

## LA RELOCALIZACIÓN EMPRESARIAL Y LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA<sup>1</sup>

JORGE ARAGÓN MEDINA  
LUIS DE LA FUENTE SANZ<sup>2</sup>

### RESUMEN

Las relocalizaciones empresariales están generando una creciente inquietud social por su impacto negativo sobre el empleo, pero no deben considerarse procesos predeterminados, sino el resultado de las estrategias de distintos actores en las que las relaciones laborales ocupan un papel destacado. Desde este planteamiento, el artículo aborda las relocalizaciones en España desde una perspectiva sectorial y mediante estudios caso de empresas, concluyendo que la participación de los trabajadores, en una concepción más proactiva de las relaciones laborales, puede minimizar de los efectos negativos sobre el empleo y áreas afectadas por los procesos de relocalización, y potenciar los efectos positivos tanto en los países de origen como en los países de destino de la actividad relocalizada. Un objetivo que requiere reforzar los derechos de participación de los trabajadores.

**PALABRAS CLAVE:** Relocalización, empleo, estrategia, perspectiva sectorial, derechos.

---

<sup>1</sup> Este artículo tiene su origen en la presentación "Estrategias sindicales e institucionales ante la relocalización empresarial" en el curso de verano: La UE ante la amenaza de los países de bajos salarios y la deslocalización empresarial organizado por la Universidad Complutense de Madrid en El Escorial durante la primera semana de agosto de 2006. En él se recogen algunas de las líneas de trabajo de la investigación que está llevando a cabo la Fundación 1º de Mayo, en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y en el que junto a los autores participa Fernando Rocha.

<sup>2</sup> Jorge Aragón es economista y director de la Fundación 1º de Mayo ([jaragon@1mayo.ccoo.es](mailto:jaragon@1mayo.ccoo.es)) y Luis de la Fuente es sociólogo e investigador de la Fundación 1º de Mayo ([lfuente@1mayo.ccoo.es](mailto:lfuente@1mayo.ccoo.es)).

## **BUSINESS RELOCALIZATIONS AND LABOR RELATIONS IN SPAIN**

**JORGE ARAGÓN MEDINA  
LUIS DE LA FUENTE SANZ**

### **ABSTRACT**

Business relocalizations are creating growing social unease by their negative impact on employment, but they must not be considered pre-determined processes, but rather the result of strategies of the different actors in which labor relations occupy a prominent role. From this standpoint, the article approaches relocalizations in Spain from a sector by sector perspective and by case studies of companies. It concludes that the participation of workers in a more pro-active conception of labor relations could minimize the negative effects on employment and areas affected by delocalization processes and strengthen the positive effects both in the countries of origin as well as in the countries which are the destination of the relocated activity. An objective that requires the reinforcement of rights of the workers to participate.

**KEY WORDS:** Relocalization, employment, strategy, sector perspective, rights.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de deslocalización empresarial están recibiendo una creciente atención en el contexto de la Unión Europea (UE). Un interés que viene trascendido de manera creciente a la opinión pública a través de los medios de comunicación, fundamentalmente por los efectos laborales y sociales asociados al traslado –real o amenaza potencial– de las actividades productivas de conocidas empresas multinacionales, pero también nacionales, bien a otros Estados miembros de la UE, bien a países extracomunitarios.

## 2. ¿POR QUÉ NOS PREOCUPAN LAS RELOCALIZACIONES EMPRESARIALES?

Las deslocalizaciones se enmarcan en el fenómeno más amplio y complejo de las reestructuraciones de empresas, que abarcan además otras modalidades diferentes como las fusiones y adquisiciones. En este sentido, los procesos de reestructuración empresarial cuentan con una larga historia, no en vano son consustanciales a la propia dinámica de la economía capitalista. No obstante, estos procesos –en sus diferentes variantes– han cobrado creciente importancia en la última década, adquiriendo asimismo perfiles nuevos relacionados con cambios en los factores que impulsan dichos procesos, sus efectos y las maneras de abordarlos.

Esta creciente percepción o preocupación social por los procesos de deslocalización está estrechamente relacionada con la llamada globalización. Sin querer adentrarnos en un concepto tan complejo y ambiguo como la globalización, si queremos subrayar algunas características relevantes para nuestro análisis. Por una parte el papel de los nuevos conocimientos tecnológicos, principalmente en el ámbito de la información y comunicación, en los que se basa la creciente internacionalización e interdependencia de una parte importante de las actividades económicas. Por otra parte, la importancia de las políticas de liberalización comercial y de los mercados de capitales, porque no son las llamadas nuevas tecnologías, sino las políticas que se aplican las que explican las formas en que se desarrolla esta globalización, ya sean políticas de regulación de mercados desde los poderes públicos o políticas de gestión empresarial.

Paralelamente, este escenario de la globalización está marcado por la creciente transnacionalización de la producción y la hegemonía de la *empresas transnacionales* en la evolución de las actividades económicas más dinámicas, organizando su producción más allá de las lógicas marcadas por los espacios políticos y los mercados nacionales que caracterizaron a las *empresas multinacionales*. Una nueva dinámica de producción y de gestión empresarial que marca los procesos de reestructuración, apoyada en las nuevas posibilidades tecnológicas que permiten un funcionamiento de *empresas red* de gran flexibilidad en la estructuración de las actividades productivas. Sin embargo, no hay que olvidar que este concepto de red no significa igualdad de las empresas conectadas a ella, sino que convive una creciente centralización del capital con una intensa desconcentración productiva. Como se ha señalado, las relaciones de poder existen, aunque la economía convencional no las quiera reconocer como un elemento relevante.

Estas transformaciones en la esfera productiva están suponiendo un cambio radical en el funcionamiento de los mercados de trabajo y de las relaciones laborales que han caracterizado a los países industriales desde la segunda mitad del pasado siglo, y específicamente a los países europeos, configurados en torno al denominado Estado de Bienestar, directamente asociado al llamado “modelo social europeo”. Con este concepto se quiere expresar el pacto implícito en las actuaciones del capital, del trabajo y del Estado –el llamado pacto keynesiano– que permitió la combinación de un intenso proceso de acumulación de capital, con altos niveles de productividad, una elevada oferta de bienes públicos y un desarrollado sistema fiscal y de protección social, que permitieron altos niveles de empleo. Un modelo en el que los derechos políticos –base de los sistemas democráticos– aparecen indeliberables de otros derechos laborales o sociales como el derecho al empleo, a la sindicalización y a la negociación colectiva, a la protección por desempleo, a la jubilación o al acceso a la vivienda. En el modelo social europeo, la “ciudadanía laboral” es un aspecto inseparable de la “ciudadanía política”.

Sin embargo, conviene tener presente que este equilibrio se desarrolló exclusivamente en un reducido número de países y en el ámbito estrictamente nacional –no existen referentes significativos en los acuerdos y políticas de la construcción europea– lo que explica que la globalización este significando un debilitamiento de este pacto implícito y de la estabilidad social al que está asociado.

Las deslocalizaciones de empresas son una buena muestra de los procesos de reestructuración económica y de la incertidumbre y el miedo social que generan sus efectos en términos de despidos, no solo en las empresas afectadas sino en amplios sectores o en territorios específicos. Las reestructuraciones empresariales conllevan también procesos de desestructuración de territorios, de identidades sociales y de derechos laborales y de ciudadanía.

Sin embargo, como se analizan en este trabajo, sus efectos no están predeterminados, ni en el espacio ni en el tiempo, sino que dependen de cual sea el objetivo de la estrategia empresarial; por ejemplo, producir con costes laborales bajos aprovechando la inexistencia de derechos sociales o laborales en los países de destino, o promover la internacionalización de la empresa en mercados abiertos, sin cuyo desarrollo no podría subsistir, fomentando economías de escala o de alcance. Pero también dependen de las estrategias de otros agentes, tanto políticos como sociales implicados de forma activa o pasiva en los procesos de reestructuración.

Desde esta perspectiva, se considera que el resultado de los procesos de deslocalización depende de la interacción social y, dentro de ella, las relaciones laborales en su dimensión más amplia ocupan un papel importante en su desarrollo. Un aspecto muchas veces olvidado por los analistas *cuantofrénicos* de las ciencias sociales. Como señalaba Manuel Castells hace algunos años “es la organización social y no la tecnología la que transforma horas de trabajo eliminadas en puestos de trabajo suprimidos”. Los efectos de la innovación tecnológica dependen más de las estrategias empresariales y de la actuación de los agentes sociales que de su propio carácter. Son las políticas económicas, y no las nuevas tecnologías, las que crean o destruyen empleo, desplazan trabajadores y modifican profundamente el sistema social.

Esta hipótesis de partida nos lleva a adoptar el concepto de *relocalización* frente al de deslocalización, huyendo de posiciones nacionalistas, incluidas las eurocentristas, y a incorporar las relaciones laborales como una pieza fundamental para comprender tanto la diversidad y complejidad de los procesos de relocalización, como su lógica y sus efectos.

Con este objetivo se propone una metodología de análisis para estudiar los distintos factores que promueven las relocalizaciones, los posibles efectos en su desarrollo y las distintas estrategias e instrumentos que pueden adoptar los agentes sociales implicados desde el ámbito laboral. Posteriormente se aportan algunas experiencias sectoriales de los procesos de relocalización en España, para dar lugar, finalmente, a algunas propuestas para influir en los procesos de relocalización y en sus efectos desde un punto de vista social, subrayando que un enfoque proactivo de las relaciones laborales puede favorecer un mejor gobierno de los procesos de relocalización, facilitando la anticipación y adaptación de las empresas y los trabajadores al cambio, y contribuyendo a minimizar los efectos más negativos del mismo y a contribuir a que no signifiquen pérdidas sino globalización de derechos de ciudadanía.

### **3. EL CONCEPTO DE RELOCALIZACIÓN EMPRESARIAL Y SU DIVERSIDAD**

No existe una definición unívoca de “deslocalización” que cuente con una aceptación mayoritaria, ni en el público general ni en la literatura especializada. De hecho, no existe ni en el diccionario de la Real Academia, aunque se ha aceptado como concepto el “cese, total parcial, de una actividad, seguido de su reapertura en el extranjero mediante una inversión directa” (Comité Económico y Social Europeo, 2005).

Sin embargo, como el significado de las palabras suele resumir construcciones sociales, la deslocalización expresa la centralidad de una actividad que “se va de un lugar”, posiblemente manifestando el miedo a los efectos que provoca ese “irse”, pero no refleja un elemento central del proceso: se va a otro sitio. A modo de ejemplo, el cierre de una empresa no es una deslocalización, aunque su efecto en términos de despidos pueda ser similar.

Desde esta consideración, cabe defender un concepto más amplio como el de *relocalización* porque aun implicando una definición similar –el traslado por parte de una empresa de toda o parte su actividad, existente previamente o de nueva creación, a otro territorio distinto al actual– refuerza la idea de un proceso dinámico en el que el lugar y la forma del destino de la actividad que se reubica ocupa un papel relevante.

En los últimos años se ha planteado abordar estos procesos a partir del estudio de dos variables principales: la localización territorial de la actividad y el control jurídico de la misma por la empresa principal<sup>3</sup>. Estas variables dan lugar a cuatro modalidades:

- *Traslado de la producción dentro del país*, reteniendo el control sobre las actividades.

---

<sup>3</sup> Cf. por ejemplo: Comisión Europea (2005 a y b); Galgóczi et ál (2005); OMC (2005); Pedersini (2005), Kröger (2005)

Aragón Medina, J. y De la Fuente Sanz, Luis. La relocalización empresarial y las relaciones laborales en España.

- *Subcontratación de ámbito nacional.*
- *Offshoring, o traslado de la producción fuera del país,* mediante la inversión directa.
- *Subcontratación de ámbito internacional.*

Sin embargo, dado que las relocalizaciones suponen un fenómeno heterogéneo y complejo, parece necesario incluir otras variables adicionales para su estudio (cuadro 1).

**Cuadro 1: Tipología de las relocalizaciones**

Variable	Modalidad
Localización (destino) de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional o internacional (bien de ámbito comunitario o extracomunitario)</li> </ul>
Control de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control jurídico por la empresa principal.</li> <li>• Sin control jurídico (externalización).</li> </ul>
Especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical: implica la fragmentación del ciclo productivo</li> <li>• Horizontal: inversión en otro país para desarrollar el ciclo completo de actividad.</li> </ul>
Amplitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total o parcial</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos mercados y otros</li> </ul>
Origen del capital de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Español o extranjero</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

- *Especialización:* puede adoptar dos modalidades: *vertical*, que implica la fragmentación del ciclo productivo y el traslado de una parte de las actividades que realiza la empresa; y *horizontal*, que supone reubicación del ciclo completo, generalmente asociada a una ampliación de la capacidad productiva sin implicar necesariamente una desinversión en la primera empresa.
- *Amplitud:* Distingue entre las relocalizaciones que conllevan el traslado *total* de una empresa o centro de trabajo; de aquellas que afectan sólo a determinadas actividades o funciones (o incluso servicios como informática, recursos humanos, operaciones financieras, etc.).
- *Estrategia:* Diferencia entre las empresas que pretenden con la relocalización el acceso a nuevos mercados, de las que no.
- *Origen del capital de la empresa:* Se considera una variable especialmente importante a la hora de analizar el papel de las relaciones laborales, dada la importancia del llamado *efecto sede* en la toma de decisiones sobre reestructuración de actividades.

#### 4. FACTORES DETERMINANTES Y EFECTOS DE LAS RELOCALIZACIONES

En relación con las variables anteriormente mencionadas se suele considerar que la *explotación de costes directos diferenciales* es uno de los factores más determinantes en el desarrollo de los procesos de relocalización.

El principal argumento que suele plantearse es que las empresas deciden trasladar su actividad a otros países con *costes salariales* más bajos en términos absolutos. Sin embargo, la variable final más relevante hace referencia a los costes laborales unitarios, en el que interviene el factor productividad para contrastar este diferencial, haciendo referencia a otras condiciones de trabajo como la jornada laboral o la cualificación de la mano de obra.

Por otro lado, las estrategias de las empresas están también determinadas por la consideración de otros *costes no laborales*, como pueden ser el coste de la energía, del transporte, el coste de servicios usualmente utilizados, la carga impositiva asociada a la actividad económica o los costes medioambientales. Especialmente estos últimos explicarían el interés de relocalización en países donde la legislación fiscal o de protección al medioambiente es significativamente más laxa que la Unión Europea.

Aunque casi todas las decisiones empresariales suelen traducirse a costes, existe otro tipo de factores asociados a aquellos, aunque de manera indirecta, que pueden tener un papel relevante aunque sean de signo muy diferente. Entre estos factores se puede mencionar la existencia de un entorno institucional de relativa estabilidad política y social, la dotación de infraestructuras físicas y tecnológicas, la presencia de un tejido empresarial activo que pueda ofrecer suministros intermedios en la cadena de valor, la existencia de subvenciones y ayudas fiscales a la inversión, la inexistencia de barreras lingüísticas o culturales, o la posibilidad de obtener ganancias significativas con la venta del suelo industrial en el que tiene establecida su actividad la empresa en el país de origen, asociados, por tanto, a procesos estrictamente especulativos más que productivos.

Desde una perspectiva laboral, merece destacar la importancia que se atribuye a la existencia de una mano de obra con niveles de cualificación adecuados para realizar las actividades que se reubican, generalmente asociada a las necesidades de calidad de las actividades que se realizan, así como, en sentido opuesto, a las características de la legislación laboral y, especialmente, la facilidad para contratar y despedir trabajadores o determinados derechos de protección social. Factores estos últimos que harían de los derechos fundamentales del trabajo, incluidos la libertad de sindicalización y el derecho a la negociación colectiva elementos explicativos de la atracción de inversiones directas o de subcontrataciones en los países de destino de las relocalizaciones.

El análisis de los efectos sociales producidos por las relocalizaciones de empresas presenta importantes limitaciones, debido a la complejidad de los procesos de relocalización así como a la carencia de fuentes de información estadísticas que permitan la medición rigurosa de este fenómeno<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Sobre la metodología y fuentes de información para el análisis de las relocalizaciones de empresas, Cf.: Storrie (2006); Pedersini (2006) y Kröger (2005).

Esta reserva es especialmente necesaria si el análisis se plantea en ámbitos superiores al de la empresa (a nivel sectorial o territorial). La razón de esta medida es que resulta muy complicado delimitar de forma adecuada la incidencia de los procesos de relocalización –y de reestructuración en general– en la evolución agregada del empleo, diferenciándola de los efectos asociados bien a otras modalidades de reestructuración, bien a otro tipo de causas. A ello se suman las carencias de las estadísticas laborales, cuya información específica sobre las reestructuraciones de las empresas y sus efectos sobre el empleo es muy limitada.

La revisión de la literatura especializada<sup>5</sup> permite apuntar, en todo caso, algunos elementos de reflexión sobre las consecuencias sociales de los procesos de relocalización de empresas. En primer lugar, existe consenso sobre el hecho de que las relocalizaciones tienen en general un impacto traumático a corto plazo, en términos de despidos y reducción del empleo, tanto en las empresas como en el territorio –local y regional– donde se ubican las mismas. En segundo lugar, hay también perspectivas que afirman que pueden tener consecuencias positivas a medio plazo.

Concretamente, se han pueden apuntar los siguientes efectos a corto plazo:

**(a) Reducción de empleos directos y empeoramiento de las oportunidades en el mercado de trabajo** en las regiones y sectores afectados. Diversos estudios señalan que el personal con mayor riesgo de ser afectado por este tipo de procesos es aquel que tiene una menor cualificación; ello se debe a que las empresas suelen optar por relocalizar aquellas actividades con un componente tecnológico más bajo, menor valor añadido y con una utilización más intensiva de fuerza de trabajo menos cualificada. Del mismo modo, se ha planteado que tienen más posibilidades de verse afectados los trabajadores de las filiales de empresas transnacionales cuya sede está en el extranjero. La razón es que la dirección de estas compañías suele optar por focalizar el coste social de estas operaciones fuera de su país de origen, donde la presión derivada del impacto mediático de las mismas sería mucho mayor.

**(b) Pérdida de actividad y de empleos indirectos en las empresas locales o proveedoras**, que suelen tener una relación de dependencia –muchas veces en exclusiva– con la empresa principal que decide trasladar su actividad. Estos efectos sobre la economía de un determinado territorio son particularmente importantes si dichas zonas tienen un alto grado de especialización en determinados sectores productivos, cuyas empresas hayan optado de forma generalizada por estrategias de relocalización<sup>6</sup>.

**(c) Problemas de competitividad en las empresas del sector productivo que permanecen en el país de origen**, que podrían verse obligadas a afrontar unos costes más elevados que sus competidores, si no optan por procesos similares

---

<sup>5</sup> Cf. Comisión Europea (2005.c y d); Comité Económico y Social Europeo (2005); Euroframe (2005); Funk (2005); Galgóczi et ál (2005); Kröger (2005); y Storrie (2006).

<sup>6</sup> Una cuestión que en España se plantea, por ejemplo, en relación a determinadas zonas especializadas en actividades como la automoción o el textil-confección.



Aragón Medina, J. y De la Fuente Sanz, Luis. La relocalización empresarial y las relaciones laborales en España.

de relocalización; un hecho que podría traducirse en una pérdida de cuota de mercado.

**(d) Incremento de los gastos sociales de las administraciones públicas**, en forma de prestaciones sociales de diverso tipo para atender a las necesidades de las personas afectadas por estos procesos. Un hecho que significaría una socialización perversa de los costes de la relocalización y que podría poner en cuestión la suficiencia financiera de las administraciones implicadas o conllevar un aumento de la presión fiscal.

Estos efectos supondrían un *menor crecimiento de la economía* del país de origen, en parte por una contracción de la demanda interna, como consecuencia de la pérdida de puestos de trabajo y el empeoramiento de las oportunidades de trabajo sobre el resto de la población, así como de la desestructuración de los tejidos productivos territoriales.

Sin embargo, la valoración de los efectos de los procesos de relocalización no se ha planteado exclusivamente en términos estrictamente negativos. Así, desde diferentes perspectivas se ha señalado que su desarrollo puede tener consecuencias positivas a medio plazo, al menos en una doble dimensión:

**(a) Posibilitar la adaptación, en incluso la supervivencia, de las empresas en un entorno competitivo cada vez más internacionalizado y con mayor grado de incertidumbre.** Un argumento sobre el que han incidido especialmente las instituciones comunitarias, que plantean que los procesos de reestructuración pueden ser indispensables para mejorar la competitividad de las empresas, reforzando su capacidad de adaptación en un contexto de evolución del mercado único europeo y la creciente apertura internacional de las economías (Comisión Europea, 2005.c).

Asimismo, se ha planteado que los efectos negativos inmediatos pueden verse compensados –a medio plazo– por un incremento de la ocupación, como consecuencia de la especialización de las empresas en actividades de mayor valor añadido, contenido tecnológico y mayores requerimientos de cualificación de la mano de obra. Si bien, desde una perspectiva más crítica se ha argumentado, que para alcanzar dichos efectos sería necesaria la articulación de actuaciones en diferentes ámbitos de intervención (no solo en el ámbito de la empresa); y, además, que las mismas se desarrollen de forma preventiva; es decir: desde una óptica de anticipación al cambio.

**(b) Favorecer el desarrollo de los territorios de destino, donde se va a ubicar la actividad objeto de relocalización.** La idea básica es que los procesos de relocalización pueden contribuir a fomentar el desarrollo económico, el empleo y los derechos sociales en los países receptores de la inversión. No obstante, desde una óptica más crítica se ha planteado, que en muchos casos las empresas dirigen sus inversiones a países donde las condiciones laborales –e incluso los derechos humanos– están por debajo de los parámetros establecidos por los organismos internacionales –como la ONU o la OIT-. China, un país que ocupa un lugar preferente en el debate actual sobre los procesos de relocalización, constituye un ejemplo paradigmático de esta situación.

En definitiva, la relocalización de empresas puede generar efectos sociales de diversa índole, tanto en el ámbito específico de las empresas, como en el sectorial y territorial. La naturaleza y alcance de dichos efectos ni está predeterminada, ni es similar en todos los casos. La propia heterogeneidad de los procesos de relocalización determina una notable diversidad de situaciones, en función de características del sector o la estrategia empresarial de la compañía y del papel que puedan desempeñar las administraciones y las relaciones laborales en la anticipación y desarrollo de estos procesos, así como en la mitigación de los efectos más negativos asociados a los mismos.

## **5. APUNTES PARA UN CONTRASTE SECTORIAL DE LAS RELOCALIZACIONES EN ESPAÑA**

Para contrastar el análisis general desarrollado anteriormente se ha realizado un estudio de algunos sectores especialmente afectados por los procesos de relocalización en España –industria textil y de la confección, componentes de automoción, componentes de electrónicos, industria química, fabricación de conservas de pescados y mariscos, y centros de telemarketing–, con los que se busca identificar los principales factores y estrategias empresariales que motivan estas decisiones<sup>7</sup>.

A modo de apuntes, dada la situación de elaboración de la investigación, se pueden resaltar las siguientes características sectoriales:

En la **industria textil y de la confección**, destacan como factores principales para la relocalización: **(a)** la explotación de costes laborales diferenciales; **(b)** el acceso a nuevos mercados; **(c)** la legislación en materia medioambiental y protección del consumidor, especialmente restrictiva en los países de la Unión; **(d)** otros factores como la obtención de plusvalías derivadas de la venta de suelo industrial.

En el subsector de las empresas de **componentes de automoción**, los factores más influyentes son: **(a)** el seguimiento de las grandes compañías fabricantes de automóviles; **(b)** la explotación de costes laborales diferenciales, especialmente en aquellas actividades de menor valor añadido y que no tienen un coste de transporte elevado; **(c)** el acceso a nuevos mercados; **(d)** la rápida obsolescencia de los medios de producción que induce a inversiones en nuevas plantas en detrimento de la reinversión en plantas ya existentes y; **(e)** otros factores, como las ayudas y subvenciones institucionales o la posibilidad de obtener elevados beneficios por la venta de suelo industrial.

De forma similar, los factores que tienen una mayor incidencia en la decisión de relocalización en el subsector de las empresas de **componentes electrónicos** son: **(a)** la explotación de costes laborales diferenciales; **(b)** la rápida

---

<sup>7</sup> El estudio presenta una doble restricción: por un lado, no se plantea una panorámica general de las relocalizaciones en España, sino que se centra en algunos de los sectores productivos concretos en los que el fenómeno de la relocalización tiene una mayor incidencia; por otro lado, la metodología empleada –entrevistas semidirigidas a informantes clave y el estudio de caso de seis empresas correspondientes a los sectores citados– es especialmente útil para el análisis de las relaciones laborales en estos procesos; si bien, no permite la generalización y extrapolación de los resultados.

*Aragón Medina, J. y De la Fuente Sanz, Luis. La relocalización empresarial y las relaciones laborales en España.*

obsolescencia de los medios de producción y dependencia tecnológica que soporta la inversión en nuevos centros en lugar de renovar los centros ya existentes y; **(c)** la posibilidad de obtener plusvalías por la venta de suelo industrial.

Entre los factores que determinan la relocalización en la **industria química** cabe resaltar: **(a)** la explotación de costes diferenciales, especialmente los costes en energía y materias primas, los costes de transporte y aduaneros **(b)** el seguimiento de las empresas cliente; **(c)** la búsqueda de nuevos mercados; **(d)** la diferente legislación en materia medioambiental y de control de sustancias químicas, que es más restrictiva dentro de la Unión que en otras zonas; **(e)** la racionalización y simplificación de la estructura productiva, especialmente en el caso de actividades no consideradas estratégicas.

En la **industria conservera pescados y mariscos**, los factores más determinantes son: **(a)** la búsqueda de materias primas, ante el creciente agotamiento de los caladeros tradicionales; **(b)** la reducción de costes aduaneros y, en menor medida laborales, aunque relevantes en aquellas actividades más intensivas en mano de obra, como es la primera manufactura de la materia prima; **(c)** el acceso a nuevos mercados, especialmente el estadounidense, que impone unas barreras arancelarias superiores a aquellos productos elaborados fuera del continente americano.

Entre las empresas del **sector de telemarketing** los factores más destacados son: **(a)** el aprovechamiento de costes laborales y de comunicación diferenciales; **(b)** el seguimiento a las empresas clientes, ya que las empresas de telecomunicación –principal cliente por facturación del sector de telemarketing<sup>8</sup>– requieren a sus empresas proveedoras soluciones de servicio multipaís; **(c)** las diferencias en la legislación de los países de destino respecto a los países de origen, especialmente aquellas que se refieren a la organización del trabajo, o derechos sindicales; **(d)** el aprovechamiento de los husos horarios, que ofrece la posibilidad de dar servicio durante las 24 horas; **(e)** la posibilidad establecer “planes de contingencia”, para los que es necesario reclutar gran cantidad de profesionales en un corto periodo de tiempo; **(f)** las ayudas fiscales e incentivos gubernamentales a la inversión extranjera.

## **6. LAS RELACIONES LABORALES EN LOS PROCESOS DE RELOCALIZACIÓN**

Como se ha señalado al comienzo de este artículo, los procesos de relocalización no deben considerarse predeterminados por las posibilidades de reorganizar la producción, ni su utilización desde distintas estrategias empresariales. Existen más actores en su desarrollo entre los que las relaciones laborales –es decir entre capital y trabajo- ocupan un papel central, así como las intervenciones públicas para actuar en procesos con importantes consecuencias en el conjunto del modelo productivo y en la cohesión económica y territorial.

---

<sup>8</sup> Cf.: AEMT (2004) *XI Estudio del sector de Telemarketing en España*, AEMT.

Desde esta perspectiva se han definido tres variables para caracterizar el papel de las relaciones laborales en los procesos de relocalización:

**(a) El momento de la intervención:** si es *a priori*, antes que la dirección tome la decisión de relocalizar; o por el contrario *a posteriori*, cuando se ha tomado la decisión en firme de la relocalización.

**(b) Los órganos de participación:** difieren según se trate de un proceso que sólo afecta a un centro –en el cual el mecanismo utilizado suele ser el *comité de empresa*–; o si por el contrario atañe a más de un centro –momento en el cual los mecanismos suelen ser o bien un *comité intercentros* o bien la intervención directa de los sindicatos más representativos, si la relocalización se produce en más de una Comunidad Autónoma–. Por otro lado, si trasciende al ámbito europeo, el órgano de participación indicado suele ser el *Comité de Empresa Europeo* (CEEU), además de los Comités de Empresa nacionales.

**(c) El nivel de implicación de los trabajadores:** según el grado varía entre la información, la consulta y la negociación.

A partir de estos tres factores se han analizado seis empresas en los seis subsectores productivos antes indicados (textil, componentes de automoción, componentes electrónicos, industria química, conservas de pescado y servicios de telemarketing):

Entre las dos empresas en que las relocalizaciones tuvieron un ámbito estrictamente nacional (textil y conservera de pescados) los órganos de participación fueron los comités de empresa y el nivel de implicación de los trabajadores no trascendió de una comunicación formal por parte de la empresa de la decisión de relocalización de actividades, cuando los efectos eran ya visibles en la producción. En el caso de la empresa conservera, la dirección no estableció un proceso de información y consulta debido a que la relocalización de actividades no suponía una pérdida en el volumen de empleo fijo, afectando únicamente a trabajadores fijos discontinuos.

Entre las empresas en las que existió participación del órgano comunitario de representación cabe destacar dos casos opuestos:

La empresa de componentes de automoción, en la cual la dirección anunció públicamente la decisión de relocalizar la producción de un centro de trabajo, sin la existencia de un proceso previo de información y consulta a los trabajadores. El órgano de participación de los trabajadores en este caso fue el Comité de empresa, aunque la empresa era de carácter europeo. Esta situación estuvo motivada por la escasa participación del CEEU e incluso la contraposición de intereses de los distintos representantes sindicales –incluso desde la presidencia del CEEU se rechazó la celebración de una reunión específica para tratar este asunto–. Por esta razón, las relaciones laborales se realizaron a nivel nacional mediante el Comité de empresa y la participación se produjo tras la notificación de la decisión adoptada.

La empresa química, que presenta un perfil diferenciado respecto a los otros casos debido al carácter proactivo de las relaciones laborales. El proceso de relocalización fue presentado por la dirección como una relocalización que afectaba por igual a todos los centros europeos, sin predefinir su aplicación en

cada una de las filiales. El proceso fue comunicado al CEEU antes que la dirección tomase la decisión definitiva sobre el proceso. Esta consulta previa estaba determinada por un “Acuerdo de Reestructuración Responsable” – firmado con anterioridad al proceso de relocalización–, por el cual la empresa que se comprometía a informar y consultar a los trabajadores, sus órganos de presentación y sindicatos de todo proceso de reestructuración de forma previa a su decisión final. Tras el periodo de información y consulta, la empresa definió las medidas específicas que quería adoptar y las transmitió al CEEU. Mediante este organismo se canalizaron las oportunas negociaciones sobre periodos de aplicación y alcance de los efectos; si bien se acordó desde el CEEU que las negociaciones últimas se realizarían a nivel nacional. En España, ante la inexistencia de un Comité Intercentros, la negociación última de los efectos se canalizó a través de una mesa nacional compuesta por los representantes de los sindicatos más representativos.

En el análisis comparado de la situación de las relaciones laborales de los seis casos concretos, es posible subrayar el predominio (en cinco empresas) de lo que puede denominarse como enfoque reactivo de las relaciones laborales. Este enfoque se caracteriza por la participación de los trabajadores en la fase final de la relocalización; es decir, cuando la decisión ha sido tomada y se va a proceder a su ejecución a través de expedientes de regulación de empleo.

Esta situación implica que los periodos de información y consulta establecidos en los procesos analizados resulten en su mayoría insuficientes reduciendo las probabilidades de que el comité de empresa, o en su caso el CEEU, pueda plantear, en tiempo y forma, alternativas y propuestas a las decisiones adoptadas por la dirección.

Entre los organismos de participación, cabe resaltar las deficiencias mostradas por los CEEU, hasta el punto de que en parte de los procesos se han incumplido los requisitos legales de información y consulta a los trabajadores. No obstante, como se ha señalado, existen casos, en los que el CEEU ha servido de plataforma para analizar la reestructuración de un modo conjunto a nivel europeo, y conseguir así una modificación de las estrategias nacionales.

Cabe por último resaltar el papel de coordinación y apoyo que han llevado a cabo las federaciones sectoriales de los sindicatos más representativos, así como el apoyo a las actuaciones de los Comités de empresa o la intervención directa por la inexistencia de Comités Intercentros.

Los acuerdos laborales alcanzados se centran, por lo general en la negociación del expediente de regulación de empleo (ERE), con el objetivo de minimizar los costes sociales de la operación. Las materias tratadas en los procesos de negociación consisten básicamente en la delimitación de puestos de trabajo afectados, la mejora de las indemnizaciones, el establecimiento de prejubilaciones, o la articulación de medidas de recolocación interna en otros centros de trabajo de la empresa, o de ayuda a la recolocación externa (en otras empresas) y medidas de orientación y formación para los trabajadores que voluntariamente decidan participar en el mismo. Solamente en un caso se ha debatido la lógica empresarial de la relocalización antes de abordar la negociación sobre sus efectos sobre el empleo.

## 7. REFLEXIONES SOBRE UNA INTERVENCIÓN PROACTIVA EN LAS RELOCALIZACIONES EMPRESARIALES.

El desarrollo de las reestructuraciones de empresas ha cobrado especial relevancia durante la última década, previéndose un incremento de su intensidad en los próximos años, en un contexto de progresiva globalización de las relaciones económicas y sociales. La magnitud creciente de este fenómeno plantea la necesidad de afrontarlo desde un enfoque *proactivo*, que favorezca un mejor gobierno de los procesos de reestructuración, especialmente para evitar que la competencia de las empresas se base en la conculcación de los derechos fundamentales de la personas. La falta de libertades y de derechos no debería tener cabida en las estrategias empresariales para reducir costes. Sin embargo, hoy, la reestructuración de los procesos productivos tiene como un amargo telón de fondo, la inexistencia de libertades fundamentales, que se traducen a una reducción de costes de producción.

Un abrumador ejemplo de estas prácticas antisociales de competencia es el informe anual “Haciendo negocios” del Banco Mundial, que ayuda a los inversores a evaluar los riesgos de sus dineros en 175 países, y a los gobiernos a adoptar reformas para atraer capital. (<http://www.doingbusiness.org/>). Se consideran negativas las regulaciones laborales: los salarios mínimos, la seguridad en el empleo, los límites a la jornada laboral o la necesidad de preavisos e indemnizaciones por despido. Entre los ejemplos para invertir están países como las Islas Marshall, o Palau – que ni siquiera son miembros de la OIT y que no reconocen derechos fundamentales– junto a Singapur o Hong Kong, líderes en la lista por su casi inexistente legislación laboral

Con este objetivo es importante fomentar la participación de los trabajadores en los procesos de reestructuración empresarial partiendo de reforzar los derechos de *información y consulta a los trabajadores, con la suficiente antelación, sobre el desarrollo de los procesos de reestructuración*. El debate previo sobre las razones que determinan una relocalización prevista por la empresa, así como sus posibles efectos, constituye un elemento esencial –como han señalado los agentes sociales europeos– para favorecer el cambio y prevenir o limitar sus consecuencias más negativas. La reacción demasiado tardía ante los cambios necesarios para reforzar la competitividad de las empresas, o la ausencia absoluta de reacción, desembocan en muchos casos en reestructuraciones con un impacto muy negativo sobre el empleo y las condiciones de trabajo

*Igualmente es necesario reforzar los instrumentos comunitarios de participación de los trabajadores*; un aspecto particularmente relevante, como ya se ha reiterado, considerando la creciente dimensión transnacional de la actividad de las empresas. El instrumento más importante lo constituye en la actualidad el comité de empresa europeo (CEEU). La valoración realizada por los agentes sociales, tras una década de su puesta en marcha, es que los CEEU han jugado en términos generales un papel positivo en el fomento de las relaciones laborales en las empresas de dimensión comunitaria.

No obstante, el balance de su funcionamiento presenta algunos elementos críticos; así, un aspecto particularmente grave lo constituye el hecho que –en la mayoría de las ocasiones– las empresas no respetan la obligación de informar y consultar previamente al CEEU, cuando deciden abordar un proceso de reestructuración. A ello se suman otras deficiencias en el funcionamiento práctico de los comités, como las dificultades de coordinación de los representantes de los trabajadores de cada Estado miembro, que afectan especialmente los miembros procedentes de filiales cuya sede se encuentra en otro país (como sucede de forma mayoritaria en España).

El empeño no es fácil como demuestra el hecho de que el debate sobre la modificación de la Directiva de comités de empresa europeos se encuentre actualmente bloqueado, por la oposición de la patronal europea a cualquier revisión de la misma.

El *enriquecimiento de los contenidos materiales de la negociación colectiva*, desde un enfoque proactivo e integral, que promueva la adaptación anticipada al cambio de las empresas y la minimización de sus costes más negativos. Para ello, se plantea que el contenido de los convenios profundice en materias como la inversión productiva, la innovación y la formación continua de los trabajadores.

La negociación colectiva en el ámbito de la empresa debe articularse necesariamente con los niveles superiores de negociación, en el marco de las orientaciones pactadas por los agentes sociales más representativos en 1997. Una orientación que puede complementarse con el desarrollo de observatorios sectoriales que permitan analizar los **cambios productivos...**

Más allá de las relaciones laborales, se plantea la articulación de políticas a medio plazo que favorezcan en lo posible la prevención o limitación de estos procesos. Ello incluye el fomento de actuaciones horizontales de diverso signo –en materias como investigación e innovación, educación y formación permanente, dotación de infraestructuras, y apoyo a las PYMES– combinadas con la puesta en marcha de políticas industriales selectivas a escala sectorial y territorial.

El desarrollo de este tipo de políticas es particularmente relevante en el contexto de la estructura productiva española. La razón de ello es su elevada especialización en sectores caracterizados por la fuerte intensidad en mano de obra poco cualificada, contenido tecnológico medio o bajo y escasos niveles de productividad, que motivan que la competencia en precios sea más relevante que en otras actividades que tienen un alto nivel tecnológico e innovador de los productos. Unos rasgos que incrementan la vulnerabilidad de estos sectores frente a la creciente competencia procedente de países con menores niveles de renta y salarios, contribuyendo a potenciar el riesgo de relocalización de las empresas ubicadas en España (de capital extranjero y nacional).

En suma, la idea central que se plantea es que el fenómeno de la relocalización no debe afrontarse desde una óptica estrictamente reactiva a corto plazo, sino sobre la base de un enfoque proactivo que –desde diferentes ámbitos de intervención– promueva un modelo de competencia empresarial basado en la inversión productiva, la innovación y la calidad del empleo, así como en el reconocimiento de las relaciones laborales como un elemento central para el éxito de la anticipación y adaptación al cambio de las empresas y trabajadores.

*Aragón Medina, J. y De la Fuente Sanz, Luis.* La relocalización empresarial y las relaciones laborales en España.

Todo ello requiere el fortalecimiento del sindicalismo internacional, capaz de debatir la lógica de las reestructuraciones empresariales no sólo desde el miedo de sus efectos en los países de origen, sino desde el conjunto de los efectos sobre la cadena de valor en la que se enmarca la lógica empresarial y, por tanto de sus efectos sobre las condiciones de trabajo y de vida de las personas de los países de destino de las relocalizaciones.



Aragón Medina, J. y De la Fuente Sanz, Luis. La relocalización empresarial y las relaciones laborales en España.

## BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. (2004): "Reestructuración empresarial socialmente responsable en Europa (partes I, II y III)", en *Boletín de Información Sociolaboral Internacional* del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, números 106, 107 y 108.

ARAGON, J. y ROCHA, F. (2002): *Las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas: un estudio de casos*. Documentos de trabajo de la Fundación 1º de Mayo.

COMISIÓN EUROPEA (2005.a) "Globalización y mercados de trabajo: una perspectiva europea" en *El empleo en Europa 2004. Tendencias recientes y perspectivas*. Colección informes y estudios. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- (2005.b): "The relocation of production activities: trends and drivers", en *The EU Economy 2005 Review: Rising International Economic Integration. Opportunities and Challenges*. Comisión Europea.

- (2005.c): *Reestructuraciones y empleo. Anticipar y acompañar las reestructuraciones para desarrollar el empleo: el papel de la Unión Europea*. Comisión Europea.

- (2005.d): *Restructuring and Employment Forum*. Background document. Comisión Europea.

COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (2005): *Alcances y efectos de la deslocalización de empresas*. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo.

EUROFRAME (2005): "Special policy topic: when jobs disappear and workers do not. International relocation of production and the European Economy" en *Economic assessment of the Euro Area: forecasts and policy analysis. Spring Report 2005*. (Disponible en: [www.euroframe.org](http://www.euroframe.org))

FLORES, G y LUENGO, F. (2006): *Globalización, comercio y modernización productiva: Una mirada desde la Unión Europea ampliada*. Edt Akal

FUNK, J. (2005): "Outsourcing and offshoring: pushing the European model over the hill, rather than off the cliff!", en *Working Paper Series*, number WP 05-1. Institute for international economics.

GALGÓCZI, B., KEUNE, M. Y WATT, A. (2005): *Relocation: challenges for European trade Unions*. ETUI-REHS (disponible en: [www.etui.org](http://www.etui.org)).

KRÖGER, J. (Dir) (2005): *The EU Economy 2005 Review: Rising International Economic Integration. Opportunities and Challenges*. Comisión Europea.

*Aragón Medina, J. y De la Fuente Sanz, Luis.* La relocalización empresarial y las relaciones laborales en España.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC) (2005): “La deslocalización de servicios: hechos recientes y perspectivas”, en *Informe de Comercio Mundial 2005*. OMC.

PEDERSINI, R. (2006): *Relocation of production and industrial relations*. Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo (disponible en: [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)).

STORRIE, D. (2006): *Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.