

Un ejemplo inspirador de organización sindical en un contexto hostil: el caso de TÜMTİS en Turquía

TÜMTİS, un reducido sindicato turco de trabajadores de transporte terrestre, estaba organizado en torno de un grupo de empresas de envíos pequeñas y tradicionales. Un cambio en la dirección en 2007 y la decisión estratégica de enfocarse en compañías internacionales de gran escala potenciaron su crecimiento, gracias, sobre todo, al uso de dos tipos de recursos de poder asociativo: la participación de los miembros y la cohesión interna, multiplicados mediante las capacidades de enfoque, intermediación y aprendizaje de la nueva dirección y el poder asociativo de los sindicatos globales en el nivel transnacional.

ALPKAN BIRELMA

■ El contexto de los sindicatos en Turquía

El movimiento trabajador turco ha sido uno de los más afectados por la reestructuración neoliberal. Turquía no cuenta con información confiable sobre la cantidad de trabajadores sindicalizados antes de 2013, y por lo tanto la información

Alpkan Birelma: es sociólogo y profesor en la Universidad Ozyegin, especializado en los movimientos de los trabajadores, sociología del trabajo y clases sociales. Desde sus años de estudiante ha colaborado como voluntario para distintas organizaciones de trabajadores. Actualmente es voluntario en Bağmsız-Sen, un sindicato independiente de trabajadores textiles organizado en 2015.

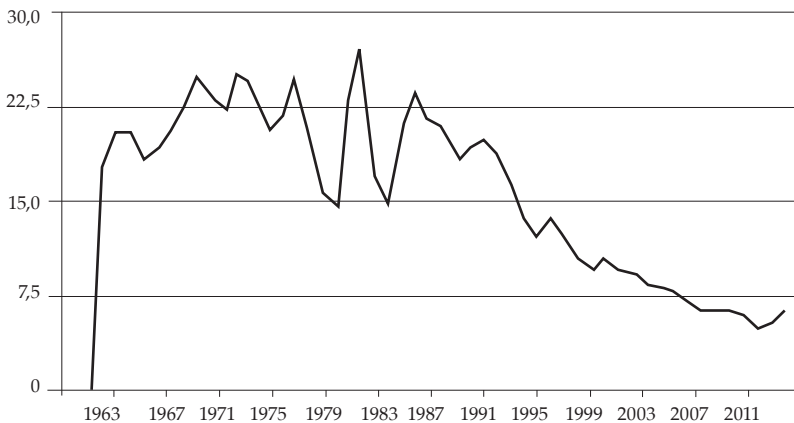
Palabras claves: sindicatos, sindicatos globales, transporte, Turquía.

Nota: el autor desea expresar su gratitud a los dirigentes de TÜMTİS Gökür Marş (ex-directivo), Kenan Öztürk (presidente), Muharrem Yıldırım (secretario de Organización); Gürel Yılmaz (secretario general), Murat Küçükşahin (organizador), Demet Dinler (ex-directivo) y a Teresa Conrow (organizadora de camioneros) por su ayuda y su franqueza. Traducción del inglés de Vera von Kreuzbruck.

sobre los acuerdos de negociación colectiva es una fuente válida para evaluar el poder sindical¹. El gráfico 1 muestra la trayectoria de la cobertura de las negociaciones colectivas en Turquía expresada en términos de la proporción del número total de empleados, en la que se incluyen funcionarios públicos y trabajadores informales, amparados por un convenio colectivo. Más o menos uno de cada cuatro empleados estaba amparado por un acuerdo de negociación colectiva de 1971 a 1987; en este último año comenzó una casi continua caída de la cobertura. Las medidas tomadas a partir del golpe de Estado de 1980, contrario al movimiento de los trabajadores, en particular la nueva ley de sindicatos de 1983, parecen marcar esta época. La liberalización de la economía y la introducción del empleo temporario y tercerizado en los bastiones sindicales también tuvieron su papel en esta caída. El gráfico muestra claramente los altibajos del poder asociativo de los sindicatos turcos. Para la década de 2010 Turquía tocó un piso histórico de alrededor de 5% de densidad sindical; en el sector privado, solo 3%.

Gráfico 1

Turquía: cobertura de las negociaciones colectivas, 1963-2011 (en %)



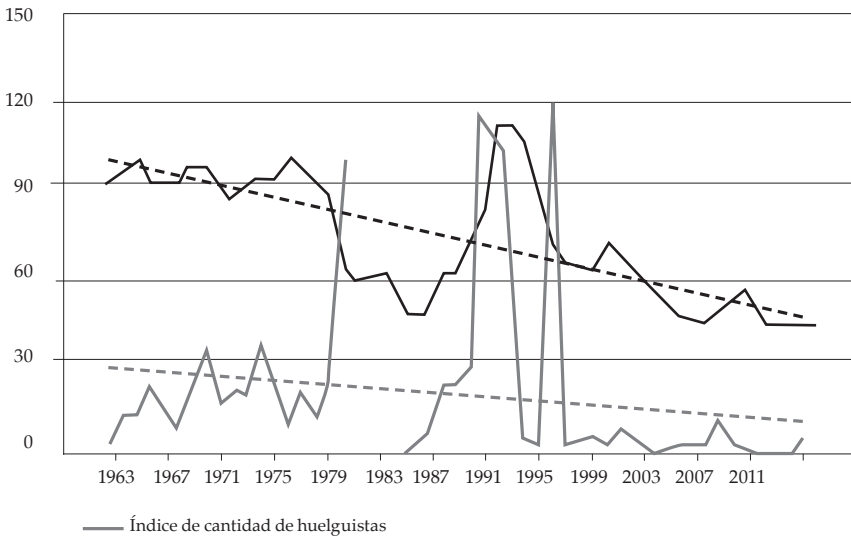
Fuente: Birelma 2017.

1. El régimen regulatorio turco de relaciones industriales no cuenta con ningún mecanismo de apoyo para las negociaciones colectivas. Los sindicatos turcos tienen que organizar cada lugar de trabajo de manera independiente para ampliar las negociaciones colectivas. Para estar cubierto por un contrato colectivo, el trabajador tiene que ser miembro de un sindicato, y el sindicato tiene que estar oficialmente reconocido en el lugar de trabajo mediante la organización de más de la mitad de los trabajadores.

La tasa de huelgas es otro indicador significativo del poder de los trabajadores. El gráfico 2 combina un índice de huelguistas con un índice de salarios promedio. El índice de salarios muestra el promedio de salarios reales en relación con el PIB per cápita. De esta manera, representa un índice aproximado del porcentaje salarial, es decir, la fracción del ingreso nacional que corresponde a los salarios.

Gráfico 2

Turquía: salarios y cantidad de huelguistas (índice), 1963-2011



Fuente: Birelma 2017.

La primera oleada de huelgas fue en 1980, cuando la crisis de 1979 afectó seriamente los salarios. El gobierno militar prohibió las huelgas durante tres años, redujo mucho los salarios y cambió el marco institucional de las relaciones industriales con leyes y regulaciones nuevas. El poder institucional del que habían gozado los sindicatos en las dos décadas anteriores se vio muy disminuido. No obstante, los trabajadores sindicalizados, que buscaron recuperarse de la tremenda caída salarial, iniciaron en 1990 y en 1991 la ola más importante de huelgas y consiguieron así un significativo aumento. La erosión de la concentración sindical y de la cobertura de la negociación colectiva, sin embargo, continuó –como tendencia– de manera irreversible. La crisis de 1994 creó condiciones similares a las de 1979, pero esta vez la cobertura de la negociación colectiva era 10% más baja que la tasa de 15 años antes. Las medidas de fuerza

de 1995 fracasaron y por los siguientes 20 años las huelgas prácticamente desaparecieron. El porcentaje salarial siguió la abrupta caída de las tasas de huelga y alcanzó así nuevos pisos.

Desde la crisis económica de 2001, la tasa de desempleo nunca estuvo en Turquía por debajo de 9% y superó el 10% luego de la crisis de 2008, lo que deterioró aun más el poder de negociación de los trabajadores. Mientras tanto, siguiendo tendencias globales, los sindicatos turcos también perdieron su poder social y llegaron a ser ampliamente vistos como instituciones arcaicas que solo defendían los intereses de una minoría privilegiada de trabajadores.

Turquía cuenta con un sistema parlamentario de representación política y, desde 2002, está gobernada por el proislámico Partido de la Justicia y el Desarrollo (AKP, por sus siglas en turco). El AKP ha ganado por un margen significativo todas las elecciones en las que participó, ha contado con amplias mayorías en el Parlamento y gobernado el país con administraciones fuertes. Con su pragmática combinación de neoliberalismo, patrimonialismo islámico y algunas medidas democráticas (Akan), el AKP ha sido capaz de mantener el apoyo popular de la clase trabajadora. La transformación del régimen de prestaciones turco, que era particularmente corporativista, hacia un sistema relativamente más igualitario ha sido un importante motivo para este apoyo. La mejora del sistema de salud y un nuevo énfasis en la asistencia social estuvieron entre las medidas mejor recibidas de la política gubernamental (Buğra/Keyder). Por otro lado, los gobiernos del AKP han profundizado y extendido sostenidamente la flexibilización laboral y el trabajo precario con la sanción de nuevas leyes y regulaciones. El empleo subcontratado es la versión más común de la flexibilización laboral en Turquía; el promedio de trabajadores subcontratados sobre el total de empleados creció de 4% a 11% entre 2002 y 2011 (Birelma).

En lo que respecta al sindicalismo, el AKP ha mantenido las leyes antisindicales, las regulaciones y las prácticas vigentes desde el golpe de 1980, mientras que sus actitudes hacia los sindicatos son extremadamente selectivas y discriminatorias. Por un lado, el AKP limitó las actividades de los sindicatos militantes y de izquierda mediante varias medidas, que incluyen la prohibición de huelgas, mientras que por otro apoya el «sindicalismo simbiótico»: el partido apoyó plenamente a dos confederaciones sindicales proislámicas y pro-AKP, una para empleados públicos y la otra para obreros, en detrimento de otros sindicatos (Celik).

El apoyo del AKP a las confederaciones proislámicas cambió el panorama de los sindicatos en los últimos 15 años ■

El apoyo del AKP a las confederaciones de trabajadores proislámicas cambió completamente el panorama de los sindicatos en Turquía en los últimos 15 años. Mientras que en 2002 solo 6% de los empleados públicos sindicalizados era miembro del proislámico y

pro-AKP Memur-Sen, en 2016 el porcentaje llegó a 54%. El porcentaje de la confederación pro-AKP Hak-İş entre los trabajadores sindicalizados creció de 17% en 2013 a 32% en 2017. En la actividad del transporte terrestre, un sindicato análogo al Hak-İş es el Öz-Taşıma-İş. Fue fundado a fines de 2012 durante la campaña de Tüm Taşıma İşçileri Sendikası (TÜMTİS) en DHL y, con el apoyo de la dirección de DHL, se empezó a organizar para perjudicar la campaña de TÜMTİS. Después llegó a tener en tan solo cuatro años hasta 20.291 miembros inscritos con el apoyo del gobierno, lo que demostró un «increíble» éxito en la organización de trabajadores². Todos los acuerdos de negociación colectiva de Öz-Taşıma-İş fueron firmados con las empresas o las subcontratistas de los municipios gobernados por el AKP.

En 2012 el AKP reemplazó la ley de sindicatos por una nueva que trajo pequeñas mejoras. No obstante, dado que de manera gradual el AKP empezó a volverse abiertamente autoritario en la década de 2010 y la autonomía del Poder Judicial también se ha visto gradualmente erosionada (Tuğal), el impacto positivo de la nueva ley resulta insignificante o inútil.

Este resumen sirve para ilustrar el extremadamente complejo contexto turco, en el que los recursos de poder de los sindicatos³ no alineados con el AKP se han visto mermados. La historia de TÜMTİS no es una excepción a estas tendencias generales. A mediados de los años 2000 TÜMTİS estaba principalmente organizado en compañías de envíos pequeñas y tradicionales, que estaban bajo la presión de un cambio estructural en el sector del transporte debido al creciente dominio de las grandes corporaciones. En 2007, el sindicato tenía alrededor de 1.500 miembros, que pagaban cuota y contaban con un contrato colectivo. Su revitalización y transformación recién iban a empezar seriamente al final de la década.

2. Hizmet-İş, el sindicato más grande de Hak-İş, es un sindicato de trabajadores municipales. Consiguió 135.671 nuevos afiliados; es decir, de 2013 a 2017 –cuatro años– cuadruplicó la cantidad, lo que podría llegar a ser el mayor crecimiento que un sindicato haya jamás logrado en un periodo tan corto.

3. Sobre el enfoque en los recursos de poder, v. Schmalz/Dörre.

■ Breve historia de TÜMTİS antes de la revitalización

Los choferes de los ómnibus municipales y de los tranvías de Estambul fundaron TÜMTİS en 1949. Estuvo entre los sindicatos fundadores de Türk-İş, la mayor y la más antigua de las principales confederaciones sindicales, que se creó en 1952. Liderada por un directorio de derecha, TÜMTİS se expandió más allá de Estambul y organizó a los choferes municipales de varias ciudades, aunque su bastión siguió siendo Estambul. Con un máximo de 21.000 miembros registrado en 1970, nunca fue un sindicato grande⁴. Sufrió dos reveses en su historia, primero a mediados de la década de 1970 y después del golpe antitrabajadores de 1980. De acuerdo con la ley laboral turca, un sindicato solo puede organizar a los trabajadores de una industria determinada, definida por el Ministerio de Trabajo de manera bastante arbitraria⁵. En 1974 el gobierno sancionó una nueva regulación que redefinía las industrias, en la que excluyó los servicios de ómnibus municipales del sector del transporte terrestre. Este cambio hizo que TÜMTİS perdiera casi la mitad de sus afiliados. El segundo revés, el golpe de 1980, llevó a otra crisis ya que hizo caer la cantidad de afiliados aún más, hasta un nivel crítico. No obstante, la dirigencia del sindicato elogió al régimen debido a su postura de derecha y anticomunista (Baydar).

Para sobrevivir, a mediados de la década de 1980 el sindicato empezó a organizarse alrededor de compañías de reparto de envíos pequeñas y tradicionales de Estambul, que por lo general emplean a menos de 50 trabajadores. La iniciativa logró un éxito moderado y así TÜMTİS consiguió revivir como un sindicato pequeño pero sólido de trabajadores de pequeñas empresas de reparto. Como los recursos del sindicato estaban prácticamente agotados a esa altura, a los dirigentes profesionales se les pagaba lo mismo que a los miembros, algo que luego se hizo costumbre y que mantuvieron los trabajadores de orientación socialista que terminarían liderando el sindicato.

A fines de la década de 1980, el activismo de los trabajadores turcos se revitalizó, como lo evidencian las tasas de huelgas. TÜMTİS también experimentó su propia revitalización y esta ola de militancia llevó a un cambio significativo en la dirigencia. En 1989 un grupo de trabajadores afiliados a un partido

4. Las declaraciones de los sindicatos turcos acerca de la cantidad de sus miembros se han exagerado mucho. El Ministerio de Trabajo instaló un sistema digital y empezó a difundir de manera relativamente confiable la cantidad de miembros solo en 2013.

5. Dos ejemplos de la historia reciente de TÜMTİS que se presentan en este artículo aclararán de qué manera esto dificulta la organización de los sindicatos, en particular la de los sindicatos militantes.

socialista ganó las elecciones ejecutivas del sindicato. Con su energía y militancia, la nueva dirigencia intentó organizar sindicalmente a los trabajadores de una gran empresa de envíos que empleaba a cerca de 2.500 personas en 1990, pero la campaña fracasó por la fuerte resistencia de la empresa, que despidió a casi 600 miembros del sindicato. No obstante, la nueva dirigencia tuvo éxito en la expansión gradual de su base de afiliados hacia pequeñas empresas de reparto de otras ciudades: en la década de 1990 el sindicato se organizó y abrió nuevos locales en cuatro ciudades anatólias.

En la primera mitad de la década de 2000 TÜMTİS intentó hacer pie en varias grandes compañías de envío, pero estos intentos también fracasaron. El éxito más significativo de este periodo fue el de organizar a 200 choferes de ómnibus de una empresa subcontratista que trabajaba para la municipalidad en el sudeste de Turquía. Excepto por este logro, el sindicato no consiguió organizarse en un lugar de trabajo importante más allá de su bastión de pequeñas empresas de reparto. Debido a este *impasse*, al consecuente letargo y a algunas otras razones políticas, afloraron disputas internas dentro de la dirigencia. En 2007 un grupo conducido por el líder de la exitosa campaña con la empresa subcontratista de la municipalidad se separó del partido socialista, se presentó como opositor a la dirigencia en ejercicio y ganó ese año las elecciones ejecutivas. Este cambio de dirigencia fue un acontecimiento crucial en la historia del sindicato.

■ Primer paso: independizarse de los partidos políticos y aumentar la militancia

Tener una dirigencia socialista afiliada a un partido político puede abrirle paso a un sindicato hacia mayores capacidades de intermediación, lo que a su vez puede ayudar a la cohesión interna, a un mayor poder asociativo en términos de participación de los miembros, y también a un mayor poder de discurso y a ganar aliados externos. Sin embargo, puede ocasionar serios problemas si las políticas partidarias se vuelven más importantes que el sindicalismo. Esto parece haber sido lo que sucedió en TÜMTİS en la década de 2000, en particular, en un momento en el que los partidos y facciones socialistas fueron marginados. El sindicato no pudo ampliar significativamente su base de afiliados, compuesta en 2007 por alrededor de 1.500 miembros que trabajaban bajo un acuerdo colectivo y pagaban su cuota. La llegada al poder de una nueva facción, que rompió con el partido pero que seguía manteniendo la ideología socialista, trajo consigo una dirigencia militante cuya prioridad era el sindicalismo. Con un nuevo espíritu y un nuevo deseo de organización, la

nueva dirigencia buscaba organizar a trabajadores de empresas más grandes. La erosión incesante de la base de TÜMTİS en las pequeñas compañías de envío, que sentían la presión de las grandes corporaciones, fue otro factor que reflejó la urgencia y la necesidad de organización. La nueva dirigencia demostraría al poco tiempo que estaban más predispuestos a probar nuevos métodos de organización.

**Con un nuevo espíritu,
la dirigencia buscaba
organizar a trabajadores de
empresas más grandes ■**

En 2007, 250 miembros de TÜMTİS, choferes de ómnibus subcontratados, fueron despedidos por la municipalidad en una operación antisindical. Luego de una lucha que duró cinco meses, el sindicato se las arregló para asegurar la reincorporación de 100 de ellos⁶. En 2008, el sindicato empezó a organizarse en dos compañías subcontratistas que trabajaban para Unilever, lo que ocasionó que la empresa despidiera a 87 miembros del sindicato. Esa fue la primera vez que el sindicato intentó organizarse dentro de una empresa internacional. Después de una lucha llevada a cabo por miembros activos y despedidos que duró siete meses, el sindicato consiguió la reincorporación de la mayor parte de los trabajadores. No obstante, no pudo firmar un acuerdo colectivo en los meses siguientes por la decisión de un tribunal de justicia que determinó que el empleador no era una empresa de transporte terrestre. Esta fue la primera campaña de TÜMTİS que gozó de un apoyo más cercano por parte de la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF, por sus siglas en inglés), gracias al carácter internacional de Unilever. No solo la ITF sino también otros representantes de federaciones sindicales visitaron los piquetes. TÜMTİS era miembro de la ITF desde 1964, pero el apoyo que había recibido de la Federación antes de 2008 solo se había manifestado en gestos simbólicos, tales como enviar mensajes de protesta contra las compañías antisindicales.

En la primavera de 2008 el sindicato organizó exitosamente a cerca de 300 trabajadores de una empresa subcontratista en una dársena propiedad de una

6. En julio de 2016, apenas una semana después del sangriento golpe fallido (15 de julio), la municipalidad contraatacó una vez más para intentar deshacerse de TÜMTİS. Aprovechando la agitación que había en el país, despidió de manera ilegal a su delegado sindical. Después, la dirección transfirió a cerca de 140 trabajadores a esa compañía, que tenía contratados en ese momento a 58 miembros de TÜMTİS. Todos los trabajadores transferidos eran miembros de ÖZ-Taşıma-İş, un afiliado de la confederación pro-AKP Hak-İş. Después de estos movimientos ÖZ-Taşıma-İş ganó el reconocimiento en el lugar de trabajo. Este caso muestra claramente la intolerancia del AKP hacia los sindicatos que mantienen su autonomía y priorizan la defensa de los derechos de los trabajadores. En una municipalidad que emplea directamente o mediante subcontratación a miles de trabajadores, no se abstuvieron de explotar el golpe para remover a 58 miembros de TÜMTİS.

La ITF apoyó el caso visitando el piquete y contactando a la casa matriz en Singapur ■

compañía internacional en el sur de Turquía. El empleador despidió gradualmente a 197 miembros, que armaron y mantuvieron un piquete durante seis meses. Este caso también fue discutido en un encuentro de la ITF en Bruselas en el que participó el líder de TÜMTİS. La ITF apoyó el caso visitando el piquete y contactando a la casa matriz en Singapur. En el verano de 2009 TÜMTİS logró la reincorporación de todos los trabajadores despedidos, y a comienzos de 2010 logró un acuerdo de negociación colectiva. Sin embargo, como los jefes de la dársena estaban inquietos por la actitud activista de TÜMTİS, en 2012 efectivizaron a todos los trabajadores subcontratados que eran miembros del sindicato. Según el acuerdo que se hizo con la dirección de la dársena, después de este traspaso los trabajadores ya no podían seguir siendo miembros del sindicato, porque el Ministerio de Trabajo considera a estos trabajadores pertenecientes a otra industria que no es la del transporte terrestre.

Estos casos muestran lo difícil que es organizar un lugar de trabajo y mantener la organización en el contexto de la Turquía de los años 2000. También revelan las dificultades específicas para organizar a los trabajadores de empresas subcontratadas. El hecho de que la mayoría de las empresas del sector del transporte terrestre en Turquía sean subcontratistas demuestra cuán inestable es el escenario sobre el que ha estado actuando TÜMTİS.

Los casos de Unilever y de los trabajadores de la dársena fueron los primeros intentos de TÜMTİS de organizar a los trabajadores de empresas internacionales. La ITF apoyó los dos casos de manera mucho más concreta de lo que había hecho antes. Como consecuencia de lo significativo de esta primera colaboración cercana entre TÜMTİS y la ITF, se realizó una reunión especial en las oficinas centrales del sindicato en Estambul en el verano de 2009, en la que los líderes se reunieron con cinco cuadros claves de la ITF. El tema del encuentro fue cómo organizarse en grandes empresas internacionales, y esta reunión estableció las bases de lo que sería la posterior campaña en UPS (TÜMTİS).

■ Segundo paso: decisión estratégica para organizar a un actor importante

Un ejemplo de progreso sustancial fue la audaz campaña en United Parcel Service (UPS) que empezó a fines de 2009 como efecto del dinamismo que se estaba dando en el sector. Prácticamente no hay empresas locales en el sector del transporte terrestre en Turquía, más allá de las que proveen servicios

subcontratados para las municipalidades y alrededor de dos docenas de servicios de entrega de paquetes y de logística. Tanto TÜMTİS como otros sindicatos habían tratado de organizarlas en el pasado, pero todos los intentos fracasaron y resultó desmotivador. TÜMTİS decidió organizar a los trabajadores de UPS porque es una empresa internacional y no tenía ningún antecedente de intento de organización fallido. La nueva dirigencia vio la oportunidad para armar una campaña que pudiera aprovechar las oportunidades que había generado el apoyo de la İTF en los casos antes mencionados. UPS Turquía tenía en ese momento cerca de 2.500 empleados efectivos y unos 2.000 trabajadores en subcontratistas y franquicias.

Los líderes de TÜMTİS, con la ayuda de miembros activos, se pusieron en contacto con trabajadores de UPS en Estambul, Esmirna y Ankara, las tres ciudades más grandes de Turquía, usando dos métodos. En primer lugar, seguían a los transportes de la empresa que llevaban a los trabajadores a sus casas y se acercaban a ellos cuando se bajaban. En segundo lugar, seguían a los automóviles que realizaban las entregas y trataban de hacer contacto con los choferes y los repartidores. Cuando daban con un trabajador interesado, se encontraban con sus compañeros de confianza en sus propios barrios, en bares o en casas.

La dirección de UPS descubrió la iniciativa y en abril de 2010 empezó a despedir a miembros del sindicato. TÜMTİS respondió inmediatamente armando piquetes con los trabajadores despedidos frente a tres de los centros de entrega de UPS en Estambul y en Esmirna. En ese momento, el sindicato tenía en la empresa menos de 400 miembros entre trabajadores efectivos y subcontratados. Un total de 165 miembros de TÜMTİS fueron despedidos en este proceso antisindical y la mayoría de ellos se sumaron a los piquetes.

La İTF dio algunas muestras de solidaridad, en esta etapa, con una visita de sindicalistas procedentes de Holanda, pero el verdadero apoyo iba a llegar después del congreso de la İTF en agosto de 2010. El presidente de TÜMTİS fue en persona a la reunión en la ciudad de México, sin un traductor, y se las arregló para convencer a la dirección de la İTF para que apoyara la movilización. El congreso declaró el 1 y el 15 de septiembre como días de protesta global contra UPS para apoyar la campaña de TÜMTİS. Al mismo tiempo, miembros de la İTF organizaron protestas contra UPS en otros 23 países (McGrath/Dinler, p. 379). En las siguientes semanas, la İTF financió a tres funcionarios: un sindicalista estadounidense, un estudiante de doctorado y un organizador de campo, para que trabajaran a tiempo completo en la campaña.

Esta decisión tuvo un impacto considerable en el capital humano del sindicato, ya que antes no había contado con un *staff* profesional para organizarse ni había trabajado en el ámbito de las relaciones internacionales. Miembros europeos de la ITF también aportaron un fondo solidario muy significativo, «100.000 euros sin precedentes» para apoyar a los trabajadores despedidos por luchar en el piquete (ibíd., p. 375). El UNI Global Union (UNI, en adelante), que representa a trabajadores del área de capacitaciones y servicios, también apoyó la campaña en UPS. Juntos, la ITF y UNI, armaron una Red de Reparto Global que trabaja en el reconocimiento de los sindicatos y en buenas condiciones de trabajo para todas las empresas del rubro. Algunos afiliados de UNI, especialmente en Europa, participaron en las protestas de UPS para demostrar su apoyo a la causa.

La ITF, sindicatos miembros del Comité de Empresa Europeo de UPS y la Fraternidad Internacional de Camioneros (IBT, por sus siglas en inglés), que representa a cerca de 230.000 trabajadores de UPS en Estados Unidos, generaron un puente de comunicación entre UPS y TÜMTIS. En esta línea, la primera reunión formal entre la empresa y el sindicato tuvo lugar en Estambul en septiembre de 2010 (ibíd., p. 375), seguida por una serie de reuniones. Miembros europeos de la ITF contribuyeron a la causa con protestas y manifestaciones. Organizaron días de manifestación global y otras acciones, como la protesta UPS de FNV-Bondgenoten en las oficinas centrales locales de Dell, un gran cliente de UPS en Holanda, que puso en peligro la imagen pública de la empresa de correo privado. La IBT, por su parte, se contactó con la casa central de UPS y ejerció la diplomacia. Tim Beaty, director de Estrategias Globales de la IBT, sostuvo en una entrevista⁷ que si bien la IBT

**TÜMTIS mantuvo
la resistencia mediante
tres piquetes en
Estambul y en Esmirna
durante nueve meses ■**

«no amenazó con interrumpir el trabajo de los empleados en EEUU», puso «la resolución del conflicto en Turquía al mismo nivel que nuestros temas de negociación prioritarios».

TÜMTIS mantuvo la resistencia mediante tres piquetes en Estambul y en Esmirna durante nueve meses. Instalados durante seis días a la semana en horario laboral frente a tres terminales de UPS, en cada uno de los piquetes al menos un líder del sindicato permaneció todo el tiempo con los trabajadores despedidos. Los

7. Le agradezco a Teresa Conrow, coordinadora de IBT, por hacer posible esta entrevista. Conrow fue una de las funcionarias de ITF que estuvo presente en la reunión especial en la que se trató el tema de organizar a los trabajadores de una empresa internacional en las oficinas centrales de TÜMTIS en el verano de 2009.

piquetes sirvieron para demostrar la determinación del sindicato y de sus miembros a los directivos, a los no miembros y a los miembros del sindicato que conservaban su empleo. UPS subcontrató nuevos trabajadores para reemplazar a los miembros del sindicato despedidos. Los trabajadores hicieron sentadas para impedir su ingreso a las terminales, lo que llevó a brutales intervenciones policiales contra quienes participaban de la protesta; los trabajadores de los piquetes enfrentarían más ataques policiales a lo largo de los nueve meses, pero no se rindieron. Las delegaciones de sindicatos internacionales que visitaron los piquetes en medio de este intenso clima se vieron impresionadas e impulsadas a hacer más al llegar a sus propios países. Los piquetes, que eran dirigidos por los líderes de TÜMTİS y en los que participaban constantemente, también sirvieron como oportunidad de entrenamiento en organización sindical y lucha de clases para trabajadores recientemente organizados.

El sindicato organizó varias marchas públicas en ocho ciudades distintas junto a otros sindicatos y organizaciones, incluyendo una manifestación frente a las oficinas centrales de UPS en el centro de Estambul. También movilizó a la mayoría de las familias de los trabajadores para que visitaran los piquetes en días importantes y para que participaran en las marchas públicas. Esta forma de inclusión ayudó a lidiar con el estrés que los trabajadores enfrentaban en sus casas y, al mismo tiempo, amplió el mensaje moral de la campaña. TÜMTİS arriesgó y movilizó para la campaña todos sus recursos humanos y financieros y recolectó apoyo económico suplementario por parte de sus miembros para financiar a los trabajadores despedidos de UPS. Aunque llevó mucho tiempo, debido a los lentos procesos del sistema judicial turco, los abogados de TÜMTİS lograron fallos positivos, que apoyaban los argumentos del sindicato y fortalecían el ala internacional de la campaña.

Cuando las negociaciones se cortaron a fines de 2010, la ITF decidió organizar una tercera protesta global el día 16 de diciembre. Con la intervención de la IBT, UPS ofreció una reunión y esto llevó a que se pospusiera la protesta. Esta segunda serie de negociaciones terminó con un acuerdo entre UPS y TÜMTİS en febrero de 2011, que conseguiría la reincorporación de todos los trabajadores despedidos, a excepción de 12. UPS declaró que respetaría la sindicalización y que no intervendría en ningún sentido.

A pesar de la reincorporación y de la declaración de respeto hacia la libre sindicalización, al sindicato le costó reclutar una cantidad suficiente de trabajadores, como destacaron los líderes. Esto refleja la desesperanza y la alienación del trabajador turco promedio en lo que respecta a la organización sindical. No

obstante, seis meses más tarde, TÜMTIS había conseguido organizar a 1.250 trabajadores, la mayor parte de los cuales eran empleados efectivos de UPS, y logró el reconocimiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Después del reconocimiento empezó la negociación colectiva que llevó al acuerdo firmado en diciembre de 2011. Muchos trabajadores se afiliaron al sindicato durante las negociaciones y muchos subcontratados fueron efectivizados como resulta-

En ese momento era una cuestión de supervivencia para TÜMTIS organizar a los trabajadores de una empresa grande ■

do de ellas; así, cuando se firmó el acuerdo, TÜMTIS sumaba cerca de 3.000 miembros entre los empleados de UPS.

El vicepresidente de Organización, Muharrem Yildirim, explica sucintamente el trasfondo del éxito en UPS: «Para serle honesto, si no hubiésemos estado obligados a ganar la organización de UPS, habría sido imposible. ¡Fue tan difícil!». Con «estar obligados» hace referencia al hecho de que en ese momento era una cuestión de supervivencia para TÜMTIS organizar a los trabajadores de una empresa grande, debido a sus fracasos previos y a la continua erosión de su base en pequeñas empresas.

■ Tercer paso: dejar que el éxito alimente el éxito

Yildirim describe el impacto subjetivo de la victoria en UPS: «Nos dio coraje. El sindicato se volvió a unir. La gente de nuestras filas reunió fuerzas. Todos vimos que si nos unimos, si nos ponemos los objetivos correctos, elegimos las tácticas correctas y actuamos en una dirección determinada, podemos hacer algo». Con este espíritu, TÜMTIS empezó a trabajar para elegir una segunda compañía de reparto grande donde organizar, esta vez con una coordinación incluso más cercana de la ITF. Otra empresa global de reparto y logística, la alemana Deutsche Post DHL, cuyo mayor accionista es el gobierno alemán (Conrow), fue elegida como el segundo objetivo. En Alemania, los trabajadores de DHL son representados por Ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Sindicato Unido de Servicios). Esta vez UNI también fue parte del proceso desde el comienzo, porque Ver.di está afiliado a él.

La ITF y UNI una vez más financiaron a tres personas para que trabajaran para TÜMTIS. Al igual que quienes habían participado en la campaña en UPS, ellos llevaron a cabo investigaciones, escribieron informes, prepararon otros materiales y mantuvieron una comunicación diaria con socios internacionales en esta larga y estresante campaña. Se recolectó toda la información posible

sobre las operaciones de DHL en Turquía para elaborar una campaña mejor informada y más estratégica, como habían propuesto los enviados de İTS en la campaña por UPS, lo que fue muy apreciado por los dirigentes de TÜMTİS.

Los líderes, los organizadores y miembros comprometidos del sindicato usaron los mismos métodos que en el caso UPS para llegar a los trabajadores de DHL. En esta iniciativa participaron cientos de trabajadores de UPS. También, gracias al crecimiento del sindicato en esa empresa, TÜMTİS reclutó y contrató a dos organizadores profesionales para la campaña de DHL, su primer personal específico para este propósito. Después de meses de llevar a cabo esta iniciativa, el sindicato reclutó a sus primeros miembros a causa del descontento que despertó entre algunos trabajadores un magro aumento de sueldos. En junio de 2012 DHL descubrió el intento de sindicalización y despidió a 37 integrantes del sindicato; TÜMTİS respondió armando dos piquetes, uno en Estambul y el otro en Kocaeli. La obstinación de DHL, mayor incluso que la de UPS en su oposición a la sindicalización, dio lugar a una campaña de piquetes que duró 15 meses. El movimiento más decisivo por parte de la dirección de la empresa fue apoyar a un sindicato amarillo (Öz-Taşıma-İş), fundado en noviembre de 2012, para que quebrara la movilización de TÜMTİS. Mediante sobornos y amenazas por parte de la dirección, Öz-Taşıma-İş llegó a superar el número de miembros de TÜMTİS.

Sin embargo, los trabajadores, TÜMTİS y sus aliados internacionales pudieron quebrar la resistencia de DHL después de una intensa campaña de un año y medio. Los factores claves del éxito fueron, primero y ante todo, la firme postura de TÜMTİS en el piquete respaldado por marchas y movilizaciones, incluso frente a la embajada alemana y a las oficinas del consulado, y las medidas legales que los abogados del sindicato tomaron contra la contracampaña de DHL que incluía al sindicato amarillo⁸.

La Red de Reparto Global de UNI e ITF apoyó el piquete con visitas regulares y apuntó tanto a los accionistas como a los clientes de DHL, incluido el gobierno alemán en tanto accionista mayoritario. Tuvieron lugar protestas en las oficinas centrales de DHL y en las embajadas alemanas en distintos países. UNI y la ITF presentaron al gobierno alemán una demanda contra DHL, alegando un apartamiento de las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el

8. Los tribunales laborales turcos determinaron que los despidos eran arbitrarios porque estaban basados en actividades sindicales y la Corte de Apelación había mantenido esta decisión, en septiembre de 2013.

Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales en Turquía y en otros países. Para respaldar la causa y la demanda, la ITF preparó dos informes académicos basados en trabajos de campo que apoyaban los reclamos de los trabajadores, que fueron difundidos por los medios de comunicación alemanes. La demanda OCDE forzó al gobierno alemán a abrir el diálogo con los sindicatos en el otoño de 2013 y así se llegó finalmente a una solución⁹. En términos de estrategia de clientes, los sindicatos y varias ONG presionaron a clientes de DHL, incluyendo a algunos sindicalizados, como Ford o Unilever, y organizaron una protesta en la London Fashion Week (Conrow, p. 114).

Gracias a esta presión múltiple, DHL fue cediendo gradualmente y TÜMTİS pudo superar al sindicato amarillo y organizar a la mayoría, cerca de 1.600 trabajadores. En octubre de 2013 TÜMTİS consiguió el reconocimiento oficial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y firmó un acuerdo de negociación colectiva en abril de 2014 con DHL para sus, entonces, 2.260 miembros. A excepción de 7, los trabajadores despedidos fueron reincorporados; los salarios aumentaron alrededor de 40%; y 730 trabajadores subcontratados fueron efectivizados y destacados en puestos permanentes. La campaña antisindical de DHL fue tan intransigente que exacerbó la tenacidad tanto de líderes como de miembros del sindicato durante la negociación colectiva, lo que dio como resultado un primer acuerdo mejorado en comparación con el de UPS.

■ Cuarto paso: expandir la campaña para sostener el éxito

Al pelear por la sindicalización en un sector de servicios altamente competitivo, los líderes de TÜMTİS son conscientes de que tienen que mantener la energía incluso para conservar sus logros recientes. La competencia es tan feroz que DHL Turquía perdió varias licitaciones en los dos años que le siguieron al acuerdo colectivo debido a una combinación de costos más elevados, una mala gestión y el miedo por parte de las compañías clientes a trabajar con una empresa sindicalizada. Cuando TÜMTİS firmó el segundo acuerdo colectivo con DHL, en mayo de 2016, la empresa empleaba a casi 1.000 personas menos que en 2014. De manera semejante, UPS también había perdido cerca de 500 trabajadores entre el primer contrato colectivo, en 2011, y el segundo, en 2013. Así que, como comprendieron los dirigentes, al sindicato no le quedaba más opción que movilizar a la mayor parte de los jugadores más importantes del sector. En

9. La demanda llevó a una declaración conjunta por parte del Punto Nacional de Contacto Alemán de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, UNI, ITF y DHL a principios de 2014 (OCDE 2014).

consecuencia, en el congreso de la İTF de agosto de 2014, TÜMTİS decidió apuntar a la segunda compañía más grande del sector de reparto de Turquía, Aras Delivery. Con cerca de 5.000 trabajadores, Aras es propiedad de una familia turca, con 25% de sus acciones en manos del Correo Austríaco. Una vez más, la İTF apoyó la iniciativa y financió a una persona para la organización. Con otros dos organizadores pagos a su costa gracias al aumento del número de afiliados, TÜMTİS contrató también a una persona para hacerse cargo de las relaciones internacionales.

Para fines de 2015, casi un año después, TÜMTİS había reclutado a cerca de 2.000 miembros entre los trabajadores de Aras, lo que era suficiente para su reconocimiento, que solicitó al Ministerio. Esta vez el sindicato adoptó una estrategia menos combativa porque la dirección de Aras había sido comparativamente menos agresiva. Cerca de 30 trabajadores habían sido despedidos en distintas localidades, pero la presión antisindical, en general, todavía era moderada. Según los líderes de TÜMTİS, había dos razones para que esto fuera así. En primer lugar, los casos de UPS y DHL demostraron que, sin importar cuánto lo intentaran desde la dirección de la empresa, el sindicato lograba la organización. Convertir una campaña de sindicalización en una batalla a gran escala es costoso y demandante no solo para los sindicatos sino también para las mismas empresas. Este hecho rompió la resistencia de Aras. En segundo lugar, una cantidad significativa de trabajadores de Aras vio que la sindicalización era posible y beneficiosa para ellos: la mayor parte habían oído acerca de las victorias previas y de los logros conseguidos por sus colegas. Esto los animó a organizarse más fácilmente. No obstante, la dirección de Aras se negó a validar la solicitud de TÜMTİS de reconocimiento y llevó el caso a los tribunales¹⁰.

Convertir una campaña de sindicalización en una batalla a gran escala es costoso y demandante también para las empresas ■

Para el momento de redacción de este artículo, se habían llevado a cabo tres sesiones, la última en diciembre de 2016. Aunque el proceso ya debiera haber concluido (a causa del intento de golpe de julio de 2016 el sistema judicial se volvió incluso más lento de lo que era antes porque muchos jueces fueron

10. Este es un derecho que tienen las empresas de acuerdo con la ley laboral, que casi siempre usan para dilatar el proceso de reconocimiento. Aunque el artículo 43 de la ley laboral dice que la corte emitirá una decisión en dos meses, en realidad estos casos duran en general no menos de un año. Más aún, después de las decisiones afirmativas del tribunal laboral, las empresas apelan a la Suprema Corte, lo que demora la decisión por, al menos, otros seis meses.

removidos, acusados de connivencia con el movimiento de Gülen), los líderes de TÜMTİS son optimistas acerca de la resolución del caso y de la campaña. Si TÜMTİS organiza Aras, se va a asegurar su consolidación en la actividad y podrá pasar a otras compañías con una situación más ventajosa y una base más amplia de miembros. Mientras tanto, en los últimos dos años, TÜMTİS también organizó exitosamente a los trabajadores de dos empresas más pequeñas y firmó allí contratos de negociación colectiva. Asimismo, organizó a trabajadores en DHL Express, una compañía del Grupo DHL especializada en entregas internacionales y que emplea a cerca de 850 trabajadores, y así pudo solicitar reconocimiento en febrero de 2017.

Gracias al proceso descrito, entre enero de 2013 –cuando se estaban realizando los piquetes en DHL– y junio de 2016, TÜMTİS aumentó sus afiliados de 6.775 a 9.121, lo que representa un crecimiento de 35% en tres años y medio (en 2007 el sindicato tenía alrededor de 1.500 miembros que pagaban cuota y contaban con un contrato colectivo; para fines de 2016, son casi 7.000 miembros).

■ Análisis de la evolución y el éxito de TÜMTİS

Poder asociativo

Desde la perspectiva de recursos de poder, la transformación y el éxito de TÜMTİS se deben mayormente a que supo sacar provecho de su poder asociativo. En un contexto en el que los recursos de poder se habían agotado o se estaban erosionando cada vez más, la única posibilidad de acción que TÜMTİS tenía era utilizar y amplificar su poder asociativo. Desde los años 90, el sindicato –pequeño y militante– parece tener un poder asociativo considerable, tanto en los lugares de trabajo como en el mercado laboral de pequeñas empresas de envío. El ascenso y el dinamismo de la nueva dirección que asumió en 2007 ayudaron a aumentar el poder asociativo del sindicato gracias a una mayor militancia –respecto de la dirección anterior–, pero sobre todo lo hicieron la capacidad de aprendizaje y la flexibilidad de los nuevos líderes. Estas capacidades, combinadas con la militancia sindical, abrieron el camino para que TÜMTİS descubriera y empleara un recurso de poder no utilizado desde 2010: el poder asociativo en el nivel transnacional. Este enfoque aumentaría de manera significativa su poder asociativo en los lugares de trabajo y en el mercado laboral, y resultaría en un éxito rotundo en cuanto a nuevas formas de organización.

Respecto a las formas de asociarse, TÜMTİS ha sido relativamente débil en lo que concierne al número de miembros y los recursos organizacionales. No

obstante, han compensado esta debilidad el nivel de participación y la cohesión interna. Debido a la falta de recursos financieros, el sindicato nunca había tenido profesionales que lo ayudaran a organizarse hasta que la İTİF financió un equipo para la campaña ups. Los dirigentes hicieron su trabajo organizándose entre ellos y contaron con la ayuda de las bases y de representantes no afiliados para coordinar acciones en sus respectivas áreas y para reclutar a miembros nuevos que empezaran a abonar sus cuotas de afiliación. Además de las cuotas fijas normales, un número considerable de miembros que trabajan en pequeñas empresas de envío aportan pagos adicionales para ayudar a trabajadores despedidos durante campañas de organización.

Un número considerable de miembros aportan pagos adicionales para ayudar a trabajadores despedidos durante las campañas ■

Postura de izquierda que impulsa las capacidades de enfoque e intermediación

Políticas de izquierda. El nivel relativamente alto de participación de los miembros y la cohesión interna existente se debe a que los líderes de TÜMTİS cuentan con dos capacidades fundamentales: la de enfoque y la de intermediación. Desde los 90, el liderazgo del sindicato ha tenido una orientación socialista que le otorga una postura y un discurso militante, activista y de movilización. La nueva dirección, que asumió en 2007, puso fin a su lealtad a un partido político socialista muy pequeño, pero sin distanciarse de su ideología socialista.

Según Ralph Darlington, «la relativa desatención frente a toda la temática de izquierdas por parte de los líderes sindicales y a su significado para la movilización colectiva [es] una característica común de mucha de la bibliografía sobre relaciones industriales» (2009, p. 5). La historia de dos siglos de los movimientos laborales europeos revela que, para los sindicatos, el socialismo tiende a ser más bien un tema esquivo, que como mucho se utiliza de forma retórica cuando se habla de objetivos a largo plazo (Hyman, pp. 17-37).

Sin embargo, Darlington afirma que un liderazgo sindicalista de izquierda cuenta con la ventaja de poder exhibir «una habilidad (relativamente mayor) en materia de lograr mejoras materiales reales y demostrables en los salarios y condiciones, [porque tiene] una postura combativa, que a menudo resulta en la movilización colectiva de miembros y en la amenaza de hacer una huelga» (p. 27). A fin de cuentas, como sostiene Richard Hyman de manera concisa, el sindicalismo de lucha de clases «es tanto una imposibilidad [como una] necesidad» (p. 36).

Capacidad de enfoque. El socialismo aporta un marco fuerte a TÜMTİS y le brinda soporte a su capacidad de enfoque, que a su vez otorga a la dirección una causa mayor, movilizadora y liberadora. «La capacidad de enfoque se caracteriza por la habilidad del sindicato de definir una agenda proactiva y autónoma», sostienen Christian Levesque y Gregor Murray (2010, p. 343).

A modo de aclaración, el socialismo en esta instancia significa un conjunto de valores bastante similares a los descritos por Darlington (2009, p. 8) al analizar las políticas de izquierda implementadas por la Unión Nacional de Trabajadores Ferroviarios, Marítimos y de Transporte (RMT) en el Reino Unido: «en el sentido propio del sindicalismo de mantener consistentemente una actitud adversa frente a la gerencia y tener un compromiso con la distribución total de la riqueza y el poder en la sociedad».

Los líderes de TÜMTİS se definen e imaginan a sí mismos como parte de una agencia colectiva que tiene el potencial de cambiar no solo las condiciones laborales sino todo el sistema político-económico. Se ocupan de un objetivo más importante que las cuestiones relacionadas con el sustento económico básico y buscan el empoderamiento de la clase trabajadora en general, a través de la organización en los lugares de trabajo, el sector en su totalidad y, más adelante, en todas las actividades productivas. Los líderes enuncian de manera explícita

**Lo que motiva al
trabajador promedio
a afiliarse al TÜMTİS
no es su postura
de izquierda *per se* ■**

esta meta mediante un discurso moderadamente político, que no aliena a la mayoría de los trabajadores y que tiene un impacto en su vida diaria y en sus problemas. Lo que motiva al trabajador promedio a afiliarse al TÜMTİS no es su postura de izquierda *per se*. Más bien es la forma de hacer política de los líderes de TÜMTİS la que les adjudica un mayor compromiso que el del sindicalista

turco promedio. Además, adoptan una postura combativa y movilizadora que lleva a un mayor éxito en términos de lograr mejoras materiales para los trabajadores. Más aún, el método de movilización aplicado por el sindicalismo «da a los miembros confianza en sí mismos y los hace conscientes de su poder colectivo, y a su vez impulsa el activismo sindicalista y el reclutamiento de más miembros» (Darlington, p. 20).

Vale la pena destacar que el enfoque no es solo discursivo sino también práctico: un discurso que contradice las prácticas de un orador sería poco convincente. En este sentido, el hecho de que el salario de los dirigentes sindicales no sea mayor que el salario más alto de los trabajadores activos miembros del

sindicato es muy coherente y destacable. La modestia de los dirigentes y de sus oficinas en las sedes de su sindicato es sorprendente. La relación e interacción entre los líderes y el resto de los afiliados no se limita a los acuerdos de negociación colectiva que se realizan cada dos años en la mayoría de los sindicatos de Turquía: los dirigentes sindicales y los profesionales son accesibles para las bases, visitan e interactúan a diario con los afiliados; «comparten un destino en común» con ellos y trabajan mucho para actuar en conformidad con esa visión.

Intermediación. Aquí entra en juego otra capacidad: la de intermediación, que se refiere a la habilidad de «arbitrar entre demandas que se encuentran en conflicto y de ayudar a que se genere un interés colectivo» y de promover «acciones colaborativas» (Levesque/Murray, p. 341). El surgimiento de intereses colectivos, la identidad de un sindicato y la de la clase trabajadora no se producen de forma automática, sino que ocurren gracias a la capacidad de intermediación y a la labor de los líderes. El relativamente alto nivel de interacción también funciona como estrategia de intermediación pues construye intereses colectivos e identidades. La dirección de TÜMTİS se esmera en informar, trabajar e, incluso, resolver los problemas individuales de trabajadores mediante visitas regulares a los lugares de trabajo. Además, estas visitas sirven para transmitir los mensajes del sindicato y para pedir a los afiliados su apoyo en nuevas acciones de organización. Estas interacciones crean conciencia sobre el hecho de que es necesario organizar a más trabajadores en otros sitios para poder mantener las condiciones de que gozan los que ya están organizados. Esto estimula a los miembros a interiorizar el interés colectivo. Asimismo, el sindicato se esfuerza por operar internamente de forma democrática, especialmente durante las negociaciones colectivas y la organización de campañas.

Estructura especial de poder para los trabajadores de transporte. A pesar de que los recursos estructurales de poder de los sindicatos turcos se han debilitado, hay que destacar una característica relacionada con el poder estructural en este caso: el poder de negociación en el lugar de trabajo. Los trabajadores del sector de transporte tienen una ventaja estructural debido a la naturaleza de su «poder de circulación», según la definición de Stefan Schmalz y Klaus Dörre (2015).

Beverly Silver (2003, p. 99) afirma que los trabajadores del transporte «han tenido y siguen teniendo un poder de negociación relativamente fuerte en sus lugares de trabajo». De hecho, durante el proceso de ampliación de la base dentro del sector de empresas pequeñas de envíos, en la década de 1990, TÜMTİS organizó muchas huelgas formales e informales, que fueron bastante eficaces

debido a esta ventaja estructural que poseen los trabajadores del transporte. La eficacia del sindicato en satisfacer las exigencias de sus integrantes en su bastión de lugares de trabajo pequeños ha generado una mayor identificación con el sindicato. Esta base de trabajadores afiliados que se identifican con el sindicato, sus objetivos y su activismo le otorgó a TÜMTİS un poder asociativo sólido sobre el cual construir otras estrategias de acción.

Otro aspecto importante es que el poder de negociación laboral que se basa en huelgas tampoco surge de manera automática o generalizada. Se requiere que el sindicato esté organizado en un número significativo de empresas de un sector y tamaño similar. Cuando TÜMTİS logró organizar a trabajadores de empresas grandes como UPS y DHL, dudó en llevar a cabo o no huelgas en estas empresas, y no solo porque se requirieran mayores fondos: el verdadero problema tenía su origen en la naturaleza misma de este sector, ya que existían docenas de compañías grandes que no estaban organizadas sindicalmente y que inmediatamente aceptarían los pedidos de la empresa afectada. «En el caso de que se hiciera una huelga, ninguna empresa que tuviese un contrato de envíos con UPS diría ‘esperemos a que se resuelva la huelga’», afirmó un dirigente sindical que mantuvo su anonimato. Esto tendría un efecto devastador para la empresa afectada, que incluso correría riesgo de caer en la bancarrota, y causaría muchos despidos.

Aprovechamiento del poder asociativo en el nivel transnacional. A pesar de sus capacidades distintivas de enfoque e intermediación, la alta participación de los miembros, la cohesión interna y la revitalización bajo el nuevo liderazgo, para fines de la década de 2000 TÜMTİS no había logrado organizar sindicalmente a trabajadores de empresas grandes. El apoyo de ITF para la campaña en Unilever en 2008 demostró el potencial de la colaboración internacional. Los líderes de

**Lo que hizo TÜMTİS en UPS
y DHL fue sacar provecho
de su poder asociativo a
escala transnacional ■**

TÜMTİS tenían eso claro cuando lanzaron su campaña a gran escala en UPS.

Desde el punto de vista de los recursos de poder, lo que hizo TÜMTİS en UPS y DHL fue sacar provecho de su poder asociativo a escala transnacional. Schmalz y Dörre (2015)

sostienen que además del lugar de trabajo, el sector y la política nacional, existe un cuarto nivel de poder asociativo, que es el nivel transnacional. Las federaciones sindicales globales son los actores más importantes en este nivel. Paralelamente a la tendencia mundial, Turquía fue testigo de una creciente participación de federaciones sindicales globales en campañas locales en los

años 2000¹¹. En los países en donde los recursos locales de poder están en declive, los movimientos sindicales tienden a aplicar estrategias transnacionales más frecuentemente (Anner, p. 176). Si bien no garantizan el éxito, las campañas internacionales pueden ayudar a empoderar a los sindicatos locales. El caso de TÜMTİS debe ser considerado dentro del contexto general en Turquía, donde había una iniciativa del movimiento sindical para revitalizar el sector mediante la internacionalización.

Con su enfoque de organización estratégica, la ITF ofreció y transfirió sus capacidades específicas de organización para cumplir con la tarea de sindicalización de una gran corporación y de llevar adelante una campaña internacional. Si bien TÜMTİS tenía bastante experiencia en organizar lugares de trabajo pequeños a través de tácticas informales, se necesitaba una estrategia más elaborada, sofisticada y a largo plazo para una empresa como UPS. La transformación relativamente rápida de TÜMTİS –de ser un sindicato local y pequeño que organizaba a trabajadores en lugares de trabajo pequeños a ser un miembro fundamental, respetado e inspirador del movimiento sindical internacional que organiza a trabajadores de corporaciones globales– demostró su gran capacidad de aprendizaje.

La ITF también ofreció una ayuda financiera significativa a TÜMTİS para desarrollar sus recursos de poder en el ámbito de su infraestructura. Durante las campañas, los miembros de la ITF y UNI movilizaron sus recursos de poder asociativo de la siguiente manera: convirtieron el caso TÜMTİS en un tema de negociación en el país de origen de la empresa, utilizaron su poder institucional enviando reclamos a la OCDE, realizaron manifestaciones en las que nombraban y denunciaban a la empresa para ahuyentar clientes. Sin embargo, vale la pena destacar que toda la ayuda internacional habría sido en vano si TÜMTİS no hubiese tenido las capacidades cruciales y bastante raras aquí descritas. Como acertadamente argumenta Gay Seidman (2008), el activismo sindical transnacional no es una solución mágica y solo puede ser exitoso si cuenta con el respaldo de un activismo local fuerte. Del mismo modo, Mark Anner considera que «el transnacionalismo sin movilización en las calles sería incapaz de articular exigencias sostenibles en el nivel de las fábricas» (2011, p. 71).

La ITF y UNI comparten sus recursos con TÜMTİS no solo porque son sindicatos relativamente militantes y generosos, sino también porque esta solidaridad fomenta los recursos transnacionales de poder asociativo de los sindicatos

11. McGrath/Dinler; Dinler; Korkmaz; y Fichter/Sayım/Berber-Agtaş analizan varios casos diferentes de campañas internacionales de organización sindical en Turquía.


occidentales que brindan su apoyo cuando TÜMTİS logra organizar sindicalmente a los trabajadores de las filiales locales de compañías globales. De esta manera, si surge un conflicto, los sindicatos occidentales pueden realizar movilizaciones en otras sedes de la empresa global que, a su vez, les otorgan mayor fortaleza y les permiten expandir sus recursos de poder asociativo en los lugares de trabajo y en el sector.

■ Conclusión

Si bien TÜMTİS está lejos de la perfección en su funcionamiento, su reciente revitalización es un caso interesante que permite examinar las posibilidades de aplicación de un enfoque centrado en los recursos de poder y también brinda una lección para el movimiento sindical global. Como ocurre en muchos sindicatos activistas de todo el mundo, TÜMTİS cuenta con una serie de capacidades específicas que sirven como modelo y que pueden inspirar a sindicatos del Norte y Sur global en su búsqueda de revitalización. El mero hecho de que los sindicatos alemanes no hayan podido aún organizar sindicalmente a los trabajadores de UPS demuestra que las capacidades de TÜMTİS podrían ser inspiradoras.

No obstante, hay que tener en cuenta que la revitalización y los éxitos de TÜMTİS aún son frágiles y reversibles. En este sentido, la campaña en Aras, la segunda empresa de transporte de carga y envíos en Turquía, será decisiva para el movimiento sindical en este país. Si todo transcurre dentro de un contexto de normalidad en 2017, lo más probable es que TÜMTİS sea reconocido en Aras y DHL Express. Por otra parte, si esto ocurre, este sindicato crecería, contaría con mayores recursos y allanaría el camino para organizar sindicalmente a todas las empresas grandes del sector. Pero no hay que olvidar que hoy día en Turquía gobierna un régimen de derecha, arbitrario y autoritario, que puede debilitar de forma significativa tanto a TÜMTİS como a otras fuerzas igualitarias y democráticas del país. De hecho, justo después de terminar de redactar este artículo, en marzo de 2017, el Tribunal de Apelación turco tomó una decisión escandalosa que afectó a 14 dirigentes y miembros de la sede de TÜMTİS en Ankara. En 2012, una corte local había sentenciado a los sindicalistas a penas de prisión de entre un año y medio y seis años, debido a una denuncia presentada por una empresa de logística en la que TÜMTİS había estado trabajando en 2007 para organizar sindicalmente a los trabajadores. El encarcelamiento se debía a los «crímenes» cometidos por «aumentar el número de miembros y así obtener de una mayor cantidad de cuotas» y por «obstruir la libertad de trabajar». Después de la confirmación por parte del Tribunal de Apelación –lo cual

es escandaloso aun con los estándares declinantes de justicia en Turquía-, los 14 sindicalistas fueron encarcelados. La dirección de TÜMTİS está organizando una campaña internacional para impulsar un nuevo juicio, y aunque todavía se encuentran afectados por el impacto, aseguran que esto no va a tener un efecto negativo en sus esfuerzos actuales de organización sindical de trabajadores.

El destino de TÜMTİS depende de las transformaciones futuras de Turquía en el ámbito político. No obstante, nadie podrá desmentir ni borrar el trabajo inspirador de este sindicato ni sus victorias de la última década, que permiten continuar «descubriendo verdades sobre males sociales que aún tenemos que curar» (Thompson, p. 13). 

Bibliografía

- Akan, Taner: «The Political Economy of Turkish Conservative Democracy as a Governmental Strategy of Industrial Relations between Islamism, Neoliberalism and Social Democracy» en *Economic and Industrial Democracy* vol. 33 Nº 2, 2011, pp. 317-349.
- Anner, Mark S.: *Solidarity Transformed: Labor Responses to Globalization and Crisis in Latin America*, Cornell University Press, Nueva York, 2011.
- Baydar, Oya: *Trade Unions in Turkey*, FES, Estambul, 1998.
- Birelma, Alpan: «Subcontracted Employment and the Labor Movement's Response in Turkey» en Paul Durrenberger (ed.): *Uncertain Times: Anthropological Approaches to Labor in a Neoliberal World*, University of Colorado Press, Boulder, 2017.
- Buğra, Ayşe y Çağlar Keyder: «The Turkish Welfare Regime in Transformation» en *Journal of European Social Policy* vol. 6 Nº 3, 2006, pp. 211-228.
- Celik, Aziz: «Turkey's New Labour Regime under the Justice and Development Party in the First Decade of the Twenty-First Century: Authoritarian Flexibilization» en *Middle Eastern Studies* vol. 51 Nº 4, 2015, pp. 618-635.
- Conrow, Teresa: «DHL Turkey Union Recognition Campaign» en *Developing Strategic Campaigns*, International Transport Workers' Federation, 2015.
- Darlington, Ralph: «Leadership and Union Militancy: The Case of the RMT» en *Capital & Class* Nº 99, 2009, pp. 3-32.
- Dinler, Demet: *Country Trade Union Report: Turkey*, FES, Estambul, 2012.
- Fichter, Michael, Zeynep Sayim y Özge Berber-Agtaş: *Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks: Ensuring Core Labor Standards through International Framework Agreements? Report Turkey*, FES, Berlín, 2013.
- Hyman, Richard: *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, Sage Publications, Londres, 2001.
- Korkmaz, Eren: «Globalization, Global Labor Movement and Transnational Solidarity Campaigns - a Comparative Analysis of Three Solidarity Campaigns in Turkey», tesis de maestría, Sabancı University, Estambul, 2013.
- Levesque, Christian y Gregor Murray: «Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity» en *Transfer* vol. 16 Nº 3, 2010, pp. 333-350.
- McGrath, Molly y Demet Dinler: «Strategic Campaigning in Multinational Companies: The Case of United Parcel Service (UPS) in Turkey» en *Juridikum* Nº 3, 2011, pp. 373-384.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): «Joint Final Statement by the German National Contact Point for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises (NCP), UNI Global Union (UNI) and International Transport Workers' Federation (ITF) and Deutsche Post DHL (DP-DHL) on the complaint by UNI/ITF against DP-DHL/Bonn» en *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy of Germany*, disponible en <www.bmwi.de/redaktion/

- de/downloads/g/gemeinsame-abschlusserklaerung-deutsche-nationale-kontaktstelle-englisch-itf-dhl.html>, fecha de consulta: 5/1/2017.
- Schmalz, Stefan y Klaus Dörre: «The Power Resources Approach, documento preparado para el proyecto. «Sindicatos en Transformación», FES, Berlín, 2017.
- Seidman, Gay: «Transnational Labour Campaigns: Can the Logic of the Market Be Turned against Itself?» en *Development and Change* vol. 39 N° 6, 2008, pp. 991-1003.
- Silver, Beverly: *Forces of Labor: Workers' Movements and Globalization Since 1870*. Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- Thompson, Edward P.: *The Making of the English Working Class*, Vintage Books, Nueva York, 1966.
- Tuğal, Cihan: *The Fall of the Turkish Model: How the Arab Uprisings Brought Down Islamic Liberalism*, Verso, Londres, 2015.
- ТҮМТІС: 28. *Olağan Genel Kurulu Çalışma Raporu 2008-2011*, ТҮМТІС, Estambul, 2011.