

Los recursos de poder para la transformación sindical

El enfoque de los recursos de poder es una construcción conceptual académica elaborada en diálogo con sindicalistas y para su aplicación práctica. La idea es que los sindicatos evalúen sus recursos de poder, identifiquen sus capacidades y hagan una elección estratégica que les permita una transformación para alcanzar sus objetivos. El poder estructural refiere a la posición de los asalariados en el sistema económico; el asociativo resulta de la «asociación en organizaciones obreras políticas o sindicales»; el institucional es el resultado de luchas y procesos de negociación que instituyen normas e instituciones; y el social está definido por la cooperación con otros y la capacidad del discurso.

STEFAN SCHMALZ

En los últimos años se ha adoptado dentro de la investigación sindical internacional la concepción de que los sindicatos están sujetos a grandes tendencias sociales, como la globalización y la tercerización, pero que, no obstante, siempre disponen de la posibilidad de una «elección estratégica» (*strategic choice*)¹. Desde entonces se ha establecido una nueva rama de investigación bajo la denominación *Labor Revitalization Studies* (estudios de

Stefan Schmalz: es doctor en Ciencias Políticas y profesor en el Instituto de Sociología de la Universidad Friedrich Schiller de Jena. Sus áreas de investigación son: sociología del trabajo, economía política y sociología política. Ha realizado varias estancias de investigación en Argentina, Brasil y Chile. Su último libro se titula *Streikrepublik Deutschland* [Alemania: república en huelga] (Campus, Nueva York-Fráncfort, 2016).

Palabras claves: elección estratégica, recursos de poder, sindicatos, transformación.

1. Muchas de las ideas y los conceptos presentados aquí fueron desarrollados en equipo dentro del círculo de trabajo Strategic Unionism (AK Strategic Unionism), especialmente con Klaus Dörre. Agradezco a Martín Ramírez por la ayuda en la traducción, revisión y control del texto.

la revitalización sindical), que subraya el hecho de que los sindicatos son capaces de elaborar estrategias (entre otros, Voss/Sherman; Frege/Kelly; Turner; Brinkmann et al.; Schmalz/Dörre 2013; Fairbrother; Murray). Esta rama de investigación se enfoca en las posibilidades de actuar y en los recursos de poder que los sindicatos emplean en diversos contextos para crear estructuras organizativas. La discusión científica internacional sobre la renovación sindical está ahora definida principalmente por este debate. En este contexto, con el enfoque de los recursos de poder, ha nacido una nueva heurística de investigación.

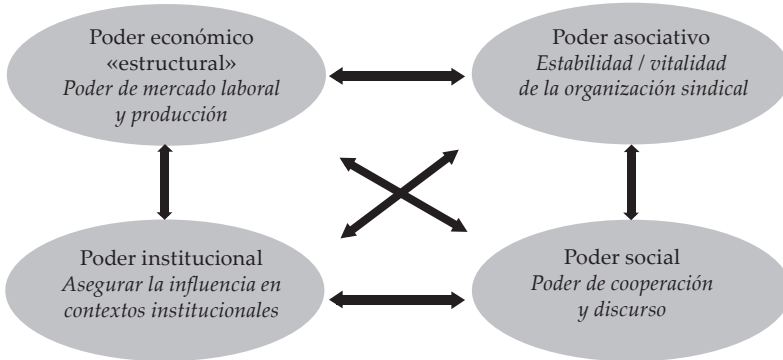
El enfoque de los recursos de poder parte del supuesto básico de que las movilizaciones colectivas permiten a los trabajadores defender con éxito sus intereses. De acuerdo con la definición de Max Weber, el poder se entiende como «cualquier probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia» (2002, p. 43). Por consiguiente, el poder se considera en primer lugar como el poder de hacer algo (*power to*) y no como el poder de definir las reglas del juego (*power over*) (Lévesque/Murray 2010, p. 335). Su uso siempre está determinado por condiciones sociales y relaciones de poder y, dadas las circunstancias, en fases históricas específicas puede ser utilizado para cambiar sustancialmente esas estructuras sociales. No obstante, para el enfoque de los recursos de poder, esas relaciones estructurales solo juegan un papel secundario; en el centro del interés se encuentra la capacidad de los asalariados de imponer sus intereses bajo las condiciones existentes. El objetivo principal de este enfoque consiste en sondear el margen de maniobra de los sindicatos y trabajadores. Los conceptos de poder estructural y poder asociativo, desarrollados por Erik Olin Wright (2000) y Beverly Silver (2005), constituyen la base del enfoque de los recursos de poder. En debates posteriores se han analizado otros recursos de poder y el enfoque ha sido desarrollado de tal forma que ahora puede ser considerado como una heurística de investigación reconocida internacionalmente (Chun; $\kappa\kappa$ Strategic Unionism; Gumbrell-McCormick/Hyman; Brookes; Webster 2015).

A continuación se expone una variante de este enfoque que ha sido influenciada por el debate de este tema en Alemania y que es ahora utilizada internacionalmente. Esta variante fue desarrollada tras un intenso debate entre científicos y sindicalistas, con propósitos prácticos. El objetivo de ese debate fue aportar a la formación de estrategias sindicales y contrarrestar el aparente declive de los sindicatos en Alemania. Como resultado, se añaden a los conceptos de poder estructural y organizativo otros dos recursos de poder, el poder institucional y el poder social (Brinkmann et al.; Dörre; Urban; $\kappa\kappa$ Strategic Unionism; Schmalz/Dörre 2014) (v. gráfico). Este enfoque

ha sido acogido en la formación sindical y en la discusión estratégica en Alemania y en Suiza y ha sido utilizado para el análisis de sindicatos y luchas laborales en diferentes regiones del mundo, como en Europa (Lehndorff et al. 2017; Schmalz/Thiel 2017), África (Webster/Ludwig 2017), Asia del Este (Xu/Schmalz 2017; Zajak 2017) y América Latina (Julián Vejar 2014; Melleiro/Steinhilber 2016). A continuación, presentamos las líneas básicas del enfoque de los recursos de poder para los lectores latinoamericanos. Para ello describiremos primero los diferentes recursos de poder y haremos luego algunas observaciones para la aplicación del enfoque en el contexto latinoamericano.

Gráfico

Recursos de poder sindical



Fuente: basado en Gerst et al.

■ **El poder estructural**

El poder estructural (*structural power*) se refiere a la posición de los asalariados en el sistema económico (Wright, p. 962; Silver, p. 26 y ss.). Se trata de un recurso de poder primario, ya que también está a disposición de los trabajadores y empleados que no son parte de ningún organismo colectivo de representación. Este poder resulta del «tipo de relaciones de dependencia entre los interlocutores sociales en la empresa» (Jürgens, p. 61) y en el mercado laboral. El poder estructural se basa en el «poder disruptivo» (*disruptive power*) y con ello, en el poder de interrumpir o limitar el beneficio del capital (Piven, cap. 2). El poder estructural adquiere dos formas: el poder de producción y el poder de mercado.

El *poder de producción* (*workplace bargaining power*) depende de la posición de los trabajadores y empleados en el proceso productivo. Este poder es movilizado

a través de paros laborales y puede comprender además, junto con huelgas y ocupación de instalaciones, formas encubiertas de conflicto industrial, como sabotajes o demoras (Brinkmann et al., p. 27). El poder de producción es empleado en algunos casos de forma descentralizada o espontánea. El hecho de que los asalariados dejen de trabajar puede generar importantes costos para los empresarios y permitir a los trabajadores conseguir mejores salarios y condiciones laborales. Los asalariados que trabajan en sectores de elevada productividad laboral, en procesos productivos altamente integrados o sectores importantes para la exportación disponen de un poder de producción especialmente elevado, ya que un paro laboral geográficamente limitado alcanza dimensiones que van mucho más allá del área de los huelguistas (Silver, p. 27). El poder de producción, sin embargo, es disputado porque el capital intenta limitarlo a través de la deslocalización de emplazamientos, cambios en la organización de la producción o medidas de racionalización (Harvey, pp. 116-117). No obstante, los asalariados han asegurado en más de una ocasión su capacidad de influir en el proceso de reorganización e innovación.

El poder de producción no solo se ejerce directamente en el proceso productivo sino también en otros puntos del ciclo integral del capital. El *poder de circulación*, o también poder logístico, está, por caso, en manos de asalariados (por ejemplo, en el sector del transporte) que tienen la posibilidad de frenar la circulación de capital. El poder de circulación también puede ser utilizado por grupos sociales que no son asalariados (como trabajadores independientes informales), por ejemplo a través de bloqueos de calles (Webster 2015, p. 119). El *poder de reproducción* es ejercido por empleados de las áreas de cuidado de personas dependientes, de educación en guarderías y de hogares privados al interferir en el flujo normal y la reproducción del trabajo remunerado y así influir sobre otros sectores de la economía nacional (Becker et al.). El poder de reproducción opera así de forma contradictoria, ya que este tipo de empleados a menudo ocasionan solo costos parciales para los empleadores privados (por ejemplo, en instituciones de educación pública) y, al mismo tiempo, tienen que convencer a los «usuarios» afectados (por ejemplo, en el caso de una huelga de docentes) de la legitimidad de sus actos.

El *poder de mercado* (*marketplace bargaining power*) es la segunda forma del poder estructural. Este poder se origina en mercados laborales sensibles, con trabajadores en «posesión de cualificaciones poco frecuentes, solicitadas por las empresas, y con bajas tasas de desempleo» y con la «capacidad de retirarse por completo del mercado laboral y de vivir de otras fuentes de ingresos» (Silver, p. 27 y ss.). El poder de mercado es ejercido con sutileza y se lo percibe solamente de forma

indirecta. Los empleados pueden, por ejemplo, generar costos adicionales de cualificación cuando abandonan un puesto y cambian de empleo. Para impedir esto, se pagan salarios más elevados. El poder de mercado depende de la estructura del mercado laboral, es decir, de su segmentación en plantillas fijas, trabajadores precarios, desempleados y otros colectivos. También la intervención y regulación del Estado (por ejemplo, a través de la política de inmigración) impone límites dentro del mercado laboral e influye sobre el poder de mercado de los asalariados (Carr; Silver, p. 37 y ss.). En muchas ocasiones estas intervenciones se agudizan, o apenas adquieren validez mediante atribuciones de tipo étnico o de género². Como consecuencia, emergen jerarquías escalonadas entre los diferentes colectivos de asalariados. Esas jerarquías, que nacen de las diferentes dotaciones de recursos de los asalariados y de los límites establecidos en el mercado laboral, siempre implican un peligro para la solidaridad entre ellos. Estas líneas divisorias se manifiestan especialmente en el sector informal del Sur global: los trabajadores disponen de un poder estructural limitado, y por lo tanto a quienes trabajan en grandes empresas industriales, que tienen la capacidad de imponer sus intereses y ser relativamente bien remunerados, se los considera en numerosos casos como privilegiados.

Para poder emplear con éxito el poder estructural, se necesita la habilidad de articularlo óptimamente en determinados contextos con las capacidades propias

**Históricamente,
 cualquier cambio
 profundo en la
 acumulación de capital
 influyó sobre el poder
 de producción y mercado ■**

de organización y de desarrollar una estrategia eficaz para conflictos y huelgas. Una capacidad de lucha laboral elevada consiste en poder convocar huelgas, que adquiere la figura de una amenazante «espada de Damocles» (Müller-Jentsch, p. 212), no al azar, sino de forma determinada y eficaz, con el fin de defender los intereses de los trabajadores. Históricamente, cualquier

estancamiento y cambio profundo en la acumulación de capital ha tenido una influencia sobre el poder de producción y mercado (Silver, p. 27 y ss.; Dörre, p. 873 y ss.). La introducción del trabajo en cadenas de montaje al estilo Ford, por ejemplo, confirió a cada trabajador industrial el poder de interrumpir el proceso productivo con solo pulsar un botón. Esto influyó en la capacidad de acción de los sindicatos. El deterioro de los sindicatos norteamericanos y de la mayoría de los europeos desde la década de 1970 también se debió en gran

2. V. el artículo de Didice Godinho Delgado en este número.

parte a la reducción del poder estructural de los asalariados. Su poder de producción no solo fue socavado por las deslocalizaciones de emplazamientos, el predominio del valor para los accionistas (*shareholder value*) en las decisiones empresariales y las complicadas olas de racionalización y medidas de flexibilización (sobre el caso de Brasil, v. Antunes). La política económica orientada hacia la oferta durante la ola neoliberal en los gobiernos de Margaret Thatcher (1979-1990), Ronald Reagan (1981-1989) y Helmut Kohl (1982-1998) contribuyó también a un afianzamiento del desempleo masivo. Procesos parecidos se vivieron en América Latina en la década de 1990, durante gobiernos neoliberales como el de Carlos Menem en Argentina (1989-1999) o el de Alberto Fujimori en Perú (1990-2000) (Ermida Uriarte, p. 53). En la era del capitalismo flexible, las líneas divisorias del mercado laboral entre los trabajadores fijos y los grupos precarios marginados se han profundizado cada vez más. Estas tendencias han debilitado el poder de mercado de los asalariados.

Sin embargo, también se pueden observar tendencias contrarias a escala global: en algunos países asiáticos (China, Vietnam, etc.) y también en Europa del Este, México y América Central, las deslocalizaciones de los emplazamientos fuera de los centros del capitalismo global han contribuido a la creación de nuevos ambientes obreros con un elevado poder de producción. Además, diferentes gobiernos de centroizquierda en Latinoamérica, como los del Frente Amplio en Uruguay (desde 2004) y los del Partido de los Trabajadores (PT) en Brasil (2003-2016), lograron alcanzar, por lo menos parcialmente, una reducción de las tasas de informalidad en la economía y, por ende, una estabilización del poder de mercado de los asalariados³.

■ El poder asociativo

El poder asociativo (*associational power*) resulta de la «asociación en organizaciones obreras colectivas políticas o sindicales» (Brinkmann/Nachtwey, p. 25). Reúne el poder primario de los trabajadores y empleados y es capaz incluso de compensar la falta de poder estructural, «pero sin sustituirlo por completo». A diferencia del poder estructural, el poder asociativo requiere de un proceso de organización y de la creación de actores colectivos con capacidad de desarrollar estrategias (Silver, p. 27 y ss.). Erik Olin Wright diferencia tres niveles sobre los que estos actores pueden actuar (2000, p. 963 y ss.; v. cuadro): en la producción en forma de comisiones o comités de empresa y, por ende,

3. V. el artículo de Álvaro Padrón y Achim Wachendorfer, y el de Santi Carneri a partir de un estudio de Hugo Dias y José Dari Krein en este número.

en combinación con el poder de producción; en el contexto del mercado laboral, los sindicatos son los protagonistas y, con ello, en estrecha relación con el poder de mercado; finalmente, en el sistema político, los intereses de los asalariados son representados por los partidos obreros y, por consiguiente, en combinación con el poder social. Históricamente, la relación entre los diferentes niveles puede variar: los grupos descentralizados en el nivel local, por ejemplo, pueden aumentar su influencia cuando las federaciones a escala nacional se ven debilitadas. Además de los niveles descriptos, también existen en el ámbito supranacional otros actores sindicales (por ejemplo, las federaciones sindicales globales, *global union federations*), que actúan en un contexto transnacional y que apoyan con su trabajo especialmente a asalariados de países con pocos recursos organizativos e institucionales⁴.

Cuadro
Los niveles del poder de los asalariados

	Poder estructural	Poder asociativo	Poder institucional	Poder social
Tipo de aplicación	Obstrucción del aprovechamiento del capital	Creación de asociaciones obreras	Referencia a derechos documentados	Interacción con otros actores sociales
Nivel de la empresa	<i>labor unrest</i> Cambio del puesto de trabajo	Comisión de empresa Comité de empresa Delegación sindical	Estatuto de los trabajadores	Los poderes de cooperación y discurso necesariamente superan los límites entre los diferentes niveles.
Nivel por encima de la empresa	Huelgas económicas	Sindicatos	Autonomía en la negociación colectiva	
Nivel social	Huelgas políticas	Partidos obreros	Constitución Derecho y jurisdicción	

Fuente: elaboración del autor.

4. V. los artículos de Alpkam Birelma y Maurício Rombaldi en este número.

Para determinar el poder asociativo, en la mayoría de los casos se toma como base confiable el número de afiliados. Ya Karl Marx sabía que el poder de los trabajadores está basado en el «poder del número» (1973, p. 84 y ss.). A pesar de que el índice de afiliación a sindicatos varía mucho de un país a otro, se puede decir en general que cuanto más elevado es el grado de afiliación en los diferentes sectores, más fuertes son las comisiones en las empresas, y cuanto más miembros tienen los partidos obreros, tanto mayor es la probabilidad de que puedan representar con éxito a los asalariados. Los sindicatos desempeñan un papel especial porque solo ellos pueden viabilizar una coordinación entre las diferentes empresas y defender así los intereses de forma autónoma, lo que puede ser un contrapeso a una representación débil dentro del sistema político (Deppe, p. 192). El poder asociativo, sin embargo, no se basa solo en el número de afiliados, sino también en otros factores (Lévesque/Murray 2010, p. 336 y ss.), que se detallan a continuación.

Los recursos infraestructurales: los sindicatos necesitan recursos materiales y humanos para su trabajo. Por recursos materiales entendemos el patrimonio de un sindicato. Este consiste, además de los fondos necesarios para huelgas, en reservas, edificios para reuniones, de formación sindical y de oficinas, así como ingresos corrientes. Los recursos humanos son igualmente de suma importancia. Los sindicatos no solo dependen del trabajo de sus funcionarios de dedicación plena (y de los miembros de comités de empresas: sindicalistas activos en las empresas y dispensados de su trabajo). También tienen que concentrar determinadas capacidades humanas para tener éxito. Esto incluye personal técnico especializado, centros de investigación científica y de formación y, sobre todo, a voluntarios y profesionales con experiencia sindical relacionada con la asociación.

La eficacia organizativa: para ejercer poder asociativo se requieren estructuras organizativas eficaces (Behrens et al.). Solo así los sindicatos podrán utilizar sus recursos infraestructurales y enfrentarse con éxito a conflictos. Una estructura organizativa eficaz implica una división adecuada del trabajo en la organización, un proceso consolidado de trabajo y una distribución oportuna de los recursos (ibíd., p. 125 y ss.).

La participación de los afiliados: además de la «voluntad de pagar», los afiliados sindicales también deben tener la «voluntad de actuar» y de desempeñar un papel activo en huelgas y movilizaciones y en el proceso de debates internos (Offe/Wiesenthal, p. 66). En este contexto, los déficits de representación entre los sindicalistas de dedicación plena y las bases constituyen un obstáculo (Lévesque et al.). La participación solo puede ser asegurada cuando la relación

entre los militantes sindicales y los afiliados «normales» está basada en un «sistema consolidado de expectativas y conquistas» (Beaud/Pialoux, p. 259). La relación entre la participación de los afiliados y la eficacia organizativa no es fácil (Voss, p. 377 y ss.). Sin participación activa, el sindicato se convierte en una organización burocrática, y si no se puede garantizar una amplia participación de los afiliados, a largo plazo la eficiencia puede resultar socavada.

La cohesión interna: finalmente, el poder asociativo también se basa en la solidaridad entre los afiliados sindicales (Hyman, p. 169 y ss.; Lévesque/Murray 2010, p. 336 y ss.). En este contexto, la existencia de una identidad colectiva desempeña un papel clave. Esta se establece a través de redes sociales densas, experiencias comunes en el día a día e imaginarios comunes. La cohesión interna de la organización es indispensable para resolver conflictos, superar situaciones de crisis y llevar adelante proyectos políticos. Sin embargo, las identidades colectivas cambian a medida que lo hacen los ambientes sociales. La cohesión interna, por lo tanto, no se intensifica automáticamente con la creación de nuevas clases obreras «homogéneas», sino que requiere una actualización permanente mediante acciones de la organización.

Para poder aprovechar con eficacia el propio poder asociativo, las estructuras organizativas tienen que optimizarse de manera tal que la actuación de la organización pueda compaginarse con las condiciones estructurales y los intereses de los afiliados. A la flexibilidad de organización pueden contribuir diversas estrategias, como la organización de nuevos miembros, una relocalización premeditada de recursos, un cambio en la estructura del personal mediante un relevo generacional, nuevas formas de participación de los afiliados y *salient knowledge* (Ganz, p. 1012), es decir, conocimientos locales y biográficos específicos.

El deterioro de los sindicatos estadounidenses y muchos de los europeos se manifiesta sobre todo en la reducción de su poder asociativo. El cada vez más bajo número de afiliados es una muestra de esto. Al mismo tiempo, también se reducen sus recursos infraestructurales y la cohesión interna se ha visto debilitada en muchos países industrializados por la desaparición de los ambientes obreros clásicos. Además, muchos afiliados parecen dispuestos a comprometerse solamente hasta cierto punto. A esto se suma la falta de representación de grupos tales como trabajadores precarios y mujeres, afectados por la precarización, la tercerización o la feminización del trabajo. En la actualidad, en las antiguas naciones industriales, existen algunos sindicatos que luchan con éxito contra estas tendencias de deterioro laboral modificando sus estructuras organizativas y reclutando a nuevos grupos de afiliados (Schmalz/Thiel). A su vez,



SOTO

en los países emergentes del Sur global (Sudáfrica, Corea del Sur, etc.), han nacido desde los años 80 nuevos movimientos sindicales. En América Latina, el más importante de estos movimientos fue el Novo Sindicalismo brasileño, del cual emergieron el PT (1980) y posteriormente la Central Única de Trabajadores (CUT, 1983) (Sader/Silverstein). Esto se debió sobre todo al crecimiento de los sectores industriales en estos países, de los que nacieron nuevos afiliados sindicales con mucho poder de producción y que más tarde se comprometerían también con movimientos democráticos (por ejemplo, en Brasil y Sudáfrica) (Silver, p. 69 y ss.).

■ El poder institucional

Como regla general, el poder institucional es el resultado de luchas y procesos de negociación que a su vez se basan en el poder estructural y asociativo. Tales instituciones representan, «como forma secundaria de poder, un aspecto condensado de las otras dos formas primarias de poder» (Brinkmann/Nachtwey, p. 21; para el concepto de poder secundario, v. Jürgens, p. 61). Estas nacen en numerosas ocasiones como concesión o incluso como intento de cooptación de los representantes del capital frente a los trabajadores. En la mayoría de los casos, las nuevas instituciones son creadas al final de ciclos de lucha del movimiento obrero, en ciertos momentos histórico-políticos (por ejemplo, de descolonización), o fueron implementadas cuando el capital dependía de que el movimiento obrero estuviera dispuesto a cooperar (Ramsay; Schmalz/Weinmann, p. 547 y ss.). El poder institucional demuestra así un carácter doble: en algunos casos, concede amplios derechos a los sindicatos, pero al mismo tiempo pone límites a su capacidad de actuar. En este sentido, la relación entre la concesión y la privación de derechos siempre constituye el resultado de una relación única entre el capital y el trabajo que se «condensa» en las instituciones de cogestión (Poulantzas, p. 154 y ss.). En los sistemas nacionales de relaciones laborales se reflejan las luchas y los acuerdos de tiempos pasados: la estructura de representación de los trabajadores en Argentina (sistema de delegados y convenios de rama), por ejemplo, es el resultado del convenio alcanzado entre las distintas clases durante el primer peronismo (Valdovinos et al.), mientras que en el sistema chileno de relaciones laborales todavía pesa la experiencia de la dictadura de Augusto Pinochet. El doble carácter del poder institucional trae como consecuencia el desafío de tener que compaginar las «dos caras del sindicalismo» (Webster 1988) –la inclinación hacia las bases y los movimientos, por un lado; la representación institucional de los intereses, por otro–, es decir, de mediar entre la «lógica de la afiliación» y la «lógica de la influencia»

(v. Schmitter/Streeck). Se trata entonces de la capacidad de aprovechar las instituciones para los propios fines mediante la práctica del *lobby* y el uso de las posibilidades legales, manteniendo, al mismo tiempo, la autonomía política.

Se trata de aprovechar las instituciones para los propios fines mediante el uso de las posibilidades legales ■

Si esto no se logra, existe el riesgo de que se produzcan escenarios de pérdida o falta de representación, o pérdida de influencia sobre la política cotidiana. El debilitamiento del antagonismo de clases tiene además como consecuencia un «aislamiento institucional» (Dahrendorf, p. 180), es decir, los conflictos son separados de su contenido político, desterrados a la esfera de la economía y regulados dentro de instituciones particulares. Esto genera rutinas específicas de actuación de actores colectivos, por ejemplo, sindicatos, federaciones empresariales y comités de empresa. Así, la regulación central constituye un factor fundamental (Müller-Jentsch). ¿Se trata de garantías legales (derecho de asociación, derecho de huelga, etc.), del marco institucional legal (tribunales laborales, etc.), de la capacidad de decisión en algunas áreas políticas (economía, mercado laboral, etc.), de la política salarial o de la representación de los trabajadores en el nivel de la empresa (cogestión, seguridad e higiene)? Está claro que la institucionalización del conflicto de clases va a la par de una consolidación en la legislación (por ejemplo, en la Constitución), al crear diferentes niveles donde se establecen los recursos institucionales del poder. Se trata entonces de los mismos niveles en los que se ejerce el poder asociativo y se conciertan compromisos entre las clases (Wright, p. 963): a) el sistema político, b) la arena de las negociaciones colectivas, y c) el nivel de las empresas (v. cuadro de p. 26). En este aspecto también se han establecido recursos institucionales de poder a escala supranacional, por ejemplo, con los estándares sociales y laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que pueden desempeñar un papel importante en los enfrentamientos en el ámbito nacional. En muchos casos, el objetivo de los actores sindicales transnacionales es el de movilizar y aprovechar los recursos institucionales en los diferentes niveles.

Un aspecto particular del poder institucional es su permanencia y estabilidad a largo plazo. Esto se origina en el hecho de que las instituciones establecen compromisos sociales básicos que van más allá de los ciclos coyunturales y cambios políticos a corto plazo. Los sindicatos pueden recurrir a los recursos de poder institucional incluso cuando sus poderes estructurales y asociativos se encuentran en fase de descenso. Es por esta razón que es central saber qué tan estables son los recursos institucionales. Existen varios horizontes temporales:

Los sindicatos pueden recurrir al poder institucional incluso cuando sus poderes estructural y asociativo se encuentran en descenso ■

algunos de ellos van muy lejos, como la libertad de asociación, ya que se consideran derechos invariables y exclusivos, de rango constitucional, o que son consolidados por regímenes supranacionales (por ejemplo, el derecho de la Unión Europea). Otros recursos institucionales demuestran de igual forma una fuerte estabilidad, ya que se trata de normas legales que solo pueden ser desmanteladas por vía parlamentaria y procesos judicia-

les. Sin embargo, también existen acuerdos más frágiles: muchas alianzas corporativistas se basan en procesos de diálogo institucionalizados (tripartitos) que pueden ser fácilmente negados (Haipeter, p. 117 y ss.). Por consiguiente, el poder institucional no perdura para siempre. Existen tres posibilidades para debilitarlo:

a) Las condiciones económicas: un cambio de estas influye sobre los recursos de poder institucional. La supremacía del valor para los accionistas en las decisiones empresariales y las deslocalizaciones de los emplazamientos, por ejemplo, han socavado el poder de producción de los trabajadores y han contribuido a que, en este contexto, los comités de empresa se vean obligados a negociar medidas de ahorro y recortes de personal (Massa-Wirth).

b) La posición del capital: para que los procedimientos institucionales puedan funcionar, los sindicatos tienen que ser aceptados por las asociaciones del capital y por los gobiernos como representantes legítimos de los intereses de los trabajadores. Cuando se reduce el poder asociativo de los trabajadores, existe por lo tanto el peligro de que las asociaciones del capital se retiren de los procesos del diálogo o de que las instituciones sigan existiendo como meros rituales (Ramsay, p. 488).

c) Ataques al poder institucional: esto cambia la base institucional del poder de los asalariados. El ejemplo más conocido de tales contrarreformas es el *thatcherismo*, que desmanteló el derecho laboral británico hasta el punto de que la OIT actualmente habla del ejercicio de un «derecho de huelga limitado» en el Reino Unido.

A pesar de todo, en numerosos países el poder institucional se ha mantenido bastante estable: el caso alemán se caracteriza por el hecho de que el tejido institucional formal se ha conservado en buena medida intacto. Aun así, desde

la década de 1980, las condiciones económicas y la posición de los representantes del capital cambiaron. El deterioro del poder de producción y de asociación de los asalariados ha contribuido a un debilitamiento del tejido institucional de la representación dual de intereses, de manera que los procesos de negociación entre el capital y el trabajo se han desarrollado de forma cada vez más asimétrica (Dörre, p. 894 y ss.). Procesos parecidos se dieron en los años 90 en países latinoamericanos con relaciones laborales corporativistas, como en Argentina.

Por otro lado, la creación de nuevos recursos de poder institucional puede tornarse muy difícil: por ejemplo, los gobiernos de centroizquierda de Luiz Inácio Lula da Silva y Dilma Rousseff fracasaron en sus intentos de reformar profundamente la ley laboral, que data de hace 70 años. No obstante, también existen situaciones históricas en las cuales se realizan cambios radicales: a causa de la crisis del euro, en el ámbito europeo se ha institucionalizado una rígida política de austeridad que en el sur de Europa va a la par con intervenciones masivas en la autonomía de la negociación colectiva, reformas laborales y la limitación de los derechos de los trabajadores (Schulten/Müller).

■ El poder social

Por poder social de los sindicatos entendemos los márgenes de maniobra que resultan de la cooperación con otros grupos y organizaciones sociales, así como del apoyo de las exigencias sindicales por parte de la sociedad en general. En el fondo, cuando se ejerce poder social se trata de tener capacidad para imponer hegemonía, es decir, de generalizar el proyecto político de los sindicatos, dentro de la constelación existente de fuerzas, como proyecto de la sociedad en su totalidad. Con este propósito, partiendo de los enfrentamientos dentro de las empresas, se toma el entorno social del sindicato intencionalmente como extensión del campo de batalla (Ganz, p. 146 y ss.; Lévesque/Murray 2013)⁵.

El *poder de cooperación* y el *poder de discurso* representan las dos fuentes del poder social. Ambos recursos de poder se pueden reforzar mutuamente. El poder de cooperación significa la disposición de redes de cooperación con otros actores de la sociedad y la capacidad de activarlas para movilizaciones y campañas (Frege et al., p. 137 y ss.; Turner; Lévesque/Murray 2010, p. 344). Se trata entonces de buscar objetivos comunes y de contraer compromisos mutuos. El poder de cooperación, por lo tanto, se basa en la consolidación del propio poder asociativo recurriendo a los recursos de otros actores, y, respectivamente, en la

5. V. el artículo de Aelim Yun en este número.

ayuda de otros actores. La bibliografía correspondiente menciona a movimientos y asociaciones sociales, ONG, movimientos estudiantiles o iglesias como aliados clásicos (Frege et al. 2004, p. 151; Milkman et al.). Estas coaliciones, sin embargo, solo pueden funcionar cuando existen *bridge builders* (Brecher/Costello; Rose, p. 167 y ss.), es decir, personas que tienen raíces tanto en el contexto sindical como en el no sindical, y cuando las alianzas van más allá de cooperaciones esporádicas. En los conflictos en el nivel de las empresas es posible recurrir al poder de cooperación fortaleciendo a los trabajadores en su enfrentamiento sobre ese terreno. Los sindicatos también pueden ejercer presión en el sistema político mediante protestas e iniciativas comunes. Estas coaliciones van desde alianzas locales contra la privatización del servicio de suministro de agua hasta redes transnacionales de protesta contra tratados de libre comercio e inversiones, como los movimientos contra el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) o el Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-América Central-República Dominicana.

El empleo eficaz del poder social «se manifiesta también cuando se puede intervenir con éxito en los debates públicos o en las estructuras públicas hegemónicas que se han desarrollado a lo largo de la historia» (Urban, p. 22) y asumir así el liderazgo en los medios con respecto a temas relevantes para los sindicatos. Para contar con poder de discurso es preciso que se cumplan muchas condiciones previas. Este se basa en la aceptación de los objetivos sindicales por parte de la población, y es especialmente fuerte cuando «la percepción de injusticias frente a los asalariados coincide con la percepción de la realidad por parte de la sociedad» (Haug, p. 890). Cuando los conceptos morales de justicia –la «economía moral» (Thompson, p. 62)– se ven amenazados, los sindicatos pueden ejercer presión. Esto se realiza sobre todo mediante la tematización de las injusticias, cuando los sindicatos intervienen en la lucha sobre definiciones y clasificaciones para determinar qué condiciones laborales son consideradas injustas (Chun, p. 13 y ss.). De esta manera, los propios sindicatos pueden influir sobre las normas existentes.

Sin embargo, el poder de discurso de los sindicatos tiene eficacia solamente cuando se consideran las diferentes concepciones morales de la actualidad. Estas han evolucionado a lo largo de la historia y se han establecido en el imaginario a través de relatos, mitos y convicciones. Los sindicatos por lo tanto disponen de recursos narrativos específicos a los que pueden recurrir para ejercer su poder de discurso (Lévesque/Murray 2010, p. 339 y ss.; 2013). En la mayoría de los casos, se trata de luchas en torno de normas que se

encuentran arraigadas en la conciencia de la sociedad. Estos recursos narrativos pueden tener características diferentes en función de la organización y el contexto cultural: de la resistencia contra el *apartheid* en Sudáfrica hasta la «época de oro» del peronismo en Argentina, se pueden establecer referencias con el fin de politizar ataques contra percepciones de lo justo.

Por otro lado, los sindicatos deben ofrecer modelos plausibles para la interpretación y resolución de problemas, así como la capacidad de presentarlos en público. En la mayoría de los casos, se recurre a éxitos previos. La capacidad de los sindicatos para resolver problemas es importante para poder utilizar los recursos narrativos propios; en caso contrario, las organizaciones pierden credibilidad. De esta forma se contribuye también a la renovación de los recursos narrativos. De no ser así, estos se consideran «historias del pasado» y pierden su fuerza movilizadora y el carisma sindicalista. Una alta capacidad de resolver problemas contribuye también a que los rivales políticos acepten a los sindicatos como parte negociadora o, en situaciones polarizadas, a que los teman como adversarios.

La imagen de los sindicatos en la opinión pública, por lo tanto, es fundamental: cuando se los considera como defensores de objetivos justos, aumenta su influencia en la sociedad. En este sentido, el poder de discurso significa que los sindicatos ofrezcan esquemas de interpretación para problemas urgentes. La capacidad

de tematización y problematización tiene como objetivo establecer y utilizar de forma estratégica y sensata el poder asociativo. En el momento oportuno, se tiene que tomar la iniciativa y definir los temas adecuados para los debates y las movilizaciones en la sociedad (Snow et al., p. 384). En caso de que los sindicatos no logren crear nuevos modelos de interpretación y darles un significado político, las bases de su poder de cooperación y de discurso se deteriorarán rápidamente y, con ello, también la posibilidad de utilizarlos en la lucha por la hegemonía.

**El poder de discurso
significa que los sindicatos
ofrezcan esquemas
de interpretación para
problemas urgentes ■**

Las alteraciones en la estructura social provocan cambios en el poder social de los sindicatos. Un cambio en la estructura económica puede provocar la desintegración de su entorno social y una erosión del poder de cooperación, y el poder de discurso puede resultar debilitado por «determinantes estructurales». En muchos países europeos y en EEUU, desde el final de los años 70,

En muchos países europeos y en EEUU, desde el final de los 70, el poder de discurso de los sindicatos se ha reducido ■

el poder de discurso de los sindicatos se ha reducido continuamente. En especial en la década de 1990, los sindicatos fueron considerados cada vez en mayor medida organizaciones obsoletas que obstruyen las reformas, que se oponen a todo y que, en la era de la globalización y del auge informático, no ofrecen ideas nuevas. Un desarrollo parecido se observó en la década neoliberal de 1990 en

distintos países latinoamericanos (como fue demostrado por varios grandes sindicatos argentinos de la Confederación General del Trabajo [CGT], al acordar con las privatizaciones del gobierno de Menem). Además, a los sindicatos les costaba encontrar nuevos socios de cooperación: no solo se estaban desmoronando los propios medios sociales, también los nuevos movimientos –como los ecologistas, de vecinos, de reivindicación de género y de derechos humanos– tenían pocos puntos comunes con el trabajo sindical tradicional, y en algunos casos este incluso se distanciaba de ellos. Por otro lado, el sindicalismo de movimiento social (*social movement unionism*) desarrollado en muchos países del Sur global y de América Latina se basó en una cooperación exitosa con los movimientos sociales. Los sindicatos cocaleros bolivianos, por ejemplo, lograron articularse exitosamente con otros movimientos sociales, y Evo Morales alcanzó así la Presidencia en 2005. También existen casos positivos de un aumento del poder de discurso. Los sindicatos argentinos, por ejemplo, se han organizado en los últimos años en torno de temas de derechos humanos y lograron así mejorar su imagen en la sociedad en general.

En esta presentación de los recursos de poder no se explica, sin embargo, cómo los sindicatos pueden utilizarlos o desarrollarlos. Algunos investigadores han analizado diferentes capacidades, con el fin de dilucidar de qué forma pueden ser aplicados (Ganz; Lévesque/Murray 2010)⁶. Según Christian Lévesque y Gregor Murray (2010), se pueden definir cuatro formas de este tipo de capacidades: a) intermediación, por ejemplo, a través de la gestación de un interés colectivo (búsqueda de consensos) como resultado de demandas conflictivas, tanto dentro como fuera del sindicato; b) formulación y tematización (*framing* o encuadre), por ejemplo, al desarrollar discursos y formular estrategias nuevas mediante la definición de una agenda proactiva y autónoma en los distintos contextos; c) articulación, por ejemplo, al generar

6. Las siguientes ideas provienen de una conversación con Mike Fichter y Mirko Herberg.

interacción y comprensión entre distintos niveles, vinculando lo local y lo global; y, finalmente, d) aprendizaje, por ejemplo, al promover la habilidad de aprender, difundir lo aprendido en toda la organización, utilizar en el presente los conocimientos adquiridos en el pasado y tenerlos en cuenta para el futuro. Junto a estas capacidades se puede definir una más: la flexibilidad organizativa, que se refiere a rutinas y tradiciones de organización que son implementadas para reflejar y apoyar los cambios de las necesidades políticas. Las capacidades se refieren a recursos de poder específicos: la capacidad de aprendizaje tiene un papel transversal y fortalece todas las capacidades y recursos de poder. La vinculación y articulación conectan los diferentes niveles de acción sindical y los distintos recursos de poder entre sí. Otras capacidades se refieren a la ampliación de recursos individuales: la formulación y la tematización ayudan a fortalecer el poder de discurso, y la flexibilidad organizativa, a afianzar el poder asociativo.

■ El poder de los asalariados en el contexto latinoamericano

La aplicación del enfoque de los recursos de poder no se limita al contexto de los países del Norte global. El carácter general de los conceptos contempla su aplicabilidad en sociedades muy diferentes, también en América Latina. El poder estructural de los asalariados, por ejemplo, resulta de la incorporación específica de una economía nacional a la acumulación global de capital. Esto significa que algunos grupos de trabajadores de países latinoamericanos con frecuencia son capaces de imponer su voluntad porque ocupan puestos claves en la economía. Por otro lado, también existen grandes grupos de trabajadores informales que solo disponen de un poder estructural limitado⁷. Los sindicatos fuertes del sector del transporte (instalaciones portuarias, aeropuertos, etc.) a menudo pueden causar enormes daños dentro de economías nacionales especializadas en la exportación de recursos y pueden por lo tanto reclamar con bastante eficacia (Bergquist)⁸. Aquí es central el hecho de que el poder de los asalariados en el sistema capitalista internacional está repartido y estructurado de forma desigual. Esto tiene importantes consecuencias para los sindicatos. En el caso brasileño, por ejemplo, los trabajadores de la industria automotriz transnacional pudieron desafiar a la dictadura con su alto poder de producción en la década de 1980. Al mismo tiempo también se pudieron conformar organizaciones como el Sindicato de Mecánicos y

7. V. el artículo de Arbind Singh y Sachin Kumar en este número.

8. V. el artículo de Dina Feller y Teresa Conrow en este número.

Afines del Transporte Automotor (SMATA) en Argentina, cuyas actividades se limitan a clientelas propias de los fabricantes de equipamiento original (OEM, por sus siglas en inglés) como vw, Renault y algunos grandes proveedores de la industria automotriz.

Estas estructuras también se reflejan en las instituciones. Históricamente, las instituciones defienden a grupos con alto poder estructural en la industria. Esto se pudo observar, por ejemplo, en países con relaciones laborales que presentan elementos corporativistas, como Argentina y México. Por lo tanto, una de las disputas políticas más importantes en América Latina ha sido la de imponer prestaciones estatales de apoyo para el gran sector informal. Muchos gobiernos de centroizquierda (por ejemplo, los del Frente Amplio en Uruguay, los de Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner en Argentina y los liderados por el PT en Brasil) apostaron por reformas jurídicas y una política de salarios mínimos, así como por una formalización del empleo, y de esta manera fortalecieron el poder de mercado de trabajadores con bajo poder estructural.

La posición específica de América Latina dentro del capitalismo global favorece determinadas estrategias que difieren en parte de los clásicos movimientos obreros en Europa. Los sindicatos que operan fuera de los grandes bastiones industriales (que representan a gran parte de los asalariados) se ven obligados a construir poder social de forma más activa para instalar sus intereses en el campo político. Por eso en América Latina se forman comúnmente amplias alianzas con movimientos sociales para aumentar el poder de cooperación de los sindicatos y modificar relaciones sociales de poder.

La provisión de diferentes recursos de poder es amplia en la región. Estos van desde el poder institucional del sistema corporativista de sindicatos (México), pasando por sistemas laborales con diálogo social (Uruguay), hasta sistemas que limitan fuertemente la capacidad de intervención de los sindicatos (Chile). Estructuras de producción que van desde una fuerte industria (Brasil) hasta una economía agraria informal (Paraguay) demuestran diferentes formas de recursos de poder. En resumen: también en América Latina, constelaciones específicas determinan la capacidad de actuar de los sindicatos de forma distinta. Por ende, los sindicatos están obligados a adaptar sus acciones a los contextos específicos. No se trata de utilizar de igual modo todos los recursos, sino más bien de encontrar una combinación adecuada para afrontar problemas específicos. Y para ello, también los sindicatos latinoamericanos disponen siempre de la posibilidad de una elección estratégica. ☐

Bibliografía

- AK Strategic Unionism: «Jenaer Machtressourcenansatz 2.0» en Stefan Schmalz y Klaus Dörre (eds.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Campus, Fráncfort-Nueva York, 2013, pp. 345-375.
- Antunes, Ricardo: *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*, Cortez, Rio de Janeiro, 1995.
- Becker, Karina, Yalcin Kutlu y Stefan Schmalz: «Kollektive Machtressourcen im Care-Bereich: Die mobilisierende Rolle des Berufsethos» en Ingrid Artus et al. (eds.): *Streiks in den sozialen Dienstleistungen, vsa*, Hamburgo, 2017, pp. 255-277.
- Beaud, Stéphane y Michel Pialoux: *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Découverte, París, 1999.
- Behrens, Martin, Richard Hurd y Jeremy Waddington: «How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization?» en Carola M. Frege y John E. Kelly (eds.): *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford-Nueva York, 2004, pp. 117-136.
- Bergquist, Charles W.: *Labor in Latin America. Comparative Essays on Chile, Argentina, Venezuela, and Colombia*, Stanford University Press, Stanford, 1986.
- Brecher, Jeremy y Tim Costello: *Building Bridges: The Emerging Grassroots Coalition of Labor and Community*, Monthly Review Press, Nueva York, 1990.
- Brinkmann, Ulrich y Oliver Nachtwey: «Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften» en *Aus Politik und Zeitgeschichte* N° 13-14, 2010, pp. 21-29.
- Brinkmann, Ulrich et al.: *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*, vs Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2008.
- Brookes, Marissa: «Power, Labour, and Globalization: How Context-Appropriate Strategies Help Transnational Labour Alliances Succeed» en Andreas Bieler et al. (eds.): *Labour and Transnational Action in Times of Crisis*, Lanham, Londres, 2015, pp. 115-127.
- Carr, Edward H.: *Nationalism and After*, Macmillan, Londres, 1968.
- Chun, Jennifer: *Organizing at the Margins: The Symbolic Politics of Labor in South Korea and the United States*, ILR Press, Ithaca, 2009.
- Dahrendorf, Ralf: *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Rialp, Madrid, 1962.
- Deppe, Frank: *Autonomie und Integration. Materialien zur Gewerkschaftsanalyse*, vsg-Verlag, Marburgo, 1979.
- Dörre, Klaus: «Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen» en Fritz Böhle, G. Günter Voß y Günther Wachtler (eds.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, vs Verlag, Wiesbaden, 2010, pp. 873-912.
- Ermida Uriarte, Oscar: «La política laboral de los gobiernos progresistas» en *Nueva Sociedad* N° 211, 9-10/2007, pp. 50-65, disponible en <www.nuso.org>.
- Fairbrother, Peter: «Rethinking Trade Unionism: Union Renewal as Transition» en *Economic and Labour Relations Review* vol. 26 N° 4, 2015, pp. 561-576.
- Frege, Carola M. y John Kelly (eds.): *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, Oxford-Nueva York, 2004.
- Frege, Carola M., Edmund Heery y Lowell Turner: «The New Solidarity? Trade Union Coalition-Building in Five Countries» en C.M. Frege y John Kelly (eds.): *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, Oxford-Nueva York, 2004, pp. 137-158.
- Ganz, Marshall: «Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of Californian Agriculture, 1959-1966» en *American Journal of Sociology* vol. 105 N° 4, 2000, pp. 1003-1062.
- Gerst, Detlef, Klaus Pickshaus y Hilde Wagner: «Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise» en Thomas Haipeter y Klaus Dörre (eds.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, vs Verlag, Wiesbaden, 2011, pp. 136-163.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca y Richard Hyman: *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford University Press, Oxford-Nueva York, 2013.
- Haipeter, Thomas: «Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven» en *Industrielle Beziehungen* vol. 19 N° 4, 2012, pp. 387-411.

- Harvey, David: *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Amorrortu, Buenos Aires, 1998.
- Haug, Wolfgang F.: «Gewerkschaften im High-Tech-Kapitalismus vor der Hegemoniefrage» en *Das Argument* vol. 51, 2009, pp. 879-893.
- Hyman, Richard: *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, Sage, Londres, 2001.
- Julián Vejar, Daster: «Legados del momento socialista en Chile: Una mirada al sindicalismo en los gobiernos de Lagos y Bachelet (2000-2010)» en *Teoría & Sociedade* vol. 22 Nº 1, 2014, pp. 145-167.
- Jürgens, Ulrich: «Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik» en U. Jürgens y Frieder Naschold (eds.): *Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit*, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1984, pp. 58-91.
- Lehndorff, Steffen, Heiner Dribbusch y Thorsten Schulten: *Rough Waters: European Trade Unions in a Time of Crises*, ETUI, Bruselas, 2017.
- Lévesque, Christian y Gregor Murray: «Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity» en *Transfer. European Review of Labour and Research* vol. 16 Nº 3, 2010, pp. 333-350.
- Lévesque, Christian, Gregor Murray y Stéphane Le Queux: «Union Disaffection and Social Identity, Democracy as a Source of Union Revitalization» en *Work and Occupations* vol. 32 Nº 4, 2005, pp. 400-422.
- Marx, Karl y Friedrich Engels: *Obras escogidas*, tomo II, Progreso, Moscú, 1973.
- Massa-Wirth, Heiko: *Zugeständnisse für Arbeitsplätze?: Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland-usa*, Sigma, Berlín, 2007.
- Melleiro, Waldeli y Jochen Steinhilber: «Brothers in Arms? Trade Union Politics Under the Workers Party Governments» en Dana De la Fontaine y Thomas Stehnen (eds.): *The Political System of Brazil*, Springer, Berlín, 2016, pp. 201-227.
- Milkman, Ruth, Joshua Bloom y Víctor Narro: *Working for Justice: The L.A. Model of Organizing and Advocacy*, Cornell University Press, Ithaca, 2010.
- Müller-Jentsch, Walther: *Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung*, Campus, Frankfurt-Nueva York, 1997.
- Murray, Gregor: «Union Renewal: What Can We Learn from Three Decades of Research?» en *Transfer. European Review of Labour and Research* vol. 23 Nº 1, 2017, pp. 9-29.
- Offe, Claus y Helmut Wiesenthal, «Dos lógicas de acción colectiva» en C. Offe: *La gestión política*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- Piven, Frances F.: *Challenging Authority: How Ordinary People Change America*, Rowman & Littlefield, Plymouth, 2008.
- Poulantzas, Nicos: *Estado, poder y socialismo*, Siglo XXI, Ciudad de México, 1979.
- Ramsay, Harvie: «Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective» en *Sociology* vol. 11 Nº 3, 1977, pp. 481-503.
- Rose, Fred: *Coalitions across the Class Divide: Lessons from the Labor, Peace, and Environmental Movements*, Cornell University Press, Ithaca, 2000.
- Sader, Emir y Ken Silverstein: *Without Fear of Being Happy: Lula, the Workers Party and Brazil*, Verso, Nueva York, 1991.
- Schmalz, Stefan y Klaus Dörre (eds.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Campus, Frankfurt-Nueva York, 2013.
- Schmalz, Stefan y Klaus Dörre: «Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens» en *Industrielle Beziehungen* vol. 21 Nº 3, 2014, pp. 217-237.
- Schmalz, Stefan y Marcel Thiel: «The Metall's Comeback: Trade Union Renewal in Times of Crisis» en *Journal of Industrial Relations* vol. 39 Nº 4, 2017, pp. 465-486.
- Schmalz, Stefan y Nico Weinmann: «Between Power and Powerlessness: Labor Unrest in Western Europe in Times of Crisis» en *Perspectives on Global Development and Technology* vol. 15 Nº 3, 2016, pp. 543-566.
- Schmitter, Philippe y Wolfgang Streeck: *The Organization of Business Interests: A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe*, informe para la discusión Nº 13, IIM / LMP / Wissenschaftszentrum, Berlín, 1981.
- Schulten, Thorsten y Torsten Müller: «A New European Interventionism? The Impact of the New

- European Economic Governance on Wages and Collective Bargaining» en David Natali y Bart Vanhercke (ed.): *Social Developments in the European Union 2012*, EUI, Bruselas, 2013.
- Silver, Beverly J.: *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*, Akal, Madrid, 2005.
- Snow, David A., Sarah A. Soule y Hanspeter Kriesi (eds.): *The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell, Malden, 2004.
- Thompson, Edward P.: «La economía 'moral' de la multitud en la Inglaterra del siglo XVIII» en E.P. Thompson: *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Crítica, Barcelona, 1984, pp. 62-134.
- Turner, Lowell: «Globalization and the Logic of Participation: Unions and the Politics of Coalition Building» en *Journal of Industrial Relations* vol. 48 Nº 1, 2006, pp. 83-97.
- Urban, Hans-Jürgen: *Der Tiger und seine Dompteure: Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaften im Gegenwartskapitalismus*, vsa, Hamburgo, 2013.
- Valdovinos, Oscar, Carlos Aldao Zapiola, Eduardo O. Álvarez, Mario Elffman, Jorge Elías, Beatriz I. Fontana, Jorge Rodríguez Mancini, Jorge Sappia, Julio C. Simón y Pablo Topet: *Estado actual del sistema de relaciones laborales en la Argentina*, Rubinzal-Culzoni, Buenos Aires, 2008.
- Voss, Kim: «Democratic Dilemmas: Union Democracy and Union Renewal» en *Transfer. European Review of Labour and Research* vol. 16 Nº 2, 2010, pp. 369-382.
- Voss, Kim y Rachel Sherman: «Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement» en *American Journal of Sociology* vol. 106 Nº 2, 2000, pp. 303-349.
- Xu, Hui y Stefan Schmalz: «Socialising Labour Protest: New Forms of Coalition Building in South China» en *Development & Change* vol. 48 Nº 5, 2017, pp. 1031-1051.
- Weber, Max: *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 2002.
- Webster, Edward: «The Rise of Social-Movement Unionism: The Two Faces of the Black Trade Union Movement in South Africa» en Philip H. Frankel, Noam Pines y Mark Swilling (eds.): *State, Resistance, and Change in South Africa*, Oxford University Press, Londres-Nueva York, 1988, pp. 174-196.
- Webster, Edward: «Labour after Globalization: Old and New Sources of Power» en Andreas Bieler et al. (eds.) *Labour and Transnational Action in Times of Crisis*, Rowman & Littlefield, Lanham, 2015, pp. 115-127.
- Webster, Edward y Carmen Ludwig: «Sword of Justice or Defenders of Vested Interest?: The Struggles of Johannesburg's Municipal Workers» en Edward Webster, Akua O. Britwum y Sharit Bhowmik: *Crossing the Divide: Precarious Work and the Future of Labour*, University of Kwa Zulu-Natal Press, Scottsville, 2017, pp. 165-186.
- Wright, Erik Olin: «Working-Class Power, Capitalist-Class Interests and Class Compromise» en *American Journal of Sociology* vol. 105 Nº 4, 2000, pp. 957-1002.
- Zajak, Sabrina: «International Allies, Institutional Layering and Power in the Making of Labour in Bangladesh» en *Development and Change* vol. 48 Nº 5, 2017, pp. 1007-1030.