los lugares de

trabajo. En Italia, la FIOM -CGIL ha cooperado con los movimientos sociales más radicales en temas ambientales.

Por último, un tema importante para las alianzas es la participación sindical en temas de solidaridad internacional (incluyendo el comercio justo), resistencia a los ataques neoliberales en la UE y las luchas a nivel global y contra la guerra. Los sindicatos del sector público en muchos países se han implicado especialmente, dada la amenaza de las políticas globales y de la UE de liberalización de los servicios públicos, en particular la directiva sobre la liberalización de servicios en 2004-6 (véase también el capítulo 6).

6. La dimensión internacional

Los sindicatos son organizaciones principalmente nacionales, consolidadas en el siglo 20 como interlocutores de los empresarios de base nacional y gobiernos nacionales; pero actúan dentro de una economía cada vez más integrada a nivel internacional, y en Europa en un marco político - la UE - que cada vez afecta más a los mercados de trabajo nacionales. De ahí que uno de los temas en el debate sobre la “revitalización” haya sido la necesidad de fortalecer los vínculos sindicales internacionales.

En esta sección nos concentramos en el ámbito europeo, donde la mayoría de los sindicatos centran cada vez más su atención, aunque hacemos una breve referencia a sus implicaciones globales. Se discute el marco institucional de la UE, el impacto de sus políticas en los sindicatos nacionales, y el papel de la Confederación Europea de Sindicatos (CES) y las Federaciones Sindicales Europeas (FSE) asociadas, anteriormente conocido como Federaciones Sectoriales Europeas. Consideramos también otras iniciativas, como el desarrollo de los Comités de empresa Europeos (CEE) y la negociación de acuerdos transnacionales de empresa. Se discuten las tensiones que pueden ocurrir (en una época de escasos recursos) entre las actividades nacionales, europeas y mundiales, y el grado en el que los compromisos internacionales se vinculan con el trabajo cotidiano –y miembros– en casa. Terminamos relacionando nuestro balance con el tema de los recursos de poder.

El ámbito internacional de la acción sindical

Las organizaciones sindicales internacionales surgieron al final del siglo 19, más o menos al mismo tiempo que las principales confederaciones nacionales. Las primeras internacionales tenían una base industrial, convirtiéndose en lo que ahora son las Federaciones Sindicales Internacionales (FSI). El primer órgano intersectorial se fundó en 1901, convirtiéndose en la Federación Internacional de Sindicatos en 1913, pero dividida posteriormente según líneas ideológicas con la constitución de la Confederación Internacional de Sindicatos Cristianos (CISC) en 1920 y la Red Internacional de Sindicatos (ISR) en 1921.

Una nueva organización global, la Federación Sindical Mundial (FSM), fue fundada en 1945, pero nunca incluyó a los sindicatos cristianos. En 1949, la mayoría de los afiliados no comunistas se separaron para formar la Confederación Internacional de Sindicatos Libres (CIOSL). En 1968 la CISC se “desconfesionalizó” y se convirtió en la Confederación Mundial del Trabajo (CMT) (Pasture, 1994). Mientras tanto la FSM, integrada principalmente por las centrales nacionales de países comunistas y/o en desarrollo, disminuyó rápidamente su afiliación con la emergencia del “Eurocomunismo” y la posterior caída del Muro de Berlín en 1989. A partir de 1974, la mayoría de los afiliados tanto la CIOSL como de la CMT, eran miembros de la recientemente creada CES, que era formalmente autónoma de ambas confederaciones internacionales. Este fue un precedente para la creación, en 2006, de una nueva organización unitaria a nivel mundial nivel, la Confederación Sindical Internacional (CSI), que reúne a los afiliados de la CIOSL y la CMT afiliados junto con una serie de centrales independientes, algunas de los cuales habían pertenecido anteriormente a la FSM.

Los sindicatos europeos desempeñaron un papel clave en la construcción de los sindicatos internacionales; de hecho, estos estaban integrados casi exclusivamente por organizaciones europeas (Gumbrell-McCormick 2008). Ellas eran dominantes tanto en la CIOSL como en la CMT, y fueron especialmente influyentes en la formación de la CSI. Pero, ¿cómo se comprometen los sindicatos nacionales a nivel internacional? El grado de participación varía considerablemente. Además, la mayoría de las confederaciones nacionales también tienen vínculos bilaterales con otros sindicatos de los países industrializados; algunos también mantienen la solidaridad bilateral o vínculos de asistencia con sindicatos en el mundo en desarrollo, los países post-soviéticos y los países de la Europa Central y del Este. El grado en que los miembros se interesan, y se involucran activamente en el trabajo internacional también varía; pero en la mayoría de los países, la acción sindical es la preocupación de una pequeña minoría.

Los sindicatos se enfrentan a especiales dificultades en el ámbito internacional. La capacidad nacional de los sindicatos está determinada en última instancia por la voluntad de los miembros de actuar, la cohesión interna de la organización y su capacidad de respuesta a las preocupaciones de sus miembros. Esto no se puede aplicar de la misma manera en el ámbito internacional, que involucra *organizaciones de organizaciones*. Las rivalidades nacionales demostraron ser un importante obstáculo para la acción internacional en el período de la Guerra Fría, en particular entre los sindicatos afiliados a la FSM y los afiliados a la CIOSL y la CMT, así como entre los dos últimos. Estas rivalidades no han desaparecido totalmente, incluso dentro de Europa, y con frecuencia hay diferentes posiciones entre las confederaciones sindicales de Europa del norte y el sur en el seno de la CES. No obstante, los afiliados europeos siguen desempeñando un papel dominante en el CSI y las FSI; mientras que en Europa, ciertos centros nacionales y algunos pocos sindicatos nacionales individuales ejercen una influencia considerable.

Enfoques nacionales sobre la internacionalización

Los sindicatos nórdicos siempre han actuado por encima de sus capacidades en el ámbito internacional y destacan por su compromiso con el trabajo internacional, a través de su participación en la CSI y su predecesora, y especialmente a través de la financiación del trabajo de solidaridad internacional con los sindicatos de los países en desarrollo. Los líderes sindicales han servido como altos responsables de la CIOSL/CSI y las FSI, y más recientemente, de la CES y las FSE. Los sindicatos nórdicos también son conocidos por una relativamente alta participación de sus miembros en asuntos internacionales y europeos; aunque la atención a los asuntos europeos ha aumentado en los últimos años y quizás ahora eclipsa la participación a nivel global. Otra área importante de la acción internacional para los sindicatos en ambos países es la región nórdica, a través del Consejo de Sindicatos Nórdicos, así como la región báltica, a través de la Red Sindical del Mar Báltico (BOSTAN).

En los países nórdicos, la fuerza y la legitimidad de las grandes confederaciones contribuyen a una efectiva articulación de intereses entre los distintos niveles -local, sectorial, nacional e internacional- y la política y acción e internacional son coordinada entre los niveles confederales y sectoriales. El interés en las cuestiones internacionales no es necesariamente compartido por todos los trabajadores, sin embargo. En Dinamarca, una Encuesta Gallup promovida por los sindicatos entre más de 2.000 representantes de los trabajadores mostró una falta de conocimientos básicos sobre las

cuestiones europeas e internacionales (*Noticias Laborales Danesas*, 2011) aunque, curiosamente, los trabajadores manuales tendían a estar mejor informados que los trabajadores de cuello blanco.

Los sindicatos en todos los países centrales tienen una larga tradición de participación internacional, aunque los patrones difieren considerablemente. Los sindicatos alemanes fueron en gran parte responsables de la creación de las primeras organizaciones sindicales internacionales hace más de un siglo, ejerciendo una influencia decisiva. Comprensiblemente, la historia ha creado algunas sensibilidades acerca de su papel en el moderno sindicalismo internacional; un responsable nos dijo que los sindicatos de otros países esperan de los alemanes que tomen iniciativas, pero si lo hacen son igualmente propensos a quejarse del “dominio alemán”. El entonces presidente de la DGB, Michael Sommer, fue el primer presidente de la CSI, donde jugó un papel importante y a menudo conservador. Si bien la mayor parte de su trabajo internacional se centra en los asuntos europeos, la IG Metall ha desempeñado tradicionalmente un rol relevante en asuntos internacionales clave, tales como la lucha contra el apartheid, donde dio un apoyo crucial a los sindicatos sudafricanos negros organizados en Volkswagen (Gumbrell-McCormick 2000:408). Es importante señalar que IG Metall y ver.di son cada una mucho más grandes que la mayoría de las confederaciones nacionales; por lo tanto, pueden desarrollar políticas internacionales independientes que no siempre coinciden con los de la DGB.

Un importante canal de influencia alemana a nivel mundial es la Fundación Friedrich Ebert (FES), una fundación vinculada al SPD que, como todos los principales partidos políticos, recibe financiación pública en proporción a su representación parlamentaria. Muchos de sus responsables tienen estrechos vínculos sindicales; sus actividades incluyen programas de formación en América Latina, África, Asia y Europa Central y del Este, y su influencia y alcance global superan a los de cualquiera de los sindicatos europeos. La FES ha organizado la mayoría de los seminarios y conferencias en América Latina en torno a la creación de la CSI, ayudando a conciliar las diferencias entre la CIOSL y las organizaciones regionales de la CMT (Collombat 2011).

El enfoque principal de la ÖGB austriaco está en Europa, en particular con los países vecinos de Europa central y oriental, pero también realiza otros trabajos internacionales, en buena medida de forma multilateral a través del Fondo de Solidaridad Internacional de la CSI (Prausmüller y Sauer 2007). Una gran parte de su actividad se centra en el trabajo infantil, e implica el trabajo con los sindicatos en África y Asia. Algunos afiliados también llevan a cabo trabajo internacional: la GPA trabaja estrechamente con UNI Global y UNI Europa, y desarrolla formación específica sobre cuestiones internacionales.

Los sindicatos de los Países Bajos y Bélgica, al igual que sus homólogos nórdicos, han jugado tradicionalmente un papel desproporcionado en las actividades internacionales. La FNV (y la CNV, en menor medida) es un importante patrocinador de asistencia internacional en los países en desarrollo, a menudo con el apoyo de los fondos del gobierno. Los sindicatos belgas también tienen proyectos de solidaridad internacional, sobre todo en África (en parte reflejando el pasado colonial del país). Sindicalistas holandeses y belgas han asumido durante mucho tiempo responsabilidades oficiales y ejecutivas a nivel internacional, proporcionando cuatro de los siete secretarios generales de la CIOSL y dominando los puestos clave en la CMT. Los sindicatos belgas,

especialmente el ACV / CSC, jugaron un papel clave en las negociaciones entre la CMT y la CIOSL, y en la formación de la CSI.

En los Países Bajos, los asuntos internacionales y europeos son una responsabilidad de los máximos dirigentes tanto del FNV como de la CNV. En el FNV, los asuntos europeos han recibido una creciente atención en los últimos años y ahora se manejan por separado, de forma cada vez más "integrada" a través de los sindicatos sectoriales. Algunos de ellos llevan a cabo su propio trabajo internacional, en particular *Bondgenoten* y *Abvakabo*. Un órgano específico, el *FNV Mondiaal*, se creó para canalizar fondos gubernamentales y externos para proyectos internacionales, entre 100 y 200 en un año determinado. Muchos tienen que ver con el trabajo infantil y la economía informal, dos prioridades máximas para la confederación, junto con la RSE. El FNV trabaja en estrecha colaboración con varias organizaciones no gubernamentales, y tiene una larga asociación con la *Campaña de Ropas Limpias*. Con sus filiales, ha tratado a menudo de involucrar a sus miembros en temas internacionales. Queda por ver, sin embargo, en qué medida el trabajo internacional seguirá siendo una prioridad para el "nuevo" FNV, que ha prestado poca atención a los asuntos internacionales en sus diferentes propuestas e informes, más allá de plantear que el trabajo internacional se llevará a cabo 'en casa' por la confederación, más que por los sindicatos sectoriales. La CNV, por su parte, tiene menos recursos y mucho menos énfasis en el trabajo europeo. Sigue trabajando en estrecha colaboración con el belga ACV/CSC en proyectos de solidaridad internacional con los ex afiliados de la CMT en los países en desarrollo.

Como el principal socio de la CMT, la ACV/CSC jugó un papel vital en el proceso que condujo a la creación de la CSI, convenciendo a otros afiliados (incluyendo la CNV) para poner fin a su órgano mundial independiente (Gumbrell-McCormick 2013). El notable foco de la confederación sobre los asuntos internacionales, basado en su concepción de inspiración cristiana de la solidaridad, se puede ver en su atención a la difícil situación de los trabajadores más pobres, como los niños que trabajan y los de la economía informal y trabajadores domésticos. Tiene relativamente menos participación en otras formas de solidaridad como los Acuerdos Marco Internacionales (AMI), aunque está comprometida con la RSE y ha tenido tradicionalmente vínculos muy estrechos con las ONG. El ABVV/FGTB se centra mucho más en Europa, pero tiene un departamento de asuntos internacionales, bajo la responsabilidad del presidente, que es miembro de los ejecutivos de la CSI y la CES. La federación tiene muchos proyectos internacionales, a menudo con fondos adicionales del gobierno. Cada vez más, la confederación está tratando de integrar el trabajo internacional con la de otros departamentos, pero hay poca participación la mayor parte de sus miembros en cuestiones internacionales, en relación a los europeos.

Los sindicatos de los países del Sur, como hemos visto, están fuertemente divididos ideológicamente; y mientras que las tres principales confederaciones en Italia tienden a cooperar en asuntos europeos e internacionales, lo mismo no se puede decir de Francia. Esto ha tenido un efecto bastante paradójico: la división y la enemistad entre las confederaciones francesas debilita su presencia y efectividad en el trabajo internacional, pero la competencia entre ellos también ha alentado que todos se involucren en el plano internacional. Durante décadas, la FO vetó la participación de la CGT y, en menor grado, de la CFDT en la CIOSL y la CES, pero las tres confederaciones eran libres para buscar vínculos europeos e internacionales fuera de los organismos oficiales, a través del desarrollo de proyectos y contactos bilaterales con sindicatos de otros países. El

final de la guerra fría condujo finalmente a un deshielo en la actitud de FO respecto de la admisión de la CGT a la CES, que finalmente se llevó a cabo en 1999, y la CGT fue un miembro fundador de la CSI en 2006. La CGT se ha convertido en un líder de los sindicatos de "izquierda" dentro de la CES y la CSI. Tiene una larga tradición de cooperación con las ONG en su labor internacional y participa junto con un amplio espectro de organizaciones de la sociedad civil en un foro nacional sobre la RSE, junto con la CFDT. Esta última confederación ha jugado un papel importante en asuntos europeos durante un período mucho más largo, a través de la CES y las FSE, y también ha desarrollado una fuerte implicación en la RSE y los acuerdos transnacionales de empresa. Ambas confederaciones llevan a cabo trabajo de solidaridad en los países en desarrollo, en particular en las antiguas colonias francesas en África, así como en Asia y América Latina.

La CGIL, CISL y UIL han trabajado durante mucho tiempo juntas en el escenario internacional, por ejemplo acordando posiciones y listas de candidatos comunes; y de hecho el entonces presidente de la CISL, Bruno Storti, un ex presidente de la CIOSL, fue un firme defensor de la admisión de la CGIL a la CES en 1974 (a lo que se opuso FO) (Gumbrell-McCormick 2000, 356-7). Esto no significa que no haya diferencia entre sus posiciones. Al igual que la CGT en Francia, la CGIL adopta una posición más radical dentro de la CES y la CSI, y ha presionado a favor de una postura común más fuerte común sobre la globalización dentro de ambas. Las dos principales confederaciones españolas también han desarrollado una política internacional conjunta, alternando su representación en puestos clave en los organismos sindicales internacionales.

De nuestros dos países de habla inglesa, el Reino Unido tiene una larga tradición de trabajo internacional, y fue un actor importante en la creación de la Federación Sindical Mundial así como en la CIOSL. En los últimos años, las cuestiones comunitarias han asumido una creciente centralidad; como parte del "relanzamiento" de la TUC, su departamento internacional pasó a llamarse Departamento de la Unión Europea y Relaciones Internacionales, quizás una indicación de la prioridad relativa de los dos aspectos.

Ampliamente considerada como un agente de la política exterior del gobierno británico, la TUC perdió durante un tiempo influencia en el sindicalismo internacional. En los años más recientes, ha recuperado un papel importante en la CSI y las FSI, así como en la CES. De hecho a pesar del principio tradicional de que los sindicalistas de las mayores organizaciones afiliadas no deben ocupar altos cargos en los organismos sindicales europeos e internacionales, sindicalistas británicos han ocupado puestos clave, sobre todo John Monks como secretario general de la CES entre 2003-11 y Guy Ryder en la CIOSL/CSI entre 2002-10. Como el entonces secretario general de la TUC bromeó en el congreso fundacional de la CSI, "hay un área donde Gran Bretaña sobresale, y es la exportación de los sindicalistas".

Los sindicatos en la Europa Central y del Este han tenido un incentivo particularmente fuerte para internacionalizarse. Como vimos en la introducción, desde el inicio de los procesos de transición sus países siguieron un modelo de crecimiento basado en las exportaciones, marcado por un alto grado de la apertura al comercio exterior y la inversión extranjera directa. El papel de los actores extranjeros, en particular la UE y las grandes multinacionales, en la conformación de las estructuras socioeconómicas de la

región fue tan sustancial que Bohle y Greskovits (2007) se refirieron a estos países como “capitalismos transnacionales”. Dada la profundidad de internacionalización que sobrevino, decisiones clave que afectaban a la mano de obra en los países de Europa central y oriental fueron tomadas tanto a nivel de la UE, como en las sedes de las compañías multinacionales en el extranjero. La única opción para los sindicatos era participar en las actividades y organizaciones internacionales, si deseaban influir en futuras decisiones políticas u obtener información sobre los planes de sus empresas.

Por otro lado, no fue una tarea fácil para los sindicatos de la UE ampliada establecer y mantener vínculos de cooperación. Ello demostró ser un reto, en primer lugar, para mantener la solidaridad internacional en momentos en que los sitios ubicados en diferentes países competían para atraer las mismas inversiones. Tales conflictos de suma cero podrían ser particularmente dramáticos en el caso de relocalizaciones de la producción. En segundo lugar, en la víspera de la ampliación de la UE al este, creció la preocupación entre los sindicatos de Europa Occidental por el impacto potencial de la migración y desplazados de los nuevos Estados miembros sobre los salarios y condiciones de trabajo en sus países, que se discuten a continuación. Tales temores llevaron a veces a acusaciones de dumping social y a medidas que los sindicatos en el Este consideraron como proteccionismo. En tercer lugar, la debilidad de los sindicatos en la mayor parte de Europa central y oriental a menudo les impedía involucrarse en los proyectos transfronterizos, o limitaban considerablemente su participación activa en iniciativas conjuntas. La falta de competencias lingüísticas mutuas de los dirigentes sindicales, así como interpretaciones divergentes de los conceptos de cooperación y solidaridad, fueron impedimentos adicionales para las buenas relaciones sindicales Este-Oeste (Klemm et al 2011; Kotthoff 2005).

Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, los sindicatos de los antiguos y nuevos Estados miembros establecieron enlaces transfronterizos que no se limitaron a declaraciones simbólicas de apoyo. Las iniciativas conjuntas se llevaron a cabo en todos los niveles de la actividad sindical, implicando intercambio de información, negociaciones conjuntas con la dirección de la empresa, y acción colectiva transfronteriza.

Los primeros contactos entre la CIOSL, CMT y la CES, por un lado, y las organizaciones sindicales en Europa central y oriental, por otro, se llevaron a cabo ya durante el período comunista. Las relaciones con los sindicatos de “la correa de transmisión” eran contenciosas, pero *Solidarność* alcanzó una posición privilegiada. En 1986 se le permitió afiliarse a ambos órganos internacionales, un status casi sin precedentes (Gumbrell-McCormick 2000). A lo largo de la década de 1980, *Solidarność* también logró establecer estrechos vínculos con las organizaciones de trabajadores de Europa occidental. Estas organizaron huelgas de solidaridad en las secuelas de las protestas de los trabajadores polacos en 1980 y tras el establecimiento de la ley marcial en 1981.

Solidarność se postuló para ser miembro de la CES ya a mediados de la década de 1980, pero en ese momento la confederación no aceptaba afiliados procedentes de fuera de la Comunidad Económica Europea. Tras la caída del muro de Berlín, sin embargo, la CES abra progresivamente a los sindicatos de la Europea Central y del Este en primer lugar en el marco del llamado Foro Sindical Europeo, creado en 1991 para reunir a sindicatos del Este y Oeste. Inicialmente no estaba claro si la CES se pondría en contacto sólo con

las organizaciones de reciente creación, o también con las "antiguas" reformadas. Al final prevaleció el segundo, universal enfoque y la organización ha estado aceptando los sindicatos de la Europa Central y del Este como afiliados desde 1996 (Degryse y Tilly 2013). Los sindicatos de estos países han llegado a ver la CES y FSI como los principales representantes de sus intereses en el ámbito de la UE, a pesar de que no pueden participar activamente en el funcionamiento de todos sus comités dado sus limitados recursos humanos y financieros. También apoyan campañas sociales y toman parte en las protestas europeas organizadas por la confederación. Responsables sindicales se han integrado en las estructuras organizativas de la CES; en particular, Józef Niemiec de *Solidarność*, que se convirtió en un Secretario Confederal de la CES en 2003 y Secretario General Adjunto en 2011.

A nivel sectorial, los sindicatos de Europa central y oriental han participado a menudo en actividades de formación iniciadas por sus homólogos de Europa Occidental. Los sindicatos de Comercio nórdico y alemán fueron particularmente activos en este sentido, ayudando a sus colegas en el reclutamiento y en la prestación de asesoramiento sobre técnicas de negociación colectiva. Una de las iniciativas más recientes de este tipo fue el establecimiento de la Academia de Organización Báltica, gestionada conjuntamente por sindicatos escandinavos y bálticos, que ha puesto en marcha campañas de reclutamiento en el transporte, la industria y sectores de la construcción en los países bálticos. Con todo, los vínculos con organizaciones sindicales extranjeras y las estructuras sindicales paneuropeas dieron sindicatos de la Europa Central y del Este una oportunidad para enriquecer sus repertorios estratégicos y reconstruir sus recursos. A través de la participación en las campañas y la movilización a nivel de la UE, estos sindicatos se familiarizaron con las nuevas formas de protesta y ganaron nuevos argumentos para el debate a nivel nacional sobre los salarios mínimos, trabajo precario y la extensión de los derechos sociales y laborales.

A pesar de las muchas diferencias entre los países de nuestro estudio con respecto al enfoque y el alcance del trabajo internacional, podemos destacar algunas conclusiones preliminares. En primer lugar, los sindicatos en Europa, a pesar de sus pronunciamientos a favor de la necesidad de una acción internacional, todavía se centran principalmente en su propias cuestiones nacionales, y que la atención que dan a las cuestiones internacionales se ha centrado cada vez más en Europa, como veremos a continuación. En segundo lugar, los temas internacionales siguen siendo distantes para el afiliado medio e incluso el activista medio, con algunas excepciones notables. Sin embargo, la necesidad de un mayor conocimiento sobre los asuntos internacionales y una mayor coordinación, al menos entre los centros nacionales europeos, es una queja común. "No sabemos lo suficiente acerca de lo que otros países están haciendo bien", dijo un responsable francés. Claramente, los sindicatos tienen mucho más que ver con esta forma elemental de acción internacional: la comunicación y la información. En tercer lugar, buena parte del trabajo internacional es bilateral, dedicado a diversas formas de "caridad" más que a formas más prácticas igualitarias de la solidaridad, y en muchos países la mayor parte de este trabajo está al menos financiado parcialmente por los gobiernos nacionales y de la UE. Por último, como ya veremos más adelante, existen diferencias importantes entre la manera en que los sindicatos gestionan los problemas mundiales y europeos. Si bien es posible que los temas relativos a la UE se integren funcionalmente en el trabajo nacional, y mientras que los responsables sindicales nacionales (y a veces los locales o regionales) a menudo son capaces de manejar las

cuestiones europeas, las cuestiones internacionales en sentido estricto tales como tratar con la CSI o la OIT generalmente requieren conocimientos especializados.

La dimensión europea

Como hemos señalado, en la mayor parte de su historia el internacionalismo sindical ha sido principalmente Europeo en su composición y enfoque: todas las organizaciones formales del sindicalismo mundial han estado localizadas en Europa, encabezadas por europeos y financiadas en gran parte por las filiales europeas. Si una fuente de tensiones en el sindicalismo internacional ha sido la creencia de que el movimiento estaba dominado por “un poderoso club europeo” (Gumbrell-McCormick 2000: 336), una preocupación inversa ha existido desde la creación de la (entonces) Comunidad Económica Europea en el año 1957. Lo que fue inicialmente un mercado común entre seis países occidentales ahora integra 28 Estados Miembros, que abarca prácticamente el conjunto de Europa occidental y la mayoría de los países de Europa central y oriental. Tres países adicionales (Islandia, Liechtenstein y Noruega) forman parte del Espacio Económico Europeo y están sujetos a las reglas del mercado interno. Cada vez más, la integración económica europea ha establecido los parámetros de la acción sindical, alentando “una extensión a nivel europeo del rol que los sindicatos habían buscado para sí mismos en la planificación nacional” (Cox 1971:562). Como un dirigente sindical encargado de los asuntos internacionales nos dijo, “lo que se discute hoy en Bruselas puede dar forma a la legislación nacional en tres años”, por lo que es esencial estar involucrados. De ahí que para los sindicatos en la Europa de hoy, “Internacional” se entiende a menudo sobre todo en el sentido de "Europeo".

La formación de la CES en 1973, como un organismo autónomo de las existentes estructuras sindicales mundiales, fue considerada ampliamente como una señal de un cambio de intereses y recursos. Fue fundada con 17 afiliados en 15 países. Hoy cuenta con 85 organizaciones miembros en 36 países. La creación de un programa común coherente con una creciente diversidad de intereses, experiencias y tradiciones es una tarea de enormes proporciones. Al mismo tiempo, los desafíos que enfrentan los sindicatos se han magnificado radicalmente; sin embargo, en un período de finanzas sindicales precarias, los ingresos de los afiliados no han seguido el ritmo en términos reales de los miembros, especialmente ya que los sindicatos de Europa central y oriental pagan proporcionalmente sólo una cuarta parte de los honorarios de los sindicatos del Oeste. Para una gran parte de su trabajo, la CES depende de los subsidios de la Comisión Europea. Las FSE reciben igualmente apoyo significativo de la Comisión.

Gläser (2009) ha sugerido que la CES se enfrenta a dos dilemas que son una fuente de debilidad ineludible. La primera es entre la amplia representatividad y la homogeneidad (Braud 2000). La segunda es entre la independencia política y la dependencia financiera de las instituciones europeas; o en las palabras de Martin y Ross (2001), “el dilema de recursos ajenos”. Las contradicciones resultantes han provocado intensos debates entre los sindicatos a nivel nacional, a veces abierta, pero a menudo implícita.

La Unión Europea: un espacio político complejo y controvertido

Una cuestión clave para los sindicatos es el carácter de la integración europea. Inicialmente, la mayoría de los observadores asumieron que como la importancia del nivel europeo aumentaba, esto implicaría un creciente cuerpo de normas europeas de

regulación del empleo y el mercado laboral. Pero posteriormente una posición más escéptica argumentó que la integración se produjo principalmente a través del debilitamiento o eliminación de las normas nacionales que limitaban la actividad económica transnacional –“integración negativa” (Scharpf 1999)- sin necesariamente establecer reglas supranacionales en su lugar. Un mercado común puede ser entendido principalmente en términos de la libertad *de* las regulaciones que inhiben el intercambio transnacional, mientras que la creación de una comunidad social depende de los derechos que están arraigados en las nuevas instituciones reguladoras. Por ejemplo, para el mercado único europeo son centrales son las “cuatro libertades” de movimiento (de bienes, servicios, capitales y mano de obra). La libertad de movimiento significa la eliminación de las barreras nacionales; pero para los neoliberales y los defensores de la flexibilidad, no es ni necesario ni deseable crear regulaciones positivas a nivel europeo.

Esta pregunta se superpone con la relación entre la integración económica y social. El Tratado de Roma de 1957 estableció la Comunidad Económica Europea y la integración del mercado era a los ojos de muchos observadores (tanto partidarios como opositores) la razón principal. Sin embargo, existía el temor de que los productores de los países con condiciones laborales inferiores pudieran obtener una ventaja competitiva en el mercado común (lo que se describiría posteriormente como “dumping social”). Por esta razón, el Tratado de Roma original incluyó una cláusula permitiendo a la Comisión que proponga medidas destinadas a la armonización de las condiciones de trabajo, y otras prescribiendo la igualdad de remuneración para las mujeres.

En la década de 1970 (cuando los gobiernos de centro-izquierda estaban el poder en muchos Estados miembros) hubo esfuerzos más ambiciosos para adoptar directivas que garantizarían la armonización al alza de la normativa laboral. Pero esto se detuvo con un giro a la derecha en la política europea y un creciente entusiasmo por la desregulación del mercado laboral. Una nueva etapa comenzó cuando Jacques Delors se convirtió en Presidente de la Comisión en 1985; él ayudó a impulsar el proyecto “mercado único”, pero también insistió en que una mayor integración debe poseer una “dimensión social”. De ahí que el “capítulo social” acordado en Maastricht en diciembre de 1991 ampliase la competencia de la UE en el ámbito del empleo y aumentara la gama de cuestiones sobre que las directivas podrían ser adoptadas por mayoría cualificada.

Un elemento clave en la iniciativa Delors fue el “diálogo social” entre los sindicatos y los empresarios a nivel europeo. Mediante el cultivo de interlocutores autorizados de ambos lados de la industria, la Comisión podría fortalecer su propia autoridad supranacional y adquirir un mayor margen de maniobra dentro de la compleja política de toma de decisiones de la UE. El Tratado de Maastricht dio a los “interlocutores sociales” de nivel europeo el derecho de negociar acuerdos que podrían ser implementados como directivas por una “decisión del Consejo”. Después de Maastricht hubo una aceleración considerable en la legislación laboral, pero a partir desde finales de 1990 el ritmo se desaceleró de nuevo. Los gobiernos de derecha dominaban ahora en Europa Occidental, mientras que la ampliación al Este creó un gran bloque sin las tradiciones de la “Europa social” y con un interés competitivo en prevenir nuevas regulaciones de empleo.

Está desequilibrio familiar dentro de las instituciones de la propia UE: el Parlamento, el elemento más “popular” (elección directa) en la arquitectura de toma de decisiones, y el apoyo más fiable de una dimensión social efectiva de la integración europea, es también

el más limitado en sus poderes. La Comisión, aunque depende por su propio status de la extensión de la capacidad regulatoria de la UE, es como mucho un aliado ambiguo: la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales puede simpatizar con muchas aspiraciones sindicales, pero su influencia está subordinada a la de los muchos otros con una misión primaria de creación de mercado. En los últimos años, la Comisión ha estado en gran medida dominada por neoliberales extremos. El Consejo, integrado por representantes de cada gobierno estatal miembro, refleja la coloración política dominante de Europa; y dado el alcance limitado de la votación por mayoría cualificada en cuestiones de relaciones laborales, contiene múltiples puntos de veto contra una dimensión social extendida. Por último, el Tribunal de Justicia, que comprende los jueces de todos los Estados miembros, ha dado primacía -desde la ampliación de la UE en 2004- a las “libertades” de mercado sobre la protección social, como veremos a continuación.

Sindicatos y “libre movimiento”

Los Tratados de la UE establecen la “libre circulación” de bienes, capitales, servicios y personas, y también la “libertad de establecimiento” de las actividades económicas en todo el Espacio Económico Europeo. Aunque estos principios están contenidos en el original Tratado de Roma, se asumió desde hace casi medio siglo que los gobiernos podrían imponer regulaciones específicas a nivel nacional sobre el ejercicio de estas libertades siempre y cuando éstas no discriminasen a los ciudadanos de otros Estados miembros. Por lo tanto, por ejemplo, normas de empleo negociados colectivamente podrían aplicarse a los trabajadores que ejercen el derecho a la libertad de movimiento desde otro Estado Miembro. Tales supuestos se han cuestionado en dos aspectos clave. El primero involucraba las implicaciones laborales de la ampliación de la UE hacia el Este en 2004. Siempre han existido disparidades entre países en los niveles salariales en los Estados miembros, en particular después de la adhesión de Grecia, Portugal y España en la década de 1980, pero las diferencias entre Oeste y Este superaban ampliamente a las existentes entre el Norte y el Sur, aún más con la incorporación de Bulgaria y Rumania en 2007. Con el fin de amortiguar el efecto sobre los mercados de trabajo occidentales, se acordó que la libre circulación de los trabajadores podía limitarse hasta siete años, y se discuten las políticas sindicales nacionales de abajo. El segundo desafío, al que ya hemos aludido, se deriva de la contundente afirmación de la primacía de las libertades del mercado por el TJCE, transformado a sí mismo en carácter por la adición de los jueces de los nuevos Estados miembros. Exploraremos una serie de aspectos del régimen legal y las respuestas sindicales.

Escribiendo en la víspera de la ampliación, Meardi (2002) documentó reservas entre los sindicatos de Europa Occidental, sobre todo porque la mayoría de los países postcomunistas había abrazado políticas de liberalismo de mercado que entraban en conflicto con los presupuestos del “modelo social europeo”. Señaló que los sindicatos alemanes, en un intento de cultivar buenas relaciones con sus homólogos polacos, acordaron no exigir períodos transitorios en materia de libre circulación de la mano de obra, pero no se opusieron cuando el gobierno alemán impuso limitaciones. La posición más restrictiva fue adoptada por la ÖGB austriaca, que argumentó que la entrada libre sólo debía permitirse cuando los niveles salariales en el país de origen hubieran alcanzado el 80% de los de Austria. Un dirigente de la ÖGB nos dijo que había causado cierta vergüenza cuando el ultraderechista ÖVP declaró que respaldaba la posición sindical. Tanto Alemania como Austria están en las fronteras del antiguo telón de acero,

y los temores a los efectos de una apertura repentina de sus mercados de trabajo no son sorprendentes. Debemos tener en cuenta que en ambos países se han hecho esfuerzos para cooperar con los sindicatos en el Este; en Alemania, en particular, se han realizado esfuerzos para desarrollar la sindicalización entre los trabajadores emigrantes de la Europa Central y del Este.

Austria y Alemania fueron los únicos países que aplicaron un período de transición de siete años en 2004; todos los demás restablecieron limitaciones de hasta cinco años, excepto Irlanda, Suecia y el Reino Unido, donde no se impusieron restricciones. El impacto de la apertura inmediata del mercado de trabajo en Irlanda -que cuenta con la población más pequeña de cualquiera de los países de acogida- fue particularmente marcado. Los dirigentes sindicales se quejaron de que no habían sido consultados por el gobierno, y que los bajos niveles de regulación del mercado laboral hacían del “dumping social” una seria amenaza. En Gran Bretaña también hubo una importante entrada, en particular desde Polonia. La TUC, y la mayoría de sus afiliados, apoyaron fuertemente la libre circulación inmediata, por temor a que los trabajadores de los países candidatos a la adhesión se vieran obligados de lo contrario a asumir un trabajo irregular (Clark y Hardy 2011: 4). Una posición similar fue adoptada por LO en Suecia, aunque un alto dirigente nos dijo que era difícil convencer a algunos afiliados de que el ingreso de los trabajadores de Europa central y oriental sería más fácil de regular si se les permitía trabajar legalmente. De hecho, en una declaración en 2005 la CES informó sobre reclamaciones por los afiliados en algunos países que las restricciones impuestas en éstos habían causado efectos adversos, como un aumento en el trabajo no declarado, el falso auto-empleo, la explotación y el trato discriminatorio; mientras Meardi (2012: 93) señala “una patológicamente alta tasa de autoempleo” entre los trabajadores migrantes en Alemania. Tanto Gran Bretaña e Irlanda impusieron restricciones a la entrada de trabajadores procedentes de Bulgaria y Rumania después de 2007. Esto fue condenado por la TUC británico, que presionó para una relajación de las normas. Por el contrario, el ICTU dio apoyo cualificado a las limitaciones, argumentando en particular que sería peligroso permitir el acceso sin restricciones al mercado de trabajo irlandés si el Reino Unido actuaba de manera diferente.

En los países que adoptaron algunas restricciones transitorias, pero no para los siete años, los patrones variaron. El enfoque típico nórdico, adoptado en Dinamarca, fue autorizar permisos de trabajo para cualquier trabajador que obtuviese un trabajo de conformidad con las condiciones acordadas colectivamente. Esto también podría haber sido la posición en Suecia, pero los términos no se acordaron antes de la fecha límite. En los Países Bajos, los sindicatos se dividieron: la FNV se opuso a las restricciones transitorias, argumentando que fomentarían el trabajo ilegal; pero la CNV apoyó las medidas para amortiguar el impacto de la migración laboral. El último punto de vista fue respaldado por la mayoría de los partidos de derecha, y también por la SP de la izquierda, y las restricciones fueron impuestas. En Bélgica, por el contrario, hubo un amplio consenso sobre la necesidad de restricciones, y éstas permanecieron durante cinco años. Por ejemplo, el ABVV / FGVB aceptó la libre circulación en principio, pero insistió sobre las condiciones, incluido el fortalecimiento de la inspección del trabajo para evitar los abusos, y apoyó el mantenimiento de las restricciones en los sectores donde existían problemas evidentes sobre la utilización de los migrantes se utilizan para socavar las normas. Tanto en Francia como en Italia, las restricciones fueron impuestas por los gobiernos de derecha, en cierta medida complaciendo a la presión xenófoba. En Francia, los principales sindicatos reclamaron en 2006 el levantamiento de las

restricciones; un responsable de la CGT declaró que “no podemos tener trabajadores de primer y segundo grado y ciudadanos”. Las reglas fueron finalmente abolidas a mediados de 2008. En Italia, los sindicatos no habían solicitado los controles, y cuando el Gobierno de centro-izquierda de Prodi fue elegido en 2006 no extendió las restricciones, como el derrotado gobierno de Berlusconi pretendía hacer.

Mientras los sindicatos de Europa Occidental se centraron en los riesgos de dumping social, sus contrapartes en el Este dieron la bienvenida a un acceso sin restricciones a los mercados de trabajo occidentales. Esto no quiere decir, sin embargo, que apoyaran una competencia basada en los costes. En relación con la libre circulación de trabajadores, insistieron en que los nacionales de los nuevos Estados miembros debían trabajar en la UE-15 con los mismos salarios que los trabajadores nativos. A mediados de la década de 2000, manifestaron su posición anti-dumping social uniéndose a una campaña de movilización a nivel de la UE contra el proyecto de Directiva de servicios (también conocida como la Directiva Bolkestein). Los sindicatos de la Europa central y del Este impugnaron la medida, a pesar incluso de que su versión original ofrecía a corto plazo ventajas para las empresas y los trabajadores autónomos de Europa central y oriental que desearan ofrecer sus servicios a precios más bajos en los viejos Estados miembros de la UE. Justificando su postura, argumentaron que ellos no quieren ser la causa de competencia “desleal” con compañeros trabajadores en el Oeste; también alegaron que el deterioro de los estándares laborales reduciría las perspectivas de la convergencia al alza de las condiciones de trabajo en Europa central y oriental (Bernaciak 2007). Además de la unidad anti-Bolkestein, los sindicatos de la Europa Central y del Este se involucraron en proyectos transfronterizos dirigidos a los trabajadores migrantes, y firmaron acuerdos de cooperación con los sindicatos de los países de acogida para luchar de forma conjunta contra el dumping social y la explotación de los empleados.

El TJCE: liberalización versus regulación laboral

La revisión judicial ampliada en la Unión Europea simultáneamente ha empoderado a los jueces, desplazado la conformación de la agenda de los poderes fuera de los Estados miembros hacia la Comisión Europea, alterado el carácter del discurso sobre la reforma política, transformado los tipos de instrumentos políticos preferidos por los que toman las decisiones, y cambiado drásticamente el valor de los recursos políticos tradicionalmente empleados por los grupos de interés "(Pierson 2004: 109). Si en el pasado el TJCE utilizaba su competencia discrecional para mejorar la protección del empleo (sobre todo, en el ámbito de la igualdad de oportunidades), está interpretando crecientemente el compromiso del Tratado respecto de las libertades de mercado como un imperativo sobre las normas nacionales de protección del trabajo. Sus decisiones emblemáticas en los casos Viking y Laval en 2007 insistieron en que, aunque existía un derecho “fundamental” de huelga, era menos fundamental que el derecho de las empresas a prestar servicios transfronterizos. Con independencia de la ley nacional, la acción industrial que interfería con las libertades del mercado era legítima únicamente si satisfacía unas pruebas estrictas: deben estar justificada por razones imperiosas de interés público, debe ser llevado a cabo como último recurso y debe ser "proporcional" a los objetivos sindicales. Dicha evaluación debería ser realizada en última instancia por los tribunales, siguiendo las claras orientaciones del TJCE (Bücker y Warneck 2010).

Los casos Ruffert y Luxemburgo en 2008 plantearon cuestiones en cierto modo diferentes, limitando ambos seriamente la capacidad de las autoridades públicas para prescribir normas de empleo si éstos interfieren con la libre prestación de servicios. En Ruffert, el TJCE dictaminó que una autoridad local alemana no tenía derecho a requerir un contratista para que hiciera cumplir a los subcontratistas la obligación de observar las condiciones de empleo acordadas colectivamente, ya que estas condiciones no eran universalmente vinculantes. El caso de Luxemburgo fue presentado por la Comisión contra el gobierno nacional, con el argumento de que su implementación de la Directiva de 1996 sobre desplazamiento de trabajadores violó las libertades de mercado. La directiva estaba destinada a evitar que un proveedor de servicios -en particular en la construcción- desplazara trabajadores de un país con menores salarios a otro con mayores, pagando sólo las remuneraciones del país de origen, mediante la definición de “un núcleo duro de prescripciones mínimas” donde los acuerdos de derecho o colectivos del país deben prevalecer (Cremers 2010: 298). El TJCE (como en el anterior juicio de Laval) trató los términos de la Directiva de trabajadores desplazados como un máximo permisible de protección del empleo compatible con la libertad de mercado, en lugar de un valor mínimo como estaba originalmente previsto. Esto fue especialmente grave porque, en general, no había disposición para restricciones transitorias respecto de los trabajadores desplazados, y el uso de la fijación se expandió rápidamente en los países con limitaciones impuestas a la libre entrada de trabajadores (tal como el CES había advertido).

En su discusión de algunas de las implicaciones, Dolvik y Visser señalan un “Trilema” en las políticas de la UE: se basan en tres “principios fundamentales” –libertades de mercado, igualdad de trato y derechos colectivos de los empleados - que “no pueden ser realizados en igual medida” (2009: 493). Pero la gravedad de las contradicciones varía entre países. La prioridad asignada a las libertades de mercado es más evidentemente un reto para los sistemas de relaciones laborales “voluntaristas”, como en los países nórdicos, donde se presentaron dos casos Viking y Laval (en Finlandia y Suecia, respectivamente) y donde los sindicatos se basan en la amenaza de la acción industrial para mantener una alta tasa de cobertura de la negociación colectiva. Alemania, sin (hasta 2015) salario mínimo estatutario y con convenios colectivos rara vez vinculantes, se enfrenta a problemas similares. Por el contrario, los países con una tradición de regulación estatutaria (o la extensión legal de los convenios colectivos) pueden plantear que las normas de los mercados de trabajo se aplican de manera universal y por lo tanto no discriminatoria.

La CES reclamó en 2008, a raíz de las sentencias del TJCE, un “protocolo de progreso social” a incorporar en los Tratados de la UE, especificando que “ni las libertades económicas ni las normas de competencia tendrán prioridad sobre los derechos sociales fundamentales y el progreso social”. Esto difícilmente parece ser factible dentro de la actual coyuntura política de la UE, pero es apoyado fuertemente por filiales en muchos países, incluyendo la sueca LO y la DGB. La combinación de los ataques del TJCE a los derechos sindicales y la austeridad impulsada por la Unión Europea ha ayudado sin duda a cambiar a la CES de un papel “insider” dentro de los procedimientos institucionalizados de diálogo social a una postura más “outsider” en un esfuerzo por movilizar la opinión popular, con frecuentes protestas y manifestaciones masivas. A nivel nacional también, las declaraciones sindicales en la mayoría de nuestros países son mucho más críticas con la naturaleza de la integración europea, con peticiones para una reorientación fundamental de las políticas sindicales.

Una forma muy diferente de la movilización es la acción industrial para luchar contra el dumping social, con independencia de las decisiones judiciales. El ejemplo más notable fue la huelga no oficial de los trabajadores de la construcción británicos en la refinería de Lindsey en 2009, contra el uso por un contratista italiano de los trabajadores con condiciones y salarios inferiores. Aunque ampliamente descrito como un incidente xenófobo, la huelga debería considerarse mejor como un (en gran parte exitoso) esfuerzo por defender las condiciones acordadas colectivamente contra el intento por parte de un proveedor de servicios extranjero de debilitar las mismas.

Otra respuesta es fortalecer la cooperación con los sindicatos en los nuevos Estados Miembros. En el caso Laval, el contratista se confabuló con un sindicato letón para acordar niveles salariales muy inferiores a los acordados colectivamente en Suecia; pero los críticos sugirieron que el sindicato sueco *Byggnads* debería haber hecho más para buscar una posición común con su homólogo letón (Gajewska 2009: 68-70). Posteriores intentos se hicieron para reparar el daño, tanto a nivel bilateral como a través de BASTUN y BOA. Del mismo modo, ha habido un aumento de la cooperación bilateral entre los sindicatos alemanes y polacos; mucho más general, los Consejos Sindicales Interregionales de la CES, diez de los cuales los sindicatos tienden puentes entre el Este y el Oeste, sirven para regular los movimientos transfronterizos de los trabajadores y las condiciones en las que trabajan. En la década de 2000, el distrito de Baviera de IG-Metall forjó vínculos estrechos con sus contrapartes checa, húngara, eslovena y eslovaca. Desde la conclusión del “Memorando de Viena” en 1999, las cinco organizaciones han estado intercambiando información sobre los resultados de la negociación colectiva en sus países y abordan preocupaciones comunes sobre el mercado de trabajo.

La organización y acción transnacional a nivel sectorial y de empresa

La creciente apertura de la economía europea, y de la economía mundial en general, crea el potencial para la devaluación competitiva o la evasión de los estándares de empleo (“dumping social”; Bernaciak, 2014). Esto se aborda con frecuencia en el contexto de la transferencia de la producción por las multinacionales de países con salarios más altos a los que tienen salarios más bajos, o el movimiento de los trabajadores en la dirección inversa. Sin embargo, las presiones de la competencia entre los países con altos estándares de empleo también pueden tener efectos graves: notablemente, la moderación salarial en Alemania ha limitado la negociación salarial en los países vecinos. En esta sección se discuten brevemente los intentos de coordinación transnacional de la negociación salarial, antes de pasar a una discusión más detallada sobre los Comités de Empresa Europeos y los Acuerdos marco.

Coordinación de la negociación

Como ya comentamos anteriormente, el “corporativismo competitivo” ha implicado una moderación salarial sostenida, que a su vez ha sido una de las causas de la disminución de la participación de los salarios en la renta nacional. Esto ha estimulado una serie de intentos sindicales de limitar tales presiones competitivas a la baja.

En su congreso de 1999, la CES adoptó el principio de una “política salarial europea solidaria”, que “garantizaría una parte justa de la renta nacional a los trabajadores; contrarrestaría el peligro de dumping social; contrarrestaría la creciente desigualdad de

ingresos en algunos países; contribuiría a la reducción de las disparidades en las condiciones de vida; y contribuiría a una aplicación efectiva del principio de igualdad de tratamiento de los sexos”. Esto fue seguido en 2000 por la formulación de una “Directriz europea” para la negociación nacional: “los aumentos salariales nominales deberían al menos exceder de la inflación, maximizando al mismo tiempo la proporción de la productividad asignada a la subida de los salarios brutos a fin de asegurar un mejor equilibrio entre beneficios y salarios; cualquier remanente del aumento de la productividad se debería utilizar para otros elementos en la agenda de la negociación colectiva, como aspectos cualitativos del trabajo cuando sean cuantificables y calculables en términos de costo”. Se pidió a los afiliados que se informara anualmente sobre la aplicación de esta directriz. Sin embargo, hubo limitaciones en el alcance de tales informes (Mermet 2002), y toda la evidencia muestra que los afiliados no lograron alcanzar los objetivos -que a su vez eran un intento de estabilizar la participación salarial existente en lugar de recuperar las pérdidas de décadas anteriores (Erne 2008). Esta falta de éxito no fue quizás sorprendente, dado que muchos de los parámetros de la directiva eran prácticamente imposibles de medir, que la descentralización de la negociación colectiva reduce la autoridad de los sindicatos nacionales, y que los resultados de la negociación dependen más de los empresarios y de los gobiernos que de los propios sindicatos.

En cualquier caso, la CES delegó la responsabilidad principal de la coordinación en la FSE. De hecho, la política de coordinación de la negociación derivó de la iniciativa del “grupo Doorn” de 1997 de sindicatos metalúrgicos de Alemania y los países del Benelux. La Federación Europea de Metalúrgicos (FEM, ahora IndustriALL) adoptó una “regla de coordinación europea” en 1998, estableciendo un objetivo de pago de inflación más productividad, y estableció una red de información, Eucob @ n.

Un problema fundamental de todas estas iniciativas es su naturaleza voluntarista: las FSE tienen poca capacidad de sanción sobre sus afiliados, y el entusiasmo por la coordinación difiere considerablemente entre los países (Schulten 2004: 307). Busemeyer et al. (2008: 443) señalan que “los líderes sindicales en los países escandinavos temen que la negociación salarial colectiva en el ámbito de la UE socave su capacidad y poder en el ámbito nacional de negociación salarial”, mientras que “los líderes sindicales en el Mediterráneo países apoyaron una mayor coordinación de los acuerdos salariales. Algunos sindicatos que tienen opiniones escépticas sobre la coordinación estaba al menos a favor de una consulta e intercambio de información más fuerte”. Erne (2008: 88) señala que todos los entrevistados en Alemania, Italia, Francia y Bélgica “aceptaron que la negociación salarial nacional está perdiendo gran parte de su autonomía en la zona euro”: pero la aceptación de la coordinación entre países era mayor en Bélgica y menor en Italia.

Sin embargo, en la ausencia de jerarquía, las redes pueden lograr algunos efectos. Para Erne (2008: 103), es importante “que los dirigentes sindicales nacionales sientan la obligación moral de explicar sus políticas en un marco europeo”. La introducción del euro ha reforzado tales presiones. Traxler et al. (2008) encuentran evidencia del desarrollo de facto de un “patrón transfronterizo negociación colectiva” en las industrias del metal en Alemania y Austria; mientras Traxler y Brandl (2009: 186) argumentan que incluso los sindicatos nórdicos (y a pesar de no pertenencia a la zona euro) participan en la coordinación: “la red norte, reuniendo a la IGM distrito Küste, el danés CO-Industri y la sueca Svenska Metall, mantienen reuniones periódicas para

intercambiar información y discutir estrategias para las próximas rondas de negociación Existe una cooperación a más largo plazo establecida entre los sindicatos metalúrgicos nórdicos.... En comparación con otras macrorregiones, esta cooperación por los sindicatos nórdicos es la más avanzada de Europa, junto con las más desarrolladas redes IGM”.

Comités de Empresa Europeos

Desde su creación, la CES presionó a favor de una legislación europea que estableciese comités transnacionales de empresa u órganos similares en las empresas multinacionales, con el argumento de que los derechos nacionales de participación de los empleados estaban siendo desbordados. La larga campaña culminó con la Directiva sobre los Comités de Empresa Europeos (CEE) de 1994, que proporciona mecanismos de información y consulta en las empresas más grandes con empleo en al menos dos países del Espacio Económico Europeo. Los poderes limitados de los CEE fueron en cierto modo mejorados por la Directiva de "refundición" adoptada en 2009. La complejidad del procedimiento para el establecimiento de un comité de empresa europeo (y el alcance de las direcciones empresariales hostiles para obstruir el proceso) significa que sólo poco más de un tercio de las empresas que cumplen con el umbral de tamaño tienen actualmente un CEE -aunque la cobertura de las mayores multinacionales es mucho mayor; poco menos de un millar existen, la mayoría en los sectores del metal y de productos químicos, y en empresas con sede en Alemania, EE.UU., Reino Unido, Francia y Suecia (en orden numérico).

¿Qué significan los CEE en la práctica? Streeck (1997) argumentó que no eran “ni europeos ni comités de empresa”, sino meros mecanismos simbólicos, que carecen de los poderes de las instituciones representativas nacionales y típicamente auxiliares a los procedimientos nacionales en el país de origen de las empresas. Posteriores investigaciones han puesto de manifiesto una imagen un poco más matizada. Lecher et al. (1999) distinguen cuatro tipos: muchos son puramente simbólicos; otros proporcionan una función de servicios, principalmente a través del intercambio de información; algunos desarrollan sus propios proyectos autónomos; unos pocos ejercen una influencia significativa en la política de la empresa. Parece que los problemas del lenguaje y de los diferentes marcos nacionales de relaciones laborales inhiben la unidad entre los representantes de los trabajadores de los distintos países, y en tiempos de reestructuración y despido estos están a menudo preocupados con la protección de sus propios “intereses nacionales”. Sin embargo, en una minoría de casos, los CEE se han convertido en auténticos actores transnacionales con un papel de cuasi-negociación. Algunos también han ampliado su enfoque y la composición más allá del Espacio Económico Europeo, convirtiéndose en una forma de Comité Mundial.

Existen importantes cuestiones de organización para los sindicatos: por ejemplo, ¿asignan la responsabilidad a un departamento europeo o internacional, o a cargos sindicales de la negociación con la empresa a nivel nacional? Esto puede ser una fuente importante de fricción dentro del sindicato: por ejemplo, llevó a la IG Metall en 1995 a la creación de un equipo especial interdepartamental del CEE (RUB 2009: 253). Dada la extensa literatura que existe actualmente en los CEE, no vamos a hablar de su funcionamiento en detalle, sino que vamos a centrarnos en las políticas sindicales. En primer lugar, debe subrayarse que los CEE -de hecho como la mayoría de los comités de empresa nacionales- no son formalmente órganos sindicales, y en muchos casos, al

menos, algunos de sus miembros elegidos son no-sindicalistas. De ahí que un comité de empresa europeo puede ser un “aliado central” para los sindicatos, pero también un rival potencial (Müller et al 2011: 221). La mayoría se establecieron en la década de 1990, y las FSE tuvieron un papel activo en la identificación de las empresas multinacionales y la coordinación de las negociaciones para la creación de las nuevas estructuras. Por ejemplo, la FEM creó un grupo de trabajo especial en 1996, que estableció un papel privilegiado de los sindicatos en el proceso. La EMCEF (ahora también parte de IndustriALL) aprobó un enfoque similar en el sector químico. Existen diferencias significativas entre (y también dentro de) los países respecto de la medida en que están involucrados los sindicatos en las actividades del CEE, y de hecho en el grado en que éstos son considerados como una cuestión clave para la política sindical. Pero la mayoría de las FSE estuvieron “inicialmente abrumadas por la escala de las actividades del CEE ”(Waddington 2011: 52).

Telljohann concluyó (2005: 34-42) que había una relación positiva y bastante cercana con los sindicatos en la mayoría de los casos. Algunos sindicatos delegaron apoyo al departamento internacional, otros a especialistas sectoriales. En algunos comités de empresa europeos, responsables sindicales a tiempo completo eran miembros de pleno derecho, en otros actuaron como expertos externos. Hubo una tendencia de los en centrarse en las empresas del país de origen donde, comenta Telljohann, el valor añadido es menor; y, de hecho, la política de la FEM desde 2000 fue asignar a cada CEE un representante nacional, normalmente del país de origen (RUB 2009). En general, el CEE pareció ser “una estructura desconectada del centro de trabajo y reservada a una élite de pioneros”. Cómo funciona depende entonces de la existencia de “emprendedores políticos” a nivel de empresa, y de las decisiones estratégicas que adoptan (Greer y Hauptmeier 2008).

Whittall y Kotthoff (2012) encuentran que los responsables sindicales a tiempo completo en la mayoría de los países están demasiado sobrecargados para dar una atención detallada a cada CEE individual, una vez que éstos han sido creados. En Alemania, el país sede con mayor número de CEE, los sindicatos están relativamente bien dotados de recursos, pero también lo están los comités de empresas nacionales. Normalmente, el presidente (a tiempo completo) de comité de empresa nacional (grupo) también presidirá el Comité de Empresa Europeo, y buscará a menudo la autonomía respecto del sindicato externo (Müller et al., 2011). Por el contrario, en Gran Bretaña, sin tradición de comités de empresa nacionales, los sindicatos suelen sospechar de los CEE, debido a la participación de miembros no sindicalistas, y tratan de mantener un “papel fuerte y claramente definido” en casi todos los casos (Fulton 2005: 61). En Francia, Rehfeldt (2009: 178) señala “un grado de fatiga en la supervisión de los CEE” y esto es casi seguramente cierto en otros países con limitados recursos sindicales.

Entre los sindicatos de la Europea Central y del Este, la cooperación transfronteriza a nivel de empresa ha sido particularmente importante en los países de Visegrado. Estos renovaron su base industrial gracias a los flujos de inversión extranjera directa, a diferencia de los Estados bálticos que fueron sometidos a una desindustrialización a gran escala. Por otra parte, en contraste con Eslovenia donde se conserva la propiedad nacional, la industria manufacturera en el “Visegrado Cuatro” está controlada principalmente por los inversionistas extranjeros, lo que lleva a menudo a un alto grado de interdependencia estructural entre Visegrado y lugares de Europa Occidental. A pesar del alto potencial de conflictos distributivos, en numerosas ocasiones los

sindicatos de ambos lados han logrado ir más allá de sus intereses particularistas de corto plazo y lograr intercambios mutuamente beneficiosos. En la industria del automóvil, por ejemplo, los sindicatos de Europa central y oriental se han abstenido de pujar a la baja con sus homólogos de Europa Occidental a cambio de asistencia organizativa (Bernaciak 2010). La socialización entre los representantes sindicales de los antiguos y nuevos Estados miembros se mejoró en gran medida por la presencia de comités de empresa europeos, que proporcionó a los sindicatos de la Europa Central y del Este la oportunidad de obtener información sobre los asuntos de la empresa que podrían utilizarse en las negociaciones locales, o incluso para eludir a los directivos locales y lograr mejoras en la organización del trabajo y las condiciones laborales a través de la intervención directa en la sede de la empresa (Meardi 2004). Algunos comités de empresa europeos, como el de IKEA, negoció acuerdos paneuropeos abordando derechos de representación de los trabajadores o cuestiones de salud y seguridad; otros, como el de General Motors, contrarrestó temporalmente los esfuerzos de la dirección para enfrentar los sitios individuales de unos contra otros mediante la organización de negociaciones conjuntas sobre la distribución de inversiones.

Acuerdos transnacionales de empresa

Cuestiones más complejas de conflictos de competencias surgen en el caso de los Acuerdos Transnacionales de Empresa (ATE), en el que los CEE a menudo desempeñan un papel clave a pesar de su falta de capacidad formal de negociación colectiva. “A principios de 2012, 224 de dichos acuerdos eran conocidos en 144 empresas que emplean a más de 10 millones de personas (Comisión Europea 2012: 4). Por lo general son “acuerdos marco”, menos vinculantes o detallados que los acuerdos internacionales de negociación colectiva, pero más formales que cualquier acuerdo precedente. El primero fue entre la UITA y la multinacional francesa BSN-Danone en 1988, pero la mayoría han sido acordados desde 2000.

Es común distinguir entre los Acuerdos marco internacionales y europeos (AMI y AME): los primeros con un alcance global, mientras que los segundos sólo se aplican en Europa (Telljohann et al 2009). Sobre esta base, se estima que existe un número similar de ambos tipos de acuerdo aproximadamente. Sin embargo, la distinción está lejos de ser clara. Todos, excepto una pequeña minoría de empresas que firman acuerdos marco internacionales tienen sede europea, principalmente en Francia o Alemania, y el grado en que pueden considerarse como de ámbito más global que europeo es una cuestión de grado. Tal vez la diferencia más importante se refiere al contenido de los acuerdos. Los AMI “suelen centrarse sobre los derechos fundamentales o abordan los diferentes aspectos de la responsabilidad social corporativa”, mientras que los AME “tienden a tener como su principal objetivo el establecimiento de alianzas para hacer frente a la reestructuraciones” y también “abordan temas específicos como la salud y seguridad en el trabajo, la igualdad en el empleo, la formación y la movilidad, y la planificación de las necesidades de empleo y cualificaciones”(Comisión Europea 2012: 4).

Los primeros acuerdos marco internacionales surgieron de los esfuerzos de la CIOSL y las FSI para regular las prácticas en el extranjero de las multinacionales con sede en los países industrializados, con el objetivo de establecer normas más vinculantes que los ejercicios puramente voluntarias de “responsabilidad social corporativa”. Estos acuerdos casi siempre incluyen referencias a las normas fundamentales de trabajo de la OIT, y, a menudo establecen un control independiente por las ONG o por los propios

sindicatos. De ahí que en sus orígenes, los AMI eran iniciativas de “arriba hacia abajo!”. Pero la “segunda generación” de los acuerdos internacionales, y casi todos los europeos, pueden ser considerados como iniciativas “de abajo hacia arriba” por parte de los comités de empresa europeos bien establecidos. Ambos procesos pueden dar lugar a tensiones. Los acuerdos “de arriba hacia abajo” pueden causar “resentimiento entre... representantes de los trabajadores en los niveles más bajos sobre... la interferencia percibida con los sistemas y normas nacionales de relaciones laborales, que resultan de la ausencia de procedimientos de mandato y mecanismos que vinculen los niveles” (Comisión Europea 2012: 6). Por el contrario, las FSI (y algunos FSE) estuvieron cada vez más alarmadas por el hecho de que los CEE –organismos no formalmente sindicales- invadiesen su propia esfera de competencia sin ningún mandato representativo. Como resultado, reglas más claras tienen que desarrollarse prescribiendo una consulta más estrecha entre los CEE, FSE y FSI, requiriéndose a menudo que uno de estos últimos deberían ser por lo menos co-firmantes de cualquier acuerdo (Schömann et al 2012: 198-201).

Internacionalismo y recursos de poder sindical

La globalización amenaza con claridad los recursos de poder de los sindicatos como instituciones nacionales: este es el principal motivo para la colaboración internacional. Sin embargo, sería erróneo considerar a los sindicatos como víctimas de fuerzas externas abrumadoras. Por ejemplo, las empresas multinacionales con elaboradas cadenas mundiales de suministro pueden a menudo ser capaces de flanquear a los sindicatos nacionales, pero pueden ser vulnerables a las acciones dirigidas a los puntos más débiles de la cadena.

La organización sindical internacional representa claramente una potencial forma alternativa de poder, aunque la voluntad de los sindicatos nacionales para pagar está circunscrita. Hemos visto que en el ámbito europeo, la organización tiene acceso a “recursos prestados”; pero como algunos críticos insisten, esto puede ser un pacto con el diablo. Por otra parte, si el internacionalismo es principalmente un problema para los “expertos internacionales”, ello no puede comprometer a los miembros; esto requeriría una educación e implicación sostenida de los mismos. De hecho se han dado pasos en esta dirección; pero esto suele ser de carácter técnico y orientado a la negociación inmediata. El compromiso de los miembros puede ser más fácil, aunque todavía precario, a nivel de las compañías transnacionales, como indica la experiencia de algunos comités de empresa europeos (Bernaciak 2010; Whittall et al., 2007). Con el creciente uso de la comunicación basada en la web, sin embargo, existe la posibilidad de un compromiso más sistemático de los miembros, como algunos sindicatos han reconocido.

En general, los recursos de poder institucionales son mucho más limitados que en el ámbito nacional. Dada la relativa debilidad de la OIT, esto es evidente a nivel mundial. A nivel europeo, la posición es algo diferente, aunque con el predominio del neoliberalismo, el estado de los sindicatos como interlocutores sociales ha sido gravemente debilitado. A pesar de los poderes formales limitados de los CEE, algunos han sido capaces de acumular poder institucional importante, como el desarrollo de los acuerdos transnacionales demuestra.

Esto plantea una necesidad sustancial de recursos de poder alternativos. Los sindicatos sin duda han intentado cultivar la legitimidad moral en el campo internacional: las nociones de solidaridad siguen siendo resonantes, aunque sus significados difieren de acuerdo con las tradiciones nacionales e ideológicas. La búsqueda de legitimidad moral es una de las razones por la que los sindicatos han adoptado el concepto algo anémico de “trabajo decente” de la OIT, y para el énfasis puesto en la idea de “Europa social” -o como el sindicato sueco LO pone en un libro de texto de educación, “una Europa justa” (*Ett rättvist Europa*). Estos son lemas potentes: hay pocos defensores explícitos del trabajo indecente o de una Europa injusta. Por la misma razón, deben traducirse en una visión concreta y plausible de una globalización alternativa y una Europa alternativa: una nueva visión para una identidad, democracia y economía internacional (Schmidt 2009). Esta es una tarea en la que sindicatos en muchos de nuestros países se han comprometido activamente. Este proceso también requiere recursos de poder de coalición; y como mostramos en el apartado anterior, el trabajo internacional es un área importante en la que los sindicatos han formado alianzas con otros movimientos progresistas. Tal vez el reto más difícil es desarrollar el poder estratégico o logístico: la acción sindical internacional sigue siendo una arena de diversas formas de organización y de múltiples niveles de iniciativa; su integración y coordinación permanecen subdesarrollados.

Los sindicatos nacionales han reconocido desde hace tiempo la necesidad de actuar más allá de las fronteras nacionales, y la mayoría aprecian la creciente urgencia de una organización internacional efectiva. Sin embargo, existe una tensión fundamental en la política internacional: ¿es este un tema especializado que debe dejarse a los “expertos internacionales”, o una preocupación dominante para todos los miembros y activistas? Este dilema forma parte de una tensión más amplia entre las necesidades de una estrategia efectiva y de una democracia vigorosa.

Conclusión: ¿recuperando la iniciativa?

“¿Para que estamos aquí?”, solía preguntar un ex líder sindical británico. Hay una paradoja en el corazón de la identidad sindical: al mismo tiempo, los sindicatos son movimientos sociales con el objetivo de la mejora social, pero también a menudo son burocracias conservadoras cuyos oponentes describen como defensoras de los intereses de los relativamente protegidos. Los sindicatos requieren una organización estable para ser eficaces, y procedimientos establecidos para ser democráticos; y no pueden ignorar el núcleo básico de sus afiliados que pagan sus contribuciones. Pero los sindicatos requieren recursos de poder de carácter normativo: no son meras compañías de seguros, y sólo pueden sobrevivir si expresan un ideal social y una misión social. La gestión de esta paradoja exige una gran imaginación estratégica. En esta última sección no intentamos proporcionar una sistemática investigación de experiencias nacionales, sino ofrecen algunos ejemplos ilustrativos de intentos de trascender la paradoja.

El desarrollo de los recursos de poder morales requiere primero un contenido normativo o conjunto de valores con el fin de demostrar “para qué estamos aquí”. Cualquier movimiento vivo y democrático contendrá espacios de debate y división sobre la respuesta a esta pregunta. Las diversas tradiciones ideológicas discutidas anteriormente han plasmado muy diferentes concepciones de un mejor orden socioeconómico y los medios para lograr esto. La erosión de estas identidades tradicionales puede hacer más fácil perseguir una visión común global, pero también puede conducir hacia la convergencia en una forma de “sindicalismo de empresa” privado de un contenido normativo más amplio.

Una visión normativa se convierte en un recurso de poder sólo cuando es efectivamente comunicada: “la fuerza colectiva proviene de la comunicación, o se marchita”, es el título de un artículo de un ex dirigente de la DGB (Arlt, 1994). La comunicación tiene una dimensión tanto interna como externa. Arlt se centra sobre todo en la primera: para un sindicato crear una identidad colectiva genuina, un intercambio vivo y animado de información y de opinión es esencial, con debate crítico sobre argumentos y posiciones con el fin de desarrollar un frente común ilustrado. La comunicación externa no es menos importante, sobre todo en una época en que los principales medios de comunicación son de todo menos favorables al sindicalismo. En la mayoría de los países, los sindicatos se han convertido en las últimas décadas en mucho más profesionales en la presentación pública de sus políticas y posiciones, con la designación en los mayores sindicatos de muchos países de responsables de comunicación especializados. Este es un área en la que el intercambio transnacional de la práctica y experiencia sindical puede ser particularmente valioso.

Esto se vincula estrechamente a otro tema: la cuestión del “marco (*framing*) de los sindicatos”. Todo el mundo posee una visión del mundo, aunque incipiente, un conjunto de creencias y supuestos que dan sentido a un entorno social complejo y actúan como filtros selectivos para lo que se escucha. Hoy en día, este tipo de visiones del mundo están conformadas principalmente por el “sentido común” del neoliberalismo: la noción de que la codicia es una virtud incuestionable, que el dinero es la medida de todas las cosas, que los mercados “libres” son, sin duda, eficientes y virtuosos. De ahí que la cuestión clave sea cómo subvertir los marcos dominantes “amplificando” y “extendiendo” los elementos que se pueden alinear a los propios objetivos del movimiento, transformando así y remodelando las narrativas maestras. Así, por

ejemplo, el propósito central de la acción sindical puede ser presentado como la búsqueda de la justicia social, la lucha por la democracia económica e industrial, la defensa de la humanidad y la autonomía contra la precariedad y el estrés en el trabajo, la búsqueda de oportunidades para el auto-desarrollo en el empleo. Todos estos elementos comparten una narrativa maestra: los sindicatos son medios colectivos para los trabajadores para defender sus derechos humanos contra los imperativos deshumanizadoras del lucro. Enmarcado en estos términos, las políticas y acciones sindicales pueden resonar con elementos profundamente arraigados, si bien a menudo subsidiarios en la comprensión cotidiana de la economía y la sociedad.

Un ejemplo de este esfuerzo es la declaración de valores fundamentales (*Værdigrundlag*) aprobado por el sindicato danés LO en un congreso especial en 2003, cuando se cortó con los vínculos formales del partido. El argumento principal es que “la solidaridad crea oportunidades”, con cinco temas específicos. En primer lugar, mientras que podemos lograr algunas de nuestras metas como individuos, juntos podemos hacer más: un argumento que desafía la simple dicotomía entre el individualismo y el colectivismo. En segundo lugar, todos los seres humanos son diferentes, pero todos ellos tienen el mismo valor y deben tener la igualdad de derechos y oportunidades. El mercado de trabajo debe ser abierto e incluyente; y el movimiento sindical debe ser una comunidad inclusiva con espacio para la diversidad. En tercer lugar, todos los trabajadores tienen derecho a un trabajo donde la participación de los empleados y el desarrollo de habilidades vayan de la mano con salarios decentes y condiciones de trabajo decentes; los sindicatos deben ayudar a promover los lugares de trabajo que tratan a sus empleados como el recurso más valioso y que hacen espacio para los grupos marginados de trabajadores. En cuarto lugar, los sindicatos trabajan para un estado de bienestar que es incluyente y redistributivo, proporcionando igualdad de acceso a los recursos sociales fundamentales. En quinto lugar, la solidaridad es global: LO contribuye al desarrollo de los derechos de los trabajadores en todo el mundo, y acepta la responsabilidad de los países ricos para ayudar a los que viven en la pobreza y la indigencia. El documento presenta una declaración positiva de objetivos sindicales, tanto para sus miembros como para el público en general, en un lenguaje sencillo y cubriendo muchos de los temas clave que los sindicalistas en cualquier país enfatizarían.

Un segundo ejemplo proporciona un paralelo interesante, pero a partir de una muy diferente tradición ideológica, el análisis presentado por el belga ACV / CSC para su Congreso en 2010 y difundido casi un año de antelación para la discusión, bajo el título “Construyamos el mañana juntos”. El objetivo era proporcionar una comprensión a largo plazo de los desafíos clave -pero también las oportunidades- afrontados por los sindicatos y desarrollar respuestas, con el argumento de que “otro futuro es posible”. Las tres mega-tendencias discutidas fueron el envejecimiento demográfico, desempleo juvenil y la creciente diversidad de la fuerza de trabajo; el rápido aumento de la globalización económica y financiera sin formas coincidentes de regulación social; y el impacto del cambio climático. Las implicaciones políticas centrales derivado de este análisis fueron: una lucha para que la economía sirva a la sociedad, y las finanzas estén al servicio de la economía y no al revés como en la actualidad; la necesidad de relacionar una respuesta vigorosa a la crisis actual con una estrategia a largo plazo; la búsqueda del desarrollo sostenible; y la tarea fundamental de desarrollar ideas sindicales innovadoras, a la vez que tratar de colaborar con otros que compartan los mismos objetivos. Producido a medida que se desarrollaba la crisis económica, este esfuerzo

para definir una estrategia sindical para el largo plazo es particularmente impresionante como un intento de propagar una visión sindical positiva.

En la Europa Central y del Este, las iniciativas sindicales innovadoras se enfrentan a dificultades particulares. Las medidas de austeridad y la intervención política directa en los procesos de negociación colectiva han ejercido una presión considerable sobre las débiles instituciones de relaciones laborales. En la mayoría de casos, sin embargo, las sociedades no han permanecido pasivas ante esta “política dura”. En toda la región, ha habido un creciente descontento con las medidas impulsadas por la élite de reducción de costes, y una creciente oposición a los ataques políticos sobre los derechos sociales y la protección del mercado de trabajo. Tal vez algo paradójicamente, esto presenta a los sindicatos una oportunidad estratégica de reafirmarse como representantes de amplios sectores de la población desilusionadas con las prescripciones de las políticas neoliberales.

Hay más pruebas de que los sindicatos en los nuevos Estados miembros están asumiendo el reto y liderando una lucha contra la reestructuración neoliberal. Ellos han organizado protestas contra las medidas de austeridad, la desregulación del mercado de trabajo y la exclusión social; también se han opuesto activamente a la privatización de la atención médica y otros servicios de interés general. Ya antes de la crisis, hicieron considerables esfuerzos para modernizar sus estrategias de comunicación y experimentaron con nuevas herramientas de comunicación, incluidos los medios de comunicación social, y las nuevas formas de interacción con sus miembros actuales y futuros, tales como campañas de internet y de recolección de firmas. También han demostrado estar preparados para tener en cuenta las preocupaciones específicas de los grupos marginados o insuficientemente representados, como los empleados “atípicos” o los que trabajan en la economía sumergida. El hecho de que este tipo de acciones gozan de altos niveles de apoyo social muestra que, a pesar de su debilidad duradera, los sindicatos no son simplemente “criaturas del pasado”. Todo lo contrario, tienen un papel crucial que desempeñar en los nuevos sistemas capitalistas en la medida en que ponen de relieve las contradicciones del proceso de convergencia económica y se alzan para defender los derechos de los trabajadores en los “tiempos difíciles”.

La ampliación del discurso sindical prepararía el terreno para un reclutamiento más vigoroso de afiliados. No hay duda de que organizar es una tarea costosa que requiere un desplazamiento de los recursos sindicales de otros campos de actividad. Sin embargo, tiene que ser una prioridad en Europa central y oriental a la vista de las pérdidas importantes de afiliación que los sindicatos han experimentado desde el principio de los procesos de transición. Incluso en países como Eslovenia, donde los sindicatos asumen un papel activo en la conformación de la política socioeconómica del país, se necesitan cifras altas de afiliación para legitimar su posición institucional; los intentos recientes del gobierno de marginar a los interlocutores sociales indican que los sindicatos no pueden basarse únicamente en el tripartismo, sino que necesitan invertir en el fomento y el empoderamiento de sus miembros. El enfoque específico para organizar puede diferir dependiendo del tipo de sector. En los servicios, donde es generalmente difícil organizar, campañas “de arriba hacia abajo” elaboradas y ejecutadas por las oficinas centrales o regionales de desarrollo sindical pueden dar un impulso para las acciones en los centros de trabajo. En la industria manufacturera, los esfuerzos de organización de “abajo a arriba” serán más eficaces gracias a una mayor concentración y homogeneidad de la fuerza laboral, pero incluso allí, las estructuras

sindicales de nivel superior deberían proporcionar nuevas organizaciones creadas en los centros de trabajo, con asistencia logística, asesoramiento jurídico y posibilidades de formación continua (Mrozowicki, 2014).

Los sindicatos de la Europa Central y del Este no son los únicos en su lucha por el reconocimiento y sus esfuerzos para ampliar su base de miembros. Organizaciones sindicales occidentales se enfrentan a similares dilemas, a pesar de que sus tasas de densidad tienden a ser mayores, y su posición institucional es algo más fuerte. En vista de esta similitud de desafíos e intereses, es importante continuar con los programas de asistencia y el apoyo organizativo otorgado por las más poderosas y experimentadas organizaciones occidentales a sus homólogos de Europa central y oriental, y para estimular el intercambio transfronterizo de experiencias en relación con las técnicas de negociación colectiva y afiliación. Las recientes medidas de austeridad y las medidas de liberalización, asimismo, requieren una respuesta sindical coordinada. Hasta el momento, aunque las políticas formuladas por la Troika y el FMI han sido muy similares en los países occidentales y orientales, el descontento sindical se ha manifestado en gran parte en el plano nacional. Como demostró la movilización contra la Directiva Bolkestein, sin embargo, la resistencia paneuropea puede tener éxito en la lucha contra la agenda desreguladora.

¿Qué conclusiones generales podemos sacar? En primer lugar, no hay “arreglos rápidos” a través del cual los sindicatos pueden recuperar la iniciativa: la revitalización requiere estrategia, no sólo tácticas. Así, por ejemplo, el “modelo de la organización” que los sindicatos en muchos países afirman haber adoptado no es sólo un conjunto de técnicas. Un “giro a la organización” serio significa repensar los fines y objetivos del sindicalismo, las bases que los sindicatos intentan representar, las formas de acción que adopten y la naturaleza de sus procesos democráticos internos. O, para tomar un ejemplo muy diferente, las fusiones sindicales -que en muchos países han sido vistas como una ruta para la revitalización- pueden ser tan desastrosas como muchas fusiones empresariales, en parte porque se perciben comúnmente como un atajo organizativo sin la debida atención a la necesidad y la oportunidad, a rediseñar el sindicalismo a través de líneas innovadoras y a abrazar los intereses y aspiraciones de una base más amplia.

Una razón de la escasa frecuencia relativa de la innovación estratégica es que plantea difíciles cuestiones “políticas”. Los sindicatos poseen una fuerte inercia organizativa, porque el cambio estratégico amenaza las relaciones internas de poder interno establecidas, y cualquier reasignación de recursos para reflejar las nuevas prioridades crea perdedores y ganadores. Por lo general hay muchos puntos de veto que pueden bloquear cambios polémicos.

La innovación estratégica no puede ser simplemente una cuestión de planes (*blueprints*) diseñados en la oficina central. Estos deben traducirse en acción, lo que significa involucrar la “voluntad de actuar” de afiliados de base y representantes. La innovación efectiva es más probable donde los sindicatos mantienen un diálogo interno permanente y activo, cultivan el “capital social” de sus miembros, y utilizan sus mecanismos de formación interna para desarrollar y reponer “intelectuales orgánicos” que pueden proporcionar un puente de reflexión entre los líderes y las bases.

La revitalización también implica repensar el sentido de la solidaridad. El viejo lema, “solidaridad para siempre”, conserva su resonancia pero debe ser redefinido para el

siglo XXI. Los sindicatos tienen que llegar a un acuerdo con la diversidad de intereses dentro de la clase obrera, nacional e internacional; la identidad colectiva no está dada, debe ser construida. Y esta construcción no puede ser mecánicamente impuesta: debe ser negociada; los sindicatos han comenzado a aprender a cómo integrar la diversidad.

Los desafíos materiales para los sindicatos son obvios; pero por encima de todo, en la mayoría países están ideológicamente a la defensiva. Por lo tanto, necesitan recuperar recursos *morales* de poder es. Esto es en parte una cuestión de vocabulario, en parte de los canales de comunicación, pero también de manera crucial de ideas. Muchos sindicatos han perdido la creencia movilizadora en su propia capacidad para lograr una mejor economía y una mejor sociedad. Lo que se necesita es una nueva, imaginativa y quizás utópica contraofensiva. Los sindicatos han de crear, y demostrar, que un futuro mejor es posible.

Referencias

- Ardura A. and Silvera R. (2001) L'égalité hommes/femmes: quelles stratégies syndicales?, *Revue de l'IRES*, (37), 93-118.
- Arlt H-J. (1994) Kampfkraft kommt aus Kommunikation, oder verkümmert, *Gewerkschaftliche Monatshefte* (5), 281-96.
- Avdagić S. (2004) Loyalty and power in union-Party alliances. Labor politics in postcommunism, , MPIfG Discussion Paper 04/7, Cologne, Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Baccaro L. (2001) Union democracy revisited: Decision-making procedures in the Italian labour movement, *Economic and Industrial Democracy*, 22 (2), 183-210.
- Bacon N. and Blyton P. (2004) Trade union responses to workplace restructuring: exploring union orientations and actions, *Work, Employment and Society*, 18 (4), 749-773.
- Barnard C. (2009) British jobs for British workers: the Lindsey oil refinery dispute and the future of local labour clauses in an integrated EU market, *Industrial Law Journal*, 38 (3), 245-277.
- Beccalli B. and Meardi G. (2002) From unintended to undecided feminism? Italian labour's changing and singular ambiguities, in Colgan F. and Ledwith S. (eds.) *Gender, diversity and trade unions: International perspectives*, London, Routledge, 113-131.
- Behrens M. (2009) Formen der Dezentralisierung: Auswirkungen tarifpolitischer Entwicklungen auf die Effektivität der Betriebsratsarbeit, *WSI Mitteilungen*, (2), 102-109.
- Bernaciak M. (2007) Stop Bolkestein! The analysis of East-West trade union mobilization against the draft services directive, Paper presented at the conference 'Trade Unions in Central and Eastern Europe', Cevipol/ ULB, Brussels, 23-24 March.
- Bernaciak M. (2010) Cross-border competition and trade union responses in the enlarged EU: Evidence from the automotive industry in Germany and Poland, *European Journal of Industrial Relations*, 16 (2), 119-135.
- Bernaciak M. (2013) Social dialogue revival or 'PR corporatism'? Negotiating anti-crisis measures in Poland and Bulgaria, *Transfer*, 19 (2), 239-251.
- Bernaciak M. (2014) 'Social dumping and the EU integration process', Working Paper 2014.06, Brussels, ETUI.
- Béroud S. (2009) Organiser les inorganisés, *Politix*, (85), 127-146.
- Blaschke S. (2005) Austria: a case of limited restructuring, in Waddington J. (ed.), *Restructuring Representation. The merger process and trade union structural development in ten countries*, Brussels, PIE-Peter Lang, 67-86.
- Bohle D. and Greskovits B. (2012) *Capitalist diversity on Europe's periphery*, Ithaca, Cornell University Press.
- Bohle D. and Greskovits B. (2007) Neoliberalism, embedded neoliberalism, and neocorporatism: paths: Towards transnational capitalism in Central-Eastern Europe, *West European Politics*, 30 (3), 443-466.
- Braud M. (2000) Représentation et représentativité syndicales au niveau européen. Quelques éléments, *Chronique Internationale de l'IRES* (66), 105-112.
- Bücker A. and Warneck W. (eds.) (2010) *Viking – Laval – Ruffert: consequences and policy perspectives*, Report 111, Brussels, ETUI.
- Busemeyer M. et al. (2008) Overstretching solidarity, *Transfer*, 14 (3), 435-452.
- Campos Lima MP. (2013) Dramatic decline in collective agreements and worker coverage, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2013/02/articles/pt1302029i.htm>.

- Castells M. (2009) *Communication power*, Oxford, Oxford University Press.
- Clark N. and Hardy J. (2011) *Free movement in the EU: The case of Great Britain*, Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Collombat T. (2011) *Several Souths: The dynamics of the International labour movement in the Americas*, PhD thesis, Carleton University.
- Cotton E. and Gumbrell-McCormick R. (2012) *Global unions as imperfect multilateral organisations: An international relations perspective*, *Economic and Industrial Democracy*, 33 (4), 707-728.
- Cox R.W. (1971) *Labor and transnational relations*, *International Organization*, 25 (3), 554-584.
- Cremers J. (2010) *Rules on working conditions in Europe: Subordinated to freedom of services?*, *European Journal of Industrial Relations*, 16 (3), 293-306.
- Czorzasty J. (2009) *Poland: Government accepts anti-crisis package submitted by Social Partners*, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/06/articles/pl0906019i.htm>
- Degryse C. and Tilly P. (2013) *1973-2013: 40 Years of history of the European Trade Union Confederation*, Brussels, ETUI.
- Dølvik J.E. and Visser J. (2009) *Free movement, equal treatment and workers' rights: can the European Union solve its trilemma of fundamental principles?*, *Industrial Relations Journal*, 40 (6), 491-509.
- Dörre K, Holst H. and Nachtwey O. (2009) *Organizing: a strategic option for trade union renewal?*, *International Journal of Action Research* 5 (1), 33-67.
- Ebbinghaus B. (1999) *Does a European Social Model exist and can it survive?* In Huemer G., Mesch M. and Traxler F. (eds) *The role of employer associations and labour unions in the EMU*, Aldershot, Ashgate, 1-26.
- Erne R. (2008) *European Unions: Labor's quest for a transnational democracy*, Ithaca, Cornell University Press.
- European Commission (2012) *Commission staff working document. Transnational company agreements: realising the potential of social dialogue*, SWD(2012) 264 final, 10 September 2012.
- Faniel J. (2012) *Crisis behind the figures; Belgian trade unions between strength, paralysis and revitalisation*, *Management Revue*, 23 (1), 14-31.
- Freeman R. (2005) *From the Webbs to the Web. The contribution of the Internet to reviving union fortunes*, in Fernie S. and Metcalf D. (eds) *Trade unions: resurgence or demise?* London, Routledge, 162-184.
- Frege C. and Kelly J. (2003) *Union revitalisation strategies in comparative perspective*, *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 7-24.
- Fulton L. (2005) *European Works Councils: the British experience*, in Telljohann V. (ed.) *Quality inventories on the operation and results of European Works Councils*, Bologna, Fondazione Istituto per il Lavoro, 51-66.
- Gajewska K. (2009) *Transnational labour solidarity. Mechanisms of commitment to cooperation within the European trade union movement*, London, Routledge.
- Gawdawski J., Mrozowicki A. and Czorzasty J. (2012) *Trade Unions in Poland*, Report 123, Brussels, ETUI.
- Gardawski J. and Meardi G. (2010) *Keep trying? Polish failures and half-successes in social pacting*, in Pochet P., Keune M. and Natali D. (eds.) *After the euro and enlargement: social pacts in the EU*, Brussels, ETUI, 371-94.
- Gläser C. (2009) *Europäische Einheitsgewerkschaft zwischen lähmender Überdehnung und umfassender Repräsentativität: EGB-Strukturen und die Herausforderung der Erweiterung*, *Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen*, (42), 215-233.

- Glassner V. and Galgóczi B. (2009) Plant-level responses to the crisis: can jobs be saved by working less ?, Policy Brief 1/2009, Brussels, ETUI.
- Gonser M. (2010) How hard a blow for the collective representation of labour interests? The Baltic industrial relations and the financial crisis, *Emecon* 1/2010, <http://www.emecon.eu/current-issue/gonser/> [Accessed on 11 June 2014].
- Goyer M. and Hancké B. (2004) Labour in French corporate governance: the missing link, in Gospel H. and Pendleton A. (eds) *Corporate governance and labour management. An international comparison*, Oxford, Oxford University Press, 173-196.
- Greene AM. and Kirton G. (2003) Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists, *Industrial Relations Journal*, 34 (4), 319-333.
- Greer I. and Hauptmeier M. (2008) Political entrepreneurs and co-managers: labour transnationalism at four multinational auto companies, *British Journal of Industrial Relations*, 46 (1), 76-97.
- Greskovits, B. (1998) *The political economy of protest and patience: East European and Latin American transformations compare*, Budapest, Central European University Press.
- Gumbrell-McCormick R. (2000) Facing new challenges: the International Confederation of Free Trade Unions (1972-1990s), in Carew A. et al. *The International Confederation of Free Trade Unions*, Frankfurt am Main, Peter Lang, 341-540.
- Gumbrell-McCormick R. (2008) International actors and international regulation, in Blyton P. et al. (eds) *The SAGE handbook of industrial relations*, London, Sage, 325-345
- Gumbrell-McCormick, R. (2013) The International Trade Union Confederation: from two (or more?) identities to one, *British Journal of Industrial Relations*, 51 (2), 240-263.
- Gumbrell-McCormick R. and Hyman R. (2006) Embedded collectivism? Workplace representation in France and Germany, *Industrial Relations Journal*, 37 (5), 473-491.
- Gumbrell-McCormick R. and Hyman R. (2013) *Trade unions in Western Europe: hard times, hard choices*. Oxford, Oxford University Press.
- Hall P. A. and Soskice D. (2001) An introduction to varieties of capitalism, in Hall P. A. and Soskice D. (eds.) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press, 1-68.
- Hyman R. (2010) Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: innovative practices or business as usual? Working Paper 11, Geneva, International Labour Office.
- Iankova E. and Turner L. (2004) Building the New Europe: western and eastern roads to social partnership, *Industrial Relations Journal*, 35 (1), 76-92.
- Kahancová M. (2012) Industrial relations developments in the new Member States in Central and Eastern Europe, in European Commission, *Industrial Relations in Europe 2012*, Luxembourg, Office for Publications of the European Communities, 67-117.
- Kahancová M. and Martišková M. (2011) Bargaining for social rights: reducing precariousness and labour market segmentation through collective bargaining and social dialogue (BARSORI). Final report for the Slovak Republic, http://www.uvaaias.net/uploaded_files/regular/BARSORIreportSlovakia-1.pdf
- Karnite R. (2013) Latvia: the impact of crisis on industrial relations. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1301019s/lv1301019q.htm>.
- Keune M. (2006) Collective bargaining and working time in Europe: an overview, in Keune M. and Galgóczi B. (eds.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brussels, ETUI, 9-29
- Kloosterboer D. (2008) Trade union strategies to organise young, ethnic minorities and atypical workers, *Economia e lavoro*, 42 (3), 117-128.

- Klemm M., Kraetsch C. and Weyand J. (2011) Solidarität in der europäischen betrieblichen Mitbestimmung als theoretische Herausforderung – ein kultursoziologischer Lösungsvorschlag, *Industrielle Beziehungen*, 18 (4), 292-314.
- Kohl H. and Platzer H.-W. (2004) *Industrial relations in Central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States*, Brussels, ETUI.
- Kotthoff H. (2005) EU-Osterweiterung: die aktuelle Herausforderung für den Europäischen Betriebsrat. Erste Basiskontakte zwischen West und Ost, Arbeitspaper 109, Dusseldorf, Hans Bockler Stiftung.
- Kubisa J. (2009) Kobiety w polskich związkach zawodowych po 1989 roku; in *Kobiety dla Polski, Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2009*, Warszawa, Kongres Kobiet Polskich, 73-86.
- Lecher W. et al. (1999) *Europäische Betriebsräte Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung: Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen*, Baden-Baden, Nomos.
- Llorens C. and Ortiz de Villacian D. (2001) Work-related stress and industrial relations. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/11/study/tn0111109s.htm>
- Martin A. and Ross G. (2001) Trade union organizing at the European level: the dilemma of borrowed resources, in Imig D. and Tarrow S. (eds.) *Contentious Europeans: protest and politics in an emerging polity*, Lanham, Rowman & Littlefield, 53-76.
- Meardi G. (2002) The Trojan horse for the Americanization of Europe? Polish industrial relations towards the EU., *European Journal of Industrial Relations*, 8 (1), 77-99.
- Meardi G. (2004) Short circuits in multinational companies: the extension of European Works Councils to Poland, *European Journal of Industrial Relations*, 10 (2), 161-78.
- Meardi G (2012) *Social failures of EU enlargement: a case of workers voting with their feet*, London, Routledge.
- Mermet E. (2002) The coordination of collective bargaining at the ETUC, in Hoffmann J. (ed.), *The solidarity dilemma: globalisation, europeanisation and the trade unions*, Brussels, ETUI, 145-93.
- Meszmán T. (2012) *Strategic choices during system change: peak level unions and their struggles for political relevance in Post-Communist Slovenia, Serbia and Poland*, PhD dissertation, Budapest, Central European University.
- Molina Romo O. (2005) Political exchange and bargaining reform in Italy and Spain, *European Journal of Industrial Relations* 11 (1), 7-26.
- Mrozowicki A. (2014) Varieties of trade union organizing in Central and Eastern Europe: a comparison of the retail and automotive sectors, *European Journal of Industrial Relations*. doi:10.1177/0959680113519314.
- Mrozowicki A. and Maciejewska M. (2013) Conflicts at work in Poland's new capitalism: worker resistance in a flexible work regime, in Gall, G. (ed.) *New forms and expressions of conflict at work*, Basingstoke, Palgrave, 191-211.
- Mrozowicki A., Roosalu T. and Senčar T.B. (2013) Precarious work in the retail sector in Estonia, Poland and Slovenia: trade union responses in a time of economic crisis, *Transfer*, 19 (2), 267-278.
- Muller T. and Bernaciak M. (2013) European wages and collective bargaining under pressure, *International Union Rights*, 20 (4), 17-19.
- Müller T., Platzer H.-W. and Rüb S. (2011) European collective agreements at company level and the relationship between EWCs and trade unions: lessons from the metal sector, *Transfer*, 17 (2), 217-228.

- Myant M. (2013) The impact of the economic crisis on collective bargaining in the Czech Republic, *Transfer*, 19 (2), 185-194.
- Neumann L. (2012) Hungarian unions: responses to political challenges, *Management Revue*, 23 (4): 369-385.
- Osila L. and Masso M. (2013) Estonia: impact of the crisis on industrial relations, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1301019s/ee1301019q.htm>
- Ost D (2001) Illusory corporatism in Eastern Europe: Neoliberal tripartism and postcommunist class identities, *Politics and Society*, 28 (4), 503-530.
- Pasture P. (1994) Christian trade unionism in Europe since 1968: tensions between identity and practice, Aldershot, Avebury.
- Pierson P. (2004) *Politics in time: history, institutions, and social analysis*, Princeton, Princeton University Press.
- Piotet F. (2009) La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée?, *Politix*, (85), 9-30.
- Pizzorno A. (1978) Political exchange and collective identity' in Crouch C. and Pizzorno A. (eds), *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968: Volume 2*, London, Macmillan, 277-298.
- Prausmüller O. and Sauer W. (2007) *Internationale Gewerkschaftsbewegung*, Vienna, VÖGB.
- Rehfeldt U. (2009) European Works Councils in France, in Hertwig M., Pries L. and Rampeltshammer L. (eds.) *European Works Councils in complementary perspectives*, Brussels, ETUI, 153-185.
- Rhodes M. (2001) The political economy of social pacts: competitive corporatism and European welfare reform, in Pierson P. (ed.) *The new politics of the welfare state*, Oxford, Oxford University Press, 165-194.
- Rüb S. (2009) *Die Transnationalisierung der Gewerkschaften: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall*, Berlin, edition sigma.
- Sapir A. (2006) Globalisation and the reform of European social models, *Journal of Common Market Studies*, 44 (2), 369-390.
- Scharpf F.W. (1999) *Governing in Europe: effective and democratic?* Oxford, Oxford University Press.
- Schmidt V.A. (2009) Re-envisioning the European Union, *Journal of Common Market Studies*, 47(s1), 17-42.
- Schömann I. et al. (2012) *Transnational collective bargaining at company level*. Brussels, ETUI.
- Schulten T. (2004) *Solidarische Lohnpolitik in Europa: Zur Politischen Ökonomie der Gewerkschaften*, Hamburg, VSA.
- Sechi C. (2007) *Women in trade unions in Europe: bridging the gaps*, Brussels, ETUC.
- Stanojević M. (2014) Conditions for a neoliberal turn: the cases of Hungary and Slovenia, *European Journal of Industrial Relations*, 20 (2), 97-112.
- Stanojević, M. and Krašovec, A (2011) Slovenia: social pacts and political exchange, in Avdagic S., Rhodes M. and Visser J. (eds) *Social pacts in Europe: emergence, evolution, and institutionalization*, Oxford, Oxford University Press, 232-256.
- Stokke TA. (2008) The anatomy of two-tier bargaining models, *European Journal of Industrial Relations*, 14 (1), 7-24.
- Streeck W. (1997) Neither European nor works councils: a reply to Paul Knutsen, *Economic and Industrial Democracy*, 18 (2), 325-337.
- Telljohann V. (2005) The operation of European works Councils, in Telljohann V. (ed.) *Quality inventories on the operation and results of European Works Councils*, Bologna, Fondazione Istituto per il Lavoro, 29-50.

- Telljohann V. et al. (2009) European and international framework agreements: practical experiences and strategic approaches, Dublin, Eurofound.
- Traxler F (1995) Farewell to labour market associations?, in Crouch C. and Traxler F. (eds) Organized industrial relations in Europe: what future?, Aldershot, Avebury, 23-44.
- Traxler F. and Brandl B. (2009) Towards Europeanization of wage policy: Germany and the Nordic countries, *European Union Politics*, 10 (2), 177-201
- Traxler F. et al. (2008) Can cross-border bargaining coordination work? Analytical reflections and evidence from the metal industry in Germany and Austria, *European Journal of Industrial Relations*, 14 (2), 217-37.
- Urban H.-J. (2005) Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler? Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung, *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 18 (2), 44-60.
- Urban H.-J. (2012) Crisis corporatism and trade union revitalisation in Europe, in Lehndorff S. (ed.) A triumph of failed ideas: European models of capitalism in the crisis, Brussels, ETUI, 219-41.
- Vandaele K. (2006) A report from the homeland of the Ghent system: the relationship between unemployment and union membership in Belgium, *Transfer* 12 (4), 647-57.
- Vandaele K. (2012) Youth representatives' opinions on recruiting and representing young workers: a twofold unsatisfied demand?, *European Journal of Industrial Relations*, 18 (3), 203-218.
- Varga M. (2011) Post-communist trade unions and precarious work in Central-Eastern Europe' in Schurman SJ. and Eaton AE. (eds.), Trade union organizing in the informal economy: a review of the literature on organizing in Africa, Asia, Latin America, North America and Western, Central and Eastern Europe, New Brunswick, Rutgers University, 67-70.
- Visser J. (2009) The quality of industrial relations and the Lisbon Strategy, in European Commission, *Industrial Relations in Europe 2008*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 44-72.
- Visser J. (2013) ICTWSS database. <http://www.uva-aias.net/207>.
- Waddington J. (ed.) (2005) Restructuring representation: the merger process and trade union structural development in ten countries, Brussels, PIE-Peter Lang.
- Waddington J. (2011) *European Works Councils: a transnational industrial relations institution in the making*, London, Routledge.
- Whittall M. and Kotthoff H. (2012) Les comités d'entreprise européens, des zones libres de syndicats?, *Revue de l'IRES*, (68), 111-140.
- Whittall M., Knudsen H. and Huijgen F. (eds.) (2007) *Towards a European labour identity: the case of the European Works Council*, London, Routledge.
- Woolfson C., Thörnqvist C. and Sommers J. (2010) The Swedish model and the future of labour standards after Laval, *Industrial Relations Journal*, 41 (4), 333-50.
- Wybieralski M. (2013) Połowa Polaków popiera protesty związkowców, nie ufa jednak w ich motywację, *Gazeta Wyborcza*, 25 September