

DANIEL ALBARRACÍN SÁNCHEZ\*

## LA ACCIÓN SINDICAL EN «DISTRITOS LABORALES» Y «CADENAS DE VALOR»

### Una reflexión estratégica sobre experiencias sindicales concretas

#### *1. La acción sindical en distritos laborales y cadenas de valor empresarial: problematizando el fenómeno*

La fragmentación formal de la fuerza laboral a lo largo de una sucesión de empresas jurídicamente diferenciadas coincide con una cooperación real –mediada por lógicas de competencia muy imperfecta– en la puesta en marcha de una misma cadena de valor, a veces a relativa distancia, pero en otras coincidiendo en espacios laborales próximos. Esta fragmentación formal –ligada estrechamente al poder empresarial y a su jerarquización mercantil–, se da cuando hay, no obstante, elementos conexos que unen en su actividad real e intereses potenciales a diferentes plantillas de trabajadores. Desarrollan en la práctica una concatenación real del proceso de producción (extracción, financiación, diseño, fabricación, distribución), o guardan una proximidad en el lugar de trabajo. Este hecho podría dar pie a posibilidades de coordinación, reconocimiento mutuo y estrategias compartidas, tanto en capítulos accesorios como centrales de sus condiciones de empleo y trabajo. Ahora bien, dicha fragmentación, fruto de una estrategia empresarial deliberada de jerarquización y puesta en competencia de su fuerza laboral, ha conducido a una erosión de derechos y de la acción colectiva.

Esta problemática adopta diferentes formas y denominaciones. Su caracterización está en construcción dada la variedad de expresiones concretas que produce en la práctica.

Es conocida la noción de distrito industrial (Marshall, A. 1890), y que ha tenido aplicación para casos de cooperación interempresarial con plantillas cualificadas en localizaciones industriales que se han desenvuelto en formas de especialización flexible, descritas especialmente en distritos productivos italianos. O, en su versión degradada tildada de «detrimento industrial»

---

Recibido: 10-II-2015

Versión aceptada: 12-IV-2015

\* Dr. en Sociología Asesor del Grupo de la Izquierda Unitaria Europea, en el Parlamento Europeo. Correo electrónico: danielalbarracin@gmail.com

*Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 84, primavera de 2015, pp. 32-52.

(Castillo, J. J., 1994), se han observado los muchos más casos de espacios productivos descualificados y auxiliares de dinámicas globales que han impedido logros de innovación tecnológica autocentrada y autónoma, en las que no ha sido posible el impulso empresarial avanzado y la calidad del empleo. O «Centros Productivos»<sup>1</sup> –en la terminología del estudio en el que participamos a comienzos de 2014-, que remite, sin mayor pretensión, a lugares de trabajo en los que confluyen multiplicidad de empresas y plantillas de trabajadores. Como ejemplos señalamos los siguientes: polígonos empresariales, aeropuertos, centros comerciales, macroeventos (Exposiciones Universales, Juegos Olímpicos, etc.), etcétera. La casuística a la que referirse podría ampliarse a unidades temporales de empresas, grandes establecimientos comerciales como grandes almacenes que incluyen en su interior establecimientos ajenos, o la incorporación de servicios y trabajadores externos –pero vinculados al proceso de servicio, sea auxiliar o no en el seno de empresas grandes (*merchants* –repositores externos-, servicios profesionales específicos en la hotelería, etc.), o incluso destinos turísticos concretos.

Nosotros, emplearemos el término «distrito laboral», dado que amplía el término restringido de «centro de trabajo», y abarca varios que pueden coincidir o estar concatenados en un mismo espacio (Storper et al, 1991), sea bien en forma de aglomeración –jerárquica (cadena de subcontratación) u horizontal (colaboración en forma de especialización flexible (Piore, 1993)-, cooperando o rivalizando en la elaboración productiva o provisión de un servicio. El centro de trabajo, a su vez, adolece de ser una figura definida por la empresa (un departamento, un establecimiento, etc.) y tiene efectos formales de cara, por ejemplo, a las elecciones sindicales. El centro de trabajo muchas veces tiene meramente una base departamental o de local, esto es, administrativa o estadística, no siempre sustancial.

---

<sup>1</sup> El estudio europeo se denominó «El desarrollo de la negociación colectiva por centro productivo y la responsabilidad social y empresarial y territorial: retos para los sindicatos». Estuvo financiado por la Dirección General de Empleo, Asuntos sociales e inclusión (VP/2013/0358) de la Comisión Europea. Este artículo refiere a la parte del estudio realizado en España en el marco de CCOO. Nos exigía centrarnos en tres estudios de caso, a partir de los cuales poder identificar buenas prácticas y desarrollar comparativas. Para el caso español, realizamos revisión documental y procedimos a realizar entrevistas abiertas en profundidad, hasta un total de 7 entrevistas abiertas en profundidad a sindicalistas involucrados en estas situaciones. Estudiamos diferentes casos. Hemos recabado información, aparte de los que mencionaremos, sobre otros que cumplían rasgos de interés para el proyecto, tales y como han podido ser Cortefiel o Loewe, que también han contribuido a alcanzar algunas conclusiones. Pero nos centramos especialmente en tres:

- a) El caso de Inditex, empresa multinacional española del sector textil. Consiste en una experiencia singular de Acuerdos Marcos Internacionales, en el área de fabricación/logística y de distribución comercial, que repercute a toda la *cadena de valor*, que involucra a personal de la empresa principal a lo largo del mundo y a la red de subcontratación de proveedores.
- b) El caso de la ampliación del Aeropuerto de Barajas (ahora Adolfo Suarez) en las terminales T-4 y T-4S.
- c) El caso de los Polígonos Petroquímicos. Se trata de experiencias de acuerdo multiempresa, en distintos polígonos sobre diferentes materias, que incluyen y comprometen a personal de diferentes empresas principales y sus correspondientes redes de subcontratas.

El ámbito al que refiere este fenómeno de confluencia de plantilla en un espacio laboral próximo, que en ocasiones se liga a una concatenación productiva, tiene precedentes teóricos y experiencias antecedentes. Diferentes autores dieron cuenta en su día de los *distritos industriales* (Piore y Sabel, 1990). Alfred Marshall (1890) fue el primero que estudió sistemáticamente las formas de concentración productiva de las empresas. Tras ello, hay una amplia literatura que da cuentas de diferentes tipologías existentes.

Estas realidades siguen fraguándose. Podemos denominarlas a todas ellas, de manera abierta, *distritos laborales*, admitiendo que hay diferentes líneas de interpretación en disputa, que emplearemos aquí como un modelo para acercarnos a casos prácticos concretos, sin pretender de esta aportación nada más que una observación y reflexión de casos reales tratados en una investigación empírica. Se observan polígonos de oficinas en localizaciones concretas de las ciudades, polígonos industriales –a veces en las periferias urbanas-, centros y parques comerciales donde se concentran numerosos establecimientos y servicios complementarios, o incluso zonas de ocio. Grandes concentraciones de espacios laborales, en las que un mismo y complejo proceso de producción es desarrollado por plantillas con situaciones de empleo y adscripciones empresariales diversas.

Por razones de eficiencia las empresas pueden estar objetivamente interesadas en materia de asociacionismo, como de mancomunar la gestión de servicios comunes (limpieza, seguridad, etc.). A su vez, los y las trabajadoras lo estarán en materia de derechos laborales –convenios colectivos- asociando a los mismos beneficios sociales para plantillas que vayan más allá de una mera empresa (servicios de guardería o comedor, de transporte, de aparcamiento, de vestuario, de intercambio de servicios, etc.). Podrían mejorarse sus condiciones si se desarrollasen servicios compartidos y derechos sociolaborales para todas las plantillas que prestan sus servicios en dichos espacios laborales.

En la práctica, muchas veces, estos *espacios laborales* constituyen un fragmento significativo que, trascendiendo la empresa, abarca un tramo de la *cadena de valor global*. Comprendemos la *cadena de valor* como el conjunto de fases productivas y de servicios necesarios para la producción de valor. Lo que implica recorrer desde la fase de financiación, de diseño industrial, de extracción de materias primas, de obtención de bienes primarios, de construcción, de fabricación, de logística y transporte, hasta la distribución comercial final e incluso los servicios posteriores al mismo acto de venta (reparación, atención al cliente, etc.). Realmente el mundo del trabajo y el movimiento sindical está interesado en regular el conjunto de la cadena de valor, en tanto que el capital sólo puede obtener sus rendimientos si toda ella funciona. El sindicalismo está interesado tanto en condicionar esa cadena de valor. Tanto para que mejore la utilidad y la satisfacción de necesidades, negociar a lo largo y ancho de ella, para influir –desde su diseño, sus condiciones, hasta sus usos- y poder interrumpir –como forma de presión- la cadena de valor constituye el nudo estratégico al que debiera orientarse en su conjunto. Para ello, tanto por razones de solidaridad entre trabajadores, de igualdad de trato, cobertura de derechos laborales equivalentes a todos ellos –impidiendo la competencia desleal- como de eficacia

negociadora frente al empresariado, es necesario trabar complicidades entre plantillas de todas las fases de la cadena de valor y establecer regulaciones a la altura de las circunstancias.

Esta cadena de valor puede adoptar un sistema funcional recorrido por diferentes formas empresariales y situaciones jurídico-laborales diferentes. Grupos de empresa, matriz-filial, redes de subcontratación, franquiciados, redes de proveedores y distribuidores, empleo de personal autónomo, constituyen diferentes modelos de una compleja realidad mercantil que tiene detrás un proceso productivo interrelacionado. Una cadena de valor en la que el ciclo del capital cobra dinamismo.

## 2. Retos del sindicalismo

El sindicalismo afronta estas realidades crecientes con dificultad. La dispersión y heterogeneidad jurídica del mundo empresarial se facilita por la regulación flexible del Derecho Mercantil, y se opta para obtener ventajas fiscales o aligerar riesgos, subordinando los derechos sociolaborales. Dichas facilidades y la propia estrategia empresarial de conjugar control del proceso de las claves de la producción, desinvirtiendo en las actividades menos rentables, externalizando riesgos y áreas no estratégicas, difuminando responsabilidades como empleador, y fragmentando las situaciones de empleo, de cara a debilitar la acción colectiva sindical y discriminar costes, conducen a una complejización jurídico-formal del mundo empresarial que adopta una forma de red, con jerarquías enmarañadas. Esta situación traba la identificación de negociadores representativos, lo que contribuye a la desestructuración del marco laboral.

La estructuración dual, sectorial y territorial, de las grandes centrales sindicales no ha conseguido dar con la forma de organización que se adapte plenamente a estas situaciones productivas complejas. Estas exigirían soluciones de geometría variable en función de cada casuística al que un formato homogéneo es incapaz de responder.

Se han realizado aproximaciones y estudios estratégicos sobre descentralización productiva (Sia. Conf. CCOO, 2005) en la que se recabaron experiencias, avanzaron algunos resultados y de los que redundaron puntos que se recogieron en documentos congresuales. Aun cuando se avanzaron reflexiones y líneas de propuesta de interés, sigue persistiendo una realidad federativa y territorial, que responde de manera inadecuada a estos casos. La percepción puntual del fenómeno, que desborda la casuística al uso de la acción sindical en «una empresa o centro de trabajo» no ha conseguido una traducción orgánica y práctica general. Aunque se han apuntado medidas de acción sindical adaptadas a diferentes casos, encaminadas a negociar y mitigar los efectos de la descentralización productiva, no se ha avanzado lo suficiente en una modelización que propongan fórmulas orgánicas permanentes de intervención sindical aplicables a actividades multiempresa, sectores fronterizos, concatenación de actividades multisectoriales, etcétera.

Este capítulo pendiente no ha impedido experimentos y experiencias de cooperación interfederativa para situaciones concretas que aquí de-

seamos poner de relieve. Podemos citar la negociación, previa a la construcción, del diseño de la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas; la constitución de una sección sindical interfederativa en Cortefiel; comités intercontratas en Polígonos Petroquímicos; Acuerdos Marco Internacionales que abarcan toda una cadena de valor y subcontratación –Inditex-; negociaciones en torno a grandes eventos como Exposición Universal de Zaragoza; la negociación de diferentes federaciones de Planes de Pensiones para toda la plantilla en algunas empresas –Loewe-, y otros casos particulares. Son en torno a estos casos en los que nos hemos apoyado para sacar conclusiones.

A este respecto, parece que se plantean una serie de desafíos que comprometen los siguientes puntos para la agenda sindical:

- Construir tanto soluciones *ad hoc* interfederativas, de duración adecuada a cada caso –coyuntural o estable- como mecanismos de mediación y dirección confederal cuando surjan conflictos ligados a estos fenómenos sociolaborales complejos.
- La lucha por una mayor convergencia y unificación de derechos en ámbitos laborales hasta ahora tratados de manera heterogénea.
- La lucha y negociación por la ampliación de derechos y beneficios sociales que abarquen plantillas que comparten un mismo espacio laboral y fragmento cooperativo de la cadena de valor, lo cual pueda comportar un atractivo para organizarse y afiliarse sindicalmente.
- La identificación completa de las primeras reivindicaciones<sup>2</sup> que puedan facilitar esa unidad de intereses, y una secuencia posterior más amplia que persiga un trato equivalente de las plantillas que realizan trabajos de igual valor.
- La promoción de una solidaridad entre trabajadores más allá del centro de trabajo o de la empresa, bien por que compartan espacio sociolaboral y/o cadena de valor del proceso productivo.
- Nuevas formas de afrontar la negociación, que para alcanzar cierta eficacia supone abarcar fragmentos significativos de la cadena de valor, de cara a influir en su actividad o para poder negociar, en base a la tácita amenaza de la interrupción del proceso productivo cuanto menos en momentos o fases clave de la actividad.

Posiblemente estas consideraciones puedan invitar a proponer nuevas formas de organización, acción sindical, negociación colectiva y movilización referidos a estos dos vectores subyacentes: la confluencia y concentración creciente de trabajadores en espacios laborales de nueva dimensión (distritos laborales), y la cadena de valor como vehículo sobre el que se mueve el capital en el proceso de obtención de beneficios.

---

<sup>2</sup> En los estudios de caso que hemos tratado a veces una reivindicación particular, pero común, como podría ser disponer de vestuarios comunes o poder aparcar en el mismo espacio, coadyuvó a fraguar una complicidad que condujo a una mejor negociación de otros aspectos a posteriori.

### 3. Estudios de caso

#### 3.1. El caso de la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas

Previendo la inauguración de la terminal T-4 y su satélite T4S, CCOO emprendió una iniciativa de colaboración interfederativa con diferentes estructuras sectoriales de su organización. Se desarrolló una estrategia anticipatoria, conocida internacionalmente como «negociación en avance», promovida y encabezada por la Confederación del sindicato participaron las federaciones de Comunicación y Transporte, Actividades Diversas, Comercio y Hostelería, Construcción, la Unión de Madrid, entre otras representaciones. Éstas se dirigieron a AENA como actor empresarial principal de dicho espacio. El propósito no era otro que plantear propuestas para alcanzar un protocolo o acuerdo de materias básicas, desde el mismo momento del diseño de la T-4, para atender intereses comunes de todas las plantillas laborales que a posteriori iban a ser empleadas. Para entonces se previó un volumen de 40.000 personas.

La T-4 es la última terminal que amplía la capacidad del Aeropuerto de Barajas (rebautizado Adolfo Suárez), a la que se añadió su «satélite» T4S, y tiene capacidad para 15 millones de pasajeros al año. Ambos edificios están separados 2,5 km. En aquel espacio laboral complejo se iban a desarrollar actividades sectoriales múltiples, tales y como pueden ser los servicios de limpieza, de seguridad y mantenimiento, de *handling*, de cafetería, catering o comercio, así actividades de comunicación, personal en tierra de Iberia, o la fuerte actividad inicial de construcción que toda la operación conllevó. En dicha terminal se desarrollaron trabajos de obra civil y se prestan servicios de logística, de limpieza, seguridad, comerciales, y diferentes servicios ligados a la actividad aeroportuaria.

AENA, que gestionaba y gestiona el aeropuerto fue el interlocutor pero el sindicato también se dirigió a otras empresas significativas, así como se trasladó al gobierno estatal y al regional los planteamientos del sindicato. AENA sostuvo, un tanto perpleja, que no le competía definir muchos aspectos, al mismo tiempo que se amparó en determinadas directivas europeas que impedían incluir elementos regulatorios en materia laboral en la apertura de operaciones de este tipo. Los diferentes gobiernos, en ese momento del PSOE a escala central y del PP a escala de la Comunidad Autónoma, no dieron respuesta alguna a las pretensiones sindicales. Tampoco hubo movimientos o gestos significativos de otros actores sindicales en aquel momento.

Se realizaron dos grupos sindicales en torno a materias de empleo y de salud laboral. El primero, dedicado a contrataciones y concesiones, el segundo a servicios comunes, prevención de riesgos y actividad sindical. Se trató la recolocación de empleo de las terminales T-1, T-2 y T-3 a la T-4 y aspectos de seguridad e higiene.

Los colectivos de limpieza y seguridad contaban con *cláusulas de subrogación* que facilitarían el trasvase de las personas empleadas en empresas anteriores a las nuevas contrataciones y adjudicatarias en la T-4 (Eulen, Clece, Ferrovial, etc.), en un entorno en el que se aplicaba el mismo convenio sectorial. En el curso de la negociación se propuso limitar las actividades y

niveles susceptibles de ser subcontratados, duración y prórroga de las contrataciones, perfiles profesionales, etc.. Algunos sectores afectados por el surgimiento de la T-4 y sus repercusiones en el empleo, en los que estaban comprometidas federaciones como la del Metal, no contaban, por el contrario, con aquellas cláusulas de subrogación.

CCOO abordó asuntos comunes que afectaban a la plantilla. Se prestó atención, como un punto de partida que abría posibilidades más allá de sí misma, la seguridad e higiene, apelando a la Ley de prevención de riesgos laborales y singularmente su artículo 24, y se promovió una campaña sindical denominada «accidentes cero». Obtuvo eco aspectos del diseño del propio terminal y, finalmente, en el cual se incluyó una serie de vestuarios para el personal inicialmente no contemplados. Se reclamó la apertura de un local compartido y permanente de atención sindical a los y las trabajadoras que, finalmente, no frugó. Posteriormente por parte de las Federaciones Estatales de CCOO, se intentó promover un Acuerdo Marco territorial. Se trató materias referidas a comedores, guarderías, ... Se negociaron las condiciones de los pliegos de contratación de nuevas empresas contratadas para operar en la T-4, los requisitos y condiciones para la adjudicación de las mismas, la subrogación de las condiciones laborales, ... Entre los contenidos reivindicativos se propuso incorporar al pliego de condiciones de nuevas contrataciones que operarían en la terminal diferentes puntos de clausulado en materia de empleo y la calidad del mismo, así como aspectos regulatorios de las posibles subrogaciones que pudieran producirse. También se identificaron otras demandas e iniciativas. Entre ellas, la más reclamada fue la necesidad objetiva de transporte del personal para llegar al nuevo terminal. Años más tarde llegó una línea de Metro hasta allí. La iniciativa tuvo algunas consecuencias adicionales. Se obtuvo una tarjeta de descuento en el transporte (para no pagar el suplemento del Metro que suele exigirse para llegar hasta la terminal, unos 60 euros mensuales). También se habló del acceso entre terminales.

El balance de la experiencia fue desigual. La iniciativa obtuvo algunos resultados si bien no se prosiguió la cooperación más allá del proyecto definido. ¿Por qué?. Según algunos informantes sindicales de federaciones, se adujo que, aunque la Confederación aunó esfuerzos y dio forma inicial al proyecto, no se consiguió establecer una referencia permanente que liderase la iniciativa de manera sostenida en el tiempo, un órgano de coordinación al efecto que sostuviese el proyecto. También sucedió que las propias federaciones colaboraron de manera desigual en el tiempo, pues, aunque inicialmente hubo entusiasmo, se dispersaron fuerzas posteriormente, debido a que se centraron más energías en negociaciones sectoriales que de carácter compartido o común con otras federaciones. El espacio del interés común quedó vaciado en la práctica. De las entrevistas se deduce un protagonismo diferenciado entre federaciones, con papeles más activos y otros más subordinados. A pesar de los esfuerzos confederales, un elemento que lastró la iniciativa fue el desigual compromiso debido a razones corporativas de las federaciones, posiblemente a jerarquías internas implícitas en el sindicato, causando desmotivación a las federaciones menos influyentes.

Para explicar este tipo de situaciones puede recurrirse un ejemplo ilustrativo, de una actividad y sector muy diferente. En base a entrevistas a

sindicalistas responsables de actividades de servicios auxiliares (limpieza y actividades diversas) en hospitales, estos apuntan a la presencia de una clara jerarquización de status profesional, desde el médico, a la enfermera, hasta llegar a la limpiadora. La audiencia que se le da a ciertos perfiles es mayor en el ámbito de la empresa. A su vez esta jerarquía se reproduce en el ámbito sindical, vía federaciones, y se trata de manera desigual a unos y otros colectivos profesionales. Algunos sindicalistas aducen que la realidad federativa está influida por estas conductas corporativas. Al igual que hay colectivos profesionales de primer orden y otros de segundo orden, las realidades federativas reproducen, de algún modo, la jerarquía profesional existente en el mercado de trabajo y las empresas.

Si no se toma en cuenta la realidad desigual y segmentada de las plantillas según su situación en empresas principales y subcontratadas, entre otras diferencias del mundo laboral, y no se realiza un esfuerzo por incluir a las segundas, la tendencia espontánea aboca a reproducir esta distancia. De hecho, esta situación inercial se traslada a las relaciones interfederativas, porque las diferentes federaciones se ven, implícitamente, jerarquizadas en la misma forma que lo hace el mercado laboral, en función de si se trata de empresas principales o contratas, sectores con poder de mercado o sectores periféricos.

Quizá el secreto para superar este problema debiera consistir en un fortalecimiento del sindicalismo confederal. A este respecto, su intervención parece clave, con el objeto de subsanar esta falta de coordinación y solidaridad práctica en el ámbito laboral cuando están en juego sectores y empresas diferentes, que, sin embargo, forman parte del mismo proceso de producción.

Para los entrevistados, la confederación debiera hacerse cargo de hacer seguimiento, de mediar o de implantar medidas, si no se acometen por las federaciones, y establecer sistemas de coordinación permanente, que se activasen ante previsibles o manifiestos conflictos laborales que involucren a una serie de subsectores o empresas concatenadas, para evitar las inercias a reproducir una jerarquía subsectorial, así como en los ámbitos de los sectores fronterizos entre federaciones. Ese espacio es el natural para la Confederación, principal garante de que la solidaridad de clase entre los diferentes segmentos de trabajadores y las federaciones en las que están encuadrados.

En suma, para el caso de la T-4, se trató de un proyecto iniciado con buen criterio, pero que no estableció un mecanismo permanente que reforzase el trabajo en común ni que rearticulase una relación que podría estar viciada de antemano. De tal manera, que los resultados fueron pequeños, y, aunque no fue un proyecto fallido, las consecuencias fueron poco significativas y especialmente poco duraderas en el tiempo.

### 3.2. La cadena de valor y subcontratación en la Multinacional española del textil Inditex

Estudiamos el caso de Inditex y sus redes de subcontratación internacional, tanto en su ámbito de fabricación-logística como de distribución Comercial, que debemos distinguir como dos vertientes del mismo caso.

Comencemos por la *fase de fabricación y logística*. Inditex, gran empresa multinacional española textil cuya cadena de valor tiene presencia en diferentes países del mundo, desde el sudeste asiático, Latinoamérica, España, o Turquía y Marruecos, cuenta con una cadena que abarca desde fábricas que producen hasta mil millones de prendas anuales –en la que se subcontrata buena parte de esta elaboración, especialmente en países «periféricos»– y que emplean hasta un millón de personas a lo largo del mundo, con especial presencia en China o Bangladesh, pero también en Turquía, India o Marruecos, y testimonialmente en Galicia (unas 1000 personas empleadas), con en torno a 5.000 fábricas en un total de unos 50 países. La fase de logística está bastante centralizada en España (aunque, por razones estacionales que afectan a la moda también hay puntos logísticos en América Latina).

Los acuerdos marco de Inditex son una experiencia única en tanto alcanzan a toda la cadena de valor de la empresa a escala mundial y alcanza a su red de subcontratas. Industrial Global Union, con presencia de CCOO, que cuenta con Isidor Boix como coordinador internacional de Industrial Global Union, ha conseguido una serie de acuerdos de responsabilidad social corporativa que incluyen puntos de reconocimiento de derechos casi comparables a un proceso de negociación colectiva. Acuerdos que no sólo ha admitido Inditex sino que procura hacer cumplir, y se ha venido extendiendo<sup>3</sup>.

Podemos reseñar el protocolo de 2007, en el que se trató la figura de «salario mínimo vital», y el de 2012, que introdujo un catálogo de compromisos y derechos relevantes. El Acuerdo Marco Internacional para la fase de fabricación y logística de Inditex compromete a la empresa, bajo la gestión del departamento de Responsabilidad Social Corporativa de Inditex, e incluye entre sus contenidos una línea de puntos de código de conducta.

Entre ellos cabe resaltar compromisos que facilitan mecanismos de intervención sindical, así como una serie de derechos de información tipificados y otros que hacen posible el acceso de los sindicatos, en particular los locales, a los centros de trabajo, participando en la auditoría de empresas y en la intervención en los centros de trabajo cuando surgen problemas. Según Isidor Boix, lo más importante de estos acuerdos es que amparan la libertad sindical, siendo el más importante de la serie de principios de derechos fundamentales que recogen. En este sentido, la posibilidad de que actores sindicales puedan participar a la hora de autorizar una subcontrata (revisando sus condiciones de funcionamiento) merece ponerse de relieve.

Tengamos presente que la cadena de subcontratación, ve su actividad sometida a procesos de devaluación competitiva en países con alta desprotección del derecho laboral y sindical, con la amenaza permanente de relocalización, desarrollándose en países donde el mundo sindical no sólo a veces ni existe, sino que si lo hace está perseguido o se le considera ilegal. Conseguir que la parte empresarial se persone, de la mano de un sindicalista, para verificar que cada centro de trabajo cumple con estas garantías, se presenta como un claro paso adelante.

<sup>3</sup> [http://www.nuevatribuna.es/media/nuevatribuna/files/2015/01/17/1871539-acuerdo\\_marco\\_global\\_-\\_inditex\\_-\\_industrial\\_global\\_union.pdf](http://www.nuevatribuna.es/media/nuevatribuna/files/2015/01/17/1871539-acuerdo_marco_global_-_inditex_-_industrial_global_union.pdf)

Se han producido experiencias positivas en la que la solidaridad internacional ha surtido efecto. Fue el caso de unos centros de producción radicados en Perú donde los trabajadores intentaban formar su representación sindical y eran sucesivamente despedidos por vías arbitrarias o directamente consistentes en la extorsión. Fue el conocimiento de miembros sindicales de España que trasladaron estas situaciones en el país de origen, y a renglón seguido la plantilla de Galicia, en la que CCOO tiene un 80% de representación en las 7-8 fábricas que allí se encuentran, realizó una campaña de denuncia que tuvo alta repercusión en la dirección empresarial y en el propio Perú. La consecuencia es que se readmitió a 90 personas despedidas, se respetaron los derechos sindicales, y en pocos meses 400 personas se afiliaron al sindicato local.

El desarrollo del sindicalismo internacional aún está en una fase de mera coordinación. Proyecta tanto una negociación con las empresas, con equipos y medios reducidos que no tienen carácter directivo a escala sindical, y en la que apenas se han formado redes sindicales en la cadena de valor. Los Acuerdos Marco representan un instrumento pero su uso depende de la fuerza sindical que haya detrás.

Se ha establecido cierta cooperación entre sindicatos, como CCOO, CIGA o UGT, en España. Sin embargo, a escala internacional el marco de acuerdos internacionales puede ser útil siempre y cuando esté presente el sindicalismo local, en tanto que desde los países occidentales no puede realizarse una negociación y acción sindical que sólo puede corresponder a los sindicatos de cada país. Los acuerdos marcos facilitan esa acción sindical y sus garantías. Hacerlo de otro modo sería caer en mero paternalismo. De estos acuerdos y de nuevos proyectos abiertos surgen mecanismos de alto potencial de cooperación sindical internacional, que, para ser sinceros, han tenido una materialización limitada.

Entre los proyectos de futuro que se están promoviendo se plantea el desarrollo de comités de seguridad en el trabajo, a raíz de los accidentes de Bangladesh. Hasta 150 multinacionales firmarían con la UNI, y hasta un total de 2000 fábricas estarían involucradas. El acuerdo que se propone consistiría en garantizar presencia de representantes responsables en material de salud laboral en los centros de producción con al menos la mitad de los mismos pertenecientes al ámbito sindical.

En el otro tramo de su cadena de valor, en su *ámbito comercial*, Inditex cuenta con unas 6000 tiendas comerciales que emplean a unas 130.000 personas, con presencia significativa en España, China o Rusia, entre otros mercados a nivel mundial, que incluye hasta un 90% de tiendas propias. Para el ámbito de esta distribución comercial del grupo Inditex en sus diferentes marcas y formatos, también se firmó un Acuerdo Marco Internacional. Fue en septiembre de 2009, tras años de diálogo, en Dublín, coincidiendo con la Conferencia Mundial de UNI Comercio, encabezado por Pablo Isla (consejero delegado) y Philip Jennings, por la parte sindical.

El Acuerdo Marco para el sector de tiendas ha supuesto un avance. Si bien, el Acuerdo Marco para tiendas y el Acuerdo correspondiente a la fase de fabricación se han fraguado en paralelo. Mientras que el Acuerdo para la fabricación fue firmado por el departamento de responsabilidad social

corporativa, el de tiendas dependió de la firma de la dirección de Relaciones Laborales, algo que les ha proyectado con un carácter diferenciado, dada la distinta visión e influencia de ambos departamentos. El departamento de RSC está focalizado al marketing empresarial y está sensibilizado por aspectos relevantes para la proyección de la marca corporativa en relación al consumidor occidental, más exigente con que se cumplan prácticas éticas básicas en diferentes capítulos, entre los que están los sociolaborales y los referidos a derechos fundamentales. Mientras tanto, el departamento de relaciones laborales no cuenta con el mismo peso específico en la entidad.

El contenido del Acuerdo Marco, en primer lugar, incluye diversas normas fundamentales de trabajo que, aunque puedan parecer de lo más elemental en el mundo desarrollado, no siempre existen o se cumplen en los países periféricos. Entre estas normas cabe destacar la garantía del derecho a la libertad sindical, el derecho de afiliación, a la negociación colectiva, una jornada de trabajo ajustada, o el respeto a la salud laboral y la higiene en el trabajo tal y como lo concibe la OIT. En segundo lugar, establece el compromiso de la empresa a responder ante los problemas expresados por la representación legal de los trabajadores, en particular a través de la UNI como portavoz de sus afiliados. Este compromiso genérico, sin embargo, adolece de no estar bien reglado en sus procedimientos, con lo cual su eficacia para abordar y resolver conflictos concretos no ha sido óptima. Además, la ausencia de presencia sindical en numerosos países dificulta la expresión de los problemas allí donde se producen. Así que cuando no se manifiestan los problemas, y por lo cual no se puedan abordar, no equivale a afirmar que no acontezcan.

También el acuerdo reconoce a las afiliadas a la UNI. Ahora bien, la empresa no ha cumplido este acuerdo en algunos países relevantes, como EEUU, donde el reconocimiento de la empresa del sindicato UFCW no se ha producido, pues lo ha condicionado a que los trabajadores, por la fórmula de reconocimiento por tarjeta<sup>4</sup>, reconozcan previamente al sindicato como su interlocutor principal y único (tal y como se regula en EEUU, donde la empresa sólo ha de hablar con un único sindicato a lo sumo por centro de trabajo).

El desarrollo del acuerdo en este ámbito se ha plasmado meramente en la celebración de una serie de reuniones anuales, en la que no ha habido una metodología expresa ni sus avances han dado mucho de sí. Ahora bien, pueden identificarse algunos problemas resueltos en las tiendas de la empresa. Por ejemplo, en Alemania, el sindicato Verdi, pudo avanzar en su negociación materializando un convenio colectivo. UNI América Latina pudo intervenir en Colombia, un país donde el sindicalismo corre riesgos fatales, facilitando el reconocimiento del Sindicato Nacional de Trabajadores de Colombia, en un contexto donde Inditex se despliega a través de franquicias. También se ha logrado normalizar las elecciones sindicales en Argentina. O se han resuelto problemas significativos en Chile, en materia

<sup>4</sup> El sistema «Card Check», en EEUU, exige a los empleadores aceptar un sindicato cuando una mayoría de sus trabajadores firman una tarjeta expresando su deseo de pertenecer al sindicato.

de interlocución sindical, en un país donde aún perduran viejas prácticas del pinochetismo (el esquirolaje es legal).

En suma, el acuerdo comparativamente se ha desarrollado menos en este ámbito, invocado menos que el Acuerdo Marco en fabricación, entre otros asuntos, por la menor fuerza sindical en la distribución. Esta situación se agrava allá donde no hay o hay menor sindicalización, como en África o Sudeste Asiático. La menor concreción protocolaria para operar en la resolución de conflictos, también ha obstaculizado la intervención y abordar soluciones.

Entre IndustriALL y UNI no se ha tratado la posible articulación entre ambos Acuerdos Marco a nivel internacional. No se ha producido conflicto alguno pero es un asunto no tratado aún. Este es uno de los asuntos pendientes en el desarrollo del Acuerdo. Otro reto es la ampliación de la presencia sindical en varios países para que pueda invocarse el Acuerdo. Sin duda, la menor sindicalización en la fase de distribución comercial, en comparación con la de fabricación, plantea un capítulo a mejorar. Por último, convendría un desarrollo cooperativo horizontal entre los sindicatos locales, y el desarrollo de acuerdos de cooperación sindical internacional y redes de afiliadas de UNI.

En suma, los Acuerdos Marco no sustituyen el papel de la fuerza sindical. A su vez, la fuerza, contenido, alcance y aplicación de los Acuerdos refleja la fuerza sindical y su distribución en cada país. La solidaridad internacional beneficia a los sindicatos nacionales y la fuerza de UNI, cuyo aparato consiste en unas pocas oficinas y un grupo reducido de sindicalistas en su superestructura, a su vez depende de la fuerza de sus afiliados en los diferentes países.

### 3.3. Acuerdos en Polígonos Petroquímicos

El siguiente caso versa acerca de los Polígonos Petroquímicos. Aunque se referirá a los distintos existentes, conviene poner de relieve el caso de Tarragona, por sus buenas prácticas. Se trata de un sector conformado por refinerías y polos petroquímicos con diversos polígonos en España. Las empresas principales más destacadas son Repsol, Cepsa y BP. Cepsa cuenta con tres refinerías en Tenerife, Huelva y Algeciras y cinco refinerías en A Coruña, Puertollano, Cartagena, Tarragona y la de Petronor en Bilbao.

La estructura de plantilla toma la siguiente distribución: en cada polígono aproximadamente se emplea como media a un 65% de plantilla interna y un 35% en forma de subcontratación en cada complejo. La plantilla propia de las empresas principales alcanzaría las 5.000 en Repsol, las 2000 en Cepsa, las 600 en BP Castellón y otras 2000 personas. Esto es, una plantilla total en torno a 14.000 personas entre personal directo y externo.

La plantilla externa abarca diferentes procesos auxiliares de la producción y de los servicios relacionados. Desde las paradas de reparación, hasta la vigilancia, la restauración o la limpieza. El proceso de mantenimiento mecánico y de electricidad en un 80% lo llevarían a cabo empresas auxiliares y el 20% restante sería personal de vigilancia, limpieza y obra civil.

El proceso de producción en estos polígonos tiene un carácter continuo con un funcionamiento las 24 horas del día recurriendo a turnos consecutivos. Los puestos de trabajo abarca desde los paneles de control donde se vigilan los procesos, los operadores de campo, el trabajo de mantenimiento y otros auxiliares (seguridad, limpieza, cafeterías, etc.). El sistema industrial robotizado y en gran parte automatizado es de gran precisión y complejo, en el que hay que operar, vigilar, mantener torres de descomposición del petróleo, compresores, bombas de impulso y atracción del líquido y manejar diferentes aparatos de medida.

En los años 80 las empresas petroquímicas decidieron externalizar parte de sus plantillas dejándolas en manos de nuevas empresas que, haciendo lo mismo, formaban parte ahora de una red de empresas auxiliares dirigidas por antiguos directivos internos. No se trataba tanto disminuir los costes laborales de fases de la producción estimadas como menos estratégicas como de convertir diversos costes fijos en variables. Se hizo con la connivencia de viejos directivos internos que encontraron en esta línea de actividad una veta y oportunidad de negocio al crear empresas que iban a encontrar un negocio seguro, presumiblemente contando con una información privilegiada en cuanto a la forma de optar por la oferta de contratos que abrirían las empresas principales y la consiguiente generación de sociedades paralelas. Lo que sí se causó es una competencia desleal a continuación, porque la caída de costes salariales implicó más allá de las actividades externalizadas, afectando a la realidad remunerativa de las empresas principales.

Desde entonces actividades tales como la cantina, la logística, el mantenimiento o la vigilancia, cuyo desenvolvimiento se daba en el mismo centro de trabajo, estaba bajo la dirección de empresas externas.

El caso del polígono petroquímico de Tarragona muestra una experiencia de destacados avances reales en materia de coordinación y cooperación entre plantillas de empresas principales y auxiliares. La presencia de sindicalistas con altura de miras y propuestas avanzadas, permitió dar pasos adelante para este cometido. Una labor en la que la pedagogía desempeñaba un papel fundamental. Contribuyó a ello también la actitud de las patronales concernidas en la región, Asociación Empresarial de Química de Tarragona (AEQT) y APEMTA (Asociación Provincial de Empresarios del Metal de Tarragona). La primera de ellas, bien organizada en la región, desarrolló un servicio informático (Arcetaima) cuyo propósito era evaluar y seguir en las empresas auxiliares prácticas de excelencia en materia de contratación, prevención, acreditación y formación obligatoria en materia de prevención). Esta patronal, perteneciente a FEIQUE a escala estatal, pero que concentra en Tarragona la representación de prácticamente el 50% de la producción en España, impulsó códigos de conducta, se involucró desde 1998 en el Observatorio Industrial del sector, que sirvió como espacio de interlocución, y facilitó la creación de una patronal de empresas auxiliares. La segunda impulsó la constitución de una patronal de empresas de multiservicios en las que se involucró a las empresas auxiliares. La configuración de esta patronal facilitó también la identificación de un interlocutor.

A partir de un Acuerdo Marco en el Grupo Repsol, se llegó al compromiso de establecer la creación de comités intercontratas de salud laboral,

con una dinámica de reuniones (2 anuales mínimas, más 2 reuniones con los comités de las empresas principales, más una reunión antes de la parada) cuyo principal cometido es salvaguardar y extender un plan de riesgos laborales, especialmente en las paradas de reparación. También se consiguió un plan de formación obligatorio para todos los perfiles laborales que trabajaran de algún modo en el polígono.

En algunos casos, como en el de Tarragona se alcanzó un modelo mejorado. Había mejor coordinación sindical y una patronal más implicada (AEQT) que permitió una interlocución directa. Esta situación permitió que los acuerdos puntuales se consolidasen en convenios colectivos provinciales en el ámbito del metal, incluyendo los planes de parada y los acuerdos de subrogación, y, aparte, en los convenios de sus respectivos sectores acuerdos de subrogación para los trabajadores de la seguridad y de la limpieza.

Tras la sucesión de externalizaciones de importantes actividades, tuvo que producirse un drama, el accidente de Puertollano, para que llegasen algunos cambios. La tragedia causó 11 muertos. Constituyó un hito de sensibilización de la situación de riesgo laboral y condujo a diversas movilizaciones. Esta situación se tradujo en una mayor estandarización de las condiciones de salud laboral de todas las plantillas.

Fruto de numerosos incumplimientos y falta de prevención de riesgos, y una sucesión de conflictos que puso en colisión los derechos de los trabajadores de la empresa principal con los de las contratas, y tras una fuerte huelga que afectó a varios polígonos, se produjeron las condiciones para regular y tratar puntos importantes. En los dos polígonos de Tarragona se tomó nota de aquella experiencia. El departamento de responsabilidad social de la empresa buscó medidas para subsanar la situación y la movilización del sindicato CCOO se tradujo en un convenio colectivo para la industria química en Tarragona con contenidos relevantes.

Los acuerdos alcanzados que, con más desarrollo en los polígonos de Tarragona, abarcarían a la cadena productiva existente en los mismos consistieron en una regulación que daba pie al desarrollo de comités intercontratas, empleando el art. 15.95 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Se incluía, por fin, a este colectivo, en colaboración con la plantilla de las empresas principales, con una coordinación con sus secciones sindicales en un objetivo común. Se obtuvo el reconocimiento del plus de parada, que remuneraba el sobreesfuerzo de los periodos, de unas seis semanas, que comportaba la reparación de la maquinaria. También se reconoció la subrogación de los derechos y el empleo ante la sucesión de empresas, protegiendo el empleo de los y las trabajadoras de las contratas. Las actividades de vigilancia y limpieza ya contaban desde antes con un acuerdo de subrogación, en sus propios convenios, mientras que el metal no, y, por primera vez, se vendría a reconocer, no sin antes producirse esta intervención sindical. A posteriori, se sigue intentando extender nuevos acuerdos en materia salarial, estabilidad del empleo y formación.

Como se ve, la clave del conflicto que dio pie a una serie de acuerdos, sean más efímeros o duraderos, se origina en la situación de los trabajadores de las subcontratas. Para comprenderlo, conviene echar la vista atrás.

Tras la Transición política la empresa decidió amortizar puestos propios y externalizar una serie de actividades, generando una situación de empleo en las redes de subcontratación con unas condiciones de empleo sensiblemente inferiores. Éstas se relacionaron con tareas más arriesgadas en materia de salud laboral (el índice de accidentalidad de los trabajadores de las subcontratas que trabajan en pleno proceso industrial, por ejemplo en las paradas de reparación es el doble de la plantilla interna). Este personal, altamente especializado, que interviene en el periodo de parada (un mes al año en las instalaciones) trabaja en tareas que paran, abren, limpian y reparan la maquinaria en un momento determinado y delicado. Estos trabajadores se mueven geográficamente por diferentes instalaciones en el territorio español y están expuestos a más riesgos, aparte de las peores condiciones de empleo y de trabajo (jornadas de 12 horas diarias, por ejemplo, causantes de fatiga, y en condiciones peligrosas).

La externalización y la desigualdad consiguiente ocasionaron agravios comparativos, lo que causó un conflicto de convivencia entre plantillas. La plantilla externa dedicada a las paradas de reparación aprovecharon en Algeciras, en Cepsa, una parada de reparaciones para emprender lo que fue una «huelga salvaje» en unas condiciones en las que empresa tuvo que negociar. Esta situación se reprodujo en el polígono de Puertollano. Esta situación empujó a un acuerdo, en una situación desventajosa para la empresa.

Algunos de estos acuerdos se mantuvieron y otros, como fue el caso de Repsol, no se sostuvieron en el tiempo. En general, el acuerdo sobre prevención de riesgos laborales se extendió, y en otros significativos el plus de parada también –aunque con acuerdos diferentes-. Los conflictos también ocasionaron que se tuviera que volver a contratar personal de mantenimiento propio en las empresas principales, por parte de las empresas.

En el campo sindical, y en relación a los comités intercontratas la figura clave para dinamizar estas experiencias ha sido la del «sindicalista de referencia», frecuentemente un delegado sindical de alguna empresa principal responsable de la coordinación interfederativa y de los delegados de las empresas auxiliares. Estos sindicalistas de referencia han hecho valer una perspectiva única sindical para una diversidad de realidades laborales. La fórmula para involucrar a las plantillas de las contratas no consistió reclamar sólo los acuerdos clásicos de plus parada, prevención, etc. sino tratar de dar respuestas a las necesidades específicas que aquellas tenían. En particular, se habían acumulado numerosas prácticas de trato desigual en materia de vestuarios, acceso a cantina, aparcamiento, etc. y la prioridad era afrontar el desafío de conseguir un trato igual para todos. Algo que se obtuvo.

En términos de un sindicalista, «el camino se construye andando». Es la experiencia de logros, las prácticas, las que materializa la confianza, básica para esta coordinación y solidaridad. Con todo, la puesta en práctica de los acuerdos supuso una caída de en torno al 60% de accidentalidad entre las plantillas externas, precisamente donde era habitual la concentración de incidencias.

Fue también determinante la asimilación de la marca CCOO como única. Los sindicalistas atienden por igual a cualquier trabajador. Esto supone una práctica en la que cuando vienen de manera individual, se preste ase-

soramiento concreto, sin hacer distinciones, facilitando el convenio, informando, atendiéndoles, etc. En caso de que el conflicto surgido fuese de naturaleza colectiva, el sindicalista lo deriva a la estructura federativa correspondiente.

Otra pauta a reseñar es la experiencia de abordaje de las elecciones sindicales de manera unitaria, empleando urnas itinerantes. Los sindicalistas, independientemente de su encuadramiento cooperan en esta labor. En particular, los de las empresas principales tienen una tarea importante para facilitar el acceso a los centros de trabajo y que los delegados de las auxiliares puedan ponerse en contacto con sus compañeros, facilitar relaciones para conformar candidaturas, etc. Esta fue la experiencia, por ejemplo, en la empresa de limpieza Bayer, que involucró a la federación de Actividades Diversas de CCOO, en la que intervino un sindicalista de referencia de CCOO de una empresa principal, y que condujo a poder configurar candidatura para las elecciones sindicales, obteniéndose la mayoría del comité de empresa para CCOO.

También otra práctica, para ganar el espacio de confianza necesario, es la actuación inmediata una vez conocida la aparición de un conflicto. Esto es, las reuniones se realizan al calor de los problemas, para tratarlos, para construir soluciones. En el caso de Tarragona, esto ha podido causar que hasta un 90% de los conflictos hayan conseguido solucionarse, precisamente por actuar en tiempo y forma. En suma, parece que se pueden sacar algunas lecciones de estas experiencias.

No obstante, entre los asuntos pendientes también conviene subrayar el mecanismo para involucrar a los territorios, las uniones, en este tipo de procesos. En particular, las elecciones sindicales suponen un cauce y tarea del mayor interés para comprometer a nuevos trabajadores, quizá comenzando con esta tarea en empresas sin representación de CCOO, o con prácticas solidarias de carácter multisectorial.

#### 4. Conclusiones

Las experiencias tratadas constituyen, en gran medida, casos en los que se ha dado una respuesta sindical con estrategia definida, pero nos advierten de su excepcionalidad. Esta excepcionalidad de desarrollo de estrategias sindicales definidas choca con el ascenso generalizado de unos formatos de realidad empresarial y sociolaboral adversos para los esquemas organizativos y de acción sindical a los que estábamos acostumbrados.

Desde este punto de vista, este examen de realidades productivas complejas nos revela que en general aún se encuentran fuera del foco de atención en la estrategia sindical general y cotidiana. Cuando se abordan se acometen desde iniciativas voluntaristas y pocas veces con sistematicidad, relativa permanencia y organicidad apropiadas para una realidad laboral que trasciende los marcos clásicos de intervención (el centro de trabajo y la empresa). Una situación cada vez más frecuente.

El origen de esta problemática radica tanto en la regulación flexible que admite el derecho mercantil, societario y laboral, y al que en ocasiones ha

invitado el marco tributario, y las propias decisiones empresariales. Las empresas cotejan sus estrategias de control de procesos estratégicos de la cadena de valor, y sus costes de transacción de cara a externalizar o internalizar determinadas fases de su actividad, así como las condiciones ventajosas de negociación con la contraparte laboral si se ve fragmentada. Es el marco de desarrollo regulatorio, y por tanto de la política gubernamental, en el marco de las propias tendencias de despliegue de la acumulación capitalista, el que propicia este nuevo modo de desarrollo empresarial y laboral. Con los dispositivos legales y sindicales al alcance, dada la legalidad de estas medidas, apenas se permite mitigar, acotar y regular parcialmente su alcance. Además, en las experiencias de éxito, el juego de la acción y la reacción aboca a que las conquistas obtenidas suelen ser temporales, porque las empresas buscan estrategias para obtener sus objetivos por otras vías, lo que exige al mundo del trabajo a revisar permanentemente su contestación, y repensar en prácticas y formas orgánicas que habrán de ser inéditas.

Esto no invalida las iniciativas de resistencia y de regulación que persigue el mundo sindical, pero obliga a revisar las nuevas iniciativas del mundo empresarial para conseguir sus propósitos: vulnerabilizar el poder de negociación sindical y las condiciones de influencia y sociolaborales del mundo del trabajo en su conjunto. Dicho de otro modo, parece que cualquier marco de acción orgánico debe establecer un observatorio continuo sobre estas estrategias para adaptar la acción sindical de manera estratégica a las nuevas casuísticas que se abren, y poder enfrentarlas. De igual modo, nos plantea el reto sociopolítico de tratar de negociar e influir en los marcos regulatorios y las políticas que se aplican para contrarrestar o superar las estrategias empresariales.

En este camino tenso, en el que las condiciones externas son cada vez más desfavorables, también se presentan con dificultades al interno del sindicalismo. En unos casos estos problemas se importan, o emulan, del entorno empresarial, en otras son fruto de inercias propias al mundo sindical clásico. A este respecto, en las entrevistas, que dan cuenta de las experiencias que hemos visto, el término *corporativismo*, en cuanto a los obstáculos que comporta, ha sido recurrente.

El «microcorporativismo» (Alonso, L. E., 1994) sigue dos vertientes de conducta, visto como casos extremos: una preocupación por los asuntos propios (o de un nosotros restringido) que puede llevar a desentenderse de los asuntos comunes, en términos de un nosotros amplio, o a impedir que las acciones de otros nos comprometan; o bien una relación jerarquizada de los problemas que puede trasladarse al trato interfederativo –reproduciendo la situación de poder entre empresas y de trato desigual entre plantillas– que puede llevar a ignorar o a subordinar los asuntos comunes o que afectan a otros. Ni que decir tiene que estos extremos no se presentan en los casos concretos de manera pura, pero algunos de estos rasgos podrían estar presentes en alguna experiencia, según se induce de los discursos analizados en el trabajo de campo.

De manera semejante a que en las empresas, los departamentos o algunos segmentos de trabajadores se pliegan a intereses propios de su grupo restringido, a veces los intereses de las federaciones pueden llevar a ignorar

otras realidades, sea bien de manera supraordinada (es decir, olvidándolas o despreciándolas), o bien subordinada (es decir, al pensar que se está «por debajo» y pensar que otros «van a lo suyo»). Al final realizan una acción sindical «al margen» sin contar ni cooperar con «los otros» porque se piensa que no se va a contar con «nosotros».

De igual modo que los sectores de actividad no tienen el mismo papel, empuje e influencia en la economía, y establecen una jerarquía en los mercados (centro-periferia, segmentos estratégicos o principales de la cadena de valor o auxiliares, etc.) (Doeringer *et al.*, 1985), esta realidad se reproduce parcialmente al interno del sindicato. En opinión de algunas personas entrevistadas, el desigual poder de negociación y de influencia sindical que se da ante el interlocutor empresarial (algo que también depende del grado de desarrollo y papel en la cadena de valor global), también puede llegar a reiterarse en ocasiones en la coordinación, cuando la hay, entre federaciones. Esta situación no siempre se produce, en tanto que hay federaciones que, a juicio de diferentes entrevistados, enfrentan estas problemáticas con una altura de miras y una perspectiva confederada, tratando de realizar iniciativas inclusivas, horizontales y participativas, desarrollando medidas que compensan esas diferencias. En términos generales, esta forma de abordar la cuestión, a fin de cuentas ha logrado buenos resultados para todas las federaciones involucradas y mejorado el poder de negociación conjunto. Sin embargo, el factor explicativo de lo positivo a veces radica en la voluntad de las personas implicadas. Ahora bien, cuando esa voluntad se sustenta en una teorización y experiencia práctica bien reflexionada (como ha sido el caso de FITEQA, ahora como miembro de la nueva Federación de Industria), y se plasma en documentos congresuales, estas soluciones suelen adoptar una forma orgánica y una práctica más sólida.

En ambas casuísticas, tanto la introducción de protocolos de actuación en los documentos congresuales de elementos de orientación, como la identificación de responsables federales así como confederales que velen por un trato equivalente y unitario de las federaciones, puede contribuir en mucho a evitar problemas y a abordar los problemas en condiciones que puedan hacerles frente y, quizá, a superarlos.

Se puede concluir que estas formas de concentración de fuerza de trabajo empleadas en diferentes empresas, sectores, en distritos laborales especializados o cadenas de valor, no es tanto fruto de situaciones extraordinarias, sino la materialización de una expresión concreta del sistema socioeconómico y laboral vigente. Hasta el punto que, a pesar de que no se le atribuya una importancia urgente, cabría decir que no se debería seguir trabajando estas problemáticas en iniciativas «cajón de sastre» o voluntaristas.

Estas estrategias sindicales han de dar respuesta esa doble forma en que opera el capital:

- espacios laborales de alta concentración de empresas y trabajadores (distritos laborales);
- y el esquema de cadena de valor, que a su vez puede adoptar diferentes formatos: sistemas empresa-red, grupos de empresa, redes de subcontratación, filiación, o extracción-provisión-producción-distribución, etc.

En suma, está al orden del día, en diferentes grados y manifestaciones concretas, la necesidad de idear y poner en marcha estrategias y formas de organización que asuman que el capital se despliega en formas y cadenas de producción de valor que habrían de ser la referencia básica de construcción de intereses comunes, y por tanto sindicales, entre trabajadores, independientemente de su empleador formal y condiciones socio-laborales.

### 5. Posibles líneas de propuesta

Como elementos de reflexión apuntamos las siguientes líneas derivadas de los resultados del estudio anteriormente expuesto.

- Parece importante no sólo enunciar sino establecer mecanismos y prácticas concretas que garanticen que se compensan en el sindicato, cuando surjan situaciones de relación interfederativa, las diferencias de poder e influencia de negociación internas y externas entre federaciones. Parece, a la luz de lo tratado, conveniente situar en la agenda un trabajo de redefinición orgánica que permita abordar, desde las instancias que se decidan, casos en los que multiplicidad de plantillas adscritas a empresas y fórmulas de empleo diferentes, comparten espacio laboral (el «distrito») o una misma cadena de valor. Las fórmulas pueden variar, unos ponen el acento en que las federaciones asimilen esta perspectiva en sus protocolos y programas de acción, otros estiman que debe promoverse y tutelarlas algún órgano confederal que afiance, facilite y garantice proactivamente su cumplimiento o mediación. Pueden ser actuaciones complementarias, que, para poderlas llevar a cabo supone identificar dinámicas, personas y recursos que habiliten esta línea de actuación.

De esto puede llegar a derivarse la concepción y desarrollo de unidades orgánicas de coordinación y cooperación promovidos y supervisados confederalmente para actuar en realidades laborales complejas (cadenas de valor –empresa red, grupos de empresa, redes de subcontratación- y distritos laborales –centros comerciales, polígonos empresariales, etc.-). Así como a identificar responsables permanentes para la coordinación interfederativa en cada federación.

- Quizá, merezca la pena considerar *la atribución de nuevas competencias a las uniones territoriales*, en tanto que guarda rasgos de sindicato general capaz de articular diferentes realidades sectoriales y federativas, para intervenir de manera unitaria e interfederativa en grandes «distritos laborales» donde se dan estos fenómenos en territorios o localizaciones concretas. Esto puede consistir en una cesión gradual de competencias. Por ejemplo, en primer lugar, el desarrollo de elecciones sindicales en empresas sin representación; luego, la promoción de elecciones en todas las empresas en los casos que es-

tamos hablando; tras ello, impulsar líneas de acción sindical interfeederativa, cooperativa y conjunta en los marcos donde intervienen; después, meditar sobre si la competencia de afiliación hubiera de atribuirse a las uniones, en una perspectiva de sindicalismo general y de proximidad –presumiblemente muy adecuado para intervenir en las poco sindicalizadas PYMES<sup>5</sup> (Albarracín, D., 2008)-, abordando la gestión de este trámite.

- Cabría reflexionar sobre el impulso de órganos de coordinación de secciones sindicales, mecanismos de representación unitaria interempresarial, o inclusive asambleas participativas de la afiliación para distritos laborales (que trascienden la formalidad jurídica de la empresa o la formalidad de un centro de trabajo) empresas red, grupos de empresa, empresas multiservicio, etc.) al interno del sindicato. El siguiente paso, quizá sería plantearse las vías para que, cuando se den las condiciones, puedan abrirse espacios para la cooperación intersectorial e, inclusive intersindical, cuanto menos cuando se produzcan conflictos determinados en los que sea posible la unidad de acción, lo que propiciaría una estrategia sindical de clase sobre fundamentos concretos y proyección general.

Para finalizar, apuntar una conclusión muy concreta. Parece que la solidaridad en el tiempo moderno ya no es posible levantarla en torno a comunidades de grupos próximos y conocidos entre sí. Esta solidaridad primaria en ocasiones ha levantado al mismo tiempo muros, en forma de prácticas corporativas, que separaban a las diferentes fracciones de la clase trabajadora. Dicha solidaridad ha de verse ampliada y articulada por una solidaridad entre desconocidos (Bensaid, D., 2002) generando complicidades a distancia entre todos aquellos con intereses en común que, en ocasiones, no comienza con un paquete completo de demandas, sino más bien por asuntos que siguiendo el hilo de intereses concretos, tejidos con una estrategia sindical inteligente y con perspectiva, que pueden generar un camino de prácticas en común que permita ayudarse mutuamente a unas y otras fracciones de la clase trabajadora generando nuevas formas de confianza, organización y acción transformadora.

## 6. Bibliografía

- ALBARRACÍN, D. (2008), *La acción colectiva en las pequeñas empresas del comercio y la hostelería*, FECOHT-CCOO.
- ALONSO, L. E. (1994), «Macro y microcorporatismo: las nuevas estrategias de la concertación social», en *Revista Internacional de Sociología*, n.º 8/9, mayo-diciembre, pp. 29-61.

---

<sup>5</sup> PYMES, que, por otro lado, tienen una naturaleza en su mayor parte apenas económicamente dependiente, al orbitar en relación a grandes empresas principales con poder de mercado, bajo formas muy diversas (distribuidoras, proveedoras, filiales, auxiliares, subcontratas o franquicias).

- BLANCO, J. (2004), «El sindicalismo español frente a las nuevas estrategias empresariales de trabajo y empleo». Cuadernos de Relaciones Laborales, 2004, 22, núm. 2, pp. 93-115.
- BENSAID, D. (2002), *Cambiar el mundo*, La Catarata.
- CASTILLO, J. J. (1994), «Distritos y Detritos Industriales. La nueva organización productiva en España», en *Revista Eure*, vol. XX, n.º 60, pp. 25-42, Santiago de Chile.
- CCOO, Sí de Empleo Confederal (1995), «Grupo de Trabajo sobre descentralización productiva: primeras conclusiones», febrero 2005.
- DOERINGER, P. y PIORE, M. (1985), *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- MARSHAL, A. (1890), *Principios de economía*, Aguilar.
- PIORE, M. y SABEL, Ch. (1990), *La segunda ruptura industrial*, Alianza Universidad.
- STORPER, M., SABEL, Ch., PIORE, M. (1991), «Distritos industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades», en *Sociología del Trabajo*, n.º Extra 1, pp. 181-230.

### *Agradecimientos*

El autor agradece las sugerencias de los evaluadores de *Sociología del Trabajo*, aunque no haya podido integrar todas, han ayudado a mejorar el texto original.

*La acción sindical en «distritos laborales» y «cadenas de valor»  
Una reflexión estratégica sobre experiencias sindicales  
concretas*

**Resumen:**

Reflexionamos a partir de experiencias sindicales y estudios de caso concretos de situaciones laborales que se encuadran en los fenómenos de interrelación de plantillas y empresas en el marco de distritos laborales o de cadena de valor. Nuevas y laxas formas empresariales complejas, cada vez más extensas, están conduciendo a una fragmentación y jerarquización formal del mundo del trabajo, cuando, por otro lado, el trabajo global está cada vez más vinculado. Las organizaciones sindicales exploran iniciativas para abordar esta compleja realidad. La superación de obstáculos microcorporativos y el desarrollo de nuevas formas orgánicas, adaptadas y superadoras de estas estrategias y nuevas realidades empresariales, constituyen uno de los retos principales del sindicalismo contemporáneo.

*Palabras clave:* sindicalismo, distrito laboral, cadena de valor, corporativismo, grupos de empresa.

*Trade union action on «labour districts»  
and on «chains of value»  
Strategic thinking on specific union action experiences*

**Abstract:**

We analyze from some union experiences and case studies of specific work situations that are linked into the phenomena of interrelation of workforce and companies within «labor districts» or «chain of value» schemes. New, lax and complex, increasingly extensive, business forms are leading to a fragmentation and formal hierarchization of the world or work. On the other hand, the overall work is increasingly linked. The unions explore initiatives to address this complex reality. Overcoming microcorporatives obstacles and developing new organic forms, adapted to these new business strategies are one of the main challenges of contemporary unionism.

*Keywords:* trade unionism, labor district, value chain, corporatism, corporate groups.

Recibido: 10-II-2015

Versión aceptada: 12-IV-2015

\* **Daniel Albarracín Sánchez**, Dr. en Sociología Asesor del Grupo de la Izquierda Unitaria Europea, en el Parlamento Europeo. Correo electrónico: danielalbarracin@gmail.com

*Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 84, primavera de 2015, pp. 32-52.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.