

Estrategias sindicales, recursos de poder y relaciones de empleo: el caso de Correos

Sofía Pérez de Guzmán¹; Carlos Prieto²

Recibido: 23 de noviembre de 2020/ Aceptado: 3 de diciembre de 2021

Resumen. En este artículo se investiga el valor epistemológico de la Teoría de los Recursos de Poder Sindical – en una versión redefinida – para el análisis de las estrategias sindicales en grandes empresas. El caso elegido es el de la empresa pública Correos. El análisis, basado en entrevistas en profundidad a empleados, sindicalistas y directivos de la empresa, confirma la plausibilidad sociológica de esta teoría. Los resultados indican que, a pesar de tener enfrente una estrategia empresarial muy desfavorable, los sindicatos han logrado mantener unos niveles de presencia, audiencia e influencia muy superiores a la media española, y que este logro tiene como base verdaderas estrategias orientadas a la maximización de sus recursos de poder.

Palabras clave: Teoría de los Recursos de Poder Sindical; estrategias sindicales; revitalización sindical; relaciones de empleo; Correos

[en] Trade union strategies, power resources and employment relations: the case of Correos

Abstract. This article examines the epistemological value of the Theory of Trade Union Power Resources – in a version redefined – for the analysis of union organization strategies. For this purpose, the case of the public enterprise of Correos has been chosen. The analysis, based on in-depth interviews with employees, trade unionists and company managers, confirms the sociological plausibility of this theory. The results show that, in a very adverse context, unions have managed to maintain levels of presence, audience and influence far above the Spanish average, and that this achievement is based on real strategies aimed at maximizing their power resources.

Keywords: Trade Union Power Resources Approach; trade union strategies; trade union revitalization; industrial relations; Correos

Sumario. 1. Introducción. 2. Planteamiento teórico. Más allá de la formulación habitual de la Teoría de los Recursos de Poder Sindical. 3. Metodología, justificación y descripción del caso de estudio. 4. La empresa de Correos y su estrategia laboral. 4.1. Contención de costes laborales. 4.2. Control del empleo: ajuste y flexibilización. 4.3. Relaciones colectivas: respeto contenido al ordenamiento institucional. 5. Estrategias sindicales de recursos de poder. 5.1. Identidades discursivas diferenciadas pero convergentes. 5.2. Un poder institucional disputado. 5.3. Poder asociativo y poder organizativo fuertes y consolidados. 5.4. Un respaldo que se mantiene. 6. Discusión, perspectivas y conclusiones. 7. Bibliografía

Cómo citar: Pérez de Guzmán, S.; Prieto, C. (2022). Estrategias sindicales, recursos de poder y relaciones de empleo: el caso de Correos, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38(2), 261-282

¹ Departamento de Economía General (Área de Sociología). Universidad de Cádiz

E-mail: sofia.perez@uca.es

ORCID: [0000-0003-0909-4640](https://orcid.org/0000-0003-0909-4640)

² Departamento de Sociología Aplicada. Universidad Complutense de Madrid.

E-mail: cprietor@ucm.es

1. Introducción

En la actualidad no hay prácticamente ningún estudio sobre el sindicalismo que no haga referencia a la Teoría de los Recursos de Poder Sindical (en adelante, TRPS). En su origen la formulación de la TRPS tiene como principal objetivo promover y facilitar “la revitalización sindical”. Pretende hacer ver a las organizaciones sindicales cuáles son o pueden ser sus recursos de poder, con el fin de que sean conscientes de ellos, puedan activarlos y logren así sus objetivos reivindicativos, recuperando a un mismo tiempo su fortaleza organizativa (Schmalz, 2017). Este primer objetivo va inseparablemente unido a un nuevo enfoque analítico mediante el cual avanzar y profundizar en el conocimiento sociológico de las organizaciones sindicales y de sus prácticas. Se trata, en definitiva, de emplear la TRPS como “concepto heurístico” (Lendorf y otros, 2017: 13). La mirada a las organizaciones sindicales desde la TRPS constituye, en cualquier caso, una apuesta en favor de la importancia de las estrategias de las propias organizaciones sindicales para entender y explicar su mayor o menor implantación y fortaleza y, en este sentido, ha supuesto un gran revulsivo para la comprensión de toda la complejidad que históricamente caracteriza su acción y su organización.

En tanto que propuesta teórico-analítica enfocada al estudio de las organizaciones sindicales, la TRPS se halla en la base de numerosas investigaciones europeas (ver Schmidt et al. 2018; Kollmeyer 2017; Dupuis 2018, Kornelakis y Voskeritsian 2018,). Como lo está también en un elevado número de investigaciones latinoamericanas con aportaciones de relevancia (ver, por ejemplo, Ratto, 2017). En España hasta el momento este enfoque ha dado soporte teórico a escasas investigaciones, todas ellas centradas en analizar las fuentes de poder de los sindicatos dentro del sistema global español de relaciones laborales (Khöler y Calleja, 2017; Calleja, 2016; González Begega, Rodríguez y Cueto 2018; Beneyto 2018; García Calavia y Rigby 2016). No hay investigaciones que analicen desde esta perspectiva la acción sindical en un sector productivo concreto o en el ámbito de una empresa particular y hayan contrastado su validez en ese contexto. Uno de los objetivos de este artículo será cubrir este vacío, pero no el principal.

Nuestro primer objetivo es investigar empíricamente el comportamiento estratégico de las organizaciones sindicales que operan en el caso de una gran empresa española, la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos (Correos), a lo largo de la década de 2010 aplicando de manera sistemática la TRPS. La empresa es el medio natural de relaciones laborales en el que los sindicatos construyen y movilizan los recursos de poder y ponen en práctica su “capacidad estratégica” (Gumbrell-Mc Cormick y Hyman, 2013: 193; también Lope 1990). De ahí la importancia de centrar el análisis en este ámbito. Pero el artículo persigue un segundo objetivo que va más allá del análisis de las estrategias sindicales en una empresa realizada desde la perspectiva de la TRPS. En él se pretende, además y sobre todo, poner a prueba la capacidad heurística de esta teoría. Para ello, la elección de Correos no es casual. Se trata de una gran empresa pública –la mayor de España– y, como tal, se distingue por una serie de rasgos objetivos que favorecen la implantación sindical (Khöler y Calleja, 2017): es una empresa de más de 250 empleados, de titularidad pública, con un alto porcentaje de empleados con una antigüedad superior a los 10 años y con una estructura de negociación colectiva propia, rasgos todos ellos que caracterizan en España a las empresas con mayor implantación sindical. Así, si la media nacional

de afiliación es del 19,9% el de estas empresas supera el 30% (Idem). Frente a esas cifras, la tasa de afiliación en Correos alcanza el 80%, una cifra tan elevada que no parece que pueda explicarse sólo por las condiciones favorables que caracterizan a la empresa (entre el 30 y el 80% hay 50 puntos porcentuales de diferencia, bastante más del doble!) y la hipótesis más plausible para explicar semejante diferencia es atribuirle a la capacidad de las organizaciones sindicales para desarrollar sus propios recursos de poder. Nuestro análisis mostrará lo correcto de esta hipótesis y lo hará desde el planteamiento de la TRPS.

En el artículo seguiremos el siguiente orden expositivo. Presentamos, en primer lugar, el marco teórico desde el que nos aproximamos al estudio de las organizaciones sindicales implantadas en una empresa explicitando – y retocando – el planteamiento de la TRPS. En segundo lugar, describiremos la metodología y argumentaremos las razones de la elección del caso que se toma como objeto material de investigación. A continuación, siguiendo el planteamiento teórico previamente formulado, se expondrán los rasgos diferenciales y específicos de la empresa de Correos y su estrategia laboral. Posteriormente se abordará el punto central de la investigación: la exposición y el análisis de las estrategias de recursos de poder de las organizaciones sindicales. Finalmente, se realizará una valoración final de la investigación y se formularán algunas conclusiones.

2. Planteamiento teórico. Más allá de la formulación habitual de la Teoría de los Recursos de Poder Sindical

La literatura sociológica actual sobre el sindicalismo y su evolución gira en torno a dos grandes ejes. Por un lado, se investiga su implantación y sus principales líneas de tendencia. Este eje de investigación centra su interés, especialmente, en el estudio de la afiliación y, complementariamente, en el de sus niveles de audiencia e influencia. Un buen ejemplo de esta perspectiva de investigación es el estudio realizado por Vandaele (2019). El segundo gran eje temático es el que tiene por objeto el estudio de las causas de su teórico “declive”. La literatura sociológica sobre este punto es copiosa y con puntos de vista y valoraciones muy diversas. Un buen resumen del debate puede encontrarse en Beneyto (2018). Predomina la idea de que el declive sindical se debe, sobre todo, a un cambio de los contextos en cuyo seno opera; los contextos tradicionalmente más favorables (grandes empresas, industria, empleos estables, legislación pro-labour, etc.) se estarían viendo reemplazados por los más desfavorables (pequeñas empresas, servicios, empleo inestable, legislación proempresarial, etc.) (Fita y Goerlich, 2017).

Recientemente un grupo significativo de investigadores de tendencia “pro-labour” ha abierto una nueva vía de análisis y valoración de las organizaciones sindicales que, sin excluir el recurso a las formas analíticas tradicionales, persigue, como se ha señalado más arriba, un doble objetivo: por un lado, hacerlo recurriendo a un planteamiento global teórico y metodológico (relativamente) novedoso y al que se le ha denominado Teoría de los Recursos de Poder Sindical y, por otro, el de hacerlo teniendo como perspectiva la “revitalización sindical” (Gumbrell-McCormick y Hyman 2013; Schmalz et al. 2018). El cambio de perspectiva epistemológica es casi radical. Frente al planteamiento tradicional, que asume como principio interpretativo el determinismo contextual (con pocos matices), la TRPS intenta explicar la

situación de las organizaciones sindicales y de su evolución mediante el recurso a la propia acción sindical, es decir, ante todo y sobre todo, a las estrategias que ellas mismas definen, diseñan y procuran implementar, o, como señalan Schmalz et al. (2018: 113), en base a “la capacidad del trabajo organizado para actuar estratégicamente”. Frente a la consideración de las organizaciones sindicales como actores sociales “pasivos”, se sostiene y resalta su carácter actorial, de agencia.

Las referencias al momento preciso del nacimiento de este enfoque apuntan sobre todo a los trabajos desarrollados a finales del siglo XX y a principios del XXI por Visser (1995), Wright (2000) y Silver (2003). En un texto sobre el sindicalismo, redactado desde una perspectiva histórica y disciplinaria muy amplia, Visser señala los tres recursos de poder sindical que le parecen más significativos: organizativo, institucional y económico (Visser, 1995). Pero en su caso no se trata (todavía) de hacer expresamente una propuesta teórica novedosa y alternativa. Aunque el trabajo de Visser sea una referencia, su enfoque no será asumido como una nueva propuesta teórica para el análisis de las organizaciones sindicales con entidad específica hasta una década después, con los trabajos de Wright y Silver. En conjunto, estos investigadores identificaron inicialmente cuatro fuentes de poder sindical: a) el *poder estructural*, relacionado con la posición de los trabajadores en el sistema económico y en el mercado de trabajo, b) el *poder asociativo*, referido al nivel de afiliación y a la audiencia electoral, c) el *poder organizativo*, basado en la capacidad de movilización de los sindicatos, y d) el *poder institucional*, ligado al marco institucional (legislación laboral, instituciones de negociación y representación, diálogo social, etc.) en el que operan los sindicatos. Posteriormente ha sido añadida otra fuente de poder, el *poder societal* (Lehndorff et al., 2017; Schmalz et al. 2018), referido a la capacidad de los sindicatos para construir coaliciones y movilizar a otros actores sociales (*poder colaborativo*) y para influir en el discurso y en la agenda pública (*poder discursivo*). En el caso de los sindicatos que operan en el sector público, Schmidt et al. (2018) sugieren la necesidad de introducir una nueva fuente de poder sindical, el *poder político*. De acuerdo con el planteamiento de esta escuela, estas fuentes de poder pueden y deben ser movilizadas estratégicamente por los sindicatos para alcanzar sus objetivos (Levesque y Murray, 2010; Kornelakis et al. 2018). Cada estrategia sindical conlleva una combinación específica de diferentes recursos de poder (Schmidt et al. 2018) que, además, interactúan entre sí (Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013; Schmalz et al. 2018).

En conjunto, no cabe duda de que las investigaciones empíricas que toman como referencia la TRPS han abierto un camino para el análisis y el conocimiento de las organizaciones sindicales que el enfoque *contextualista* tradicional impedía desarrollar. Como resultado de su puesta en práctica se va sabiendo mucho más de las organizaciones sindicales que lo que se sabía hace diez o quince años. No sólo sabemos cómo han ido evolucionando los contextos y, con ellos, los límites y las posibilidades de implantación sindical. Sabemos mucho más. Sabemos que, cualquiera que sea el contexto y su evolución, no opera en forma determinista. Queda siempre un espacio, más o menos amplio, para que las organizaciones sindicales puedan definir, construir y movilizar recursos de poder propios.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, hay un punto que no está suficientemente resaltado y explicitado en la TRPS y que debería tenerse en cuenta con el fin de hacer el planteamiento teórico más comprensivo. Se trata del papel que juegan las estrategias de poder empresarial (y del Estado) en la definición de las estrategias

sindicales. Argumentaremos este punto añadiendo una perspectiva genealógica a la formulación de la TRPS, que habitualmente no se contempla y que, sin embargo, habría que tener en cuenta para captar toda su riqueza conceptual.

El artículo de Visser que, como se acaba de señalar, está en el origen del planteamiento, no aparece publicado en una obra sobre el sindicalismo, sino en un libro editado por Van Ruysseveldt y otros (1995) bajo el título de *Comparative Industrial and Employment Relations*. En la presentación de su obra, Van Ruysseveldt defiende un abordaje de las relaciones laborales en términos de *Employment relations* frente al enfoque tradicional de *Industrial Relations*. Para ellos, el cambio supone la atribución de una dimensión estratégica al comportamiento de los actores de las relaciones industriales y, en particular, al de la empresa.

El concepto de estrategia referida a los actores de las relaciones laborales había hecho su aparición en la literatura sociológica (y referido inicialmente sólo a la empresa) ya en los años 60 con la obra de D. Chandler (1962) titulada *Strategy and Structure*. La obra que probablemente mejor expresa y teoriza la importancia del concepto de estrategia para las relaciones laborales es la de Kochan, Katz y McKersie (1986). En ella presentan, ya en el primer capítulo, su apuesta rupturista titulándolo “Perspectiva de las opciones estratégicas en el mundo de las relaciones laborales”. Pero lo más relevante es, desde nuestro punto de vista, la argumentación con la que defienden su opción. Según ellos, las relaciones laborales de consenso, que habían inspirado la obra clásica de Dunlop (1958), habrían llegado a su fin. El teórico consenso se había visto sustituido por unas prácticas relacionales en las que las empresas operaban con una autonomía que prescindía de los lazos socio-laborales precedentes, y lo hacían formulando estrategias propias. Este cambio terminó, consecuentemente, por obligar a las organizaciones sindicales a definir sus propias opciones con las que hacer frente, defensivamente, a las nuevas prácticas empresariales. En conjunto este cambio en las prácticas reales ya no podía ser en modo alguno captado por el sistema de relaciones industriales dunlopiano. Con ello se abría el camino hacia una transformación del planteamiento teórico de carácter *kuhniiano*, una verdadera “revolución científica”, a la que hacen expresa referencia Kochan, Katz y McKersie (1986). Inicialmente, los investigadores resaltarán las opciones estratégicas empresariales y su nueva concepción y práctica de las relaciones laborales colectivas. Después de un tiempo de retraimiento, las organizaciones sindicales iniciarán desde finales de siglo y frente a la “ofensiva empresarial”³ la definición de sus propias opciones estratégicas mediante la construcción y movilización de nuevos (y viejos) recursos de poder.

No queremos significar con esta argumentación que los teóricos e investigadores identificados con la aproximación en términos de recursos de poder sindical desconozcan la importancia de las estrategias empresariales para el análisis y comprensión de dicho poder. Así Lehndorff et al. (2017: 13) escriben: “es importante recordar que el poder de los sindicatos es siempre relativo al poder de los empleadores o del estado”. Lo que afirmamos es que no se trata solo de que en cualquier investigación sobre estrategias de recursos de poder sindicales haya que tener en cuenta en algún

³ Sin olvidar lo que viene significando en términos políticos la así llamada revolución neoliberal, que ha terminado por cambiar una buena parte de las reglas institucionales de empleo y de relaciones laborales en casi todos los países del mundo.

momento las estrategias de poder empresarial (y del Estado). Se trata de que, desde el punto de vista de la investigación, las estrategias de poder empresarial y las estrategias sindicales forman parte, por así decirlo, del mismo conjunto, o, para ser más precisos, de la misma trama social relacional y no es posible comprender, entender ni explicar éstas sin aquéllas. Por tanto, la apuesta en favor de esta opción investigadora no debería hacernos olvidar que cualesquiera que sean las estrategias de recursos de poder sindical, sólo podrán ser comprendidos en el marco de unas *relaciones de empleo* en las que juegan y deben jugar un papel clave (y, con frecuencia, previo) las estrategias empresariales. Este será el enfoque por el que se opta en este artículo, el cual, desde el punto de vista expositivo, se traducirá en presentar primero la estrategia laboral de la empresa y luego – y frente a ella – las estrategias sindicales de recursos de poder.

3. Metodología, justificación y descripción del caso de estudio

Para contrastar empíricamente el *objeto formal* que acaba de exponerse, se ha seleccionado como *objeto material* de investigación el caso de la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos (Correos). Como se señalaba más arriba, en tanto que gran empresa, y además pública, constituye un contexto que facilita la implantación y el desarrollo del sindicalismo. Aun así, la diferencia relativa entre ella y el resto de empresas favorables a la acción sindical es tan amplia (los 50 puntos de distancia en términos de afiliación arriba señalados) que parece obligado recurrir a argumentos no-contextualistas para entender el fenómeno, como los que se aportan en este artículo.

Creada en 1716, Correos es la empresa pública más antigua de España. Tras sucesivas transformaciones de su status jurídico, desde 2001 y en cumplimiento de las directrices del proceso europeo de liberalización del sector postal, su forma empresarial es la de Sociedad Anónima Estatal. Esto supone, por una parte, que Correos debe operar en un mercado completamente liberalizado, es decir, en las mismas condiciones que las empresas privadas del sector y, por otra, que como empresa pública cuyo capital corporativo es 100% estatal todas sus decisiones están sometidas a las regulaciones, prioridades y directrices del Gobierno. Con más de 50.000 empleados, actualmente es la mayor empresa pública y una de las mayores empresas de España. Además, se caracteriza por su gran calado social: está presente en todos los rincones del país y goza de un alto grado de reconocimiento social.

Al mismo tiempo, el funcionamiento actual de Correos está marcado por la debilidad institucional. Desde el inicio del proceso de liberalización del mercado postal, a comienzos de 2011, la actitud de los distintos Gobiernos hacia Correos ha oscilado entre la apatía hacia el futuro de la empresa y la falta de comprensión de su situación particular. Esta falta de apoyo explica en gran medida las dificultades que muestra Correos no solo para adaptar su actividad a un mercado totalmente abierto a la competencia, sino también –y sobre todo– para afrontar los cambios sustanciales que se han producido en el mercado postal: la generalización del uso de internet ha hecho que la actividad postal tradicional (el reparto de correspondencia) haya experimentado una profunda contracción y que, a la vez, esté emergiendo con fuerza la distribución de paquetes solicitados mediante procedimientos digitalizados

(European Commission 2018). Correos sigue manteniendo una gran dependencia del reparto de cartas (esta actividad todavía representaba en 2016 el 91% de los ingresos de Correos⁴). Debido a ello, la empresa está tratando de incrementar su actividad en el segmento de la paquetería, en el que debe hacer frente a la fuerte competencia de empresas privadas.

Este nuevo escenario está propiciando cambios relevantes en la organización y en el contenido de la actividad de Correos. En ausencia de un verdadero plan estratégico, la empresa actualmente busca su viabilidad mediante la reducción de costes, y en especial de costes laborales. Esta opción estratégica se ha traducido, entre otras cosas, en una política laboral agresiva que ha tenido el efecto de tensionar la relación entre la empresa y los sindicatos. Creemos que todas estas circunstancias hacen de Correos una empresa especialmente idónea para a) analizar la forma en que los sindicatos construyen y movilizan sus recursos de poder con objeto de alcanzar sus objetivos estratégicos frente a las políticas empresariales, y b) para entender el papel que han podido desempeñar estas estrategias en la eventual mejora de las condiciones de empleo y trabajo y en el grado de implantación sindical. Podía haber sido otra, pero consideramos que ésta cumple con los requisitos necesarios para ser un objeto material adecuado a nuestro planteamiento teórico. El acotar la investigación a una empresa concreta permite, además, por una parte, indagar sobre las decisiones estratégicas de los sindicatos a partir del testimonio directo de sus protagonistas y, por otra, delimitar las circunstancias particulares en las que se desarrolla la acción sindical.

El material empírico que constituye la base de nuestro análisis procede del trabajo de campo llevado a cabo en el marco del proyecto de investigación NETPOSTE, financiado por la Comisión Europea. Este proyecto se desarrolló entre abril de 2016 y marzo de 2018 con el objetivo de analizar y comparar las estrategias sindicales desarrolladas en el servicio postal público de cinco países europeos (Bélgica, Bulgaria, España, Francia y Reino Unido) para hacer frente al impacto del proceso de liberalización del sector postal. Concretamente, en España se han realizado treinta entrevistas cualitativas en profundidad a informantes clave de Correos: Director de Recursos Humanos, Secretarios Generales y provinciales (Cádiz) de los Sindicatos con representación en la Comisión Negociadora (CCOO, UGT, CGT, CSIF, Sindicato Libre), miembros de la ejecutiva de CCOO, mandos intermedios, trabajadores/as de oficinas y centros de clasificación, y carteros/as. Además de las entrevistas, se han analizado informes y documentos de la empresa, documentos y comunicados de los sindicatos, actas de procesos de negociación, convenios colectivos y datos estadísticos. Pensamos que el material empírico así obtenido es suficiente y adecuado para la investigación que planteamos.

4. La empresa de Correos y su estrategia laboral

En una obra ya clásica, Chandler definía el concepto de estrategia empresarial del siguiente modo: consiste, escribía, en “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y los fines de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para alcanzar estos objetivos” (Chandler,

⁴ Informe Yellow sobre políticas públicas y entorno social. Instituto Coordinadas, 2016

1962: 13). Es una definición que sigue siendo válida, con el añadido de que la empresa debe tener en cuenta, además, el entorno en que se mueve y sus posibles cambios para definir su estrategia e implementarla de un modo ajustado. ¿Qué pasa con Correos?

En el caso de Correos, al tratarse de una gran empresa pública de servicios postales, “los objetivos básicos” y los “fines” de la empresa le vienen dados institucionalmente. Quedarían por fijar “los cursos de acción” y la “asignación de recursos”. Por otro lado, para que la empresa pudiera definir y fijar una estrategia “a largo plazo”, como corresponde al concepto de estrategia en sentido estricto, debería gozar de una autonomía decisional de la que carece. Como se ha señalado, en tanto que parte del sector público, el contenido y la orientación concreta de la actividad de Correos, así como su financiación, son establecidos por el Gobierno. Además, todas las decisiones de cierta entidad en cualquier ámbito empresarial –incluidas las relacionadas con la negociación colectiva o con el empleo– deben someterse a autorización gubernamental. Según un directivo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa: *“Hay unas pautas que te marca el Gobierno que yo estoy obligado (...) nos manejamos casi como una empresa privada pero no tenemos las mismas herramientas”*.

Dicho de otro modo, la dirección de la empresa no tiene autonomía suficiente ni financiación propia para implementar un plan de adaptación de su actividad a los nuevos requerimientos del mercado postal, ni para tomar las decisiones pertinentes en materia de relaciones laborales. Depende de la voluntad política y de la implicación del Gobierno. Al carecer de una autonomía suficiente para definir e implementar una verdadera estrategia (a largo plazo) sólo puede plantearse estrategias a corto. Una estrategia a corto plazo significa que debe limitarse a fijar los cursos de acción (tecnología, actividades, recursos humanos) y asignar recursos en consonancia con aquello que le define institucionalmente en el momento actual: una gran empresa pública de servicios postales (dependiente financieramente del Estado), que compite con otras empresas dentro sector en un mercado abierto, tiene asignada en exclusiva la gestión del “Servicio Postal Universal” y que, en la medida de lo posible, debe ser capaz de autofinanciarse.

Correos define e implementa su estrategia empresarial dentro de este marco institucional. Pero debe hacerlo, además, adaptándose a *un entorno* cambiante. Los cambios más relevantes de este entorno, según se ha apuntado anteriormente, han sido los siguientes:

- Liberalización total del mercado postal, en aplicación de la directiva correspondiente de la UE, desde 2011; con la única excepción del “Servicio Postal Universal” que Correos tiene asignado por un periodo de 15 años.
- Promulgación de la Ley de Reforma del Mercado de trabajo de 2012, que incrementa la flexibilidad contractual y limita el poder sindical poniendo fin a la “ultraactividad” de los convenios colectivos.
- Implantación por el Gobierno Central de una política de austeridad laboral en todo el sector público durante el periodo postcrisis (2011-2018).
- Y en cuarto lugar – y no menos importante – la crisis de la actividad postal tradicional originada por la sustitución del uso de cartas por el de la comunicación digital.

Al igual que sucede en cualquier gran empresa, Correos ha ido definiendo e implementando su estrategia en los diversos campos que conforman la organización y acción global de la empresa: el tecnológico, el de producto/actividad y el laboral. Desde el punto de vista tecnológico el cambio se orienta hacia la digitalización de todos los procesos de tráfico postal, con un especial énfasis en la fase de la clasificación, con el desarrollo de grandes centros. Desde el punto de vista de la actividad y de la gestión de productos, la intensa e imparable caída del tráfico postal tradicional tiende a ser sustituida por la paquetería, con no pocas dificultades debido a la presencia en el sector de grandes empresas (algunas multinacionales) con gran experiencia e implantación.

Pero en el caso de Correos, es el campo laboral el que tiene mayor relevancia en la estrategia de la empresa, debido, sobre todo, a la parte que representan los gastos de personal en el conjunto de los gastos. Según el Informe Anual Integrado del Grupo Correos, los gastos de personal suponen, en 2019, ni más ni menos que el 73,2% del total del importe neto de la cifra de negocios de la empresa. ¿Qué rasgos caracterizan, entonces, la estrategia laboral en la década de los 2010, que es, de hecho, la que aquí más nos interesa?

4.1. Contención de costes laborales

Si ha habido un rasgo que ha caracterizado la política gubernamental a lo largo de la década de 2010 ha sido el de la *austeridad*. En el sector público la austeridad se ha traducido en contención del gasto y para Correos la contención del gasto ha consistido, ante todo, en contención del gasto laboral. La reducción de costes laborales se ha llevado a cabo bien mediante la reducción del empleo (y, por lo tanto, de sus costes), bien mediante la sustitución de unos empleos por otros (menos costosos) o bien mediante la congelación salarial. Todo ello significa que la empresa ha adoptado una política de recursos humanos agresiva que ha tenido fuertes repercusiones en el empleo y en las condiciones de trabajo y que ha terminado por tensar el clima de relaciones laborales.

4.2. Control del empleo: ajuste y flexibilización

Si el primer punto de la estrategia laboral ha consistido en la contención de los costes laborales, el segundo en importancia – y relacionado con el anterior – ha sido el del control del empleo. Control del empleo significa, en primer lugar, capacidad de ajuste: aumentarlo o reducirlo según las necesidades estimadas por la empresa. “Ir ajustando el empleo a la realidad que necesitamos”, en expresión de un Directivo de RRHH. Significa también capacidad de servirse de las modalidades contractuales (temporal, a tiempo parcial) más convenientes a ojos de la empresa. En particular la contratación a tiempo parcial, facilitada por la reforma laboral de 2012, se debe a la apuesta de Correos por ganar cuota de mercado en el segmento de paquetería “Si queremos coger paquetería, los grandes clientes te piden que vayas a esta hora y que vayas un sábado por la tarde y que entregues a partir de las ocho de la tarde que es cuando la gente ya está en casa. Y muchos requerimientos de esos, que lo entregues además donde él te diga (...) Entonces, el cambio en ir más allá de la carta pues te obliga a hacer ajustes” (Directivo RRHH). Pueden verse los efectos generales de este tipo de política de empleo empresarial en la Tabla 1:

Tabla 1. Evolución de la plantilla en Correos y de su composición (2010-2017).

ESTATUTOS LABORALES	2010	2010 (%)	2017	2017 (%)
Funcionarios	25.091	40,6	11.970	23,4
Contratados fijos	23.928	37,8	23.951	46,8
Eventuales	12.800	20,7	15.284	29,8
Total	61.819	100,0	51.205	100,0

Fuente: Datos ofrecidos por Correos al periódico El Confidencial en aplicación de la Ley de Transparencia y elaboración propia.

Sólo se puso fin a la política restrictiva de empleo con el inicio de la recuperación económica y el consiguiente abandono de la política de austeridad por parte de un nuevo gobierno a finales de la década. La resistencia de Correos a adoptar una política laboral distinta dio lugar a importantes movilizaciones convocadas por los sindicatos. Las movilizaciones finalizaron con la negociación y la firma de un Acuerdo Plurianual a finales de 2018, según el cual la empresa se compromete, entre otras cosas, a la estabilización de más de 4.000 puestos de trabajo y a la contratación de otros 4.000 empleados fijos entre 2019 y 2020. Cuando terminamos la última redacción de este texto – 2020 – el proceso no había concluido.

4.3. Relaciones colectivas: respeto distante al ordenamiento institucional

En relación con las relaciones colectivas, la estrategia empresarial consiste, por un lado, en el estricto cumplimiento del ordenamiento institucional relativo a los derechos de representación de las organizaciones sindicales y, por otro, en eludir al máximo la participación sindical en el control de gestión de los recursos humanos.

Como es de esperar en una empresa pública, Correos cumple en sentido estricto con la regulación de los derechos del ejercicio de representación de las organizaciones sindicales. Primero facilitando las elecciones sindicales y posteriormente reconociendo sus resultados y prestando a las organizaciones sindicales los recursos estipulados por la ley para que puedan ejercer, frente a la empresa, su capacidad de representación proporcional. Pero no ofrecerá el mismo tratamiento a todos los sindicatos. Esa diferencia dependerá de dos criterios: primero, del grado de representación electoral y, segundo, de la disposición que, según la empresa, tenga cada sindicato al diálogo y a la negociación. Cuanto mayor sea la representatividad y mayor sea su disposición a negociar, más favorable será el tratamiento. Y lo contrario en el caso de los sindicatos *“que se nutren de la discrepancia y del malestar”*. *“Tú no puedes tratar a todos los sindicatos igual. No puedes tratar igual a un sindicato que ha firmado un convenio que el que no”* (Directivo RRHH). En base a los criterios señalados, CCOO recibirá un trato preferente, luego vendrán UGT, CSIF-F y el Sindicato Libre. En el otro extremo, CGT y SiPcte serán tratados con escasa consideración.

El reconocimiento empresarial de las organizaciones sindicales conlleva la aceptación de las reglas de negociación colectiva y del cumplimiento del contenido de los convenios colectivos. Correos aceptará entrar en este juego, pero con ciertas limitaciones. En la medida en que la firma de un convenio supone, en su caso, la

participación sindical en el control del contenido pactado, como tendencia general va a resistirse a negociar convenios de eficacia general. La vigencia del III Convenio, firmado en 2011, debería haber concluido en 2013 y haberse iniciado, inmediatamente, la negociación del IV. Pero en 2020 la negociación sigue pendiente. Complementariamente, y con el mismo objetivo, la empresa lleva a cabo actividades laborales postales no previstas en el convenio y que, al no estarlo, hacen muy difícil el seguimiento y control sindical.

A esta estrategia de recursos de poder empresarial se contraponen la de las organizaciones sindicales, que se expone a continuación y que constituye el punto central de nuestra investigación.

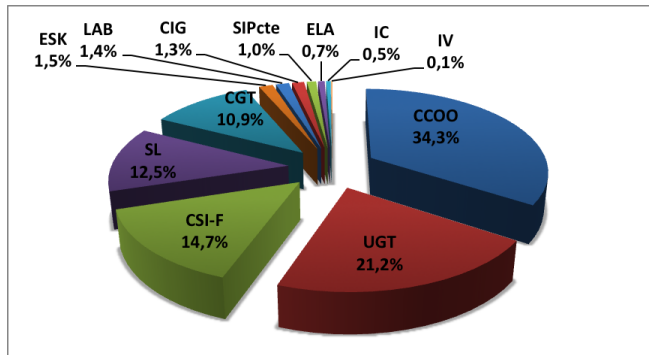
5. Estrategias sindicales de recursos de poder en Correos

Los rasgos que caracterizan la estrategia laboral de Correos como empresa y que enmarcan su política de recursos humanos y de relaciones colectivas son, como acaba de verse, poco favorables, en principio, para el mantenimiento de buenas condiciones de empleo y el desarrollo de la acción sindical. A continuación, se expone cómo las organizaciones sindicales responden a este reto para, a pesar de todo, intentar mejorar esas condiciones (o limitar en la medida de lo posible su precarización) y, a un mismo tiempo, mantener o incrementar el reconocimiento por parte de sus representados.

5.1. Identidades discursivas diferenciadas pero convergentes

La descripción y el análisis de las estrategias implementadas por las organizaciones sindicales de Correos para hacer frente al modo como la empresa formula y pone en práctica su política laboral desde el momento de la liberación del sector postal (comienzos de 2011) y a lo largo de la última década deben empezar señalando cuáles son las organizaciones que operan en ella con un grado de presencia y actividad significativo. Dado el tamaño y la extensa organización territorial de la empresa y el sistema de elecciones sindicales (cada provincia, un colegio electoral), el número de organizaciones sindicales que logran representación en la empresa es elevado. No obstante, puesto que de lo que se trata es de tener en cuenta y analizar aquellas que, por tener una representatividad especial (superior al 10% del total de la plantilla), tienen el derecho y la capacidad para participar en los procesos de negociación y conflicto globales con la empresa, lo importante es indicar cuáles son estas y cuál es su grado de representatividad según los resultados electorales. En el Gráfico 1 se recogen los datos de la representación lograda por estas organizaciones en las elecciones a delegados, realizadas en 2015, en el corazón de la década cuyas relaciones laborales se analizan aquí. Sólo cinco, de las 12 que logran alguna representación, consiguen superar el 10%: CCOO, UGT, CSI-F, SL y CGT. Son así sus estrategias sindicales y la relación entre ellas lo que importa analizar.

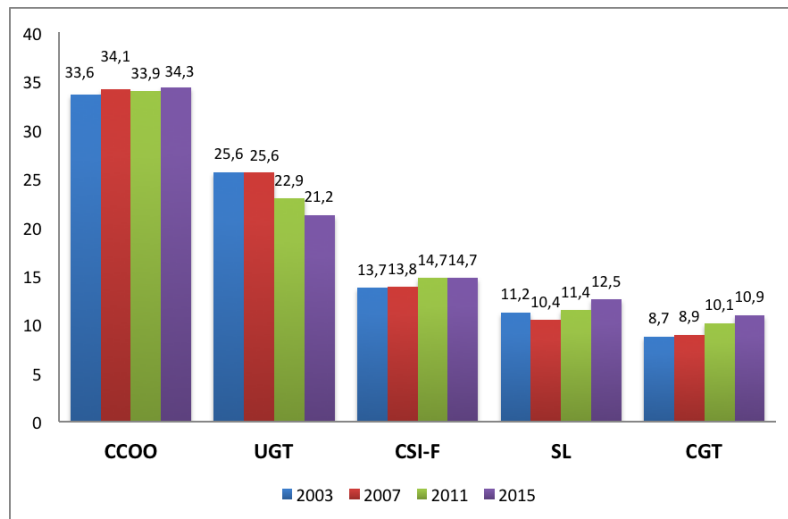
Gráfico 1. Representación sindical estatal en Correos según porcentaje de votos obtenidos. Elecciones 2015.



Fuente: Correos y elaboración propia.

La representatividad electoral de las cinco organizaciones sindicales “más representativas” que se observa en los datos de 2015 es muy similar a la obtenida en las cuatro convocatorias electorales precedentes, con la única diferencia del ligero aumento, aunque significativo, de la CGT (Gráfico 2). Y no sólo es similar en el número de organizaciones sino también en su jerarquización: destaca CCOO (34,3%) seguida de UGT (21,2%) – juntas las dos tienen ya mayoría absoluta – y, a cierta distancia, las otras tres, CSI-F, SL y CGT. Se trata, por así decirlo, de una representatividad consolidada.

Gráfico 2. Evolución de la representación sindical estatal según porcentaje de votos. Laborales y funcionarios (2003-2015).



Fuente: Correos y elaboración propia.

La representatividad lograda en los comicios electorales es en sí misma un buen indicador de la implantación de las organizaciones sindicales y de sus recursos

de poder. Pero adquiere más sentido si se tiene en cuenta que la participación de los empleados de Correos en las elecciones es particularmente elevada (en torno al 90% de la plantilla), muy por encima de la media nacional (en torno al 41%). Según testimonios de los trabajadores entrevistados, aquí “*todo el mundo vota*” (Cartero 3), o “*yo voto a mi sindicato o a lo que sea, pero todo el mundo vota en Correos*” (Cartera 5).

Para lograr esta aceptación estable, las cinco organizaciones sindicales han tenido que construir previamente y disponer de una organización con sus afiliados, su personal (liberados), sus recursos materiales (espacios físicos donde trabajar y de reunión) y financieros, y, a la vez y antes que nada, de un discurso identitario que dé sentido a cada organización como tal y sea el cemento que mantenga unidos de todos sus componentes. Puede decirse que este discurso es el primer recurso de poder de cada sindicato. El discurso identitario de una organización sindical consiste en el diseño de una oferta política, programática y práctica, específica y diferente de la de las demás en favor de los intereses de los empleados de la empresa. Por medio de ella cada sindicato trata de atraer a su ámbito de influencia al mayor número de ellos. Los discursos identitarios son muy distintos y su incidencia entre los trabajadores es dispar. Sin tener espacio para describir en profundidad el discurso de cada sindicato sí podemos indicar los rasgos que les son más característicos y su representatividad social (Tabla 2):

Tabla 2. Rasgos identitarios de las organizaciones sindicales de Correos

SINDICATOS	ORIENTACION GENERAL	MODELO DE EMPRESA QUE DEFIENDEN	RELACION CON LA EMPRESA	REPRESENTATIVIDAD (Elecciones 2015)
CCOO	De clase	Servicio público de carácter vertebrador Económicamente abierto y autónomo	De negociación y conflicto	34,3
UGT	De clase	Servicio público de carácter vertebrador	De negociación y conflicto	21,2
CSI-F	De rama Sector público (apolítico)	Servicio público	De negociación	14,7
Sindicato Libre	De empresa (apolítico)	A u t o n o m í a empresarial	De negociación	12,5
CGT	De clase	Servicio público postal (tradicional)	De conflicto	10,9

Fuente. Documentos sindicales varios, entrevistas sindicales y elaboración propia

El diverso grado de representatividad de cada organización sindical es, por una parte, la expresión del nivel de identificación de los trabajadores con ellas y, por otra, el resultado de la proyección y difusión de su discurso identitario entre ellos. Globalmente, los sindicatos con mayor apoyo son los sindicatos “de clase”: CCOO, UGT y CGT suman el 66,4% del total. Y, de ellos, predominan aquellos cuya opción es de “conflicto y negociación”: CCOO y UGT, juntas, llegan al 55,5% del total. Los sindicatos de rama o de empresa (CSI-F y SL) son minoritarios (por debajo del 15% cada uno de ellos), aunque conjuntamente llegan a alcanzar un porcentaje significativo: el 27,2%.

La existencia de cinco sindicatos con un discurso identitario claramente diferenciado entre los “más representativos” es una muestra de que se hallan efectivamente representadas las diversas sensibilidades político-laborales significativas; desde la más radical (CGT) hasta la más moderada (CSI-F). Las diferencias y similitudes de las organizaciones sindicales abren la vía al juego de tensiones y alianzas que no puede menos de tener incidencia en los recursos de poder sindicales frente a la empresa. La jerarquía representativa resultante de las elecciones sindicales convierte a CCOO en el líder natural de ese juego. Más tarde se volverá a este punto. Puede sostenerse, en todo caso, desde ahora que existen dos tipos de recursos de poder sindical dentro de la empresa; por un lado, el de cada organización sindical considerada de un modo independiente y, por otro, el poder global resultante, no ya de la suma de los poderes particulares, sino de su diversa y variable combinación. Ambos son relevantes en la trama de relaciones laborales trabajadores-empresa.

Sobre esta base de identidades y diferencias operan los cinco sindicatos y lo hacen en el marco político, económico y social particular de la última década, un marco que es preciso tener presente para entender no ya su oferta política, programática y práctica (el discurso) general sino su concreción en términos reivindicativos. Aunque la respuesta a esta cuestión difiera de un sindicato a otro, la tendencia predominante entre las organizaciones sindicales hegemónicas podría resumirse como la búsqueda de un equilibrio entre tres objetivos complementarios: a) el mantenimiento de la titularidad pública de Correos; b) la preservación de la viabilidad económica de la empresa, que para los sindicatos pasa por conseguir “*una financiación justa del servicio Postal Universal (SPU) que lo haga sostenible y exento de las veleidades presupuestarias políticas*” (en palabras del Comunicado de UGT del 12 de octubre de 2018) y por el diseño e implantación de un Plan Estratégico basado en la paquetería y la logística como actividades principales⁵; y c) la defensa del empleo y de unas condiciones de trabajo y de empleo reguladas y decentes, muy deterioradas, al menos, desde el comienzo de la crisis. Para los sindicatos este último es el objetivo prioritario, pero su consecución pasa necesariamente, según ellos, por el logro de los otros dos. Como señala una dirigente de CCOO: “*en el sindicato tenemos un plan, pero la empresa no tiene un plan de acción (...) si no peleamos o no discutimos un modelo de empresa nos quedamos sin plantilla*”.

5.2. Un poder institucional disputado

El *poder institucional* de las organizaciones sindicales en España, concretado en el marco jurídico de protección de las condiciones de empleo y en la regulación de las relaciones laborales colectivas, se ha visto profundamente limitado en las últimas décadas, en particular con la aprobación de la Ley de Reforma del Mercado de Trabajo de 2012. Por un lado, las condiciones de empleo se han precarizado (Prieto y Pérez de Guzmán, 2018) y, por otro, la reforma de la negociación colectiva de 2012, al dar prioridad a los convenios de empresa sobre los de sector y poner fin al principio de ultraactividad negocial, ha debilitado las bases institucionales del poder sindical. Aun así, según Rigby y García Calavia (2018), en términos comparativos, en España

⁵ Sobre este punto las propuestas de ambos sindicatos no son totalmente coincidentes, ya que para la UGT la supervivencia de Correos pasa también por la recuperación de la banca postal, que fue privatizada en 1991. Este planteamiento es compartido por la CGT.

se mantiene un nivel de poder institucional significativo. Es lo que se observa en Correos. La regulación actual de las relaciones laborales colectivas ha sido – y lo sigue siendo – la base institucional sobre la que las organizaciones sindicales han logrado organizar y activar su programa de acción colectiva y, con ello, una elevada implantación entre los trabajadores y un reconocimiento efectivo por parte de la empresa. Su caso es una prueba empírica más de que el poder institucional “es una plataforma esencial para los sindicatos que buscan desarrollar otras fuentes de poder” (Rigby y García Calavia, 2018:129).

Para las organizaciones sindicales de Correos el poder institucional no sólo es un pilar básico en la que se apoya su acción. Es, también, un objetivo expresamente buscado y reivindicado frente a la posición contraria de la empresa. Se hace especialmente visible en el intento permanente de negociar y acordar “buenos convenios colectivos” (expresión acuñada por varias de las organizaciones sindicales para referirse al III Convenio Colectivo). Un “buen convenio colectivo” no es sólo un convenio de eficacia general sin más, sino, como bien se observa en el contenido del convenio citado, un convenio en el que se recojan y regulen aquellos puntos que los sindicatos consideran esenciales (en particular, dada la estrategia laboral de la empresa, los que se refieren al empleo y a las condiciones de empleo) y se haga, además, bajo el control de los sindicatos firmantes del convenio en comisiones paritarias. Esta concepción de los convenios colectivos los ha convertido en el principal objeto de disputa y lucha en torno al poder institucional que enfrenta a sindicatos y empresa. Lo prueba, en primer lugar, el hecho de que el mayor conflicto en la última década que se ha vivido en la empresa (en 2014) haya versado sobre el mantenimiento de la ultraactividad del convenio en vigor; los sindicatos a favor y la empresa en contra. Y lo prueba también el hecho de que desde la fecha en que finaliza la vigencia formal del III Convenio (2013) hasta la actualidad (2020) empresa y sindicatos no hayan logrado negociar un nuevo convenio y llegar a un acuerdo sobre el mismo.

El poder institucional efectivamente logrado por las organizaciones sindicales de Correos no es una simple consecuencia de la puesta en práctica en la empresa de la normativa pública general que regula las relaciones laborales colectivas. Es el que es, ante todo, gracias a su poder asociativo y organizativo conseguido dentro de la empresa. En Correos, al igual en otras empresas según sostienen todos los expertos, poder institucional efectivo que en otras de las organizaciones sindicales, por un lado, y poder organizativo y asociativo, por otro, son y evolucionan al unísono. Unos y otros se interalimentan. La cuestión en este punto es ver hasta dónde llegan estos dos recursos de poder y cómo los han construido expresamente las organizaciones sindicales de Correos en el periodo analizado.

5.3. Poder asociativo y poder organizativo fuertes y consolidados

La afiliación es la primera muestra, y probablemente la más significativa, del *poder asociativo* sindical dentro de la empresa y, junto con el recurso de poder institucional, el principal pilar del poder organizativo. Ya hemos señalado que la tasa media de afiliación en Correos es excepcionalmente alta. No disponemos de datos precisos sobre la distribución de esta afiliación entre las diversas organizaciones. Por las entrevistas realizadas deducimos que es muy similar a la de la representatividad electoral; hay que tener en cuenta, además, que un buen número de trabajadores se hallan afiliados a organizaciones sindicales periféricas que no son “representativas”

a nivel nacional. Los empleados de Correos se afilian muy mayoritariamente a los sindicatos; de hecho, la afiliación se ha convertido en una especie de norma social: “... *todo el mundo en Correos se afilia a los sindicatos*” (Empleada oficina 2). Hay empleados que se identifican plenamente con una organización sindical y hablan de “su sindicato”. Pero la mayoría manifiesta haberse afiliado por recomendación expresa de algún compañero o compañera al entrar en la empresa:

“Desde que entré a Correos me dijeron: ‘Te tienes que afiliar a un sindicato’” (Cartera 5); *“Yo siempre a todo el que entra nuevo le recomiendo que se vaya al sindicato que quiera (...)”* (Cartera 3); *“...cuando entré en Correos con 18 años me dijo el cartero de Guadalcazín, que era un hombre mayor: ‘Hay que estar en un sindicato porque estos son los únicos que nos pueden ayudar’”* (Empleada oficina 5).

Como reflejan estos fragmentos de entrevistas a empleados de Correos, para muchos trabajadores la opción por una u otra de las organizaciones sindicales es menos relevante que el hecho mismo de estar afiliado. Suele depender sobre todo de la sensibilidad socio-política de los trabajadores. La variedad sindical que existe en Correos tiene la ventaja de ofrecer todo tipo de alternativas, contribuyendo con ello a hacer que la tasa de afiliación general sea lo elevada que es. La mayor parte de los trabajadores se identifican con las posiciones de “conflicto y negociación” de los sindicatos mayoritarios. Pero incluso aquellos trabajadores que bien por razones subjetivas (ideológicas) bien objetivas (malas condiciones de empleo) se resisten a aceptar las propuestas de estas organizaciones por considerarlas poco beligerantes, encuentran su opción en la organización sindical que se distingue por su planteamiento radical, la de la CGT:

“... he ido pasando por todo. Empecé con Comisiones Obreras (...) fue el primero que me defraudó (...) Me borré de Comisiones, estuve en el libre [Sindicato Libre] pero viendo que era uno de los sindicatos que firman todo lo que la empresa le pone por delante, y pues me desengañé y me borré también del libre. Y actualmente estoy en la CGT, que son los que realmente hacen algo por nosotros, por los trabajadores” (Cartera 10).

La predisposición de los empleados de Correos a la afiliación no es, sin embargo, un fenómeno “natural”. Es el resultado de unas prácticas sindicales que apuestan claramente por la construcción del poder asociativo. Entre las más destacadas se encuentra, además del ya mencionado discurso identitario, la política de atención y proximidad que, en grado diverso, practican todos los sindicatos: los sindicatos de Correos suelen hacerse presentes en la cotidianidad de la vida laboral de sus afiliados. Los delegados sindicales provinciales visitan con frecuencia los centros de trabajo de su circunscripción para informar a los trabajadores de cualquier decisión y práctica empresarial que pueda afectarles, ofrecerles asesoramiento en temas laborales e incluso actuar como mediadores frente a la empresa para resolver reclamaciones o problemas puntuales. La competencia intersindical juega aquí un papel importante ya que ningún sindicato de los que tienen presencia dentro de cada provincia quiere – ni puede – quedarse atrás frente a los demás. De esta forma, los sindicatos han conseguido que los empleados se sientan más protegidos, se identifiquen con – y se sientan próximos a – una u otra organización sindical y se afilien. El reconocimiento del papel de

los sindicatos y de la utilidad de la afiliación aparece con frecuencia en las entrevistas:

Como tú tengas un verdadero problema tienes que ir con el sindicato” (Cartera 3); “Sí. Yo creo que es necesario (...) en cuanto tienes un problema así no te ves solo” (Empleada oficina 2); “En cierto modo hacen presión para que se cumpla el Convenio (...) Si ha habido algún contrato que no es correcto o ha habido alguna cosa lo puedes reclamar y el sindicato lo habla con Correos. Y, bueno, al estar afiliado tienes más apoyo que si no lo estás” (Cartero 4).

Así se explica que en Correos se haya alcanzado una tasa de afiliación global cercana al 80%, una cifra extraordinariamente alta incluso si se la compara con los niveles medios de las empresas españolas mejor situadas en relación con este punto, que, como se ha señalado anteriormente, no supera de media el 30%.

Esta fuerte presencia sindical constituye una base sólida para el desarrollo del *poder organizativo*, aunque no lo garantice (Lehndorf 2017). Con el fin de poder rentabilizarla en forma de capacidad de movilización, los sindicatos de Correos han debido desplegar estrategias orientadas a la construcción y movilización de este poder. Entre estas estrategias ocupa un lugar destacado la unidad de acción de las principales fuerzas sindicales (CCOO, UGT, CSIF y el SL, que suman el 93% de la representación sindical⁶). La diversidad sindical y la competencia que ésta conlleva podrían haber dado lugar a situaciones de colisión y enfrentamiento. Sin embargo, los sindicatos han optado mayoritariamente, bajo el liderazgo de CCOO, por el acuerdo y la coordinación entre ellos con el objeto de que su poder frente a la empresa se vea incrementado. Que predomine la tendencia a la construcción de acuerdos intersindicales consensuados no significa que sea fácil construirlos; no olvidemos que son alianzas entre organizaciones sindicales rivales que, según se ha mostrado al comienzo de este apartado, tienen diferentes posiciones ideológicas y estratégicas y distinta representatividad y capacidad de presión y movilización. En la última década, dada la estrategia de “austeridad” laboral seguida por la empresa y la degradación de las condiciones de trabajo y de empleo que, según los sindicatos, se sigue de ella, esta alianza es crucial para frenar esa tendencia. En el “Comunicado conjunto” del 14/11/2014 los sindicatos hacen explícita esta conveniencia:

“Los Sindicatos firmantes coinciden en que, por encima de cualquier diferencia sobre la forma de abordar la defensa de los intereses de los trabajadores, resulta vital anteponer la necesidad de armonizar las distintas actuaciones previstas para dar mayor fuerza a la movilización y tener más capacidad para hacer frente a la situación de agresión sin precedentes que afecta a los trabajadores de Correos”.

La unidad de acción sindical ha sido practicada y respetada desde 2010 y a lo largo de la década en todos los conflictos relevantes. Es esta estrategia la que explica en gran medida la elevada participación de los trabajadores en los mismos. La política laboral restrictiva de la empresa y su escasa voluntad negociadora ha llevado a los sindicatos a convocar cuatro huelgas a nivel estatal en los últimos años (en 2011,

⁶ CGT solo se une a esta plataforma unitaria en momentos puntuales. Dado que sus planteamientos son más radicales y movilizadores que los del resto de los sindicatos, desarrollan una estrategia de oposición frente a la empresa y al margen del resto de las organizaciones sindicales.

2014, 2015 y 2018) y, en todas ellas, el porcentaje de seguimiento ha superado el 75%⁷. La respuesta de los empleados de Correos a las convocatorias de movilización de los sindicatos es prácticamente unánime: “...la gran mayoría, el 90% sí” (Cartero 2); “Claro que ha habido conflictos, y, además, yo siempre he ido a la huelga, ¡siempre!” (Empleada oficina 2). Las movilizaciones reivindicativas se producen mucho más frecuentemente en la periferia organizativa (provincias) que en convocatorias centralizadas; en esos casos y siempre que la convocatoria haya sido unitaria, el seguimiento es igualmente mayoritario.

5.4. Un respaldo que se mantiene

He ahí cómo, con distinta afiliación, representación y capacidad de movilización, las organizaciones sindicales de Correos están llevado a cabo sus estrategias para construir unos recursos de poder – discursivo-identitario, institucional, asociativo y organizativo – particulares y globales con los que hacer frente a la estrategia laboral de la empresa de la última década, y que ha dado como resultado una implantación sindical global muy por encima de la de las empresas de características similares. No se sabe qué resultado en términos de construcción de recursos de poder lograrían otras estrategias (otro planteamiento identitario y reivindicativo, otra apreciación del poder institucional, otra concepción de Correos, otra relación con la empresa y, sobre todo, otra relación con las demás organizaciones sindicales), pero sí que entre las estrategias elegidas y los recursos de poder conseguidos se da una relación de homología. Esos son los objetivos de poder buscados por las organizaciones y eso es lo que, globalmente, consiguen. Es más, dado el alto nivel de implantación global logrado, es difícil imaginar con qué otras estrategias podrían mejorar el resultado. La última prueba de la eficiencia particular y global de las estrategias sindicales son las elecciones sindicales de finales de la década (diciembre de 2019). Con una participación estimada del 90%, la distribución del voto y delegados por organizaciones sindicales es, con algunas – y significativas – variaciones, una reproducción de los resultados de 2015 (Tabla 3):

Tabla 3. Resultado logrado por organizaciones sindicales de las elecciones sindicales de Correos. Dic 2019. En %

ORGANIZACIONES SINDICALES	2019	2015
CCOO	40,17	34,81
UGT	18,98	21,10
SINDICATO LIBRE	13,19	12,73
CSIF	13,87	14,45
CGT	8,09	10,67
Otros	5,70	6,24

Fuente. Sindicato Libre de Correos y elaboración propia

⁷ Ver, por ejemplo, el video <https://www.youtube.com/watch?v=uqb1xGqM4-Y>, o las noticias en la prensa sobre algunas de las huelgas (https://www.abc.es/economia/abci-correos-afrenta-este-viernes-jornada-huelga-plena-campana-navidena-201811301016_noticia.html).

El sindicato que mejora más su posición electoral es CCOO; su porcentaje de votos, que destacaba ya en 2015 con un 34%, pasa ahora a un 40%. El comunicado en el que valora estos resultados reafirma los puntos clave de su discurso identitario/reivindicativo.

“CCOO, con la legitimidad democrática que le otorga la mayoría sindical en la mayor empresa pública de país, va a emplazar al nuevo Gobierno y a la Dirección de la empresa a culminar el Plan Estratégico y a afrontar un nuevo Convenio Colectivo para afianzar el futuro de la mayor empresa pública del país con el objetivo de situarla a la altura de sus homólogos europeos y convertirla en referente en empleo de calidad y con derechos. (...) La calidad del servicio público sólo es posible con calidad en el empleo, salario y derechos que han de alcanzarse en el marco de un nuevo Convenio y Acuerdo Colectivos”

Con este planteamiento de la organización sindical más representativa en Correos es de prever que, a no ser que se dé un cambio radical por parte de la empresa, las estrategias de las organizaciones sindicales de Correos para mantener, o incluso aumentar, sus recursos de poder no variarán sustancialmente.

6. Discusión, perspectivas y conclusiones

En este artículo, siguiendo la corriente hegemónica actual en los estudios sindicales, se ha pretendido poner a prueba la capacidad heurística de la TRPS (en una versión ligeramente modificada) aplicándola a un objeto material particular: el de las estrategias sindicales dentro de en una gran empresa pública española en la que operan, con un grado de representatividad significativo y una implantación muy superior a la media del país, hasta cinco organizaciones sindicales. Se trataba así de investigar si, cómo y hasta qué punto una aproximación en términos de estrategias de recursos de poder podía facilitar la comprensión de dicha implantación. *Grosso modo* asumíamos el planteamiento de la TRPS, pero lo hemos hecho introduciendo una modificación relevante. Tras un (breve) repaso a la literatura sociológica sobre el tema reformulamos el planteamiento inicial indicando la necesidad de incorporar la idea de que las estrategias sindicales no pueden analizarse ni entenderse de un modo aislado sino sólo en el marco de la trama de relaciones industriales en que se hallen insertas. Estrategias de poder sindicales y estrategias empresariales forman parte del mismo conjunto; aquellas no pueden entenderse sin estas.

Con este planteamiento teórico de fondo, aplicado al caso particular de la gran empresa pública de Correos, los resultados de la investigación empírica que hemos expuesto avalan globalmente lo correcto del planteamiento (modificado) de la TRPS. No basta con señalar el contexto (gran empresa, pública, predominio de estabilidad laboral, convenio de empresa, etc.) para comprender la implantación y las prácticas sindicales en una empresa en la que la tasa de afiliación supera en 50 puntos porcentuales la de la media en condiciones más favorable; es preciso reconocer y analizar sus estrategias conscientemente diseñadas (que son las que son, pero podrían ser otras). Esas estrategias se marcan el objetivo de construir y movilizar el máximo de recursos de poder y efectivamente parecen lograrlo.

Pero, a la vez, el resultado de la investigación nos conduce a resaltar algunos puntos que no siempre quedan claros en otras investigaciones con un planteamiento teórico similar. Así debemos resaltar, en primer lugar, cómo en una empresa con unos 50.000 empleados dispersos por todo el territorio nacional y con todo tipo de sensibilidades sociales, adquiere una importancia especial el *poder identitario* (y reivindicativo) ofrecido con caracteres diferenciados por cada una de las organizaciones sindicales. De este modo, la diversidad sindical (con un neto predominio del sindicalismo de clase) se ajusta a – y refleja – la diversidad identitaria de los propios empleados; y, a la vez, la construye. Sobre la base de esa diversidad sindical, adquiere una relevancia particular el *juego de relaciones intersindicales*, que, con frecuencia –es el caso de Correos–, termina en acuerdos para actuar conjuntamente frente a la política empresarial. Esta consideración, como ya se ha indicado, invita a distinguir entre dos tipos de recursos de poder sindical dentro de una empresa: el que logra construir y movilizar cada organización sindical por su cuenta y aquel que resulta de la acción conjunta y que, teóricamente, puede ser acumulativo o restrictivo. El análisis de los recursos de poder sindical no podrá así limitarse al análisis de las estrategias de poder de cada organización, deberá analizar también las estrategias de relación intersindical y sus efectos sobre el poder sindical global. Tanto más necesario cuanto más contundente sea la estrategia laboral de la empresa.

La ventaja de un planteamiento basado en la TRPS en el que las estrategias sindicales son vistas y analizadas en el marco de su posición en la trama de relaciones industriales es que nos permite entender un dato conectado con las opciones estratégicas de los sindicatos que sería imposible de comprender con otro planteamiento. Si se supone que, como se señalaba en el apartado anterior, el objetivo final de toda organización sindical, cualquiera que sea su estrategia de poder, es la mejora de las condiciones de trabajo de sus representados, lo coherente es sostener que la evolución de las condiciones de trabajo y el nivel de implantación sindical vayan de consuno. Una mejora en las condiciones de trabajo y empleo debería traducirse en una mayor implantación sindical y, por el contrario, el empeoramiento en las condiciones de trabajo y empleo debería traducirse en descalificación sindical. Pues bien, esta es una ecuación que, en el caso de Correos, apenas se cumple en el periodo que se ha investigado. A pesar del considerable seguimiento a sus convocatorias de movilización, los sindicatos logran conquistar sus objetivos de una forma muy limitada. La huelga de 2011 sirvió para desbloquear la resistencia empresarial para la firma del III Convenio Colectivo, pero no consiguió que se modificase el contenido de la Ley Postal. Las movilizaciones de 2014 contribuyeron al mantenimiento de la ultraactividad del III Convenio Colectivo, pero no sirvieron para lograr la reapertura del proceso de negociación del IV Convenio Colectivo. Finalmente, el Acuerdo Plurianual que, como ya se ha señalado, lograron cerrar los sindicatos tras las movilizaciones de 2018 solo incluye mejoras en algunas de las cuestiones que suelen formar parte del contenido regulador de los convenios colectivos. Todo esto se enmarca, además, en la firme política de austeridad desarrollada por la empresa a lo largo de la década analizada y al menos hasta 2018, que ha se traducido en una reducción sustancial de la plantilla, en una congelación/reducción salarial y en una precarización del empleo (contratos temporales y a tiempo parcial). Pues bien, ese contexto de evolución negativa de las condiciones de trabajo y de empleo no ha hecho que el nivel de implantación sindical se vea negativamente afectado ni que sus recursos de poder

decaigan de un modo significativo (el resultado de las elecciones de diciembre de 2019 lo confirma).

Solo parece haber una forma de entender este aparente desajuste: la de que los trabajadores de la plantilla de Correos sean conscientes de que sus condiciones de trabajo no dependen sólo de su poder frente a la empresa, conducido por las organizaciones sindicales, sino también de la estrategia y el poder de ésta al que deben hacer frente; es decir, a las relaciones de poder entre trabajadores-sindicatos y empresa. En este sentido, normalmente no ha habido batallas sindicales totalmente perdidas, sino sólo parcialmente perdidas. En el marco de un contexto adverso, los sindicatos no solo han actuado, según ellos, como *trinchera y muro de contención ante la ofensiva neoliberal* (sic) de los diversos gobiernos y de la empresa)⁸, y conseguir así evitar la privatización total o parcial de Correos, asegurar la ultraactividad de sus convenios colectivos, hacer posible la viabilidad del SPU, impedir expedientes de regulación de empleo y limitar de ese modo su destrucción. Sin que ello sea óbice para considerar que las relaciones laborales, al igual que la evolución de las condiciones de trabajo, se despliegan en el tiempo, y que las “batallas perdidas” del presente pueden revertirse en el futuro. Pero para hacerlo posible es preciso no cesar en la lucha por la acumulación de fuerzas (Molina y Barranco, 2016). De nuevo, esto se ha visto confirmado por la evolución de las condiciones de trabajo y de empleo en Correos.

En conclusión, creemos que esta investigación de caso, centrada en el análisis de las estrategias de poder de los sindicatos en la empresa española de Correos, confirma el valor heurístico de la TRPS (revisitada) para la comprensión de su mayor o menor implantación en cualquier empresa. Y, a la vez, como sostienen los promotores de la misma, facilita que puedan avanzar en el camino de su “revitalización”.

Bibliografía

- Beneyto, P. (2018). “Impact of the crisis on associative resources of trade unionism. The Spanish case study”. *Workers of the World*, 9 (1): 112-137
- Calleja, J.P. (2016). “Estrategias para la recuperación de poder sindical en España”. *Lan Harremanak* 35 (2): 290-304.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge Mass: MIT Press
- Dupuis M. (2018). “Crafting alternatives to corporate restructuring: Politics, institutions and union power in France and Canada”. *European Journal of Industrial Relations* 24 (1): 39-54.
- Dunlop, J.T. (1978). *Sistemas de Relaciones Industriales*. Barcelona, Península (e.o. 1958).
- European Commission (2018). *Main Developments in the Postal Sector (2013-2016)* Brussels: European Commission.
- Fita, F. y Goerlich, J. M. (2017). “Sindicalismo y acción sindical en el siglo XXI: crisis económica y transformación del modelo productivo” *Arxius*, 36-37: 18-48.
- García Calavia, M.A. y Rigby, M. (2016). “Recursos de poder de los sindicatos en España. Su análisis a través de la negociación colectiva”. *Sociología del Trabajo*, 87: 7-24.
- González Begega, S.; Rodríguez, V. y Cueto, B. (2018). “Valoración política y legitimidad social de los sindicatos en la crisis económica”. *Anuario IET*, 5: 195-211.

⁸ Informe General XII Congreso CCOO Correos, p. 30

- Gumbrell-McCormick, R. y Hyman, R. (2013). *Trade Unions in Western Europe. Hard times, hard choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Kochan, T.A.; Katz, H.C. y McKersie (1993) *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (e.o. 1986).
- Köhler, H.D. y Calleja, J.P. (2017). "Spain: a peripheral economy and a vulnerable trade union movement". En S Lehdorff et al. (eds.) *Rough waters: European trade unions in a time of crises*. Brussels: ETUI (pp. 65-85).
- Kollmeyer C. (2017). "Market forces and workers' power resources: A sociological account of real wage growth in advanced capitalism". *International Journal of Comparative Sociology*, 58 (2): 99-119.
- Kornelakis A. y Voskeritsian H. (2018). "Getting together or breaking apart? Trade union strategies, restructuring and contingent workers in Southern Europe". *Economic and Industrial Democracy*, 39(2): 357-375
- Lehdorff, S.; Dubbisch, H. y Schulten, T. (2017). *Rough waters: European trade unions in a time of crises*. Brussels: ETUI.
- Lévesque C. y Murray G. (2010) "Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity". *Transfer*, 16 (3): 333-350.
- Lope, A. (1990): *Els treballadors. Actituds associatives i acció sindical a l'empresa: el cas d'un centre productiu del metall*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill.
- Molina O. y Barranco O. (2016) "Trade union strategies to enhance strike effectiveness in Italy and Spain". *Transfer*, 22 (3): 383-399.
- Ratto, N. (2019) "Estrategias sindicales y recursos de poder. Presentación y prueba empírica de un marco para el análisis de las variedades sindicales en Chile y en América Latina. *Astrolabio*, 23: 134-168.
- Schmalz, S.; Ludwig, C. y Webster, E. (2018). "The Power Resources Approach: Developments and Challenges". *Global Labour Journal*, 9 (2): 113-134.
- Schmidt, W.; Müller, A.; Ramos-Vielba, I.; Thörnquist, A.; Thörnqvist, C. (2018). "Austerity and public sector trade union power: Before and after the crisis". *European Journal of Industrial Relations*, 25 (2): 129-145.
- Silver, B.J. (2003). *Forces of Labour: Workers' Movements and Globalization since 1870*. New York: Cambridge University Press.
- Van Ruysvelt, J.; Huiskamp, R. y Van Hoof, J. (eds.) (1995). *Comparative Industrial and Employment Relations*. Londres: SAGE.
- Vandaele, K. (2019). *Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2000*. Brussels, ETUI, 2019.
- Visser, J. (1995). "Trade Unions from a comparative perspective". En: J. Van Ruysvelt; R. Huiskamp y J. Van Hoof (eds.), *Comparative Industrial and Employment Relations*. Londres: SAGE, pp..
- Wright, E.O. (2000). "Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise". *American Journal of Sociology* 105 (4): 957-1002.