

1er Capítulo de No Shortcuts

Por Jane McAlevey

Introducción

Extrañamente, los académicos que estudian los movimientos sociales suelen ignorar el movimiento obrero.
Joseph Luders, *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change*¹

[162nd Footnote]

En buena parte de la academia hay un consenso informal que no considera a los sindicatos como movimientos sociales en absoluto, según el cual la palabra *sindicato* es sinónimo de “burocracia vertical no democrática”. Sin embargo, no todas las llamadas organizaciones de los movimientos sociales (OMS) cumplen su propia definición de *social*; muchas funcionan de arriba hacia abajo como cualquier mal sindicato. La membresía a una OMS, si es que existe, puede ser tan irrelevante y es a menudo tan ignorada como las bases del peor de los sindicatos. Por otra parte, los académicos asumen que la preocupación principal de los sindicatos es la ganancia material, olvidando que las luchas laborales tienen que ver principalmente con una de las necesidades emocionales más profundas de los seres humanos: la dignidad. Es el deterioro diario de la autoestima lo que

puede llegar a producir suficiente solidaridad entre los trabajadores como para afrontar a los movimientos antisindicales de la actualidad.

Puesto que obtuve mi título de doctorado después de haber acumulado bastante experiencia práctica —primero como una joven líder estudiantil radical, luego como líder comunitaria y educadora de tiempo completo en el Highlander Center, y finalmente como organizadora sindical, negociadora principal y coordinadora de una campaña electoral sindical—, me resulta imposible dividir el cambio social progresista en dos pilas o tradiciones diferentes. Todos los sindicatos con los que he trabajado cumplían con cualquier definición de movimiento social; todos estaban caracterizados por metas progresistas cuyo alcance iba mucho más allá del lugar de trabajo, un proceso de toma de decisiones prefigurativo, y una gran participación de los trabajadores, sus familias y sus comunidades.

En este libro, uso deliberadamente el término *movimiento* para mezclar dos actores que han sido estudiados por separado: las personas que hacen parte de los sindicatos, denominadas trabajadores, y muchas de esas mismas personas después de marcar

1 — Joseph E. Luders, *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change*, New York, NY: Cambridge University Press, 2010. La nota al pie de la cual fue tomada esta frase dice: “Sugiero que los actores económicos se diferencian en su nivel de vulnerabilidad frente a los costos de la interrupción causada por marchas, sentadas, boicots, piquetes, etc. Algunos de estos hallazgos han sido investigados por historiadores laborales y economistas que tratan de explicar los resultados de las huelgas. Extrañamente, los académicos que estudian los movimientos sociales suelen ignorar el movimiento obrero”.

tarjeta al final de su turno, cuando se ponen la camiseta de voluntarios de su OMS (o “grupo de interés”), y son entonces denominadas individuos. Los trabajadores también son individuos. Abordar los lugares de trabajo y las comunidades por separado impide a la gente y a las comunidades lograr más victorias significativas y edificar poder. El enfoque dicotómico de la academia impide a los investigadores, a los estudiantes y a las personas que hacen trabajo práctico entender mejor dos preguntas de larga data: ¿Por qué han empezado a tambalear los sindicatos? ¿Qué se debe hacer?

Mi hipótesis tiene tres componentes. Primero, la disminución del progresismo en Estados Unidos en las últimas cuatro décadas se debe a un cambio significativo y prolongado de la *organización* profunda por la *movilización* superficial. Segundo, la división entre “trabajadores” y “movimiento social” ha obstaculizado la poca organización que se ha llevado a cabo en estos años. Juntas, estas dos tendencias permiten dar cuenta del fracaso de los sindicatos y la política progresista, la creciente reducción de la esfera pública y el reinado desvergonzado de los peores y más avaros intereses corporativos.

Tercero, diferentes formas de abordar el cambio producen diferentes resultados, los cuales son a menudo muy diferentes. Discutiré tres grandes tipos de procesos de cambio: el cabildeo, la movilización y la organización —aunque me enfoco, quizá obsesivamente, en las últimas

dos—. Cada método produce un tipo de triunfo muy distinto y no todos estos triunfos tienen el mismo valor, algunos son en realidad fracasos. Solo la organización es capaz de hacerle frente de forma efectiva a la desagradable inequidad de poder que hay en Estados Unidos. Actualmente se sabe muy poco sobre qué factores conducen a victorias de pequeño, medio o gran impacto, y por qué.

Poder y análisis de estructuras de poder

C. Wright Mills popularizó los conceptos de poder y estructuras de poder en Estados Unidos con su libro *Power Elite*,² de 1956. En los sesenta años posteriores a su publicación, los progresistas estadounidenses han, en su mayoría, ignorado y evadido las discusiones acerca del poder y las estructuras de poder. No hay nada que cause más pánico entre los activistas estadounidenses que la pregunta “¿cuál es su teoría de poder?”. En 1967, William Domhoff continuó lo iniciado por Mills con su libro *Who Rules America?*, el cual sigue siendo considerado, junto al sitio web que lleva su mismo nombre, la mejor fuente de los activistas locales para entender cómo estudiar el poder de sus adversarios. No obstante, Mills, Domhoff y otras personas que discuten el poder a nivel académico tienden

2 — C. Wright Mills, *Power Elite*, New York, NY: Oxford University Press, 1956.

a centrarse en las estructuras de poder de las élites, es decir, de aquellos que ejercen el poder a gran escala cotidianamente (en el caso de Mills a nivel nacional y en el caso de Domhoff a nivel local). Por otra parte, la conversación sobre el poder de las élites puede volverse muy circular (las élites ejercen poder porque lo tienen y tienen poder porque lo ejercen, porque nacieron con él, porque tienen amigos con poder...). Una de las cosas que hizo de Poor People's Movements (1977),³ de Frances Fox Piven y Richard Cloward, un libro tan refrescante —e inteligente— fue que incluyó a la gente del común en la discusión entorno a quién está en capacidad de ejercer poder.

En mi discusión sobre el poder, pondré este enorme concepto entre paréntesis. Mi objetivo, que surge de los casos empíricos a los que haré seguimiento, es entender las estructuras de poder de la gente del común y la forma como esta puede entender mejor su propio poder. En las portadas de *The New York Times* hay suficientes pruebas de que las élites de Mill siguen gobernando. El nivel de privilegio bruto que poseen en la actualidad personas como Mark Zuckerberg, Bill Gates o Jamie Dimon no es muy diferente de lo que Bertrand Russell describió en 1938 como “sacerdotal” y “real” en su libro *Power*.⁴ Lo anterior ayuda a entender por qué algunos directores

ejecutivos de multinacionales aparecen camuflados entre el Papa, los reyes y los presidentes en las fotos de la cumbre climática de 2015.⁵ No es tan difícil entender cómo funciona la dominación de la clase sacerdotal-real-corporativa de hoy en día; sin embargo, para quienes están intentando cambiar una política en particular, especialmente si se trata de un cambio significativo (por ejemplo, cambiar la sociedad), es esencial primero diseccionar y diagramar las numerosas conexiones y redes de sus objetivos. Incluso entender *quién* debe ser el objetivo —quiénes son las personas y las instituciones primarias y secundarias que determinarán el éxito de la campana (o el cambio de la sociedad)— muchas veces requiere un análisis detallado de las estructuras de poder.

Este paso a menudo se omite o se ejecuta de forma mediocre, lo cual explica por qué se fracasa con tanta frecuencia. El sitio web de Domhoff y una docena de páginas similares —como LittleSis, CorpWatch y Subsidy Tracker— pueden ayudarles a los grupos activos en Estados Unidos a analizar más agudamente quién debe ser derrotado, superado o persuadido para lograr el éxito. Entender cuáles son los objetivos adecuados y qué tipo de poder ejercen debería ser solo uno de los pasos del análisis de las estructuras

3 — Frances Fox Piven and Richard Cloward, *Poor People's Movements: Why They Succeed and How They Fail*, New York, NY: Vintage Books Edition, 1979.

4 — Bertrand Russell, *Power*, New York: Norton, 1969.

5 — Coral Davenport, “Nations Approve Landmark Climate Accord in Paris”, *The New York Times*, 12 de diciembre de 2015.

de poder;⁶ sin embargo, *cuando* se lleva a cabo, con frecuencia solo sirve para trazar las relaciones de poder actuales entre los poderosos. Es un buen comienzo, pero es preciso seguir adelante.

Casi nunca se intenta hacer el corolario absolutamente esencial de ese primer paso: un análisis paralelo cuidadoso, metódico y sistemático de las estructuras de poder entre la gente del común que hace parte de la lucha o podría entrar a ella. Los sindicatos que siguen haciendo huelgas por mayoría cualificada tienen una excelente aproximación al análisis de dichas estructuras de poder: lograr convocar una huelga enorme y vencer —como hicieron los maestros de Chicago en el nuevo milenio— requiere entender detalladamente qué trabajadores tienen una mayor probabilidad de mantenerse unidos, desafiar las amenazas de despido de sus jefes y salir a la calle a participar en una medida colectiva de alto riesgo. ¿Qué trabajador o trabajadora es capaz de convencer a otros —con nombre— y por qué? ¿Con cuánto apoyo de exactamente cuántos colegas cuenta, y qué evidencia tienen los organizadores de que esto sea así? La habilidad de responder correctamente estas y muchas otras preguntas relacionadas —¿a quién conoce cada persona por fuera del trabajo? ¿por qué? ¿cómo? ¿qué tan bien los conoce? ¿cómo puede influir en su comportamiento?— será vital

para el éxito de las huelgas del nuevo milenio.

Los liberales y la mayoría de los progresistas no hacen un análisis completo de las estructuras de poder porque aceptan, consciente o inconscientemente, la teoría de poder de la élite popularizada por Mills. Asumen que las élites dominarán siempre. En el mejor de los casos, debaten cómo reemplazar una élite que se comporta mal con una élite “mejor”: una élite con la que “se puede trabajar”, que quiere que los trabajadores tengan suficiente dinero para comprar lo necesario cada vez que los directores ejecutivos de las empresas creen una crisis, y que les subirá el sueldo para que se lo gasten en consumir productos que probablemente no necesitan. La búsqueda de estas élites más amigables enmarca la imaginación de los liberales y los progresistas. La teoría de élite de los liberales bien intencionados lleva al modelo del cabildeo; en cambio, una teoría de poder de élite para personas un poco más de izquierda que los liberales —los progresistas— lleva al modelo de la movilización, pues se pone metas un poco más sustanciosas que requieren una demostración, o al menos la amenaza, de un poder potencial.

Las personas que están a la izquierda tanto de los liberales como de los progresistas tienen una teoría de poder diferente: es diferente porque asume que la pregunta acerca de quién tiene el poder es en sí cuestionable y que las élites pueden ser expulsadas de

6 — Para una buena discusión sobre la teoría del poder y una mayor comprensión de las formas de poder ejercidas por diferentes actores, véase *Power*, de Dennis Wrong.

su dominio corporativo semejante al de la iglesia o los reyes. Aunque los sindicatos prácticamente se han extinguido a nivel nacional, todavía hay algunos sindicatos muy poderosos que operan a nivel local y regional.

Las negociaciones abiertas y democráticas de estos sindicatos —en las que decenas de miles de trabajadores se unen para impedir que sus empleadores hagan cosas horribles, y luego crean suficiente poder para sentarse como iguales a la mesa de negociación y lograr algo mejor— son la evidencia de que la gente del común puede ejercer el poder absoluto (poder *sobre*) y el poder creativo (poder *de*). Este libro se enfoca, entre otras cosas, en por qué y cómo analizar el poder potencial que tiene todavía la gente del común.

Marshall Ganz simplificó el concepto de estrategia explicándolo como “convertir lo que tienes en obtener lo que quieres”.⁷ La segunda persona es crucial —y variable—. ¿Cómo llegan las personas a entender la primera parte de esta frase, “lo que tienes”? y ¿quiénes logran entenderlo? Solo quienes entienden lo que tienen pueden hacer un trazado significativo del “lo que quieres”: crear cada paso del plan, trazar y dirigir el rumbo de acción, y finalmente obtener “lo que quieres”. Y puesto que “lo que quieres” generalmente es proporcional a lo que crees que puedes obtener, las exigencias aumentan o disminuyen con base en lo que la gente cree que puede, razonablemente, lograr. ¿Quién es realmente el tú en “lo que

quieres”? Para entender mejor los resultados —ganar o perder poco o mucho— es necesario desglosar cada cláusula de la excelente definición de estrategia de Ganz.

En primer lugar, Ganz sugiere acertadamente que las “biografías” específicas de las personas que hacen parte de los “equipos de liderazgo” pueden afectar directamente la estrategia, pues los “equipos diversos” traen a la sala de guerra un amplio rango de “conocimientos destacados”, así como redes variadas y relevantes. En conclusión, entre más grande sea la sala de guerra, mejor. En este libro, amplió el grupo de personas que deberían estar en la sala de guerra para incluir, además de personas que cuentan con un cargo o un título —como organizador/a principal, vicepresidente, investigador/a, director/a, representante o miembro de la junta directiva— o cuya autoridad para tomar decisiones es reconocida, a individuos específicos que no tienen títulos pero son líderes orgánicos en los que las masas confían: enfermeras, maestros, técnicos de anestesia, conductores de bus, congregados y votantes. Al hacerlo, incito a profundizar más en los contextos específicos, las redes y conocimientos particulares de las masas involucradas, en lugar de profundizar solo en los del equipo líder —las filas son tan importantes para lograr resultados que los líderes más formales, si no más—. ¿Por qué? Muchas personas, cuando

7 — Marshall Ganz, *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement*, New York: Oxford University Press, 2009.

logran ver, entender y valorar el poder y la importancia de su conocimiento y sus propias redes, dejan de ser “masas” que no piensan o “las bases” o “los trabajadores” para convertirse en actores serios y muy dedicados que ejercen su capacidad de acción. La mejor forma de ayudar a la gente del común a hacer la transición de objeto a sujeto es educarla acerca de su propio poder potencial, involucrándola como un actor central en el desarrollo del análisis de estructuras de poder en sus propias campañas, para que pueda entender mejor su propio poder y el poder de sus adversarios.

Cuando ven que tres de sus pastores, dos de sus concejales y el director o la directora de la asociación de padres de familia de la escuela de sus hijos están en comisiones y juntas directivas con los directores ejecutivos de sus empresas, ellos mismos pueden empezar a imaginar y trazar estrategias. La gente participa a medida que entiende, preo también entiende a medida que participa. Es dialéctico. El análisis de estructuras de poder es el mecanismo que permite a las personas del común entender su poder potencial y participar significativamente en la construcción de estrategias. Si las personas entienden la estrategia porque ayudaron a crearla, estarán comprometidas continuamente a largo plazo y se sentirán animadas para lograr victorias más significativas.

Hay tres variables que son cruciales para analizar el potencial de éxito en el proceso de cambio: poder, estrategia y

compromiso. Es preciso hacer tres preguntas: ¿Hay un análisis claro y comprensible de las estructuras de poder? ¿Tiene la estrategia adoptada alguna relación con un análisis de estructuras de poder? ¿Cómo han sido abordados e involucrados los individuos en el proceso —si es que han sido involucrados—, no solo en la acción colectiva resultante, sino también en el análisis de estructuras de poder y en la estrategia? Es posible lograr muchos avances pequeños sin involucrar a la gente del común, y en efecto se logran muchos avances en casos en que los actores principales son en realidad abogados, relacionistas públicos y cabilderos contratados, con la ayuda de una clásica cortina de humo. Me refiero al modelo del cabildeo, que solo puede producir estos pequeños avances. Pero me estoy adelantando.

Los progresistas, en el sentido amplio del término, tienen suficientes recursos para lograr un cambio masivo en las tendencias políticas y económicas reaccionarias de larga data en Estados Unidos, y quizá en todos los países industrializados de lo que se conoce como Occidente. Y es posible lograr un cambio sustancial rápidamente, en cuestión de pocos años. (Nota para los que hacen campaña contra el calentamiento global: corrijan su estrategia, la organización profunda puede hacer que las cosas cambien velozmente). Una implicación de mi argumento es que la gente que controla los recursos del movimiento —las personas involucradas en la toma de decisiones en los sindicatos nacionales y en actividades

de filantropía— se han enfocado en estrategias erradas por décadas, lo cual ha resultado en una serie extraordinaria de reveses. Muchas de las victorias más grandes de los últimos cien años, aquellas obtenidas durante el apogeo del movimiento por los derechos civiles y el movimiento obrero, han sido prácticamente revocadas.

Sin embargo, algunas de las victorias alcanzadas por estos dos movimientos han sido duraderas y no se han perdido por completo. Esto se debe a que instauraron cambios *estructurales* a gran escala que se incorporaron en las políticas gubernamentales a nivel nacional, estatal y local; lograron crear mecanismos de ejecución fuertes o relativamente fuertes; lograron aumentar el financiamiento y el número de empleados de los organismos ejecutores; y, lo que es más importante, porque cada victoria se volvió parte de la consciencia cotidiana de la mayoría de la gente. Sabemos esto porque las personas que dicen que no les gustan los sindicatos también dicen “al menos en este país es ilegal que los niños trabajen en las fábricas” o “le dije a mi jefe que no iba a tocar nada tan tóxico sin protección” o, simplemente, “gracias a Dios es viernes”. Es decir, no les gustan los sindicatos, pero ven las leyes contra el trabajo infantil, las regulaciones de seguridad en el lugar de trabajo, la jornada laboral de ocho horas y el fin de semana —beneficios ganados por los trabajadores mediante la acción colectiva sindical— como la norma razonable y conveniente. Igualmente, muchos estadounidenses blancos creen que *#blacklivesmatter* es un movimiento demasiado

agresivo, pero dan por sentado que la gente negra puede votar, y que las primarias exclusivas para blancos y las escuelas segregadas están mal, son racistas y hacen parte del pasado. A pesar de que ellos mismos contribuyen a mantener el racismo estructural, jamás aceptarían volver al *apartheid* de las leyes de Jim Crow.

Por eso, para deshacer las victorias de los movimientos sociales más exitosos de Estados Unidos, el movimiento obrero y el movimiento por los derechos civiles, la clase corporativa ha necesitado una campaña de décadas librada en múltiples frentes. Una estrategia clave han sido las normas de comercio global instauradas metódicamente por las élites corporativas. Entre las décadas de 1970 y 1990, estas reglas evisceraron el poder de los obreros de las fábricas de Estados Unidos, la fuerza laboral más grande de ese entonces, al ponerlos a competir directamente con trabajadores que ganaban un dólar por día en países en los que los derechos son mínimos y la represión alta. Luego salieron a vociferar que en Estados Unidos los trabajadores sindicalizados ganaban demasiado, y consiguieron reunir la opinión pública entorno a ese mensaje. Este es solo uno de muchos ejemplos de cómo la gente, en este caso la clase corporativa, puede cambiar lo que los académicos llaman la estructura de oportunidad para que favorezca sus metas a largo plazo. Los acuerdos globales y regionales de comercio también les permiten a las corporaciones multinacionales comprar tierra en todas partes, en casi cualquier país. Los nuevos

propietarios corporativos han expulsado a la fuerza, o pagando muy poco, a millones de personas de parcelas de tierra autosuficientes, contribuyendo directamente a un incremento masivo de la migración hacia Estados Unidos y Europa.⁸

Durante las mismas décadas, la clase corporativa se echó al bolsillo a las cortes de nombramiento en nombramiento. La rama judicial profundamente conservadora que resultó de este proceso ha socavado sin piedad las principales leyes relacionadas con los derechos laborales y civiles, anulando importantes medidas de acción positiva y protecciones para garantizar el derecho al voto, que habían sido obtenidas con mucho esfuerzo. Igualmente, además de favorecer la austeridad y la privatización, las cortes han favorecido la creación de un sistema carcelario con ánimo de lucro, que ha resultado en la encarcelación masiva de afroamericanos, centros de detención repletos de latinos y ganancias enormes para los accionistas corporativos de este sistema penal pútrido.⁹

La clase corporativa también creó su propia versión de un frente popular, apropiándose del aparato cultural por medio de sentencias como la de la Comisión Federal de Comunicaciones durante la era Clinton, que permitió a las multinacionales apropiarse por completo de los medios de comunicación. También ayudó a construir, por medio de un financiamiento generoso, la poderosa derecha cristiana.

¿Qué cambió entre el zigzag del progreso desde los años 30 hasta los años 70 y las derrotas sufridas desde mediados de los setenta hasta ahora? ¿Por qué fueron los logros del movimiento obrero anterior al macartismo y el movimiento por los derechos civiles tan grandes en comparación con los logros progresistas de los últimos cuarenta años? Hay muchas respuestas provenientes tanto de la academia como de la práctica, todas de una naturaleza abrumadoramente estructural. Sin embargo, la mayoría de ellas consideran el movimiento obrero como un fenómeno individual muy poco relacionado con el movimiento por los derechos civiles. Las ciencias sociales han abordado el estudio de ambos por separado, como si se tratara de especies diferentes, un mamífero y un pez, una especie terrestre y una acuática. No obstante, se trata de movimientos que han compartido varias características esenciales que invitan a verlos como movimientos que tienen más similitudes que diferencias.

La diferencia principal entre los dos movimientos más poderosos de hace medio siglo y su versión actual es que durante la época en la que alcanzaron sus grandes victorias estos movimientos estaban basados —y se guiaban— por lo que Frances Fox Piven llamó elocuentemente “la gente del común”. Tenían una teoría sobre el poder: el poder provenía de su propia habilidad de perturbar de forma masiva

8 — David Bacon, *The Right to Stay Home: How US Policy Drives Mexican Migration*, Boston: Beacon Press, 2013.

9 — Michelle Alexander, *The New Jim Crow in the Age of Colorblindness*, New York: The New Press, 2012.

y sostenida el orden existente. Como documenta Theda Skocpol en *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, hoy en día los intentos por crear movimientos están liderados por personal profesional, muy calificado, que depende de una teoría de poder descendente basada en las élites, la cual trata a las masas como espectadores y no como participantes de su propia liberación:

A nivel nacional se han creado multitudes de nuevos grupos de cabildeo que buscan hablar por —e influenciar— masas de ciudadanos, cuyos debates entre voceros profesionales son amplificadas por los medios. La National Abortion Rights Action League (Liga Nacional de Acción por los Derechos Abortivos) debate con el National Right to Life Committee (Comité Nacional por el Derecho a la Vida); la Concord Coalition (Coalición de la Concordia) se enfrenta a la American Association for Retired Persons (Asociación Americana de Personas Retiradas); y el Environmental Defense Fund (Fondo para la Defensa Ambiental) se opone a grupos empresariales. Los estadounidenses del común asisten a esos debates de vez en cuando, con diversión o desconcierto. Posteriormente, los encuestadores llaman a la hora de la cena para cosechar fragmentos de la opinión de todos.¹⁰

Como ilustran los casos del libro, todos del nuevo milenio, el factor principal que determina si los esfuerzos organizativos crecen orgánicamente hasta convertirse en movimientos locales y nacionales capaces de producir cambios significativos es dónde y en quién

radica la capacidad de efectuar el cambio. No se trata solamente de si la gente del común —que recibe a menudo el nombre de “las bases”— está involucrada, sino *cómo, por qué, y dónde* participa.

Cabildeo, movilización y organización

Es aquí donde radica la mayor diferencia entre las tres estrategias discutidas en este libro. El cabildeo no involucra gente del común, no realmente; la batalla es librada por abogados, investigadores, encuestadores y empresas de comunicaciones. Aunque esta estrategia es efectiva para obligar a productores de autos a instalar cinturones de seguridad o hacer desaparecer juguetes con partes con las que los niños puedan asfixiarse, limita cualquier desafío real al poder de la élite. El cabildeo no utiliza la única ventaja concreta que tiene la gente del común sobre las élites: los números. Bien sea en las huelgas laborales, en las urnas o en la desobediencia civil no violenta, las masas desplegadas estratégicamente son desde hace mucho la única arma verdadera de la gente del común. El 1 % tiene un vasto armamento de recursos materiales y fuerzas especiales políticas, pero el 99 % tiene un ejército.

En los últimos cuarenta años, se ha diseminado un nuevo mecanismo para buscar el cambio: la movilización. La movilización

10 — Theda Skocpol, *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life* (The Julian J. Rothbaum Distinguished Lecture Series) (ubicación en Kindle 1645–1648). Norman: University of Oklahoma Press. Kindle Edition, 2003.

constituye una mejoría significativa respecto al cabildeo, pues trae un gran número de personas al campo de batalla. Sin embargo, con demasiada frecuencia se trata de la misma gente: activistas comprometidos que van una y otra vez a la misma reunión o manifestación a favor de todas las buenas causas, pero sin el respaldo de toda la masa de sus colegas y su comunidad. Esto se debe a que hay un equipo profesional que dirige, manipula y controla la movilización; sus miembros no se ven a sí mismos como gente del común, sino como agentes esenciales para el cambio. Para ellos, no importa mucho quién asiste a las manifestaciones o por qué, siempre y cuando aparezcan bastantes cuerpos —suficientes para una foto que sea lo suficientemente buena como para usarla en Twitter y quizá generar un poco de cobertura mediática gratuita—. Los activistas comprometidos que aparecen en la foto no han desarrollado un análisis de poder, no están informados acerca de él ni de la estrategia resultante, pero van juiciosamente a protestas que por lo general son irrelevantes para quienes ejercen el poder.

Una tercera aproximación, la organización, deposita la capacidad de acción necesaria para el éxito en una base de gente del común en continua expansión, una masa de personas que nunca habían estado involucradas en la causa y que no se consideran en absoluto a sí mismas como activistas —ese es el punto de la organización—. En el

enfoque organizativo, la injusticia y la indignación específicas son la motivación inmediata, pero la meta principal es transferir el poder de la élite a la mayoría, del 1 % al 99 %. Aunque cada campaña es importante en sí misma, su función principal es traer nuevas personas al proceso de cambio y mantenerlas involucradas en él. En contraste con los acuerdos hechos a puerta cerrada típicos del cabildeo y de la movilización, la aproximación organizativa depende de las negociaciones masivas para ganar. La gente del común ayuda a realizar el análisis de poder, diseñar la estrategia, y conseguir el resultado. Su rol es fundamental y lo sabe.

Hoy en día, en los sindicatos y las OMS de Estados Unidos prevalecen el cabildeo y, sobre todo, la movilización. Este es el principal motivo por el cual los movimientos modernos no han replicado el tipo de victorias logradas por el movimiento obrero y el movimiento por los derechos civiles del pasado. La Tabla 1.1 compara los tres modelos según su aproximación al poder, la estrategia y la gente. Hahrie Han tiene un diagrama más o menos similar en su excelente libro *How Organizations Develop Activists*.¹¹ Sin embargo, Han se centra en lo que yo llamo “grupos que se seleccionan a sí mismos”, que no hacen de la clase un tema central. Este libro sí se centra en la clase, y en la distinción clara y vital entre la estrategia de crear activistas, los cuales no vienen siempre de la clase trabajadora, y crear líderes orgánicos, que siempre vienen de ella.

11 — Hahrie Han, *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*, New York: Oxford University Press, 2014.

TABLA 1.1— Opciones para el cambio

	Cabildeo	Movilización	Organización
Teoría de poder	De élite. Los grupos de promoción procuran lograr ganancias individuales o ligeros cambios en las políticas públicas, a menudo por medio de las cortes o de negociaciones a puerta cerrada que no alteran permanentemente las relaciones de poder.	Primordialmente de élite. El equipo organizador o los activistas se fijan metas con costos de concesión bajos o medios o, con más frecuencia, se fijan una meta ambiciosa y declaran la victoria, incluso cuando dicha “victoria” no cuenta con disposiciones de ejecución o cuenta con provisiones de ejecución débiles. Es común que haya acuerdos secretos a puerta cerrada entre profesionales a sueldo.	De masa, incluyente y colectiva. Organizar grupos transforma la estructura de poder para favorecer a sus integrantes y disminuir el poder de sus adversarios. Cada campaña encaja dentro de una estrategia más grande de construcción de poder. Priorizan el análisis de poder, involucran gente del común y descifran la relación entre los poderes político, social y económico, que a menudo está oculta. La conciliación suele ser el resultado de negociaciones masivas en las que participan una gran cantidad de personas.
Estrategia	Litigación; elevado gasto en encuestas, publicidad y otros tipos de cobertura mediática comprada.	Campañas lideradas por personal profesional o por activistas voluntarios sin una base cuantificable de seguidores, las cuales dan más importancia al contexto y al mensaje que al poder de la base. Los “mensajeros auténticos” elegidos por el personal representan a los miembros ante los medios y los creadores de políticas públicas, pero tienen poca o ninguna incidencia en la estrategia o la gestión de la campaña.	Reclutamiento e inclusión de un gran número de personas pertenecientes a grupos específicos, cuyo poder se deriva de su capacidad de rechazarse a trabajar o a otro tipo de cooperación con aquellos que dependen de ellas. Huelgas masivas, acción directa estratégica y no violenta por periodos prolongados, mayorías electorales. El marco importa, pero los números son lo suficientemente persuasivos para crear una estrategia de cobertura mediática gratuita. La movilización es entendida como una táctica, no como una estrategia.
Enfoque en las personas	Ninguno.	Activistas de base. Gente que ya está comprometida con la causa y asiste una y otra vez a la movilización. Cuando se agotan, se reclutan nuevos activistas, que también estaban comprometidos desde antes. Y así sucesivamente. Se depende excesivamente de las redes sociales.	Líderes orgánicos. La base se expande mediante el desarrollo de las habilidades de líderes orgánicos, los cuales influyen de forma clave en los miembros del grupo, y pueden, sin necesidad de personal, reclutar nuevas personas que no habían estado involucradas antes. Las interacciones individuales cara a cara son fundamentales.

Grupos basados en la estructura vs. grupos que se seleccionan así mismos

El movimiento obrero y el movimiento por los derechos civiles estaban inseridos en el paisaje de lo que llamo “organización basada en la estructura”. Sus estructuras eran, respectivamente, el lugar de trabajo y la iglesia negra durante la segregación. Aunque la movilización y el cabildeo

también cumplieron un papel, ambos movimientos escogieron la organización como su principal estrategia. Su alma era la participación masiva de la gente del común, inspirada por una comunidad unida en torno a un sentido de lugar: la fábrica de la comunidad de trabajadores, en el movimiento obrero, y la iglesia de la comunidad de fe, en la lucha por los derechos civiles. La siguiente investigación empírica y la voluminosa literatura que ha estudiado los resultados obtenidos entre los años 30 y los años 60 constituyen una buena base para afirmar que la organización basada en la estructura sigue siendo la mejor alternativa para reconstruir un movimiento progresista poderoso. Los lugares de trabajo y las casas de fe que no se han organizado siguen siendo ambientes propicios para reclutar personas; además, hay muchos, los suficientes para devolverle al movimiento obrero el 35 % de densidad que tenía

cuando la inequidad estaba descendiendo, no aumentando.¹²

Puesto que el objetivo principal de la organización es cambiar la estructura de poder, transfiriéndolo del 1 % a algo más cercano al 90 %, las *mayorías* siempre son el objetivo: entre más gente, más poder. Pero no se trata de cualquier gente. Y la palabra mayoría no es una palabra descartable escrita en una pizarra, sino un objetivo específico que se debe alcanzar. En la organización basada en la estructura, en el lugar de trabajo y en ambientes basados en la fe, es fácil medir si se ha logrado convencer de una causa o problema a más de la mayoría de los participantes de la estructura en cuestión. Un lugar de trabajo o una iglesia pueden tener, digamos, 500 trabajadores o feligreses; la naturaleza cuantificable del grupo cerrado permite estimar el éxito en términos numéricos cuando se trata de alcanzar una mayoría, o incluso una mayoría cualificada. Un organizador o una organizadora que pretenda construir un movimiento con el máximo poder y esté abordando un grupo estructurado o cerrado debe tener como meta llegar a cada persona y planear cómo lograrlo, independientemente de si la persona tiene o no un interés previo en el sindicato o en la organización comunitaria. Además de entender concretamente cuándo se ha alcanzado una mayoría, el organizador o la organizadora puede calcular los niveles de compromiso de esa mayoría según la naturaleza, la frecuencia y el nivel de riesgo de las medidas en las que

12 — Hay cinco millones de personas trabajando en hospitales y doce millones de personas trabajando en fábricas que aún no se han organizado. La lista organizada por sectores es larga. Véase Barry T. Hirsch y David A. Macpherson, “Union Membership and Coverage Database from the Current Population Survey” *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56, n. 2, enero 2003, 349–54.

está dispuesta a participar. El proceso de construir una mayoría y poner a prueba su nivel de compromiso también permite un método mucho más sistemático para valorar, al interior de las diferentes estructuras, qué personas del común son líderes desde antes, un método llamado *identificación de liderazgo*. Estos líderes informales, a quienes llamaré “líderes orgánicos”, rara vez se identifican a sí mismos como líderes y raramente cuentan con un título oficial, pero pueden ser identificados por la influencia natural que ejercen sobre sus pares. Saber reconocerlos hace más fácil decidir de forma mucho más efectiva a quién darle prioridad en el *desarrollo de liderazgo*. Desarrollar sus habilidades de liderazgo es más fructífero que entrenar voluntarios de forma aleatoria, pues ya cuentan con una base de seguidores. Los líderes orgánicos son la clave para crecer.

Este proceso difiere considerablemente del proceso de autoselección que sucede en el trabajo de movilización de, por ejemplo, las luchas ambientales y otras luchas con un solo objetivo, los movimientos de mujeres y otros movimientos basados en la identidad, y los esfuerzos comunitarios de índole no religiosa. Los grupos que se seleccionan a sí mismos dependen del enfoque de movilización, y muchos de ellos crecieron a partir del proyecto de la Nueva Izquierda de los años sesenta o en respuesta a él.¹³ En el trabajo basado en la autoselección, la mayoría de las personas asiste

a las reuniones porque tiene un interés previo o un compromiso serio con la causa. Como dice Skocpol, “Muchos de los grupos principales ni siquiera eran asociaciones con membresía, sino pequeñas combinaciones de promotores ágiles, apasionados y con una forma de pensar fresca, que apoyaban nuevas causas”.¹⁴ Cuando el trabajo está basado en la autoselección, los movimientos pasan la mayor parte de su tiempo hablando con personas que ya están de su lado, mientras que en el trabajo basado en la estructura, puesto que la meta es construir mayorías en un grupo cerrado, los organizadores están obligados constantemente a incluir gente que al principio puede tener poco o no tener ningún interés en participar en un grupo. De hecho, al inicio de una campaña de sindicalización, muchos trabajadores están en contra de la idea misma de conformar un sindicato; igualmente, es posible que la primera vez que un grupo de feligreses sea invitado a unirse o a ayudar a construir un nuevo grupo basado en la fe muchos de ellos se opongan a orientar su iglesia más hacia la acción colectiva. En consecuencia, tanto los organizadores como los líderes orgánicos que los organizadores identifican y luego desarrollan dedican la mayor parte de su tiempo a convencer personas que no se identifican a sí mismas como personas que están del lado “de los progresistas”. La organización basada en la estructura expande

13 — John D. McCarthy y Mayer N. Zald, “Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory”, *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 6, mayo 1977, 1212–1241.

14 — Theda Skocpol, *ibid*, ubicación en Kindle 1762–1763.

deliberada y metódicamente la base de las personas a las que los movilizadores pueden recurrir para sus eternas campañas enfocadas en un solo tema. El libro de Han fortalece mi argumento de que los grupos que se seleccionan a sí mismos desarrollan una estrategia basada en el activismo, mientras que los grupos que se basan en la estructura desarrollan una base fuerte y más expansible, pues se enfocan en desarrollar líderes orgánicos que son capaces de movilizar y alcanzar mayorías.

Los sindicatos son la prueba más sólida del éxito de los movimientos sociales

A pesar de que tanto los sindicatos como los esfuerzos centrados en la fe están basados en la estructura, hay factores muy importantes que los diferencian. Las mejores lecciones vienen del éxito en las pruebas más duras. Las peleas sindicales reales involucran siempre amenazas y riesgos altos —al igual que las luchas del movimiento por los derechos civiles—. ¹⁵ Una diferencia crucial es que es que la mayoría de las organizaciones basadas en la fe y otras organizaciones de base amplia son conocidas como O de O, es decir,

“organización de organizaciones”. Con frecuencia, las O de O son entidades religiosas —iglesias, sinagogas y mezquitas individuales— donde el reclutamiento inicial ocurre entre un organizador o una organizadora y el líder o la líder, que es una persona con una posición oficial, generalmente de tiempo completo; es decir, una persona que por lo general tiene un título que le confiere un estilo más formal de liderazgo: sacerdote, pastor/a, rabino/a, imán. Una vez que esta persona se ha convencido del proyecto de construir una organización amplia basada en la religión, él o ella le dará al organizador u organizadora acceso completo a la congregación. Hoy en día, los organizadores de grupos basados en la fe no deben enfrentarse a condiciones para nada equivalentes a las que enfrentan los organizadores sindicales, pues no se invierten grandes sumas en esfuerzos por evitar que involucren nuevos individuos de fe en sus intentos por convencer a la mayoría del rebaño. Por el contrario, los organizadores basados en la fe suelen ser recibidos con los brazos abiertos.¹⁶

Cuando la estructura es el lugar de trabajo, el líder oficial de dicha estructura, el director o la directora ejecutiva de la compañía, les declara la guerra a los empleados ante el primer indicio de un intento de sindicalización, empleando tácticas que a

¹⁵ — Doug McAdam, *Political Process and the Development of the Black Insurgency, 1930–1970*, Chicago: University of Chicago Press, 1982.

¹⁶ — Heidi J. Swartz, *Organizing Urban America: Secular and Faith-Based Progressive Movements*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2008; Mark Warren, *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*, Princeton: Princeton University Press, 2001.

menudo incluyen la amenaza de despedir a cualquier trabajador o trabajadora que hable con los organizadores.¹⁷ Los organizadores, sean estos profesionales o voluntarios de otro establecimiento ya organizado, tienen prohibido por ley entrar a un lugar de trabajo que no esté organizado sindicalmente. Este hecho constituye ya una diferencia radical respecto a los contextos de fe, e implica que los organizadores deben ser muy buenos en el arte de la conversación uno a uno, que es con frecuencia la primera conexión entre ellos y sus potenciales reclutas.

Por otra parte, en el caso de los organizadores basados en la fe, su éxito al convencer la mayoría de los feligreses no se mide como un “todo o nada”, pues no hay elecciones supervisadas por el gobierno en cada iglesia que revelen el número de nuevos miembros de la organización. La recolección de cuotas a través del diezmo incentiva a los organizadores en los contextos de fe a intentar alcanzar tantos miembros nuevos como sea posible, pero las estructuras legales en torno a la organización sindical hacen que alcanzar una mayoría en una elección sindical o una huelga sea absolutamente necesario.

El momento y la urgencia también son importantes. Las organizaciones basadas en la fe no tienen fechas límite impuestas

desde afuera, en cambio los esfuerzos de organización sindical sí. La estructura legal bizantina que dicta las reglas de la creación y el gobierno de los sindicatos impone muchas fechas límite y muchos otros obstáculos que deben ser superados, empezando por la tarjeta de membresía al sindicato, que se vence en doce meses si el nivel de sindicalización requerido no ha sido logrado antes de esa fecha. Si se logra la sindicalización, el cronómetro vuelve a cero: en otro lapso de doce meses debe lograrse un primer acuerdo o contrato colectivo. Los acuerdos colectivos también expiran, lo cual produce una nueva ronda de fechas límite. La organización basada en la fe no tiene este tipo de exigencias y tanto las organizaciones como los organizadores bajados en la fe a menudo requieren años para construir el equivalente de una mayoría inicial o emprender las primeras acciones.¹⁸

Por todas estas razones, los organizadores sindicales, mucho más que los que están basados en la fe, deben perfeccionar su habilidad de identificar líderes orgánicos, persuadir votantes y desarrollar lo que los organizadores sindicales llaman pruebas estructurales. Desde el macartismo, la mayoría de los sindicatos ni siquiera ha intentado organizar trabajadores que no estén organizados, hacer huelgas o ganar votos de ratificación de

17 — Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, R. W., Oswald, R. A., y Seeber, R. L. (1998). Introduction [versión digital]. En K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald, y R. L. Seeber (eds.), *Organizing to win: New research on union strategies* (pp. 1–15). Ithaca, NY: ILR Press. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/188/>.

18 — Swartz y Warren, *ibid.*

contratos con alta participación, por obvias razones.¹⁹

El objetivo de este libro es aprender a edificar poder a partir de los mejores ejemplos de éxito alcanzado bajo las condiciones más difíciles. Este libro no es acerca de la organización sindical, sino acerca de la organización. El que esté enfocado en los sindicatos debería ser un indicio para la intelectualidad y las ciencias sociales de que no estudiar o no concebir a los sindicatos como movimientos sociales ha resultado en no entender la forma más efectiva de edificar poder. En el nuevo milenio, como en el pasado, un éxito sindical significativo requiere construir mayorías en el lugar de trabajo, el contexto con las condiciones más difíciles. Como dijeron Dan y Mary Ann Clawson, los mecanismos de la organización sindical “les ofrecen a los investigadores de los movimientos sociales un recurso poco utilizado: la oportunidad de un estudio sistemático de formas de acción colectiva a gran escala, a menudo de alto riesgo”.²⁰

A veces parece que se hubiera fraguado una resistencia generalizada a ver en lo mejor de la organización sindical actual algo tan moral, legítimo y generador de fuerza como el movimiento por los derechos civiles, que ya tiene 60 años. Charles Payne ilustra indirectamente lo anterior cuando comenta las numerosas reseñas de su obra maestra sobre la organización del movimiento

por los derechos civiles en el prefacio a la edición de 2007: “De lejos, el capítulo de *Light of Freedom* que menos han comentado los críticos ha sido el capítulo 12 y su discusión sobre los diferentes tipos de corrupción al interior del movimiento”.²¹ Cuando se discute el movimiento obrero casi siempre sucede lo contrario: el foco es casi siempre la corrupción interna, raramente la cruzada moral del movimiento por la dignidad laboral en una economía vil que está en contra de los trabajadores. Sin embargo, la organización masiva en condiciones de alto riesgo y con altos estándares morales continúa y las lecciones abundan.

La respuesta del Nuevo Obrerismo a la crisis del movimiento sindical

Los sindicatos de los Estados Unidos se encuentran en una crisis profunda. En 1995 el movimiento obrero estadounidense sufrió su mayor sacudón en más de cincuenta años, cuando una nueva generación de sindicalistas hizo que ocurrieran las primeras elecciones reñidas en la historia de la American Federation of Labor–Congress of Industrial Organizations (AFL–CIO). Los vencedores de la planilla New Voices, prometieron una revitalización

19 — Steven Henry Lopez, *Reorganizing the Rust Belt: An Inside Story of the American Labor Movement*, University of California Press, Berkeley/Los Angeles, 2004.

20 — Dan Clawson y Mary Ann Clawson, “What Has Happened to the U.S. Labor Movement? Union Decline and Renewal”, *Annual Review of Sociology*, vol. 25, 1999, 95–119.

21 — Charles M. Payne, *I’ve Got the Light of Freedom*, Berkeley: University of California Press, 1995, xviii.

por medio de una nueva estrategia de organización agresiva. Dos décadas y millones de dólares después, las filas de los sindicatos han decrecido aun más, del 10,3 % al 6,7 % en el sector privado y de 14,9 % al 11,3 % en general.²² Los sindicatos alineados con el equipo ganador eran casi todos sindicatos de trabajadores de servicios, a los que me referiré en este libro como ‘Nuevo Obrerismo’.²³ ¿Por qué el Nuevo Obrerismo no ha sido capaz de detener la pérdida de poder sindical?

Los sindicatos estadounidenses son monolíticos; en lugar de organizar a los trabajadores que aún no se han organizado, la mayoría se ha dedicado a administrar su propia caída.²⁴ No obstante, en 1995 un grupo de sindicatos declaró que iba a invertir la tendencia descendiente en la membresía. Este libro se enfoca en ese grupo. La selección es algo porosa, pero se centra en sindicatos que se identifican a sí mismos como sindicatos que están intentando cambiar y ensanchar sus filas. Para construir el universo de mi investigación me baso en varios grupos que se intersecan: una lista de Kate Bronfenbrenner, que ella utiliza en su enorme corpus de investigación sindical; la lista ganadora de la AFL-CIO en 1995; los

CTW

Bronfenbrenner-Hickey

SEIU	X
UNITE HERE	X
AFSCME	X
UAW	X
CWA	X
UFCW	X
LIUNA	X
IBT	X

sindicatos que se separaron de la AFL-CIO en 2006, conocidos como Change to Win o sindicatos CTW; y, más recientemente, los dos sindicatos nacionales de maestros más importantes, los cuales han sufrido cambios de liderazgo significativos. Debido al feroz ataque contra los maestros a nivel nacional, estos dos sindicatos —que históricamente trabajaban por su cuenta y evitaban tener vínculos estrechos con el resto del movimiento obrero— se han vuelto, por primera vez en décadas, participantes activos junto a otros sindicatos.

22 — Bureau of Labor Statistics, enero de 1996 y enero de 2014.

23 — ¿Qué sindicatos hacen parte del Nuevo Obrerismo? Yo mezclo varias listas: CTW es la abreviatura de la federación Change to Win. Técnicamente, el UBC y el UFW también estaban en la lista de la CTW. Otra lista usada frecuentemente es la desarrollada por Kate Bronfenbrenner y Roger Hickey en *Organizing and Organizers in the New Union Movement*, de Ruth Milkman y Kim Voss (Cornell ILR, 2004), a la que tuve acceso a través del dominio público digital. También tuve en cuenta la lista de los sindicatos que votaron inicialmente en contra de apoyar a Kirkland en las elecciones de la AFL-CIO en 1995, y la lista de los sindicatos que terminaron apoyando a Sweeney, que es ligeramente distinta. Finalmente, combiné estas listas para llegar a una lista provisional de los sindicatos que podrían considerarse parte del Nuevo Obrerismo.

24 — Lopez, *Reorganizing the Rust Belt*.

Estas listas que se superponen, y que están dominadas desde 1995 por sindicatos del sector servicios, incluyen los siguientes sindicatos: Service Employees International Union (SEIU); Hotel Employees and Restaurant Employees (HERE) y Union of Needletrades, Industrial, and Textile Employees (UNITE), los cuales se fusionaron para crear UNITE-HERE; American Federation of State, County and Municipal Employees (AFSCME); United Food and Commercial Workers (UFCW); United Auto Workers (UAW); United Brotherhood of Carpenters (UBC); Laborers International Union of North America (LIUNA); United Farm Workers (UFW); American Federation of Teachers (AFT); y National Education Association (NEA). La inclusión o exclusión de un sindicato depende de los meses y años exactos en los que tuvieron lugar varias guerras territoriales complejas.

Aunque el ambiente externo de todos los sindicatos es extremadamente hostil, los sindicatos podrían estar ganando mucho más. La principal razón de la caída continua de la afiliación sindical es la forma como los sindicatos se relacionan con sus miembros y con los trabajadores que todavía no se han organizado. A pesar de llevar décadas con una retórica de organización, el Nuevo Obrerismo se enfoca en la movilización. Buena parte de la historia y los estudios sobre el trabajo se enfoca en factores externos para explicar el declive de los sindicatos —ataques de los empleadores, tribunales hostiles, globalización, automatización y cambios en la estructura

del empleo—, ignorando su estrategia y sus métodos para involucrar a los trabajadores. Este libro se enfoca en algo que las personas involucradas en el movimiento pueden realmente —y fácilmente— controlar: su propia estrategia.

Un factor crucial en el fracaso de los esfuerzos por revitalizar los sindicatos después de 1995 ha sido la decisión estratégica de los líderes principales del Nuevo Obrerismo de distanciarse de los trabajadores y el lugar de trabajo. Estos líderes decidieron que, debido a las leyes laborales adversas y las sentencias judiciales hostiles, ya no podían ganar elecciones sindicales tradicionales, y centraron su estrategia en asegurar pactos de *card check*, neutralidad y elecciones justas con los empleadores. Estos acuerdos están anclados en una idea central: hacer que los empleadores dejen de luchar contra la sindicalización. Los sindicatos del Nuevo Obrerismo inventaron nuevos mecanismos para lo que ellos consideraban “zanahorias y palos”. Las zanahorias incluían premiar a las corporaciones ayudándoles a aumentar sus subsidios gubernamentales y a pagar menos impuestos, así como la promesa de cederles el control del lugar de trabajo y enfocarse exclusivamente en salarios y beneficios materiales. Si las zanahorias fallaban, venía el palo: la capacidad del sindicato de imponer costos potenciales al empleador. Esto podía lograrse mediante una “campaña corporativa” con ataques publicitarios contra la marca del empleador y las acciones de la empresa (“daño de marca”);

lobby para disminuir o abolir los subsidios públicos destinados al “sector privado”; abogados que presionaran para someter a la empresa a revisiones ambientales o de otro tipo; o retrasando o impidiendo cambios de zonificación. Puesto que muchas de estas tácticas dependen de la política, los sindicatos también invirtieron más dinero en política, pero no en el tipo de política que lleva a los votantes a las urnas, sino la que incluye cheques por miles de dólares y acuerdos a puerta cerrada logrados con ardides.

La colaboración corporativa no es nueva, pero las primeras campañas corporativas lideradas por el movimiento obrero en la década de 1970 en respuesta a la degeneración de las protecciones laborales en la legislación estadounidense estaban diseñadas como un complemento a la organización de los trabajadores. En cambio, ya para los primeros años del nuevo milenio, la habían prácticamente reemplazado.²⁵ La estrategia de debilitar la resistencia del empleador a la organización sindical por medio de campañas corporativas convirtió a los empleadores —no a los trabajadores y sus comunidades— en el centro de los esfuerzos del Nuevo Obreroismo. Hoy en día, las campañas corporativas siguen desplazando la lucha a la arena económica cuando amenazan con obstaculizar la

producción de utilidades sin que los trabajadores dejen de trabajar. Un nuevo ejército de personal sindical profesional educado en universidades evita la huelga e idea otras tácticas para atacar el mínimo de negociación de los empleadores. La dependencia excesiva del nuevo movimiento obrero en las campañas corporativas ha resultado en una guerra entre laboristas profesionales y élites corporativas. Los trabajadores ya no son esenciales para su propia liberación.

Los líderes del Nuevo Obreroismo, muchos de los cuales se identifican a sí mismos y son reconocidos como progresistas por fuera del sector sindical, han justificado “zanahorias” y acuerdos alcanzados con las grandes empresas que les han robado a los trabajadores y a sus comunidades las herramientas para defenderse a sí mismos contra sus empleadores.²⁶ Además, la adopción y fetichización de las tácticas corporativas por parte del Nuevo Obreroismo va en contra del estilo organizativo en el que se basaron muchas de las grandes victorias laborales conseguidas en un periodo en el que las relaciones industriales eran aun más hostiles que en las últimas cuatro décadas: la década de 1930, que presenció el establecimiento exitoso de los sindicatos del Congreso

25 — Julius G. Getman, *Restoring the Power of Unions*, New Haven: Yale University Press, 2010; Richard Hurd, “The Failure of Organizing, the New Unity Partnership, and the Future of the Labor Movement”, *Working USA*, vol. 8, septiembre 2004, 5–25.

26 — Muchos de estos acuerdos están escritos con un lenguaje que restringe la acción de los trabajadores y sus comunidades en un futuro. En un acuerdo que recibió bastante publicidad entre el SEIU y operadores de hogares para la tercera edad en California, los líderes sindicales aceptaron renunciar al derecho de huelga o arbitraje de los futuros miembros del sindicato, y se comprometieron a impedir que los trabajadores testificaran o mencionaran condiciones precarias al interior de los hogares para la tercera edad de California.

of Industrial Organization (CIO). Parte fundamental de la fuerza de los organizadores del CIO era identificar líderes orgánicos en la empresa y basar sus campañas en el “trabajador integral”, el cual era entendido como una persona inmersa en un espectro de relaciones sociales, tanto en el lugar de trabajo como en la comunidad.²⁷

La pérdida de la fuerza que se había ganado mediante este tipo de organización fue una de las consecuencias graves de la alianza entre el sindicalismo de negocios y el macartismo, el cual expulsó del movimiento obrero a la mayoría de los trabajadores que más dominaban el método de la época del CIO. Hoy en día quedan pocos veteranos del CIO que puedan contar sus historias de guerra, pues, al igual que muchos veteranos de la Segunda Guerra Mundial, muchos han muerto. Después de la era del macartismo, los líderes sindicales adoptaron una estrategia cada vez más conciliadora que alcanzó logros materiales y seguridad sindical durante algunas décadas, al costo de renunciar a la posibilidad de la huelga y, con frecuencia, a todos los demás derechos reales en la empresa. Una vez se renunció a la huelga como arma capaz de mutilar la producción, los líderes sindicales ya no veían la necesidad de construir una organización fuerte basada en el lugar de trabajo junto a la mayoría de los trabajadores —una organización que fuera lo suficientemente poderosa como para que la mayoría unida, en

conjunto y con objetivos comunes, decida dejar de trabajar—. El Nuevo Obrerismo apostó por estrategias que incluían cada vez menos trabajadores, reforzando los errores de la generación de líderes que les precedió, en lugar de cuestionarlos. Como resultado, los salarios y las condiciones laborales se han estancado. Los trabajadores como fuerza principal de su propia salvación han sido reemplazados por la campaña corporativa, un método de guerra táctica que saca al sindicato de las instalaciones de la empresa y lo aleja de sus filas.

En búsqueda de los cisnes negros: los sindicatos que siguen convocando huelgas mayoritarias exitosas

Los trabajadores todavía pueden alcanzar victorias sustanciales construyendo y conservando la participación mayoritaria —una estrategia muy diferente a la empleada por el Nuevo Obrerismo o cualquier otro grupo de los que trabaja a nivel nacional en la actualidad. Puesto que las huelgas

más poderosas —las que interrumpen o limitan la producción— no dependen del personal, sino de una mayoría abrumadora de los trabajadores involucrados en la acción colectiva, el uso del arma

27 — William Z. Foster, *Organizing Methods in the Steel Industry*, New York: Workers Library Publishers, 1936.

laboral más fuerte requiere una aproximación a los trabajadores que facilite la participación mayoritaria en el sindicato. En este libro predominan casos relacionados con huelgas mayoritarias exitosas llevadas a cabo desde 2000. Por medio de una analogía con la fábrica de la era industrial, adaptando sus instalaciones y las fuerzas laborales que la ocupan, me enfoco en casos de la economía de servicios de la actualidad: la salud y la educación, dos sectores en los que trabajadores con un amplio rango de habilidades y educación colaboran constantemente al interior del mismo edificio. A diferencia de las fuerzas laborales del pasado, las fuerzas laborales estudiadas están en su mayoría compuestas por mujeres (la mayoría de ellas mujeres de color), en cuyas labores son igualmente cruciales el trabajo emocional y las habilidades técnicas para alcanzar el éxito.

La transición de una economía de manufactura a una economía de servicios alteró radicalmente las relaciones tradicionales entre los trabajadores y los consumidores. ¿Tiene esto alguna implicación en términos de estrategia para los sindicatos? ¿Tiene una fuerza laboral dominada por mujeres y dirigida a la provisión de servicios una estrategia diferente a la de antes? ¿Debe el movimiento obrero ver al público de forma distinta en la estrategia de huelga contemporánea? ¿Exige la relación entre estas trabajadoras y sus pacientes o estudiantes (y las familias de sus pacientes y estudiantes) una relación distinta entre los sindicatos y la comunidad? La respuesta

en todos los casos es sí. Las huelgas son esenciales para restaurar el poder de la clase trabajadora, no solo porque pueden crear mejores estándares, sino porque revela una organización con un alto nivel de participación. Los sindicatos que siguen haciendo huelgas

masivas —no solo protestas que toman prestado el nombre de huelga— son pruebas concretas de métodos que pueden desafiar la raíz de toda la inequidad: la inequidad de poder en la sociedad. La clase corporativa ha estado creando una brecha entre el público y los trabajadores sindicalizados; ahora, el público de nuestra economía neoliberal, basada en buena medida en los servicios, debe convertirse en una extensión de los trabajadores en su lucha contra sus empleadores. Las historias presentes en este libro cuentan cómo restaurar el protagonismo de la huelga en Estados Unidos y demuestran que el éxito en este proceso dependerá de que el movimiento laborista adopte una relación radicalmente distinta con los trabajadores y el público consumidor —una relación que solo puede ser construida por los mismos trabajadores—.

Estos estudios de caso representan una pequeña fracción de la organización sindical y comunitaria. Aunque incluyen algunos fracasos, la mayoría presenta éxitos obtenidos en un periodo en el que tanto los sindicatos como la sociedad civil han decaído masivamente. Mi objetivo no es producir una teoría que explique los éxitos y los fracasos como un conjunto, sino explicar a profundidad

las dinámicas, las estrategias y los contextos en los que fueron logradas ciertas victorias. Entender estos casos de éxito es clave para repensar y revitalizar un movimiento progresista poderoso en Estados Unidos.²⁸

Los doce casos analizados en este libro posteriores a 2000 incluyen una OMS clásica, dos sindicatos nacionales y dos sindicatos locales, uno de los cuales es la versión local de uno de los nacionales —un caso excepcional que tiene un enfoque muy distinto al de su organización madre—. Estos sindicatos abarcan los llamados sectores privado y público (la distinción entre ambos obedece más al marco estratégico que a la realidad); e incluyen empleos en el comercio y en la provisión de servicios, que son ocupados por personas que pueden ser más difíciles de reemplazar (maestros y enfermeras) o más fáciles de reemplazar (trabajadores de fábrica, asistentes de maestros, asistentes de enfermería, cocineros, y personas encargadas de la limpieza). Uno de los casos involucra una fuerza laboral compuesta predominantemente por hombres que vienen de contextos muy diversos, cuyo trabajo es matar y preparar carne de cerdo en un estado del sur con leyes *right-to-work*. Otros involucran fuerzas de trabajo predominantemente femeninas, que educan y cuidan menores, enfermos y a los débiles en estados del norte que están al menos parcialmente sindicalizados. Muchos

casos surgieron dentro de estas organizaciones. En uno de los sindicatos nacionales, el United Food and Commercial Workers Union (UFCW), hubo tres campañas independientes para sindicalizar a los trabajadores, las cuales abarcan más de una década y resultaron en dos derrotas y una gran victoria. En *todos* los casos, perder y ganar, bien sea un poco o mucho, está asociado a un factor común: las creencias y motivaciones, o el sentido de determinación del equipo de liderazgo.²⁹ La Tabla 1.2 provee un resumen de los casos.



28 — Dan Clawson, *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*, Ithaca and London: ILR Press and Cornell University Press, 2003.

29 — Algunas personas llaman ideología lo que otros llaman creencias o cosmovisión. Marshall Ganz usa las palabras 'motivación' y 'determinación'.

TABLA 1.2 — Casos en el nuevo milenio, 2000 a 2014*

Tipo de organización y nombre	OMS: Make the Road New York	Sindicato: SEIU	Sindicato: UFCW	Sindicato: AFT
Sector y tipo de profesión o empleo	“Precariado”, lugares de trabajo pobres, y pequeños. La mayoría de las luchas son en la arena comunitaria	Sector privado, servicios Hogares para la tercera edad	Sector privado, manufactura. Producción de carne de cerdo	Sector público, servicios. Educación
Ubicación	Nueva York	Estrategia <i>nacional</i> : Washington (estado) Estrategia <i>local</i> : Rhode Island, Connecticut	Tar Heel, Carolina del Norte	Chicago
Marco legal	Por fuera del marco legal laboral (en la mayoría de los casos)	Seguridad sindical	<i>Right-to-work</i>	Seguridad sindical
Sector demográfico	Inmigrantes latinoamericanos, documentados e indocumentados	Predominantemente mujeres afroamericanas e inmigrantes documentadas	Predominantemente hombres afroamericanos, blancos e inmigrantes indocumentados	Predominantemente mujeres blancas y afroamericanas, algunas latinoamericanas y asiáticas
Número de trabajadores	Varía de grupos muy pequeños a tener impacto a nivel estatal	6,000	5,000	30,000
Tipo de esfuerzos	Litigación, cambio legislativo a nivel estatal, bloqueo de medidas de aplicación	Acuerdos con el empleador con pactos de neutralidad, elecciones de la National Labor Relations Board (NLRB), negociaciones colectivas y huelgas	Elecciones NLRB, acuerdos con el empleador y huelgas	Estrategias para ir del declive a la renovación, negociación colectiva y huelgas

*Las dos pérdidas tuvieron lugar en 1994 y 1997.

Metodología

En mi investigación utilizo una mezcla de métodos cualitativos y cuantitativos. Realicé cincuenta y ocho entrevistas semiestructuradas con trabajadores rasos, líderes de la sociedad civil, miembros de organizaciones de medios locales, estrategias principales de las campañas sindicales actuales y pasadas, y líderes y organizadores sindicales activos desde hace mucho o retirados. Analicé las bases de datos de interrupción del trabajo de los Federal Mediation and Conciliation Services (FMCS) desde el año 2000 hasta hoy. Hice investigación de archivo para buscar los documentos de planeación estratégica de cada caso; analicé los acuerdos de negociación colectiva de cada sindicato local; leí artículos de prensa y comunicados internos; y llevé a cabo un análisis de contenidos línea por línea de los textos clave de Saul Alinsky, así como de los manuales para el entrenamiento de organizadores de muchas organizaciones y sindicatos alinskystas. En el Capítulo Tres, utilicé la observación participante, primero como organizadora joven en entrenamiento en el 1199 New England, y posteriormente como directora delegada a nivel nacional de la división de salud del SEIU, donde participé en muchas discusiones previas al lanzamiento de lo que llegó a ser conocido a nivel nacional como la Nursing Home

Industry Alliance, representada en este libro por el caso del estado de Washington. Fui entrenada como organizadora comunitaria en una rama de la tradición alinskysta antes de trabajar como organizadora sindical y negociadora de contratos.

Con base en lo que John Gerring³⁰ llama casos “cruciales”, cuestiono la relación entre la capacidad de acción de los trabajadores rasos y el éxito. Gerring describe los “casos cruciales” como “paradigmáticos”. En cada uno de los capítulos empleo el método del caso crucial (la forma como se abordan los hogares para la tercera edad en el estado de Washington, en comparación con la forma como se abordan en Connecticut; los logros de un centro de trabajadores, Make the Road New York, respecto a los demás centros de trabajadores; la desafiante huelga masiva de los maestros de Chicago en un periodo marcado por el sometimiento de la mayoría de los sindicatos de maestros; el abuso de las leyes laborales por parte de un empleador en el Sur profundo).

30 — Gerring, John, *Social Science Methodology: A Criterial Framework*, New York: Cambridge University Press, 2001. Véase especialmente el capítulo nueve, “Métodos”.

Los capítulos

El Capítulo Dos disecciona la relación entre el poder y la estrategia y profundiza en la comparación entre dos enfoques particulares para abordar el cambio social: el enfoque de movilización, que es el dominante, y el poco utilizado enfoque de organización. Yo propongo un enfoque mixto llamado ‘organización basada en el trabajador integral’. Esta aproximación se nutre de las historias presentes en este libro y de mis propias experiencias, e integra a profundidad asuntos que surgen tanto en el lugar de trabajo como fuera de él, tanto la acción como el aprendizaje, en una estrategia holística. En otras palabras, responde al reto propuesto por Ira Katznelson en *City Trenches*:

La política urbana estadounidense ha estado gobernada por límites y reglas que acentúan etnia, raza y territorialidad, en vez de clase, y enfatizan la distribución de productos y servicios, mientras excluyen preguntas relacionadas con las relaciones de producción o al interior del lugar de trabajo. El eje central de estas reglas ha sido la separación radical entre la política laboral y la política comunitaria en la consciencia, el discurso y las acciones de las personas. [énfasis de la autora]³¹

La organización integral de los trabajadores es explicada en el Capítulo Dos y algunos de sus aspectos aparecen representados en los capítulos empíricos posteriores. Este enfoque demuestra que cuando los sindicatos ven a sus miembros y a los trabajadores que aún no están organizados como actores de clase al interior de sus comunidades, y cuando los trabajadores traen sus redes comunitarias preexistentes a las luchas laborales, no solo ganan igual, sino que sus victorias producen un cambio transformador en la consciencia.

El Capítulo Tres se enfoca en dos sedes del sindicato nacional SEIU y examina sus estrategias extremadamente diversas al interior de hogares privados para la tercera edad. Una de las sedes representa perfectamente a Andrew Stern, llamado por los medios nacionales la figura principal del Nuevo Obreroismo, cuya huella todavía domina la cultura y las estrategias de la sede del estado de Washington (y del sindicato nacional). Los medios nacionales han comenzado a presentar a David Rolf, el protegido de Stern en la sede de Washington, como el nuevo futuro del obrerismo, a pesar de haber dicho públicamente muchas veces que cree que los sindicatos son un concepto del siglo XX. La otra sede es un caso atípico al interior del SEIU y representa la tradición militante del CIO. Desde esta sede, conocida comúnmente como District

1199 New England, se han organizado huelgas de trabajadores de más de cien hogares para la tercera edad en el nuevo milenio. Este capítulo expone las diferencias entre el cabildeo, la movilización y la organización en el sitio de trabajo, y demuestra la superioridad de la organización.

El Capítulo Cuatro analiza la historia del sindicato de maestros de Chicago (Chicago Teachers Union, CTU) durante el cuarto de siglo que va desde 1988 hasta la reciente huelga que mantuvo en vilo a la nación en 2012. En él, muestro el declive lento y sostenido del otrora poderoso CTU —incluso en 1988—, hasta convertirse en una típica organización débil y poca creativa que había perdido la confianza de muchos de sus mejores maestros. Posteriormente, sigo la evolución de las medidas que tomaron esos maestros y maestras desilusionados para reconstruir su sindicato y vencer a uno de los alcaldes más poderosos de la nación en ese entonces, Rahm Emanuel, quien se había propuesto destruir al CTU como parte de un ataque bipartidista más grande contra los sindicatos del sector público. El Capítulo Cuatro muestra lo rápido que un sindicato puede ir del descenso a la renovación, y la profunda diferencia que hay entre un liderazgo sindical que les permite a sus bases luchar y un liderazgo que utiliza su personal como administradores diligentes en un sindicato que funciona de arriba hacia abajo, coartando la voluntad de sus propios miembros.

El capítulo cinco vuelve al sector privado a partir del caso de una gran fábrica al estilo de las que dominaron el siglo XX. La mayoría de los académicos asumen que es posible organizar a los trabajadores de servicios que ganan salarios bajos y aún no están organizados; no obstante, este capítulo, como los demás, demuestra que la motivación y la estrategia podrían estar más relacionadas de lo que se creía con el fracaso o el éxito de *todos* los trabajadores de todos los sectores. Este estudio de caso se centra en la planta de producción de carne de cerdo más grande

del mundo, una planta de Smithfield Foods ubicada en una región rural de Carolina del Norte, el estado con la tasa de sindicalización más baja de Estados Unidos. La mayoría de los trabajadores son hombres, y las tensiones raciales y étnicas entre ellos son explotadas de forma tan profunda, que cualquiera creería que Jim Crow sigue vivo tanto legal como culturalmente.

Los trabajadores de esta fábrica fueron derrotados dos veces cuando intentaron sindicalizarse. En el tercer intento ganaron y ganaron en grande, produciendo un cambio drástico en la operación de la planta y en sus propias vidas. Su historia sugiere un camino a seguir para otras grandes plantas manufactureras en el Sur, un camino en el que los trabajadores articulen su lugar de trabajo y sus relaciones comunitarias en una sola lucha por la decencia y el respeto. Los capítulos Tres, Cuatro y Cinco presentan evidencia de

que cuando un sindicato involucra estratégicamente a la comunidad en general se desarrollan nuevos líderes fuertes tanto dentro como fuera de las paredes de la fábrica.

Estos ejemplos también muestran que la “ley de hierro de la oligarquía” de Robert Michel en realidad no es de hierro, y sugieren que la motivación y/o la ideología de los líderes principales es un factor crucial para que un sindicato se vuelva oligárquico o no. Adicionalmente, los tres capítulos muestran que hay características estructurales clave que pueden institucionalizar modelos de gobierno que ayuden a frustrar tendencias oligárquicas en organizaciones de gran tamaño como los sindicatos.

El Capítulo Seis explora un grupo que organiza la clase trabajadora como clase sin ser un sindicato. Make the Road New York es un movimiento social que también funciona como centro de trabajadores, pero ubica el centro de trabajadores al interior de una organización que ha logrado acercarse un sindicato moderno más que ningún otro grupo no sindical actualmente en Estados Unidos. Con más de ciento cincuenta y cinco empleados de tiempo completo, la organización combina estrechamente servicios directos, cabildeo y movilización, y ha tenido más éxito que la mayoría de los grupos que se encuentran en una posición similar. Es interesante que muchas de sus victorias legislativas y sus esfuerzos relacionados con el lugar de trabajo dependan

fuertemente de la fuerza de los sindicatos neoyorquinos. Si bien su trabajo es impresionante, da cabida a la pregunta de si este tipo de grupos pueden seguir obteniendo victorias si los sindicatos de los que dependen —los cuales son actores importantes solo en algunos estados— se debilitan.

El capítulo final resume las lecciones de los estudios de caso y argumenta que para disminuir la inequidad actual es necesario acoger fuertemente los sindicatos —pero sindicatos democráticos, enfocados en estrategias que vienen de la base y no desde arriba, que ponen la capacidad primaria de producir cambio en manos del trabajo colectivo de los trabajadores tanto en el lugar de trabajo como en las comunidades en las que residen—. Es posible deshacer las pérdidas de los últimos cincuenta años, en los que el derecho corporativo se apropió firmemente el control de la estructura de poder, pero solo si se vuelven a adoptar y se modernizan los métodos y las estrategias del antiguo CIO y del movimiento por los derechos civiles. ●

*Traducción al español: Andrea Garcés & Juan Diego Otero
de Gegensatz Translation Collective.*

Contáctanos

¿Tienes alguna pregunta sobre nuestro programa? Contáctanos y te responderemos lo antes posible.

✉ EMAIL

info@organizing4power.org

🌐 WEB

organizing4power.org
