



## Trabajadores de la logística de *e-commerce*: subalternidad o vanguardia del movimiento obrero en el capitalismo de plataforma. El caso de la región portuaria de Rotterdam

**Pablo López Calle**Universidad Complutense de Madrid  **Elías Roiz Ceballos**Universidad Complutense de Madrid  <https://dx.doi.org/10.5209/crla.101478>

Recibido: 05/03/2025 • Aceptado: 19/11/2025

**Resumen:** En este texto estudiamos las formas de negociación colectiva en el sector de la logística de *e-commerce* en Países Bajos, tomado como un analizador de las posibilidades y límites de las nuevas formas de resistencia en el llamado capitalismo de plataformas. Identificamos tres formas características de articulación de las relaciones laborales tras la mutación de los modelos tradicionales de negociación basados en el establecimiento de normas de eficacia general a través de los sindicatos de clase representativos: el modelo de las certificaciones; la judicialización de las relaciones laborales; y la acción directa. Estos diferentes repertorios de negociación se corresponden con diferentes posiciones en el proceso de producción, unida a la diferente condición étnica-migrante de los empleados y empleadas. División que ha llevado a una continua pérdida de estándares de condiciones para el conjunto. Se plantean, por último, posibles formas de rearticulación de la acción colectiva para revertir ese proceso.

**Palabras clave:** logística del *e-commerce*, Rotterdam, movimiento obrero.

### **ENG** *E-commerce* logistics workers: subalternity or vanguard of the workers' movement in platform capitalism. The case of the Rotterdam port region

**Abstract:** In this text we study the forms of collective bargaining in the e-commerce logistics sector in the Netherlands, taken as an analyzer of the possibilities and limits of the new forms of resistance in the so-called platform capitalism. We identify three characteristic forms of articulation of labor relations after the mutation of traditional bargaining models based on the establishment of norms of general effectiveness through representative class unions: the model of certifications; the judicialization of labor relations; and direct action. These different bargaining repertoires correspond to different positions in the production process, together with the different ethnic-migrant condition of the employees. This division has led to a continuous loss of standards of conditions for the whole. Finally, possible ways of rearticulating collective action to reverse this process are proposed.

**Keywords:** e-commerce logistics, Rotterdam, labor movement.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión. El sector logístico y la fragmentación del obrero colectivo. 3. La logística en Países Bajos: Bol.com. 4. La producción “just in case” de trabajadores disponibles. 5. El neocorporatismo y sus contradicciones ¿negociar la flexibilización? 6. La judicialización de las relaciones laborales. 7. Repertorios de resistencia no convencionales. 8. Conclusiones. 9. Bibliografía

**Cómo citar:** López Calle, P. y Roiz Ceballos, E. Trabajadores de la logística de e-commerce: subalternidad o vanguardia del movimiento obrero en el capitalismo de plataforma. El caso de la región portuaria de Rotterdam, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 44(1), 73-90, <https://dx.doi.org/10.5209/crla.101478>

## 1. Introducción

En este artículo nos proponemos realizar una aproximación al estudio de las resistencias y la organización colectiva de los trabajadores logísticos. En concreto, partimos del estudio del caso de los trabajadores españoles emigrados en Países Bajos. Con este objetivo general trataremos de dar cuenta de tres objetivos específicos, en primer lugar, la relación existente entre la organización del proceso productivo del sector logístico y las características de la fuerza de trabajo que emplea este sector. En segundo lugar, trataremos de estudiar las posibles relaciones entre el incremento del peso del sector de la logística y el transporte en Países Bajos, y el deterioro de la organización sindical holandesa. En tercer lugar, tratamos de realizar una primera aproximación al surgimiento de diferentes resistencias, individuales y colectivas, en el marco del flujo tenso que caracteriza la organización del trabajo logístico, y a sus límites y posibilidades para alumbrar nuevos procesos de recomposición subjetiva de la clase obrera.

Para analizar estas transformaciones hemos realizado un estudio de caso sobre un enclave geográfico y económico que se revela paradigmático de las transformaciones del modelo económico europeo<sup>1</sup>. Se trata del trabajo de campo realizado por el grupo de investigación Arosa Sun en el Randstad holandés<sup>2</sup>. Este campo de investigación es

1 Una parte de la investigación ha sido financiada por el proyecto del Plan Nacional de Investigación *Nuevos modelos de vida y trabajo en la Sociedad de la Información. El Caso de las grandes periferias metropolitanas, TRAVIDA*. CSO2008-04002. Otra parte por el proyecto “Condiciones de vida y trabajo de la nueva población laboral emigrada a Holanda”, 2020-2022, Orden ESS/1613/2012 del antiguo Ministerio de Trabajo e Inmigración. Y en la última etapa (2023-24) ha sido el Consulado del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en Bruselas quien nos ha financiado con un contrato menor Artículo 80 una investigación parcial sobre el alojamiento de emigrantes españoles de la logística de Países Bajos en campings localizados en territorio alemán y belga. Un informe completo de los resultados de esta investigación hasta el año 2021 pueden verse en Arosa Sun, (2021).

2 La investigación se inició en diciembre de 2016 y sigue realizándose a día de hoy, fundamentalmente mediante la programación de inmersiones-estancias en el terreno de una semana de duración, un equipo variable de cuatro a ocho investigadores, según las necesidades y las disponibilidades en cada momento. Estas estancias han sido las siguientes: 20-27 de enero de 2017 en Waalwijk-Tilburg; Septiembre de 2017 en Rotterdam-Amsterdam; 29 abril-30 de mayo de 2018 en La Haya y Waalwijk; 3 al 7 de junio de 2018 en Tilburg y Turnhout; 9-13 de septiembre de 2019, Waalwijk y Droomburg; 20-21 diciembre 2019, 2-7 de febrero de 2020 Amsterdam y Tilburg; 7-14 de junio de 2022 Vlissingen y Gante; 15-22 de abril de 2023 Vlissingen y Lelystad; 18-26 octubre de 2023 en Hooge Mierde, Lommel, Putte-Kapellen; 3-12 de febrero de 2024 Waalwijk y Tilburg. En total hemos realizado 94 entrevistas en profundidad y hemos copiado alrededor de 150 notas de campo, además de haber acumulado numeroso material cartográfico y fotográfico. El modus operandi ha consistido en el alquiler de uno o dos automóviles para movernos con flexibilidad y agilidad en el territorio, así como la reserva de bungalows o viviendas turísticas, en estancias de dos o tres días, que nos permitieran mantener reuniones colectivas para preparar diariamente el trabajo de campo y discutir los resultados de cada jornada. Las entrevistas, de formato abierto y de una a dos horas de duración, se han realizado fundamentalmente a trabajadores y trabajadoras, bien individualmente

un analizador privilegiado para estudiar cómo las transformaciones productivas están afectando a las formas de negociación colectiva: la zona de influencia del puerto de Rotterdam es el mayor enclave europeo en cuanto a tráfico de contenedores y toneladas de mercancías (Arosa Sun, 2020). A Rotterdam llegan diariamente mercancías para la venta on-line, almacenadas en los “hub” logísticos diseminados por el territorio procedentes fundamentalmente de Asia. Asimismo, en los almacenes logísticos de esta región trabajan en las tareas de composición de paquetes y de envío miles de trabajadores “flex”, emigrantes, provenientes de las periferias europeas que fueron desindustrializadas en los últimos treinta años, y que ponen de manifiesto también la fragmentación histórica y estructural del obrero colectivo europeo. Tal es así que en 2025 ya viven y trabajan en Países Bajos entre cincuenta y setenta mil emigrantes españoles y españolas.

En definitiva, el Randstad holandés parece ser uno de los principales nodos geoeconómicos, y también políticos, centrales del capitalismo contemporáneo en occidente –dado el protagonismo de la región en la dirección que tomará el llamado modelo social europeo en el contexto mundial–. Nodos donde, por un lado, confluyen con mayor intensidad estas tensiones al interior del movimiento obrero, y donde por otro, paradójicamente, se juega una parte importante de las posibilidades de su recomposición. Es decir, es uno de los campos donde se está librando la batalla cuerpo a cuerpo capital-trabajo en el capitalismo postindustrial. En esta aproximación detallaremos las características y contradicciones de las tres formas características de articulación de las relaciones laborales identificados en el trabajo de campo: el modelo corporativo de las certificaciones; la judicialización de las relaciones laborales; y la acción directa.

## 2. Estado de la cuestión. El sector logístico y la fragmentación del obrero colectivo.

A la hora de explicar la rentabilidad de la producción ligera la literatura *managerial* ha puesto hincapié en la diferenciación del producto y en la rapidez de la entrega (así lo sostenían las tesis de la célebre publicación *La máquina que cambió el mundo*, Womack et al., 1990). Sin embargo, como evidenciaron las investigaciones del programa GERPISA, resumidas en la obra de Boyer y Freyssenet (2003) y *El mundo que cambió la máquina* (2001), fue más bien la propia quiebra en la capacidad de movilización del obrero masa, el factor clave que explica la rentabilidad y, por tanto, generalización de este modelo productivo. El relanzamiento de las tasas de ganancia en los años 1980 y 1990 se sustentará, de este modo, en un concomitante incremento de la intensificación del trabajo, que se reflejará en el desacople de salarios y productividad, y el crecimiento del desempleo y la precariedad (Donaire, 2024).

Como resultado de esto, en los años 1980 y 1990 los bastiones principales del movimiento obrero serán objeto de un intenso proceso de reestructuración y desmovilización vía la organización del trabajo, una “desestructuración de la clase obrera” que ha sido largamente estudiada (Bilbao, 1993). La logística de aprovisionamiento permitirá reducir los tiempos de producción sin necesidad de tecnologías que supongan un cambio radical del proceso de trabajo, si no, más bien, gracias a las tecnologías de diseño de producto, comunicación y transporte que permitieron avanzar en una intensa racionalización de los procesos productivos (Albarracín, 1987, 1992). De este modo, las empresas podían conjugar un control acrecentado, en simultáneo a la fragmentación de los procesos productivos y la deslocalización de los procesos más trabajo-intensivos.

---

bien en pequeños grupos, que han sido contactados, la mayor parte de las veces, directamente a la salida de los centros de trabajo, en los lugares de residencia (campings, hoteles, residencias y casas particulares), o en bares y centros comerciales. Aunque también hemos recurrido a contactaciones mediante diferentes redes sociales, métodos de bola de nieve, o a través de las reclutadoras en España o las agencias de trabajo temporal holandesas. También hemos realizado una veintena de entrevistas a empresarios (tanto de los almacenes, como sobre todo, de reclutadoras de trabajadores y empresas de trabajo temporal), responsables sindicales, responsables de la administración holandesa (Ministerio de trabajo, Ayuntamientos de Waalwijk y Tilburg y la oficina del consulado español en la Haya).

Asimismo, si vamos más allá del terreno de la producción de mercancías, hay que señalar que la logística tiene una implicación particular en lo que respecta a la reproducción de la propia fuerza de trabajo, gracias al llamado capitalismo de plataformas. Este articula una suerte de “lucha por el tiempo” (Apostolidis, 2019) en la que los consumidores de la denominada “creative class” ven reducidos sus tiempos de reproducción, gracias a las actividades de “delivery” y el consumo de bienes y servicios mediante plataformas digitales... pero es un tiempo que se ven constreñidos a utilizar productivamente. Al mismo tiempo, esta reducción del tiempo de reproducción se corresponde con la emergencia de un segmento de la clase obrera subalternizado, productora de ese tiempo, cuya disponibilidad y vulnerabilidad es condición esencial de dichas fábricas de tiempo. Son los trabajadores empleados en los servicios de logística y cuidados.

Desde distintas posiciones teóricas se ha tratado de dar una explicación al surgimiento de nuevas formas de movilización y su relación con dicha fragmentación del obrero colectivo. Es el caso de la famosa obra de O’Doherty y Wilmott (2001) o Knights y McCabe (2000). Sin embargo, generalmente la mayor parte de la literatura suele poner hincapié, cómo hacen estos autores, en el crecimiento de la competencia y la individualización entre trabajadores. Huelga decir que, para el objetivo de este trabajo, estos planteamientos resultan insuficientes, cuando no erróneos, ya que fundamentan en esta individualización la superación de cualquier tipo de antagonismo de clase. Sin embargo, como ya planteó Marx, la competencia entre trabajadores no está separada del conflicto de clase, sino que las relaciones de producción, siguiendo a Brenner, se pueden dividir en “relaciones verticales” entre productores y explotadores y “relaciones horizontales” entre los propios productores (Brenner, 2007: 58).

Esto es lo que hace que sea clave para las esferas gerenciales construir algún tipo de adhesión de parte de los productores, o “consentimiento” en términos de Burawoy. Una política *managerial* que de otro modo carecería de fundamentos. Dicho consentimiento está lejos de producirse de forma espontánea, a través de la mera organización del proceso productivo, y de la “compulsión muda” que caracteriza a la producción capitalista de mercancías. Este autor señala, fundamentalmente, tres elementos que permiten fabricar este consentimiento, uno de ellos es la autonomía relativa del trabajador en el proceso productivo, en segundo lugar, el desarrollo de un mercado de trabajo interno en la empresa, y en tercer lugar el establecimiento de una organización política interna: la negociación colectiva. Esta situación, junto a la coerción directa, es lo que Burawoy denomina “control hegemónico” (Burawoy, 1989: 50).

Ahora bien, esta forma hegemónica de control entrará en crisis con el declive del propio boom de posguerra. Y es sustituida, siguiendo a este autor, por una suerte de “despotismo hegemónico” (Burawoy, 2014: 161). Esta expresión de la ofensiva neoliberal en el terreno de la gestión empresarial de las relaciones laborales se correspondió a su vez con un cambio en las formas de articulación de la negociación colectiva. Durante la posguerra el reconocimiento e integración de los sindicatos en el Estado, sobre todo en el continente europeo, se acompañó de “progresos en los reglamentos referentes a los contratos de empleo” (Baglioni, 1990: 22) y, “se amplió el ámbito de las negociaciones colectivas” (ibídem). Durante los noventa la contradicción entre integración al Estado y la implantación de las políticas neoliberales dará lugar, en un marco de retroceso de la movilización, a que los sindicatos se reorienten hacia los autodenominados “pactos sociales competitivos”, esto es, el denominado corporatismo competitivo o neocorporatismo (Begega y Balbona, 2014).

Con los objetivos básicos de generar empleo y preservar el Estado de Bienestar, los pactos sociales competitivos, en los países que han tenido lugar, han impulsado fórmulas de desregulación y flexibilidad menos radicales y lesivas de los modelos sociales (Martín y Sánchez, 2010: 3).

En estos pactos se trataba de negociar la flexibilización de las condiciones de trabajo al mismo tiempo que los sindicatos se comprometían a evitar el conflicto (Leonardi et al., 2011: 418). Es decir, mantener el consentimiento a pesar del retroceso de las condiciones

de trabajo. Esta contradicción entre la integración de los sindicatos en el Estado y su compromiso en la política de flexibilización dio cierta cobertura sindical a la política de contención salarial, como ha mostrado para el caso español Murillo Arroyo (2017). Si el poder sindical según los “labor revitalization studies” consiste en la capacidad real de los sindicatos para imponer en el pulso de la negociación colectiva sus posiciones frente a sus interlocutores (Calleja, 2016, 293), estos pactos han sido consecuencia y causa de un paulatino retroceso del poder de los sindicatos (ibídem).

Sin embargo, esto no quiere decir que todo haya estado en calma en el frente de trabajo (Ackroyd y Thompson, 2007). El “despotismo hegemónico” de la década de 1990, y el quiebre del consentimiento en ciertos trabajos en los que parece que “no ha pasado nada”, ha dado lugar a formas de resistencia obrera, que han sido estudiadas, especialmente a partir de los 2000. Bouquin (2008), Bérout y Bouffartigue (2009), destacarán precisamente diferentes formas de protesta en los centros de trabajo. “La insubordinación obrera, así como sus límites o aún sus ambivalencias, son reveladas a partir del descubrimiento de diversas prácticas: sabotaje, absentismo, robos, conflicto abierto, etc.” (Calderón y Cohen, 2016: 12).

La resistencia es una de las categorías más problemáticas de *lo político*: si hay resistencia es que no hay dominación, y por tanto, no hay resistencia. Este, de hecho, es uno de los pilares más sólidos de la crítica de Carl Schmitt ([1938] 2008: 103-123) a la teoría política moderna inaugurada por Hobbes. Así, la literatura sobre la resistencia en el movimiento obrero ha tenido siempre muchos problemas para definirla. Hyman (1981) distingue entre resistencias colectivas o formas “conscientes” del conflicto y las individuales. Generalmente han sido estas segundas en las que se ha centrado la investigación sociológica a partir de los 2000 (Abal Medina, 2014). Para ilustrar parte de estas resistencias individuales Ackroyd y Thompson acuñaron el concepto de “mala conducta” esto es “cualquier cosa que hagas en el trabajo que no se espera que hagas” (Thompson y Ackroyd, 1995: 163). Para estos autores se trata de una subcultura caracterizada por la mera resistencia, cínica, a veces violenta, de carácter individual. Esto es, sin posibilidad de conectar con formas colectivas y estrategias de organización de tipo sindical (Calderón y López Calle, 2010: 9). Willis (1988), en su estudio de las contraculturas obreras juveniles distingue dos efectos contrarios en las formas de resistencia que “penetran” el mecanismo de desvalorización del trabajo cualificado que opera la escuela, pero “limitan” las posibilidades de transformación de la propia escuela como institución de reproducción de clase.

Aunque también por estas mismas razones, hacia abajo, por así decir, las relaciones de dominación son ambivalentes. Especialmente en el sistema capitalista, pues sabemos que históricamente todo modelo organizativo, en tanto que dispositivo de control y explotación (formas de independización del capital del principio subjetivo de la fuerza de trabajo, se dirá) termina, en su dinámica, generando sus propias limitaciones, produciendo espacios de socialización y nuevas subjetividades que se le oponen y contribuyen a hacer decaer la tasa de ganancia.

De modo que entendemos que resistencia individual y la organización colectiva no son exactamente formas antagónicas de expresión del malestar obrero. Estas expresiones de rebeldía individual no son incompatibles con el despliegue de estrategias sindicales de movilización como ya han señalado Montes Cató (2006), Bouquin (2008), Bérout y Bouffartigue (2009) y Calderón y López Calle (2010), entre muchos otros. Fijarnos en estas nuevas formas de resistencia y en las fisuras de penetración que se abren en las cadenas logísticas de producción y distribución, puede descubrir potenciales vías de movilización y transformación sociológicamente relevantes.

Como argumentamos en las líneas que siguen, el estallido de la crisis de 2007 dio aún más peso a la logística en el capitalismo contemporáneo, el llamado “just in case” está, poco a poco, desplazando a la razón productiva del “justo a tiempo” como principio explicativo del modo en el que se organizan las cadenas globales de producción y los flujos de mercancías (Moody, 2023). En lo que respecta a la citada independización del principio subjetivo de la fuerza de trabajo, el sistema de producción *toyotista*, decíamos,

había logrado desmovilizar al obrero colectivo fragmentando y jerarquizando a los trabajadores en distintas empresas, pero poco a poco “el proceso de desintegración de los antiguos corredores y regiones industriales ha sido reemplazado por patrones geográficos y estructuras de concentración nuevos y en su mayoría diferentes con el potencial de avances en la organización y rebelión de la clase trabajadora” (Moody, 2017: 7). Veamos, pues, cómo está teniendo lugar esta desestructuración-reestructuración de la fuerza de trabajo en el caso estudiado, y que resistencias y formas de organización colectiva le acompañan.

### 3. La logística en Países Bajos: Bol.com

El sector de la logística en Países Bajos se ha convertido en las últimas décadas en uno de los nueve sectores prioritarios definidos por el gobierno holandés. A día de hoy el puerto de Rotterdam es el más grande de Europa y el octavo del mundo, pero además el país cuenta con nodos de comunicación como el aeropuerto comercial de Schipol (el tercero más grande de Europa), autovías y canales que recorren la región más densamente poblada del continente y una red de ferrocarriles que lo conectan con China. El Gobierno trata de acabar con los recurrentes cuellos de botella y convertir el país Bajos en el “hub” logístico más importante de Europa Occidental: la puerta de entrada de China y EEUU.

La plataforma de capital holandés Bol.com es la principal plataforma de consumo por internet en Países Bajos, Bélgica y Alemania. En Waalwijk, conectado por canales, autovías y ferrocarril con el puerto de Rotterdam, se encuentran varios de sus principales almacenes. Estos almacenes se denominan “almacenes pulmón” pues su función consiste en recibir las mercancías que llegan en forma de stocks. Su posición estratégica en la cadena de transporte entre productor y cliente permite a esta empresa de comercio online apropiarse de la parte más importante de la diferencia entre el valor del producto y el valor de la fuerza de trabajo que lo produce, sin necesidad de participar en la fabricación. Pero, asimismo, estos almacenes pulmón permiten que estas empresas puedan anticiparse a la venta del producto, comprando a los proveedores mercancías ya vendidas a través de la plataforma.

Para poder desplegar estas estrategias de rentabilidad es preciso una determinada organización del proceso productivo de la que se desprende una determinada gestión de la fuerza de trabajo. En estos almacenes se dan dos flujos diferentes de mercancías, las que entran, pautadamente, en forma de stocks, y las que salen para satisfacer los pedidos en forma de justo a tiempo. A estos dos flujos les corresponden ritmos y procesos de trabajo diferentes que marcan la organización de las tareas, jerarquías laborales, cualificaciones y condiciones contractuales de la fuerza de trabajo. Una parte de la fuerza de trabajo son empleados con puestos estables, generalmente de origen holandés, que realizan tareas más cualificadas que el resto. El otro segmento de la fuerza de trabajo son los trabajadores “flex”, en su mayoría trabajadores emigrados, que ocupan puestos temporales.

Para la realización de cada una de estas fases Bol.com contrata a empresas diferentes. En particular, la gestión interna del proceso productivo de los almacenes y la gestión de recursos humanos es encargada a la multinacional Ceva Logistics (antes Ingram Micro). Los trabajadores con puestos estables son contratados directamente por esta empresa, mientras que la gestión de los trabajadores “flex”, tal y como son denominados por la empresa, es, a su vez, subcontratada en otra empresa, SOLVUS que es la que ajusta turnos y horarios. Sin embargo, esta empresa no contrata a los trabajadores directamente, sino que negocia la cantidad y el precio/hora de la fuerza de trabajo recurriendo a una decena de empresas de trabajo temporal (ETT) como T&S, Covebo, Cervo, etc. (Arosa Sun, 2020).

Encontramos, principalmente, tres categorías de trabajadores que se corresponden con diferentes puestos de trabajo, los trabajadores de “put away”, los “pickers” y los “packers”. Los trabajadores encargados del proceso productivo que acompaña a la llegada de las mercancías se encargan del almacenaje o “put away”. Un trabajo con un ritmo estable, debido a la llegada pautada y en stock de las mercancías al almacén.

Por su parte, es en la fase de salida de las mercancías en la que el proceso de trabajo está sometido a los ritmos frenéticos del justo a tiempo. En este segmento del proceso productivo encontramos, principalmente, a los “pickers”, el trabajo más común, consistente en llenar un carrito con los pedidos, y a los “packers”, que son los encargados de empaquetarlos para su envío.

Como vemos, a cada grupo de trabajadores en Bol.com le corresponden diferencias en ritmos de trabajo y estabilidad en el empleo. El grupo más estable de trabajadores se encarga del almacenaje y reposición, son trabajadores con cierta antigüedad y que hablan inglés correctamente. Mientras el otro grupo de trabajadores constituye una fuerza de trabajo flotante, temporal. Es en la tarea de “pickers” donde se concentra esa fuerza de trabajo temporal y descualificada y donde trabaja la mayor parte de los “flexworkers” españoles. El trabajo de los “pickers” y “packers” es lo que permite, con la enorme flexibilidad de sus condiciones de trabajo, que la producción se contraiga y se expanda siguiendo los cambios de la demanda y, también, de la rentabilidad.

#### **4. La producción “just in case” de trabajadores disponibles**

La pieza clave del modelo logístico descrito es la producción del trabajador flexible, una fuerza de trabajo fragmentada, vulnerable, contratada por horas, que es activada y desactivada puntualmente al ritmo del despacho de envíos. Ahora bien, en un país con un 3,7% de paro, establecer este ritmo de trabajo frenético no es tarea sencilla. A través de un complejo entramado de empresas de trabajo temporal y redes de subcontratación este modelo productivo provee justo a tiempo de la fuerza de trabajo que precisan en cada momento los gigantes de la logística como Bol.com, el “Amazon holandés”. Una fuerza de trabajo fragmentada que es reclutada en las regiones deprimidas de países de la semiperiferia europea y enviada en grandes cantidades a las residencias de trabajadores (llamadas “work-inns”).

Uno de los dispositivos esenciales es el tipo de contrato laboral. El convenio colectivo de las empresas de trabajo temporal dispone de un contrato al que recurren estas empresas que se convierte, por la vía de los hechos, en un contrato de 0 horas. Pues este contrato de puesta a disposición tiene diferentes fases en función de la antigüedad de la relación de un trabajador con la misma agencia de empleo. La fase A, la fase B y la fase C.

La fase A, que dura los primeros 18 meses no tiene garantía de horas, y se renueva semanalmente. Lo que caracteriza a esta fase es que en ella no se define ni la jornada laboral ni el salario asociado, sino que la ETT solo paga las horas trabajadas. Cada hora se paga al salario mínimo oficial, en torno a los 10 euros. Es pasados los 18 meses, cuando el trabajo entra en la fase B, en la cual el trabajador tiene derecho a un mínimo de horas, 35. En la fase C, por su parte, el trabajador pasa a tener un contrato indefinido. Ya que la práctica habitual de las ETT es finalizar el contrato mediante la no renovación antes de que atraviesen la primera fase (McGauran et al., 2016), este convenio termina desregulando las condiciones laborales de la mayor parte de los trabajadores temporales, extendiendo de facto lo que es un contrato de 0 horas.

Los trabajadores en Fase A no saben si van a seguir trabajando a la semana siguiente hasta que el domingo reciben la notificación de la “confirmación de trabajo” con la asignación de horas semanal. Sin embargo, esta asignación puede variar, como de hecho lo hace, diariamente, e incluso con sólo tres horas de antelación:

H. Todos los días nos llegaba un mensaje, y era un poco cabrón, porque nos llegaba unas tres horas antes de llegar a trabajar, si entrábamos y a qué hora, nosotros si a las cuatro entrábamos a las tres teníamos que salir de casa y a las dos teníamos que estar comiendo y nos avisaban a la una. Normalmente a la una sabíamos si trabajábamos y cuánto, de hecho, no cuánto, sólo cuándo entrábamos, porque cuándo salíamos siempre dependía del día [Roberto, 28 años, Empleado retornado de Bol.com, trabajaba de *sorter*, febrero de 2020].

La mediación de la ETT entre el trabajador y la empresa que la contrata permite convertir un contrato de jornada fija en un contrato de disponibilidad total. La contratación por la ETT no implica, pues, tener trabajo ni tener un salario, pues no asegura el trabajo, tampoco garantiza la posibilidad misma de trabajar, sino que el contrato tan solo garantiza la posibilidad de ser llamado por la empresa si esta así lo requiere (López Calle, 2018). Ahora bien, para garantizar la disponibilidad de los trabajadores estas empresas recurren a la IA para mantener a las plantillas al límite entre conseguir el mínimo de llamadas al trabajo para subsistir y la posibilidad de ahorrar:

M2. - Y nada, por ahora bien. A ver nos han dado trabajo, más o menos, cuatro días a la semana.

P. - ¿Cuatro días?

M2. - Sí.

M1. - Bueno llevamos un mes, el mes pasado, casi siempre tres o menos.

M2. - Sí, ahora está empezando a crecer un poco, la semana pasada tuvimos cinco...

[Diana y Marco, 26 y 28 años, Piso a las afueras de Waalwijk, Septiembre de 2019]

Mientras que la ETT provee “just in case” la fuerza de trabajo que necesita la empresa matriz, esta última provee de trabajo estable a la ETT. Sin embargo, la fuerza de trabajo, a pesar de su disponibilidad permanente, es retribuida únicamente de forma puntual cuando es requerida para el trabajo. La no retribución del tiempo de espera no constituye tanto un ahorro para las empresas –que realmente cubren el salario diario que los empleados necesitan para su reproducción, y que los mantiene en dicha espera– sino que más bien opera como un dispositivo de disponibilidad. Los trabajadores sólo acceden a dicho salario diario cuando aceptan ir a trabajar en cualquier momento de su vida personal.

Además del contrato de puesta a disposición y de la mediación de las ETT, encontramos que las ETT contratadas por Ceva no pueden definir la cantidad de trabajadores que contratan. En rigor, es Ceva la que indica a la ETT la cantidad de trabajadores que tiene que reclutar en los países de origen. Gracias al contrato de 0 horas la empresa solo tiene que pagar a los trabajadores que realmente utiliza, lo que le hace que no le suponga ningún coste reclutar a más trabajadores de los que necesita. Esta contratación de una cantidad de trabajadores superior a la de los puestos de trabajo por cubrir, tiene un papel importante en este modelo productivo. La producción de un “overbooking” de trabajadores que es gestionada por las ETT mantiene la tensión por cazar horas de trabajo escasas. Como planteaba una trabajadora española que trabajó durante un tiempo como “Job Coach” de Covebo:

A mí, por ejemplo, cuando estuve me dijeron “este año hemos sobreestimado la cantidad de trabajadores que vamos a necesitar, así que os informamos que de cada trabajador que sea despedido no vamos a necesitar un sustituto. Y es verdad que hacen allí una “caza de brujas”. Si yo tenía gente cada mañana que me llamaban en plan “Natalia, que anoche me echaron, ¿Por qué?” “Dicen que no estaba haciendo nada, que no sé qué, que no sé cuántos, pero es que tampoco tenemos nada que hacer, es que nos tienen limpiando. [Natalia, 23 años, Flexcoach de Tempo Team, mayo de 2018].

En segundo lugar, además de la regulación contractual la disponibilidad permanente de los “flexworkers” es consustancial a su prescindibilidad. La cual se refleja en los reducidísimos tiempos de aprendizaje, pues las tareas están altamente estandarizadas y codificadas hasta el punto de que no es necesario hablar holandés ni inglés para poder ocupar el puesto de trabajo. Al mismo tiempo, diferentes sistemas de seguimiento del trabajo mediante scanner, códigos de barras y geolocalización permiten un control en tiempo real del trabajo realizado. Esto no quiere decir que los buenos ratios y el elevado ritmo sean motivo de reconocimiento. En realidad, es relativamente sencillo acumular experiencia y “skills”, pero no van asociados a alcanzar mejores puestos, tener más horas de trabajo o conservar el trabajo. Sin embargo, sí que se penaliza, mediante “warnings”, los errores en el trabajo, o los “no shows” (llamadas al teléfono no contestadas), hasta el punto de que acumular más de dos es motivo de despido.

En definitiva, hay que considerar que en lo que hemos llamado estas nuevas fábricas de tiempo como Bol.com hay que poner la mirada fuera de los almacenes para descubrir algo así como una suerte de yacimientos de tiempo. El tiempo de no trabajo de los trabajadores emigrados que habitan en las residencias y campings no puede ser calificado verdaderamente ni como tiempo perdido ni como tiempo de ocio:

“Te ves al final esperando, esperando, esperando sin poder hacer nada ¡sólo puedes esperar! Es extraño. Que te ves... que tu vida está en manos de otra persona, y en nuestro caso más, porque estamos allí dentro” [Jorge, 29 años, *picker* en Bol.com contratado por T&S, febrero de 2017].

Esta situación es compartida por todos los “flexworkers”:

P. - ¿Qué hacéis en vuestro...? ¿Tenéis tiempo libre?

R. - Sí, pero... desorganizado, desorganizado.

V. - Sí, desgraciadamente sí.

C. - Descansar

P. - Dices que desgraciadamente tenéis tiempo libre, dices. Claro, porque trabajáis poco y el tiempo libre no lo aprovecháis.

R. - Sí, en esta empresa, en B... trabajé a la una del mediodía el miércoles; el jueves no trabajé; el viernes a las 12 de la mañana, el sábado también. Entonces viernes sábado y domingo seguidos. ¡Que luego llega el lunes y cuando terminas las 10 horas de trabajar acabas muerto! Porque como has tenido unas minivacaciones..., o sea yo quiero... estabilidad, no estabilidad, bueno... quiero un poco de...

V. - De orden ¿no?

R. - Sí, de orden, de decir: ‘bueno tengo el..., aunque no sea el sábado y domingo, lunes y martes libres, o el lunes siempre libre, o un día a la semana libre, para poder decir me voy aquí o allí. [Grupo de trabajadores de Covebo en el Camping de Turnhout, Bélgica, octubre de 2023].

La plena disponibilidad a la llamada de la aplicación que los trabajadores tienen en el móvil, donde el algoritmo les vuelca los horarios, turnos y avisos de última hora, es permanente, tal es la dependencia por “conseguir horas”:

E. - La ansiedad por conseguir llegar a un mínimo de horas de trabajo puede hacer que al final acabes deseando que te den horas de trabajo, aunque, aunque...

P. - Es que no ya se valora el salario. Una vez me encontré con un chico, tenía buena conversación, pero poco a poco se fue obsesionando con estas cosas. Y me dice cuántas horas trabajaba, pero presumiendo, no. Y me dice cuántas horas trabajaba, y yo como soy poco cabrón, o bastante cabrón a veces, le dije que yo ganaba más, y aun así no entendía el que un objetivo en una sociedad capitalista, o de penurias, es que ganas dinero, no trabajar horas, además cuando son trabajos tampoco dignificantes [Pedro, 31 años, retornado, entrevista telefónica, marzo 2020].

El estado de espera de estos trabajadores, tiempo vaciado, decodificado, carente de sentido, “produce tiempo”, tiempo transferido y realizado como tiempo de trabajo de sectores de la clase obrera que realizan tareas de mayor valor añadido. De esta forma liberan a estos sectores de parte del tiempo que precisan para reproducir su fuerza de trabajo... sustentando procesos de intensificación y de alargamiento del tiempo de trabajo de estos otros segmentos de la clase. Es decir, permiten sustentar una intensificación del trabajo del conjunto de la clase trabajadora.

Ahora bien ¿qué posibilidades existen de que en un sector tan precarizado y vulnerable tengan lugar resistencias y emerjan nuevas formas de organización colectiva? Esta es la pregunta que tratamos de responder en las líneas que siguen, mediante una resumida síntesis del repertorio de fórmulas de resistencia sindical y obrera que hemos encontrado en nuestra investigación.

## 5. El neocorporatismo y sus contradicciones ¿negociar la flexibilización?

En Países Bajos donde entre el 75% y el 80% de los trabajadores se encuentran cubiertos por convenios colectivos, la tradición de negociación entre el Gobierno, las empresas y los sindicatos tiene un largo recorrido, lo que se ha denominado el modelo *Polder*. Tras una década de crecimiento de la conflictividad obrera en los setenta, la reestructuración neoliberal en el país llevo a una serie de acuerdos tripartitos que trataron de regular la descentralización productiva. Este proceso de “desestructuración de la clase obrera” (Bilbao, 1993) tuvo lugar primero con el *Acuerdo Wassenaar* en 1982, y, posteriormente, con el denominado acuerdo *New Course* de 1993, estableciendo así la posibilidad de desvincularse de parte del contenido de los convenios colectivos si hay acuerdo entre los sindicatos y los empresarios (Hizen, 2019).

La flexibilización de las relaciones laborales ha incidido de esta forma, mediante lo que se denominan “exenciones” en determinados aspectos de la negociación sectorial, con el acuerdo sindical estos pasan a ser negociados de forma descentralizada a nivel de firma, establecimiento o centro de trabajo sin necesidad de descolgarse del convenio.

Al mismo tiempo la crisis de los principales sindicatos no ha hecho más que acentuarse. El número más alto de trabajadores afiliados a los sindicatos se alcanzó en 2002, con 1.923.000 trabajadores, reduciéndose a 1.602.000 en 2019. Sin embargo, es previo a 2002 que la tasa de afiliación comenzó a reducirse. La densidad sindical alcanzó su punto más elevado en 1975, con un 33,6%, mientras que 2019 esta tasa se había reducido al 15,4% (Connolly et al., 2015; Hijzen et al., 2019; De Beer y Berntsen, 2023). De este modo, el modelo de relaciones laborales holandés, que en ocasiones ha sido puesto como ejemplo de un modelo que conjuga de forma armoniosa flexibilidad y seguridad, en realidad muestra el debilitamiento progresivo del movimiento obrero, y como resultado una dinámica de cuarenta años de contención de los salarios reales en el país (De Beer et al., 2017).

Para el caso que aquí nos ocupa, es la descentralización de la negociación colectiva y el abandono de parte de las principales centrales sindicales de los acuerdos de eficacia general lo que regula esta compleja red de Empresas de Trabajo Temporal. Acompañando a este proceso y de forma cada vez más acentuada, encontramos que se está transitando de un modelo de eficacia general de los convenios colectivos, a un modelo que incorpora una importante novedad: las “certificaciones” de ETT. Estas certificaciones clasifican a las empresas en función de si son más o menos garantistas con algunos de los derechos asociados a los convenios sectoriales. De modo que a través de estos sellos de “responsabilidad social corporativa” la empresa muestra que cumple con determinados mínimos en las condiciones de empleo.

Dichas certificaciones de las ETT son tomadas en cuenta por las empresas cliente (Roosblad y Bernsten, 2017), y en ocasiones también por los propios convenios colectivos de empresa o sectoriales en los que se determina la proporción de trabajadores por ETT a los que pueden recurrir las empresas adscritas a dicho convenio (De Beer y Keune, 2017; Strockmijer, De Beer y Davegos, 2017), así como la parte de trabajadores que puede ser contratada a través de empresas que no disponen de certificación. Estas acreditaciones no constituyen una forma de diferenciar a estas empresas públicamente, sino que delimitan los nichos de negocio en los que pueden operar las ETT.

Una parte de las ETT que aquí estudiamos están certificadas por el convenio ABU, empresas como Randstad, Covebo, Otto, mientras que otras ETT se encuentran en el convenio inmediatamente inferior, el NBBU, es el caso de Tempo Team o Pollux. Otras ETT, por su parte, carecen de certificación. Esta jerarquización de las certificaciones se corresponde con la jerarquía de estas empresas en el proceso productivo, mientras que las certificadas como empresas de mayor calidad se encargan de contratar a la fuerza de trabajo con mejores condiciones laborales, las empresas con certificaciones inferiores se caracterizan por menores salarios y, en los casos de empresas que incluso carecen de certificación, se trata de empresas que cubren picos puntuales de actividad. Por

ejemplo, Randstad que opera internacionalmente, es la más reputada y suele contratar a trabajadores holandeses, mientras que T&S, con una mala reputación, se centra en contratar trabajadores por breves lapsos de tiempo.

Esta lógica de las acreditaciones no se restringe a Países Bajos, sino que también se eleva a niveles intracomunitarios. A nivel de la Unión Europea existe lo que se llama el sello EURES que certifica que ciertas empresas cumplen unos requisitos mínimos. En nuestro caso EURES España tiene un acuerdo con EURES Holanda en el que se establecen estos requisitos para las ofertas de empleo temporal de las ETT holandesas, de modo que las empresas que cumplen con dichos requisitos pueden publicar sus ofertas en el portal web de EURES España. Algunos de estos requisitos son que las ofertas deben garantizar que el trabajo anunciado permita obtener un salario suficiente para vivir en Países Bajos, debe especificar el número de horas de trabajo semanales, el salario por hora y el lugar de trabajo, entre otros.

Sin embargo, las ETT holandesas como suelen hacer los contratos en fase A normalmente no cumplen estos mínimos, por lo que las reclutadoras no suelen disponer del certificado EURES. Esto no impide operar a estas empresas, las ETT holandesas prefieren, de este modo, emplear empresas reclutadoras situadas en los países de origen, estableciendo sus propias redes de reclutamiento. Dichas reclutadoras, situadas en la parte inferior de esta red de subcontratación, se extienden por los países de origen, en particular en las regiones con mayor desempleo, y ofrecen la posibilidad de trabajar en Holanda mediante anuncios por internet, foros de universidad e incluso el SEPE.

En esta red jerarquizada de empresas, en la parte inferior que linda con la ilegalidad, la “zona gris”, algunas agencias llevan a cabo prácticas fraudulentas, timos y estafas a los trabajadores, cobrándoles, por ejemplo, por ponerles en contacto con empresas de trabajo temporal holandesas. Es el caso de reclutadoras como Migrandi, que sigue realizando este tipo de prácticas, pero con nombres diferentes. Cargos gubernativos, representantes sindicales, empresas de trabajo temporal y empresas clientes suelen referirse a estas agencias como una excepción en el modelo. Sus trabajadores carecen de representación sindical (Roosblad, 2013) emplean estrategias de ingeniería contractual, o contemplan cláusulas y prohibiciones ilegales en los contratos que firman con los trabajadores al traducirlos al inglés, pero que no existen en los contratos en holandés, etc.

Si bien suelen ser estas empresas y, por extensión, las ETT, las que cargan en la opinión pública con una peor imagen, frente a las grandes empresas como Ingram Micro o Bol.com, en realidad las ETT tienen un papel totalmente dependiente y monitorizado por las empresas cabeza. Cada empresa de ETT en realidad se encarga de una función fundamental para el funcionamiento de dichas empresas, desde el reclutamiento de trabajadores en los países de origen, la contratación de estos trabajadores, el transporte a los centros de trabajo, el alojamiento... proveyendo de fuerza de trabajo según las necesidades productivas, desde más estables a trabajadores estacionales o trabajadores que solo satisfacen picos puntuales de la producción.

Esta lógica de las acreditaciones está lejos de suponer una forma de oposición a la fragmentación y deterioro de las condiciones de trabajo. Al abandonarse el principio de eficacia general de los convenios el modelo de las acreditaciones hace que sean las ETT las que tengan que encargarse de disponer de dichas certificaciones. De modo que la empresa matriz no solo no es responsable del cumplimiento de las condiciones laborales que se establece en su propio proceso productivo y que vienen definidas en los convenios sectoriales. Bajo el amparo de la negociación colectiva con los sindicatos mayoritarios, dispone de un subterfugio para quebrar la normativa laboral. La lógica más o menos garantista en los derechos laborales se rige no bajo los principios del derecho del trabajo sino bajo los del derecho mercantil, ya que es la empresa matriz la que puede elegir libremente entre diferentes empresas que le ofrecen un servicio que “respetan” los derechos laborales.

## 6. La judicialización de las relaciones laborales

Otro elemento que hay que destacar es el recurso a la judicialización como una forma de acción sindical cada vez más extendida, especialmente en el sector servicios y el trabajo de plataformas. El ejemplo paradigmático es el de los “riders” con las plataformas de reparto a domicilio, situados al final de la cadena de distribución de la logística, en la llamada “última milla”. Estas medidas judiciales, que hemos visto en el Estado español en los últimos años, desencadenan un juego de acción-reacción entre la acción del aparato judicial y la ingeniería contractual de las empresas que inventa nuevas formas de escapar de la propia legalidad (Fernández-Trujillo y López-Calle, 2025). Esta respuesta defensiva no solo depende de los pareceres del órgano judicial, sino que las empresas mantienen, gracias a sus derechos de propiedad, el control del proceso productivo y la organización del trabajo, modificándola para crear situaciones ficticias que aparentan situaciones de no laboralidad. La estrategia de estas empresas es clara: presentar estas relaciones laborales como relaciones mercantiles para escapar del derecho laboral.

En el caso estudiado se han ido desplegando nuevas leyes, en particular en lo que respecta a las condiciones residenciales de los trabajadores migrantes. Estas leyes han sido resultado de escándalos en el sector que han impactado en la opinión pública holandesa. A raíz de esos escándalos los ayuntamientos han ido sancionando a los campings donde se ven obligados a vivir los trabajadores españoles (Arosa Sun, 2020). Incluso en 2020 el Gobierno estableció la obligatoriedad del acceso en el propio idioma del trabajador de la información sobre sus derechos y deberes. También se modificó la Ley de Registro Básico de Personas para contemplar a las direcciones de residencia temporal de los trabajadores migrantes, se aprobó la Ley del Buen Propietario, que trata de impedir parte de los abusos de los propietarios de vivienda, y se modificó la ley de asistencia médica para que los trabajadores migrantes tengan acceso a atención sanitaria, aunque no dispongan de contrato laboral. Sin embargo, en lo fundamental, se siguen reproduciendo las mismas condiciones de vulnerabilidad y dependencia hacia las ETT. Esto es, estas disposiciones legales facilitan en algunos aspectos la vida de los trabajadores migrantes, pero no transforman en ningún aspecto sustantivo un modelo productivo basado en la intensificación del trabajo y la disponibilidad permanente del trabajador migrante, que igualmente ve toda su vida subordinada al “tiempo de la espera” para el trabajo.

## 7. Repertorios de resistencia no convencionales

De momento, la emergencia de formas de organización colectiva en el sector logístico de parte de los trabajadores españoles emigrados en Holanda no parece plausible en el medio plazo. La elevada temporalidad, vulnerabilidad y rotación de la fuerza de trabajo, así como los constantes traslados de residencias a los que se ven sometidos, son elementos objetivos que dificultan considerablemente la organización colectiva. Sin embargo, sí hemos detectado cierto malestar de los trabajadores debido a la calculada arbitrariedad que estas ETT emplean en la gestión de la fuerza de trabajo que da lugar a pequeñas resistencias en buena medida individuales o a través de pequeños grupos informales.

Una de las más empleadas es el uso instrumental de las bajas por enfermedad. Pero hay muchas otras: el boicot a los GPS de los vehículos para ir al trabajo; el intercambio de las “ships” (tarjetas individuales de control de presencia y productividad) entre trabajadores para equilibrar sus agendas; las quejas colectivas a los “Flex Coachs” por parte de grupos reducidos, hasta el recurso a los grupos de WhatsApp para compartir información de las mejores agencias de empleo y lugares de residencia o incluso de contactos de abogados y personal del consulado.

Todas estas expresiones de antagonismo a las formas de gestión y control de Bol.com y las agencias de empleo temporal, claro está, son impotentes para revertir en términos estructurales los procesos de descualificación y desvalorización de la fuerza de trabajo. E igualmente resultan inoperantes para poner freno a la intensificación del trabajo o atemperar la dependencia y vulnerabilidad frente a las empleadoras. Sin embargo, sí

dan cuenta de un malestar generalizado y compartido. Esto es, no existe esa forma de disciplina basada en el consentimiento que autores como Burawoy habían encontrado en otras fases del proceso de producción de más alto valor añadido, sino más bien, como el propio autor revisaría después de su obra más conocida, para este tipo de fases de más bajo valor añadido el control y la disciplina se ejerce a través de un “despotismo sin hegemonía” (Burawoy, 2014).

No obstante, se trata de formas de malestar o descontento que pueden o no transformarse en reivindicaciones colectivas concretas. Y que en todo caso tienen pocos visos de transformarse, por sí mismas, en mejoras de condiciones de trabajo permanentes. Ello debido fundamentalmente a la descualificación intrínseca de la tarea que realizan estos operadores, que explica las altas tasas de rotación, la eventualidad de sus vínculos laborales.

Por ejemplo, sabemos que la propia contratación masiva de trabajadores españoles en Países Bajos a partir de 2012 no sólo está relacionada con la disponibilidad de un amplio ejército de fuerza de trabajo joven cualificada y desempleada que fue “liberado” por la crisis de 2007. Esta contratación de españoles está motivada también por ser una seria alternativa a la contratación exclusiva de trabajadores del este, especialmente polacos, característica de décadas anteriores, que precisamente en el año 2011, protagonizarían sonadas y violentas revueltas en las zonas residenciales (linchamientos, incendios de bungalós, saqueos de centros comerciales...).

## 8. Conclusiones

En conclusión y como corolario de lo dicho hasta aquí, la historia reciente de las movilizaciones obreras en Países Bajos ha demostrado que las tres formas principales de resistencia de los trabajadores en el sector de la logística holandesa han fracasado. La descentralización productiva y el abandono de la eficacia general de los convenios de parte del sindicalismo holandés en realidad ha supuesto una fragmentación del obrero colectivo en función de su papel en el proceso productivo, reforzada por cierta etnofragmentación institucional y social del mercado de trabajo.

Si es cierto que diferentes formas de articulación de la negociación colectiva han llevado a condiciones de trabajo diferentes en función del lugar en la cadena logística de cada colectivo de empleados, ello ha ido en detrimento de las condiciones medias de trabajo de todos: desde 1990 el conjunto de los salarios pactados en los convenios tan sólo se ha limitado a mantener su nivel adquisitivo frente a la inflación, mientras que las flexibilización e intensificación del trabajo ha continuado profundizándose (Connolly et al., 2015, 2025; Hijzen et al., 2019; De Beer y Berntsen, 2023). De hecho, crecientemente, el salario mínimo pactado en la negociación colectiva, cada vez más descentralizada, se ajusta cada vez más al salario mínimo establecido por el Gobierno (De Beer y Bernsten, 2023: 819)<sup>3</sup>.

Pero no sólo eso, sino que el abaratamiento constante del recurso al consumo de plataforma y la venta a domicilio, que permite reducir constantemente el tiempo destinado a la reproducción que emplean los asalariados en general, no libera “tiempo de todos para el propio desarrollo de los mismos”, para decirlo como Marx en su famoso fragmento sobre las máquinas de los *Grundrisse* (1998: 231-232), sino para convertirlo en “surplus labour”, presionándoles a emplearlo en tareas productivas –muchas veces mediante una suerte de *compulsión muda* (Mau, 2023)–, para recuperar el valor de su propia capacidad de trabajo.

3 “Since 1990, the lowest contractual wages have declined in real terms and the gap between the lowest contractual wages and the minimum wage narrowed from 12 per cent on average in 1993 to only 2 per cent in 2018.” (De Beer y Bernsten, 2023: 818). Este retroceso es patente, si miramos otros elementos pactados en la negociación colectiva que no son los estrictamente salariales, como las cotizaciones. A pesar del aumento de dichas cotizaciones, de conjunto, para las empresas los costes salariales no han hecho más que descender en un 10% del PIB desde 1980.

Desde este punto de vista, la flexibilidad del trabajador-*delivery* y el consumo *on-line* son parte de un mismo proceso de intensificación del trabajo. Al mismo tiempo, el problema de la fragmentación de las cadenas de producción respecto de la acción colectiva es que la subcontratación en cascada hace que por ellas se irradie, de abajo arriba, una suerte de debilitamiento en cascada (competencia en costes laborales o empleabilidad a la baja de condiciones de trabajo, por así decir) que parte de las tareas y situaciones donde el trabajo es más descualificado y los trabajadores son más vulnerables.

De modo que nuestro caso de estudio, a pesar de localizarse en una región geográficamente muy concreta, puede ser un analizador privilegiado para comprender algunos de los límites y posibilidades del sindicalismo en el llamado Capitalismo de Plataforma, pues en este enclave logístico convergen dinámicas estructurales globales. De allí que el resultado del modelo productivo de la logística en Países Bajos no deje de ser altamente contradictorio.

La deslocalización de la actividad industrial de los noventa se ha transformado en una intensa relocalización de actividad productiva que atrae a cantidades ingentes de trabajadores de la periferia al centro. Estos emigrantes no sólo se ocupan en los servicios sino también en actividades de logística y transporte. La relativa descualificación de estas tareas y las altas tasas de rotación no alimenta una subjetividad obrera y un arraigo ciudadano fuerte como pasó con la emigración a centro Europa de los años 1960. La fragmentación de la clase obrera en estos países ha conducido, más bien, a diferentes y nuevas formas de movilización y negociación. El modelo corporativo de las certificaciones en las tareas y actividades más cualificadas; la judicialización de las relaciones laborales en las actividades que se sitúan al margen de la laboralidad, y las puntualísimas acciones de resistencia y sabotaje con más o menos incidencia en las actividades más descualificadas.

Esta fragmentación de la acción colectiva, obviamente, termina por empeorar las condiciones de trabajo del conjunto. El modelo *Polder*, la forma concreta del “Estado ampliado” holandés, se caracteriza por garantizar una suerte de monopolio en la representación de los trabajadores y garantizar un fuerte reconocimiento institucional de los sindicatos, el cual no depende de su cantidad de afiliados, su capacidad de parar la producción mediante la huelga o elecciones sindicales (Visser, 2002, 2011). Al mismo tiempo, las “exenciones” en la negociación colectiva, al establecer la negociación en niveles inferiores a estas posiciones institucionales del sindicato neocorporatista, o, incluso, al extender la lógica de las acreditaciones, socaban el elemento principal en el que los sindicatos holandeses concentran sus fuerzas, que es en la negociación colectiva sectorial (Ebbinghaus y Visser, 1999). Dicho de otro modo, como señalaría Andrés Bilbao en su *Obreros y Ciudadanos*, las posibilidades de recomposición de la clase trabajadora se ven truncadas por los propios mecanismos de integración de los sindicatos al Estado, más si cabe en un país como Países Bajos donde el modelo corporatista, primero, y neocorporatista, después, tiene una larga tradición y solidez. Una crisis de lo que Gramsci denominó “Estado ampliado” (Dal Maso, 2016)<sup>4</sup>.

Según algunos investigadores, esta dependencia del reconocimiento institucional, esto es, la integración al Estado del sindicato, va de la mano con unos bajos niveles de actividad sindical en los centros de trabajo, así como una aún más escasa movilización, pocas iniciativas encaminadas a organizar a los trabajadores sin afiliación sindical (Connolly et al., 2014: 9) y una ausencia de políticas de apoyo a las iniciativas de los propios trabajadores que emergen desde los centros de trabajo (Baccaro et al., 2003: 121). De este modo tiene lugar un círculo vicioso en el que, en un marco de una fuerte

4 Para Gramsci el “Estado ampliado” es: “el Estado (en su significado integral: dictadura + hegemonía)”. Dal Maso plantea que se trata de: “un Estado “basado en algo más” que el propio aparato estatal, tanto con la “ampliación” de la represión a través de la violencia paraestatal como con la estatización de los sindicatos, que es una combinación de concesiones y represión.” (Dal Maso, 2016: 61). El Estado “no se limitará a buscar el consenso desde el exterior, de forma esporádica, sino que lo organizará” (Frosini, 2010, en Dal Maso, 2016). Se tratará de “ocupar” el espacio político anteriormente dejado desprotegido por el liberalismo” (ibidem).

contención salarial y retroceso de la afiliación, la organización sindical tiende a depender, crecientemente, de su peso superestructural en la negociación sectorial. Sin embargo, el mismo modelo basado en el consenso y la negociación, al negociar la reducción de la eficacia general de los convenios y la fragmentación del obrero colectivo, conduce al mismo tiempo a socavar la propia base social de sindicato. Cuando no, como con las acreditaciones, a convertir la existencia o no de determinados derechos en algunos segmentos del obrero colectivo en una cuestión de libre elección empresarial.

Ahora bien, se da la circunstancia de que la localización geoestratégica de estas actividades en las cadenas globales de valor dota de una capacidad de presión específica a los trabajadores del transporte y la logística, aquélla que permite “a algunos obreros determinar la producción de muchos otros, ya sea dentro de una compañía o en toda la economía” (Womack, 2007: 50). Este recurso de poder es relativamente nuevo en la historia, apunta este historiador, pues no implica niveles específicos de calificación ni de tamaño de los establecimientos. Y es que cada modelo productivo produce también, en el medio plazo, sus propias formas de resistencia, su propio “principio subjetivo” para decirlo en la jerga marxista, pues ahí radica, en parte, la naturaleza dinámica del capitalismo (Silver, 2003).

Si hacemos un cálculo aproximado sabemos que apenas unos 50.000 trabajadores y trabajadoras empleados en los “hubs” logísticos del Brabante, abastecen a 160 millones de consumidores en un radio de 500 kilómetros, y lo hacen en plazos de menos de 48 horas. Además, la necesidad de mantener el flujo tenso de mercancías y la estrategia empresarial de reducción de los tiempos de entrega, en la cual se basa su competitividad, hace que este sector sea particularmente vulnerable a las pequeñas interrupciones.

Esto ya ha sido destacado por otros investigadores sobre el movimiento obrero: “JIT [just-in-time] removes slack from operations and makes them vulnerable to the slightest hiccup. If there is even a small delay, breakdown, accident, surge in demand, new product or any other change, there is no cushion and the whole supply chain comes to a halt” (Waters, en Moody, 2020, s.p.). Lo cual, al mismo tiempo, hace a la logística altamente vulnerable a las acciones de los trabajadores (Alimahomed-Wilson et al., 2020; Moody, 2017, 2020, 2022). En Estados Unidos, por ejemplo, ya hay algunas experiencias e investigaciones en esta dirección, como el caso de Amazon o UPS (Alimahomed-Wilson et al., 2020; Moody, 2022). O las huelgas que recorrieron Inglaterra en 2023, también en centros de Amazon (Davenport, 2023; Squire, 2023), o el caso de los “fulfillment centers” en Alemania (Vgontzas, 2020).

En definitiva, el carácter contradictorio que caracteriza la persistencia del neocorporatismo, dota de mayores facilidades y garantías para dotar de cobertura legal a aquellas acciones que menos incidencia tienen sobre el modelo productivo en su conjunto, como son las huelgas de consumo o la judicialización de las relaciones laborales. Por su parte, las acciones colectivas más radicales a pesar de que son mucho menos frecuentes pueden tener gran efectividad en paralizar la producción, pero son realizadas sin apenas garantías legales, con una gran exposición a represalias y con dificultades para perdurar en el tiempo. Todo apunta a que tarde o temprano se tendrán que articular respuestas más integradoras que permitan aprovechar coordinadamente los recursos de poder de esas diferentes formas de movilización con objeto de dar cobertura social, institucional y jurídica a las formas de resistencia que más capacidad tienen para mejorar las condiciones de trabajo del conjunto del obrero colectivo.

Por todo ello, consideramos que aunque obviamente es una empresa enormemente difícil el reto para el movimiento obrero actual es aprovechar los puntos fuertes de cada uno de esos recursos, reconstituyendo los vínculos de clase, con objeto de incentivar y apoyar económica, institucional y jurídicamente la eclosión de acciones de resistencia en estos nodos logísticos, protegiendo y dando cobertura a los segmentos de la clase más vulnerables. Y estamos convencidos, por lo demás, de que la investigación es una herramienta clave para comprender esto último.

## 9. Bibliografía

- Abal Medina, P. (2014). “Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo”. *Psicoperspectivas*. **13**(3): 7-18.
- Ackroyd, S. y Thompson, P. (2007). “¿Reina la calma en el frente de trabajo? Una crítica de las recientes tendencias en la sociología del trabajo en el Reino Unido”. En Fernández Rodríguez, C. (Coord.), *Vigilar y organizar: Una introducción a los Critical Management Studies* (pp. 207-235). Siglo XXI.
- Albarracín, J. (1987). *La onda larga del capitalismo español*. Economistas Libros.
- Albarracín, J. (1991). “La extracción del excedente y el proceso de acumulación”. En Etxezarreta, M. (Coord.) *La reestructuración del capitalismo en España, 1970-1990*. Icaria / FUHEM.
- Alimahomed-Wilson, J. y Reese, E. (Eds.) (2020). *The cost of free shipping: Amazon in the global economy*. Pluto Press.
- Apostolidis, P. (2019). *The fight for time: Migrant day laborers and the politics of precarity*. Oxford University Press.
- Arosa Sun, Colectivo. (2017). “Trabajar en Holanda. El calvario de los trabajadores migrantes españoles expulsados por el paro o el infraempleo”. *Estudios de la Fundación*, 94. Fundación 1º de Mayo. Pp. 1-78
- Arosa Sun, Colectivo. (2020). “Bienvenidos al Norte: Explotación de la nueva emigración española en el corazón logístico de Europa”. *Estudios de la Fundación*, 105. Fundación 1º de Mayo, pp. 1-105.
- Baccaro, L., Hamann, K. y Turner, L. (2003). The politics of labour movement revitalisation: The need for a revitalized perspective. *European Journal of Industrial Relations*. 9(1): 119-133.
- Béroud, S. y Bouffartigue, P. (2013). Precarizaciones salariales y resistencias sociales: ¿Hacia una renovación de la mirada sociológica desde el caso francés? *Cuadernos de Relaciones Laborales*. 31(2): 455-472.
- Bilbao, A. (1993). *Obreros y ciudadanos. La desestructuración de la clase obrera*. Trotta.
- Bouquin, S. (Coord.) (2008). *Les résistances au travail*. Syllepse.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2003). *Los modelos productivos*. Editorial Fundamentos.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. Ministerio de Trabajo.
- Burawoy, M. (2014). Una nueva aproximación a *Manufacturing Consent* (Manufactura Consensuada). *Revista de Trabajo*. 10(12): 159-172.
- Calleja, J. P. (2016). “Estrategias para la recuperación del poder sindical en España”. *Lan Harremanak*. 35: 290-304.
- Calderón, J. A. y Cohen, V. (2016). “La resistencia: una categoría de análisis plástica y heurística”. En Fernández, A., Ventrici, P., Calderón, J. y Montes Cató, J. (Coords.), *Resistencias sociales y formaciones sindicales en Argentina y Francia*. CEIL-CONICET.
- Calderón, J. A. y López Calle, P. (2010). “Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales”. *Estudios de la Fundación*, 24. Fundación 1º de Mayo.
- Connolly, H., Marino, S. y Martínez Lucio, M. (2014). “Trade union renewal and the challenges of representation: Strategies towards migrant and ethnic minority workers in the Netherlands, Spain and the United Kingdom”. *European Journal of Industrial Relations*. 20(1): 5-20.
- Connolly, H., Marino, S. y Martínez Lucio, M. (2019). “Trade unions and immigration in the Netherlands between race and social rights”. En *The politics of social inclusion and labor representation*. Cornell University Press.
- Dal Maso, J. (2016). *El marxismo de Gramsci*. Ediciones IPS.
- De Beer, P. y Keune, M. (2017). “Dutch unions in a time of crisis”. En Lehndorff, S., Dribbusch, H. y Schulten, T. (Eds.), *Rough waters: European trade unions in a time of crisis*. ETUI.
- De Beer, P. y Berntsen. (2023). “Trade unions in the Netherlands: Erosion of their power base in the stable Polder Model”. En Waddington, J. et al. (Eds.), *Trade unions in the European Union*. Éditions Scientifiques Internationales.

- Donaire, R. (2024). "Las modalidades constantes de la superpoblación relativa: Un intento de medición a comienzos del siglo XXI". En Varela, P., Gutiérrez, G. y Cambiasso, M. (Coords.), *¿Hacia dónde va el trabajo?* CEIL.
- Dörre, K. (2011). "Capitalism, Landnahme and social time régimes: An outline". *Time and Society*. 20(1): 69-93.
- Ebbinghaus, B. y Visser, J. (1999). "When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950-1995". *European Sociological Review*. 15(2): 135-158.
- Fernández-Trujillo, F. y López-Calle, P. (2024). "Riders: la movilización de un nuevo sujeto laboral al final de la cadena logística". En Romero Delgado, M., Castillo Patton, A. y Betancor Nuez, G. (Coords.), *Protesta y movilización social en España (2000-2022)*. Marcial Pons.
- Florida, R. (2019). *The rise of the creative class*. Basic Books.
- González Begega, S. y Luque Balbona, D. (2014). "¿Adiós al corporatismo competitivo en España? Pactos sociales y conflicto en la crisis económica". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 148: 19-40.
- Hijzen, A. y Martins, P. (2016). *No extension without representation? Evidence from a natural experiment in collective bargaining*. International Monetary Fund.
- Hijzen, A., Martins, P. y Parlevliet, J. (2019). "Frontal assault versus incremental change: A comparison of collective bargaining in Portugal and the Netherlands". *IZA Journal of Labor Policy*. 9(8).
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales: Una introducción marxista*. Editorial Blume.
- Knights, D. y McCabe, D. (2000). "Ain't misbehavin? Opportunities for resistance under new forms of quality management". *Sociology*. 34(3): 421-436.
- Leonardi, L., Martín, A., Molina, O., Calenda, D. y Carrasquer, P. (2011). "¿Es exportable la flexibilidad? Un estudio comparado de Italia y España". *Cuadernos de Relaciones Laborales*. 29(2): 417-443.
- López Calle, P. (2007). *La desmovilización general*. La Catarata.
- López Calle, P. (2018). "Subjetividad precaria como recurso productivo: Crisis, trabajo e identidad en las periferias metropolitanas desindustrializadas". *Revista Española de Sociología*. 28(2): 347-364.
- Martín, M. y Sánchez, M. (2010). *El sindicalismo en la gobernanza del trabajo en España. Cambios y retos organizativos y estratégicos*. Universidad de Sevilla.
- Mau, S. (2023). *Mute compulsion: A Marxist theory of the economic power of capital*. Verso.
- McGauran, K. y De Haan, E. (2016). *Working conditions of Polish migrant workers in the Netherlands and the role of recruitment agencies*. SOMO.
- Montes Cató, J. (2007). "Reflexiones teóricas en torno al estudio del conflicto laboral: Los procesos de construcción social de la resistencia". *Trabajo y Sociedad*. 9(IX).
- Moody, K. (2017). *On new terrain: How capital is reshaping the battleground of class war*. Haymarket Books.
- Moody, K. (2023). "Turnover time: Changing contours in the movement of capital". *Spectre Journal*.
- Murillo Arroyo, F. (2016). *Análisis marxista del milagro económico español (1994-2007), dinámica salarial e impacto sobre la estructura de la propiedad* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
- O'Doherty, D. y Willmott, H. (2001). "Debating Labour Process Theory: The issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism". *Sociology*. 34(3): 421-436.
- Roosblad, J. (2013). "Trade unions and the representation of migrant and ethnic minority workers". En Van Heelsum, A. y Garcés-Masareñas, B. (Eds.), *Filling in Penninx's heuristic model* (pp. 35-49). Amsterdam University Press.
- Schmitt, C. (2008). *El Leviatán en la doctrina del Estado de Thomas Hobbes* (Obra original publicada en 1938). Fontamara.
- Silver, B. (2003). *Fuerzas de trabajo: Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Akal.
- Stroockmijer, A., De Beer, P. y Davegos, J. (2017). "Mobiliteit binnen de perken". *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 33(4): 384-389.

- Vgontzas, N. (2020). "A new industrial working class? Challenges in disrupting Amazon's fulfillment process in Germany". En Alimahomed-Wilson, J. y Reese, E. (Eds.) *The cost of free shipping*. Pluto Press.
- Visser, J. (2002). "Why fewer workers join unions in Europe: A social custom explanation of membership trends". *British Journal of Industrial Relations*. 40(3): 403-430.
- Willis, P. (1988). *Aprendiendo a trabajar. Cómo los chicos de clase obrera consiguen trabajos de clase obrera*. Akal.
- Womack, J. (2007). *Posición estratégica y fuerza obrera: Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. Fondo de Cultura Económica.
- Womack, J., Jones, D. T. y Roos, D. (1990). *La máquina que cambió el mundo*. Profit Editorial.