

DOC 1/2007

*DOCUMENTOS DEL SEMINARIO SOBRE LA
RELOCALIZACIÓN DE EMPRESAS Y LAS RELACIONES
LABORALES EN ESPAÑA (Madrid, 17 de mayo de 2007)*

Jorge Aragón Medina (Ed.)

Los Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo expresan estrictamente las ideas y opiniones de sus autores. La Fundación 1º de Mayo no se identifica necesariamente con ellas.
Todos los Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo se encuentran disponibles en www.1mayo.org

Edita, imprime y distribuye: Fundación 1º de Mayo
D. L.: M-35453-2004
ISSN: 1698-3289
Madrid, C/ Arenal 11, 1º 28013

ÍNDICE DOCUMENTO TRABAJO

- *Presentación*
- *Relocalización: Competencia socialmente responsable. Béla Galgóçzi*
- *Los procesos de relocalización de empresas y las relaciones laborales en España. Jorge Aragón, Fernando Rocha y Luis de la Fuente*

PRESENTACIÓN

El presente documento de trabajo recoge las ponencias del seminario *La relocalización de empresas y las relaciones laborales en España*, celebrado en el Consejo Económico y Social el día 17 de mayo de 2007.

El seminario, organizado por la Fundación 1º de Mayo en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se planteó con el objetivo de reflexionar sobre el fenómeno de la relocalización de empresas en España, propiciando la discusión entre agentes sociales, Administración Pública y expertos en torno a la elaboración de propuestas de intervención orientadas a un mejor gobierno de estos procesos y de sus consecuencias económicas y sociales.

Con el desarrollo del seminario y la publicación del presente documento de trabajo, queremos contribuir a profundizar en la reflexión y el debate sobre estas cuestiones. El artículo de Béla Galgóczi proporciona una visión global de la relocalización de empresas en el ámbito europeo, analizando los diferentes desafíos que este fenómeno plantea a los agentes sociales.

El texto de Jorge Aragón, Fernando Rocha y Luis de la Fuente, por su parte, presenta una síntesis de los principales resultados de un estudio centrado en la relocalización de empresas en España, donde se abordan dos cuestiones centrales: **(a)** las características de este fenómeno en seis sectores productivos, en relación a aspectos como los factores determinantes o las estrategias adoptadas por las empresas. Los sectores estudiados son: industria textil y de la confección; componentes de automoción; componentes electrónicos; industria química; conservas de pescado y marisco; y servicios de telemarketing; y **(b)** el papel de las relaciones laborales en el desarrollo de los procesos de relocalización.

Jorge Aragón
Director de la Fundación 1º de Mayo

Relocalización: competencia socialmente responsable

Béla Galgóczi¹

1. INTRODUCCIÓN

La lucha por la supervivencia, o la lucha por atraer nuevas inversiones, se ha convertido en algo cotidiano para los centros de producción de Europa. Así lo demuestran diariamente casos como el de Volkswagen Bruselas, el programa de reestructuración europea de General Motors con competencia entre la fábrica alemana de Rüsselsheim y Trollhätten en Suecia, o Bochum en Alemania y Gliwice en Polonia. En otros sectores, como la producción de TIC o servicios informáticos, puede que los procesos no sean tan evidentes, en la medida en que se trata de complejas estrategias de negocios que se ejecutan a escala global las que acaban decidiendo cuál será el futuro de los centros de trabajo en un lugar u otro. Aunque los trabajadores reciben presiones por parte de las empresas para disminuir sus salarios, o trabajar más horas para poder mantener sus puestos de trabajo, las concesiones no siempre garantizan sus puestos de trabajo, como se demostró en el caso de la unidad de telefonía móvil de Siemens en Alemania.

Las empresas multinacionales se han convertido en poderosos actores capaces no sólo de mover capital por todo el mundo para aprovechar las ventajas globales de unos costes de producción más bajos, sino también de utilizar la amenaza de la relocalización para conseguir una regulación más favorable por parte de los gobiernos, así como concesiones por parte de los sindicatos.

Con la integración del comercio mundial y los movimientos globales de factores de producción a países que habían estado aislados durante décadas, no solamente surgieron nuevos mercados sino también una enorme mano de obra de cientos de millones de trabajadores que también se integraron en la economía mundial. Europa Central y Oriental (y, en cierta medida, China) cuenta con una mano de obra de cualificación media-alta, a un coste mucho más bajo. Estas regiones tienen características muy distintas, tanto en mano de obra como en capital, precios de productos básicos como estructuras de costes. La combinación a gran escala de capital global y la oferta adicional de mano de obra de países emergentes ha tenido como resultado un cambio fundamental sobre las ventajas comparativas.

Las presiones han aumentado aún más cuando el capitalismo global ha cambiado de rostro y el capitalismo productivo ha ido cediendo terreno al capitalismo financiero, que con frecuencia lleva el valor para el accionista hasta sus últimas consecuencias.

Estos procesos han tenido como resultado un cambio de equilibrio entre la mano de obra y el capital en detrimento de la mano de obra, y se espera que la movilidad de factores de producción continúe siendo un elemento decisivo de la economía mundial, mientras que es poco probable que disminuya la presión que ejercen un capital y un mercado de productos que ya son globales.

¹ Béla Galgóczi es investigador senior del Instituto Sindical Europeo.

No obstante, esto no quiere decir que los empleados y los sindicatos estén obligados a estar a la defensiva, incapaces de poco más que de centrar sus esfuerzos en reducir al mínimo las consecuencias sociales de la relocalización y la reestructuración de forma pasiva.

En los apartados siguientes, intentaremos facilitar un resumen general de los principios por los que opera la “relocalización”, la magnitud del fenómeno y sus perspectivas de futuro. Postularemos que, dada la complejidad del fenómeno de la “relocalización”, es necesario ampliar nuestros horizontes y considerar las diversas pautas de la movilidad de capital y la competencia entre territorios.

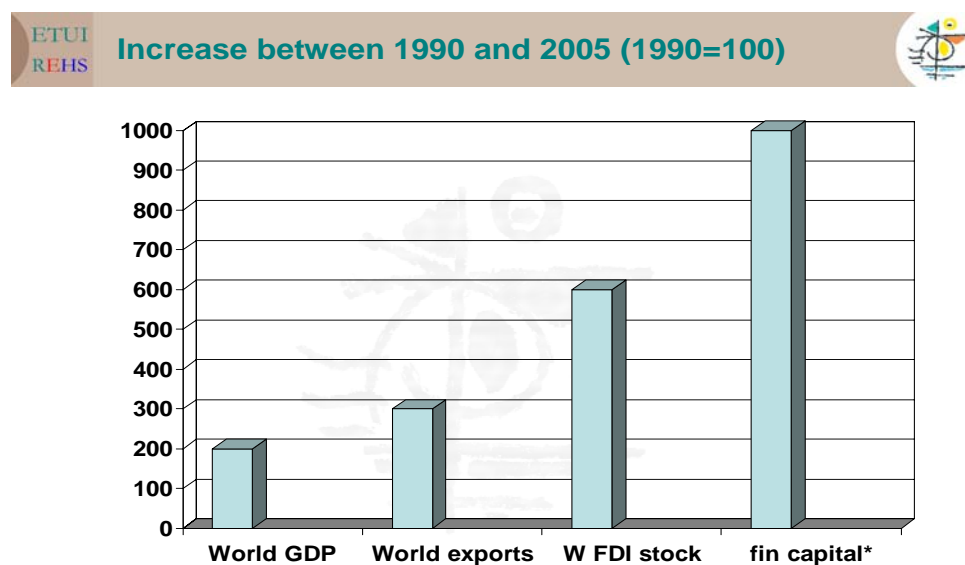
Posteriormente, haremos un esfuerzo por esbozar una posibilidad de actuación, teniendo en cuenta lo que podrían hacer los sindicatos por fomentar una competencia entre territorios de un modo socialmente responsable, y también haremos referencia a algunas de las buenas prácticas que han surgido hasta ahora.

2. CÓMO FUNCIONA LA RELOCALIZACIÓN Y LA MOVILIDAD DE CAPITAL

2.1. El contexto de la movilidad global del capital

Mientras que el PIB mundial se duplicó entre 1990 y 2005, las exportaciones mundiales se triplicaron, y las inversiones extranjeras directas (IED) totales se multiplicaron casi por seis (de 1,791 billones a 10,672 billones de dólares americanos) y, dentro de éstas, el capital invertido por fondos de inversión colectiva se multiplicó por diez (Gráfico1).

Gráfico 1. Capital financiero invertido por fondos de inversión colectiva (fondos de alto riesgo y fondos de renta variable privada). Aumento entre 1990 y 2005 (1990=100)



Source: Unctad WIR 2006

PIB mundial Exportaciones mundiales IED mundial capital financiero*

Fuente: Unctad WIR 2006

El patrón de la actividad económica mundial ha cambiado considerablemente, impulsado por los grandes y fundamentales cambios en la tecnología, producción, inversión e intercambios comerciales. La globalización de las actividades económicas no afecta únicamente a la producción industrial y al capital físico, sino también a los servicios, a la I+D, y al capital humano.

Aparte del enorme exceso de oferta de mano de obra, existen otros factores que han conformado el proceso de globalización y, por tanto, las pautas de movilidad del capital:

- Cambio tecnológico –el factor principal ha sido la emergencia de la tecnología de información y comunicación–, que ha significado que las actividades (y sobre todo los servicios) que anteriormente eran considerados como no comerciables se han convertido en comerciables, y por tanto sujetos a la competencia internacional, el *offshoring* y la externalización.
- Las empresas multinacionales aplican nuevos modelos de negocio que han producido la aparición de redes globales que comparten la producción. El aprovisionamiento global se ha convertido en la norma, y han aparecido también en la fabricación redes impulsadas por el comprador –siguiendo el modelo que existía en el comercio mayorista, conocido normalmente como el patrón Wal-Mart–. En este caso, las actividades de subcontratación están sometidas a una feroz competencia mundial, y se guarda un registro global de puntuaciones que supervisan la eficiencia en costes de cada actividad. Surgen distintas estrategias de gestión de la cadena de aprovisionamiento, como queda claro en ejemplos concretos de algunos sectores, desde el automóvil hasta el sector de producción de TIC².
- Las innovaciones financieras y la creciente financialización de la economía han intensificado todavía más estos procesos, con el resultado de que cambian las definiciones de lo que es el núcleo del negocio. Esto ha hecho que inversores y directivos justifiquen nuevas empresas derivadas y la externalización de las actividades de producción y servicios. Los fondos de renta variable privada y los fondos de alto riesgo (*hedge funds*) (fondos de inversión colectiva) se han convertido en poderosos agentes económicos que controlan, en algunos casos, más capital y más empleo que las principales empresas mundiales (Rossman y Greenfield, 2006). El valor de las adquisiciones realizadas por los fondos de inversión colectiva ha aumentado de 13.900 millones de dólares americanos en 1995 a 134.600 millones en 2005, lo que representa el 15% de los movimientos de entrada de IED en todo el mundo (UNCTAD, 2006).

Todos estos procesos ilustran el carácter fundamental del cambio en la división internacional del trabajo durante los últimos 10-15 años, y cómo ha cambiado el anterior equilibrio entre capital y mano de obra.

Las empresas se aprovechan de esta situación, y enfrentan a los empleados de diferentes centros entre sí, presionándoles para que hagan concesiones salariales y utilizando la amenaza de la relocalización como principal argumento. Así, la competencia entre territorios ha alcanzado niveles sin precedentes.

2.2. Relocalización –algunos fundamentos conceptuales

El término “relocalización” se utiliza para designar el traslado de actividades económicas al extranjero, mediante una combinación de comercio transfronterizo e inversiones directas en el extranjero, que se suele denominar *offshoring* o subcontratación transfronteriza (ver más sobre esta tipología en Galgoczi et al., 2006). La actividad que antes se realizaba interiormente puede externalizarse a cualquier subcontratista en el extranjero, aunque también es posible que la empresa cree su propia filial para ese fin, manteniéndola bajo su control mediante la propiedad (denominada asimismo “*offshoring*”).

² En la fabricación de TIC, la especialización vertical de los fabricantes de equipos originales tuvo como resultado la desintegración de la cadena de producción, según los fabricantes contratistas se hicieron cargo de las distintas etapas de producción. Posteriormente, reintegraron el proceso de producción y aparecieron como proveedores de servicios para la fabricación de productos electrónicos con presencia global, p.e. Flextronics (Schipper, Haan 2005).

La característica principal de la relocalización es la sustitución. La relocalización supone que el proceso de *offshoring* tiene un efecto directo o indirecto de sustitución sobre las operaciones nacionales en origen, y principalmente sobre el empleo (es decir, una transferencia implícita o incluso explícita de puestos de trabajo). Para hablar de relocalización, debemos hablar antes de movimientos de inversión extranjera directa.

Se suele hacer tradicionalmente una distinción entre dos tipos de inversión extranjera directa: la horizontal y la vertical:

- En el caso de la inversión extranjera directa de tipo horizontal, el objetivo estratégico de la inversión es explorar nuevos mercados. En la fabricación, las compañías multinacionales copian los mismos procesos productivos en un país extranjero con el objeto de explorar también los mercados de los países vecinos. Por ejemplo, el fabricante checo de automóviles Skoda ha construido una planta de montaje en Rusia para servir al mercado ruso, en vez de exportar desde Chequia. Renault adoptó la misma estrategia en un centro de producción en Rumania para la fabricación del modelo Dacia Logan para los mercados locales, aunque posteriormente estos coches baratos se hicieron muy populares también en Europa Occidental, y se convirtieron en competencia para otros modelos de Renault. Las inversiones cuyo objeto es claramente la exploración de mercados se suelen producir sobre todo en el sector servicios (banca, comercio, electricidad), en el que el único fin de la inversión es el abastecimiento de los mercados locales, sin aparente efecto negativo para el empleo en los países de origen. Así ocurrió claramente cuando, por ejemplo, France Telecom adquirió la Compañía de Telecomunicaciones de Polonia, o cuando la BAA británica compró el Aeropuerto de Budapest.
- En el caso de una inversión extranjera directa de tipo vertical, las multinacionales organizan una división vertical del trabajo entre el centro del país de origen y el que se encuentra en el extranjero para aprovechar las diferencias de las dotaciones de factores y aumentar la eficiencia mediante la optimización de las cadenas de valor. Las etapas específicas de producción –con frecuencia, servicios auxiliares al negocio, como contabilidad, aunque también incluyen elementos intensivos en mano de obra de la cadena de valor de la fabricación– se relocalizan en empresas o filiales extranjeras para aumentar la competitividad de toda la cadena de producción. En casos tan complejos, es muy difícil evaluar los efectos para el empleo, ya sea globalmente o en centros específicos. Aparentemente, podría resultar en pérdidas de puestos de trabajo en el país de origen; sin embargo, la optimización de las cadenas de valor podría reforzar a la empresa, garantizando el empleo en su centro principal. Por ejemplo, la industria de automoción alemana, que en los últimos años ha realizado una gran inversión en territorios de producción de bajo coste, ha conseguido fortalecer su posición en los mercados mundiales, al tiempo que creaba empleo también en Alemania (IG Metall, 2006).

En el extremo más alejado del espectro se encuentra el caso en que todos los centros de producción de un país se cierran, sólo para volver a ser abiertos en el extranjero, donde los salarios serán más bajos, con la intención explícita de servir a los mercados nacionales desde el centro situado en el extranjero. Normalmente, como ocurrió en el caso de la fábrica de AEG en Nuremberg, Alemania (Artus, 2006), esto suele producirse en los sectores manufactureros tradicionales.

No obstante, varios autores han recalcado que la distinción que se hacía anteriormente entre estas categorías tradicionales se ha hecho menos marcada. Conforme al modelo de capital basado en el conocimiento, la inversión extranjera directa está impulsada tanto por los costes de los factores de producción como por los costes de acceso al mercado, que actúan en paralelo (Markusen, 2002).

Asimismo, estudios empíricos han demostrado la dificultad de realizar estas distinciones, conforme a encuestas realizadas en empresas de EEUU y Canadá (Feinberg y Keane, 2003).

Sin duda, podemos identificar toda una gama de casos intermedios en los que se combinan formas explícitas e implícitas de sustitución de recursos (factores) con impactos directos e indirectos, con procesos de especialización y reestructuración.

Además, hay procesos de relocalización con efecto de sustitución que no aparecen en las estadísticas de IED. Así ocurre, sobre todo, en la externalización internacional de actividades a proveedores extranjeros: las empresas compran en un lugar hoy, para cambiar de proveedor al día siguiente. Por otra parte, un número cada vez mayor de multinacionales afirman tener estrategias de negocio basadas en una presencia global, lo que les permite desplazar actividades entre territorios conforme a la demanda real del mercado y la efectividad de costes. Algunos autores hablan de una nueva etapa del *offshoring*, en la que la desagregación de actividades se puede describir como un “comercio de tareas” (Grossman y Rossi-Hansberg, 2006).

En estas circunstancias, la “relocalización” se convierte en un fenómeno mucho más escurridizo. No es exacto limitarse a decir, por ejemplo, que las inversiones en exploración de mercados sean beneficiosas para el país de origen, mientras que las inversiones verticales, dirigidas principalmente al recorte de costes y a una mayor eficiencia, sean perjudiciales.

Y hay otro aspecto adicional: mientras que una definición estrecha de la “relocalización” tiene en cuenta únicamente las capacidades existentes, las decisiones sobre nuevas inversiones son igualmente importantes, al igual que las decisiones sobre reinversiones o repatriación de beneficios conseguidos en centros situados en el extranjero (Hunya y Galgozci, 2006). Todas ellas contribuyen a aumentar el grado de competencia entre localizaciones. ¿Adónde se dirigirán las nuevas inversiones, al centro nacional o al extranjero y, en este último caso, supone esto la reestructuración de plantilla a largo plazo del centro nacional, al negarle nuevas inversiones?

Por este motivo, una definición estrecha de relocalización (transferencia directa de producción y puestos de trabajo de un país a otro) no abarca el efecto de las complicadas estrategias de negocios, e incluso si continuamos utilizando el término “relocalización”, lo hacemos para referirnos a un contexto más amplio de la “sustitución de mano de obra” a través de la movilidad del capital y “competencia entre territorios”. Así, cubrimos un rango más amplio de fenómenos que representan un desafío más complejo para el movimiento de los trabajadores.

2.3. ¿Qué motiva a las empresas en cuanto a su elección de su emplazamiento?

Actualmente, las multinacionales se encuentran en situación de revisar sus actividades regularmente e implantar políticas de elección de territorios a través de una serie de criterios establecidos (McKinsey, 2005). A este fin les ayudan portales de Internet que ofrecen la provisión de todo tipo de actividades desde cualquier lugar del mundo, así como un ejército de consultores que les asesoran.

El coste de la producción y de la prestación de servicios no es más que uno entre numerosos factores. Si nos fijamos sólo en los salarios anuales, basados en promedios nacionales de 2006, incluso dentro de la Europa de los 27, encontramos una diferencia de 1 a 20 (2.500 Euros en Bulgaria y 50.000 Euros en Luxemburgo). Por otra parte, los costes laborales no son por sí solos un factor decisivo. Bulgaria ha recibido la menor cantidad de IED entre los países de la UE y esta tendencia no muestra grandes cambios. Por otra parte, incluso si los salarios anuales medios expresados en Euros se han multiplicado por 2 o por 3 en la República Checa (de 3.400 Euros a

7.700 Euros) o en Hungría (de 2.610 a 7.700 Euros) entre 1995 y 2005, la IED y sobre todo la dedicada a las redes de producción compartida, han ido expandiéndose constantemente (para más información sobre evolución salarial, véase Galgóczi, Keune y Watt, 2006; y Keune y Galgóczi, 2007).

Hay otros factores además de los salarios o los costes laborales que desempeñan un papel fundamental en las decisiones sobre *offshoring*. La consultora McKinsey utiliza una “puntuación de atractivo de emplazamientos” para sus empresas clientes, en la que los costes laborales tienen una ponderación acumulada del 28% en cuanto al atractivo de un centro, y también se tienen en cuenta las perspectivas de evolución futura de los salarios. La cercanía geográfica, la disponibilidad de talento y la calidad de los recursos humanos en general desempeñan un papel fundamental. La estabilidad política y económica y las condiciones empresariales generales (sistemas fiscales, subvenciones a inversiones, corrupción, burocracia favorable para los negocios) son igualmente importantes.

No obstante, hasta los consultores empresariales hacen hincapié en lo importante que es para las empresas comenzar cualquier consideración sobre este proceso con un cálculo del “*offshoring*”. Las empresas deberían evaluar las fuentes de sus ventajas comparativas desde la perspectiva de las oportunidades para aumentar la productividad laboral en sus centros de origen, al mismo tiempo que consideran otras ventajas para la eficiencia. Es necesario tener en cuenta todos los costes que suponen las decisiones de *offshoring* y no sólo los costes directos de fabricación. Ocurre con frecuencia que los costes agregados de una operación de *offshoring* – incluyendo transporte, logística, y costes ocultos – no tendrían como resultado un coste mayor que el derivado de adoptar medidas de ahorro en el centro original.

2.4. La magnitud de la relocalización en el contexto europeo

2.4.1. Una visión general basada en las cifras de IED

¿Cuál es la magnitud de la “sustitución de la mano de obra” como resultado de la movilidad del capital – o “relocalización”, como se suele denominar a este complejo fenómeno? ¿En qué medida están amenazados los puestos de trabajo de calidad y bien remunerados en Europa por la externalización y el *offshoring*?

Vamos a intentar proporcionar un breve resumen de los actuales procesos de IED y comerciales, e intentaremos extraer algunas conclusiones en cuanto a su impacto para el empleo. Esta panorámica irá seguida de un cálculo aproximado del potencial de las futuras relocalizaciones.

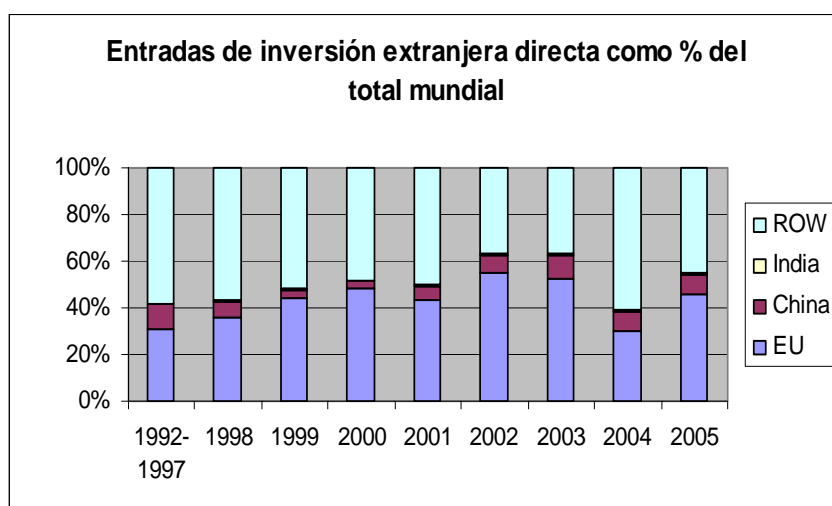
Existen dos enfoques posibles sobre esta cuestión. El primero, examinar los movimientos de capital transfronterizos y del comercio internacional, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. A la hora de calcular las relocalizaciones futuras, es razonable esperar que las estrategias empresariales de las multinacionales sobre *offshoring* y externalizaciones nos proporcionen una cierta orientación.

Fijándonos en la distribución mundial de inversiones extranjeras directas (Figura 2) con referencia especial a Europa, la UE de los 15 aparece como el principal objetivo de la IED mundial, mientras que los movimientos de inversión dirigida a los nuevos Estados Miembros no parecen ser especialmente elevados. Los países de la EU de los 15 recibieron 389.000 millones de € de inversión en 2005, que representan el 42% de los movimientos mundiales de inversión extranjera directa (UNCTAD, 2006). China recibió cerca del 5%, y el resto del mundo, más del 40%.

Los ocho nuevos Estados Miembros (UE8) de Europa Central y Oriental recibieron 33.000 millones de dólares (26.000 millones de €), únicamente el 8% del importe recibido por los “antiguos” Estados Miembros. El predominio de Europa Occidental en la recepción de inversión extranjera directa mundial no significa, sin embargo, que la UE de los 15 sea la principal beneficiaria de los flujos internacionales de capital: la UE de los 15 también es la primera en cuanto a la salida de inversión extranjera directa, ya que alcanzó aproximadamente 550.000 millones de dólares en 2005. Por tanto, se produjo una salida neta de inversión extranjera directa desde la UE de los 15.

Gráfico 2.

ETUI REHS **Distribución de inversión extranjera directa en las principales regiones del mundo**



UNCTAD World Investment Report 2006, Annex Tables

Fuente: Unctad WIR 2006

Por otra parte, conviene tener en cuenta que la mayor parte de la inversión extranjera directa en la UE de los 15, tanto inversión recibida como realizada, se debe a los movimientos de capital dentro de la UE de los 15. Sobre la base de las cifras globales de inversión extranjera directa, la salida de inversión extranjera directa de la UE de los 15 hacia la UE de los 8 no parece demasiado elevada³, cuando se compara tanto con los movimientos de capital dentro de la UE de los 15 y con la salida total de inversión extranjera directa de la UE de los 15.

¿Significa esto que todo el debate sobre relocalización no es más que una cuestión de percepción? No necesariamente, como veremos. Sobre la base de cada caso individual y algunos datos de casos concretos, existe una fuerte percepción de que la relocalización es un fenómeno masivo, mientras que las cifras de inversión extranjera directa parecen indicar lo contrario. Como sabemos que no toda la inversión extranjera directa significa relocalización (y viceversa), no hay ninguna contradicción. Por una parte, es importante ser consciente de que el 78% de la entrada de inversión extranjera directa en economías desarrolladas es resultado de fusiones y adquisiciones (p.e. los casos de Vodafone-Mannesmann, o Unicredit-HVB) – con un impacto para el empleo mayoritariamente negativo – y sólo una pequeña parte de estas operaciones aportan capital nuevo. Esto indica que la “sustitución de factores” dentro de los elevados movimientos de entrada de inversión extranjera directa a la UE15 desempeña un papel de poca importancia.

³ El porcentaje de la UE15 en la IED de la UE8 es superior al 80%, lo que se refleja asimismo en los movimientos anuales de IED. Los aproximadamente 20.000 millones de € de IED europea hacia la UE8 no es una cifra muy elevada si se compara con los 550.000 millones de € de IED proveniente de los países de la UE15 en 2005.

En lo que se refiere a las “nuevas inversiones”, el desfase entre la UE15 y la UE8 sin duda parece mucho menor que lo que indican las cifras “brutas” de inversión extranjera directa. Por otra parte, las inversiones en la UE8 están creciendo de forma dinámica y su dimensión cualitativa muestra cambios significativos. Los cambios en las actividades económicas no se limitan a la relocalización en su sentido más limitado, es decir, a la transferencia de centros de producción de un país o región a otro. Existe una dimensión más oculta del proceso, cuyos impactos aparecen solamente en un plazo de tiempo más extenso.

Por ese motivo es importante examinar con mayor detalle la situación general, prestando mayor atención a la estructura y las tendencias de evolución de estas inversiones.

2.4.2. Un cálculo aproximado de la magnitud de la relocalización sobre la base de las pautas del comercio internacional

Como también hemos visto anteriormente, las recientes tendencias y la magnitud de los movimientos de inversión de Oeste a Este no son especialmente notables, y no parecen justificar las preocupaciones acerca de la relocalización. Algunas de las características estructurales de los movimientos y existencias de inversión extranjera directa en la UE8, sin embargo, indican que se está produciendo la relocalización. ¿Existen otros indicios, que habría que identificar cuando se tienen en cuenta las tendencias a largo plazo y las características cualitativas, que confirmen la incidencia de la relocalización?

Teniendo en cuenta que en el contexto europeo, la fabricación desempeña un papel fundamental en los movimientos de inversión extranjera directa a los países de Europa Central y Oriental, la reducción de la base manufacturera en Europa Occidental, junto con la consolidación de la fabricación en la UE8, puede considerarse como un importante fenómeno estructural a más largo plazo. En gran medida, este proceso parece ser resultado de una relocalización que, en el caso de los sectores del automóvil, la fabricación de componentes y las TIC, se confirma en un gran número de ejemplos.

Podemos encontrar indicios más indirectos de relocalización y cambios cualitativos en las posiciones de los países en la división internacional del trabajo si nos fijamos en las características estructurales del comercio manufacturero.

Dentro de una misma industria, unos niveles elevados de comercio manufacturero (comercio intraindustrial o dentro de una empresa) son signos de una integración transfronteriza de actividades manufactureras a todo lo largo de la cadena de valor.

Los países en los que el comercio intraindustrial es superior al 70% del total del comercio de productos manufacturados pueden considerarse como muy integrados en las cadenas internacionales de valor. La intensidad del comercio intraindustrial es un signo de que una gran parte de la producción se lleva a cabo en estos países, y los productos intermedios se reexportan al país de origen, sustituyendo por tanto a la mano de obra.

Así ocurre claramente en los casos de la República Checa, Hungría y Eslovaquia. El reparto del comercio intraindustrial en el total del comercio manufacturero fue de 81% para Chequia, 79% para Hungría y 75% para Eslovaquia como valor medio durante el periodo 1996-2003, con tendencia al alza (OCDE, 2006), acorde con los grandes movimientos de inversión extranjera directa hacia la producción.

Otra de las características en estos países es la fuerte expansión de las exportaciones. Durante el periodo 1995-2003, los países de la OCDE que aumentaron en mayor medida sus cuotas de mercado de exportaciones manufactureras en los mercados de la OCDE fueron Hungría (en un 116,2%), Eslovaquia (en un 86,8%) y Polonia (en un 78,1%).

El resultado es que han disminuido los enormes superávits comerciales de la UE15 con los países de Europa Central y Oriental, y en algún caso se han convertido en déficit, como muestran las estadísticas comerciales (Broadman, 2006). Es muy revelador el hecho de que Chequia, Hungría y Eslovaquia tengan un superávit comercial con Alemania, el “campeón de las exportaciones”, sobre todo en el comercio manufacturero, que se ha ido acumulando durante el transcurso de la intensificación de la IED en producción compartida (relocalización).

El elevado comercio intraindustrial, cuyo porcentaje dentro del total del comercio manufacturero creció desde la nada hasta el nivel de la UE15 en un breve periodo de tiempo, una elevada cuota de movimientos de inversión extranjera directa hacia la fabricación que tuvo como resultado el reforzamiento de la base manufacturera en la UE8 en una época en la que la producción en la UE15 disminuía, junto con el enorme aumento de las exportaciones manufactureras, son características de la UE8 que resultan muy reveladoras acerca de la relocalización.

Así, las capacidades de exportación en los países de Europa Central y Oriental fueron creciendo en gran medida gracias a las inversiones extranjeras directas y la relocalización, y posteriormente fueron sometidas a una modernización. El resultado fue que tuvo lugar un cambio de la producción intensiva en mano de obra hacia formas de actividad más intensivas en tecnología y capital (OCDE, 2006).

El oportuno desarrollo de patrones de inversión también tuvo su influencia en este caso. Los países de la UE15 se han beneficiado considerablemente de la apertura del mercado de la región del centro y este de Europa, especialmente en la primera mitad de los años 90, mientras que, a partir de finales de la década de los 90, se han hecho más complejos tanto los beneficios como los problemas. Estos países siguen beneficiándose de la expansión del mercado en la región, aunque las tendencias de la inversión extranjera directa hacia la UE8 muestran un cambio hacia las redes compartidas de producción, una forma de división internacional del trabajo en la que la relocalización desempeña un papel protagonista. Dentro de este marco, las multinacionales occidentales se benefician de un aprovisionamiento barato de localizaciones en el centro y el este de Europa, que aprovechan para reforzar sus posiciones en el mercado y la competitividad a nivel global.

2.4.3. Predicciones sobre el potencial de futuras relocalizaciones

Los cálculos que realizan diferentes instituciones varían considerablemente, aunque todas están de acuerdo en que la dinámica de la externalización cobrará una creciente vigencia en el futuro. En la Tabla 1 se presenta un resumen general de estos cálculos (adaptada de Galgoczi, Keune y Watt, 2006).

Con frecuencia, estos estudios se basan en indicios poco sólidos o en atrevidos supuestos sobre comportamiento de las empresas, y les suele faltar representatividad. Por estas razones, deben ser tratados con cautela.

Un estudio reciente realizado por Forrester Research (Takahashi, 2006) proporciona una ilustración del enorme desfase existente entre los datos reales y las expectativas futuras. Dentro de Europa, el Reino Unido resultó ser el mayor exportador de puestos de trabajo en el sector de servicios: para 2006, se habían trasladado 100.000 puestos de trabajo en este sector (sobre un total para Europa de

136.000). La previsión del mismo estudio calcula que para 2015 se habrán trasladado 1,2 millones de puestos de trabajo en el sector de servicios en Europa, de los cuales 750.000 provendrán del Reino Unido.

El impacto sectorial podría ser muy superior. Por ejemplo, en el sector de servicios financieros, las predicciones apuntan a que para 2010 se habrá relocalizado hasta el 20% de la base de costes de los servicios financieros.

Hasta ahora, la relocalización ha tenido como resultado cambios notables en los mercados europeos de mano de obra, a menos en lo que se refiere a los efectos de su impacto global.

Los impactos locales y regionales han sido notables, y el efecto estructural, considerable, en la medida en que los diversos segmentos del mercado laboral se han visto afectados de forma distinta.

Existen indicios de que los trabajadores de alta cualificación, que tienden a encontrarse en una situación complementaria a la competencia de bajo coste del exterior, se beneficiarán de la externalización⁴, mientras que la mano de obra no cualificada, que normalmente ocupan puestos sustitutivos, probablemente resulte muy perjudicada. En este sentido, existen indicios de tensiones en el mercado laboral en los países de alto nivel salarial, como ilustra el fenómeno de la creciente segmentación de los mercados laborales y el aumento de las formas de trabajo precario.

Tabla 1: Estudios sobre relocalización y efectos sobre el empleo

Autor del estudio	País/ región	Sector	Plazo del estudio	No. de puestos de trabajo
Bardhan y Kroll	EEUU	Todos	Largo plazo	14 millones Nota: máximo potencial de <i>offshoring</i>
Deloitte research	EEUU	Servicios financieros	2004-2010	20% de la "base de costes"
EMCC	UE	Todos	2000-05	1,5% de todos los puestos de trabajo perdidos. Nota: basado en artículos de periódico – representatividad dudosa
Forrester	EEUU	Servicios informáticos	15 años	3,3 millones
Gartner	EEUU	Servicios informáticos		1/10 de los puestos de trabajo informáticos
Informe Mundial sobre Empleo de la OIT	EEUU y UE	Servicios		1-5% de los puestos de trabajo en servicios
McKinsey	EEUU, UE, Japón	Todos	Un año	600.000
McKinsey junio 2005	Global	Servicios		160 millones (11%). Nota: potencial total; previsión real 2003-2008: 2,6 millones
TUC	Reino Unido	Servicios privados	Largo plazo	150.000 – 750.000
Hacienda del Reino Unido	UE	Servicios	2015	5 millones
Banco Mundial	G7	Servicios	Largo plazo	1-5% del empleo total. Nota: máximo potencial para externalización de servicios (técnicamente viable, con ahorros de costes del 30-40%)

Fuente: OMT, 2005, OCDE 2005

4 El informe EEAG sobre la economía europea en 2005 (p.44) hace referencia a diversos estudios sobre esta cuestión (EEAG, 2005)

Las predicciones sobre futuras relocalizaciones suenan más alarmantes, ya que predicen una aceleración de este proceso en el futuro. Suelen referirse con mayor frecuencia a un aspecto únicamente del proceso de globalización, a saber, el número de puestos de trabajo desplazados, pero no calculan los puestos de trabajo que se crean. Mientras tanto, es inevitable que vayan aumentando las presiones estructurales en el futuro.

3. LO QUE PUEDEN HACER LOS SINDICATOS CON EL FIN DE GESTIONAR LA COMPETENCIA ENTRE TERRITORIOS DE UNA FORMA SOCIALMENTE SOSTENIBLE

3.1. Principios de una gestión socialmente responsable de territorios

Es evidente que la creciente movilidad del capital no es un fenómeno pasajero y, a pesar de la convergencia, seguirán existiendo considerables diferencias de salarios y rentas en el mundo en un futuro próximo, mientras que es poco probable que se suavicen las presiones de la producción global y los mercados de capitales. Incluso si la ampliación hacia el Este de la UE representa un intento importante de reducir las diferencias regionales, la convergencia de las regiones pobres del Este de Europa llevará varias décadas, y durante ese periodo continuarán siendo muy acusadas las diferencias salariales.

Hemos intentado mostrar algunas características de la competencia entre territorios y las presiones que ejerce la movilidad del capital sobre las localizaciones de producción, induciendo oleadas de reestructuración y a menudo presionando para obtener concesiones de los trabajadores.

Es necesario que los sindicatos hagan frente a estos retos, más que limitarse a esperar que desaparezcan, y reconozcan que el cambio permanente se ha convertido en una realidad en un entorno global. Es precisamente este reto de la reestructuración sin precedentes la consecuencia principal de la movilidad global del capital, pero no sólo deben abordarlo los sindicatos, sino también los legisladores a todos los niveles de la economía.

Existen dos dimensiones principales de la gestión socialmente responsable de territorios en circunstancias de aumento de competencia entre centros inducida por la movilidad global del capital:

- Una distribución justa de los costes de la reestructuración;
- El mantenimiento de la competitividad del centro a través del enfoque de la “vía alta” (*high-road*), mirando hacia el futuro.

En primer lugar, aceptar la necesidad del cambio no significa aceptar un dictado de los empresarios. Los costes de cualquier reestructuración necesaria deben ser soportados por igual por todas las partes (empresa, trabajadores y gobierno) y no únicamente por los trabajadores, como suele ocurrir. Recientemente, los beneficios empresariales y los ingresos de los directivos han aumentado mucho en Europa y en todo el mundo, mientras que en los países desarrollados las prestaciones a los trabajadores se han estancado y, en el caso de las economías emergentes, no consiguen mantener el ritmo de las ganancias de productividad. Los empleados deberían beneficiarse de las ganancias de la globalización y deberían ser compensados por las pérdidas derivadas de la misma. La “reducción del daño social” es una obligación elemental de las empresas en caso de que resulten inevitables los despidos o cierres de centros.

Un reparto justo de las “pérdidas y las ganancias” significa también que las empresas y, en cierta medida, el gobierno debe proporcionar las condiciones necesarias para que los empleados puedan desarrollar su capacidad de responder al cambio de forma positiva.

En el ámbito sectorial y nacional, deben reforzarse los esfuerzos por modernizar la economía y la población activa. Esto requiere una *auténtica estrategia de política industrial* que incluya tanto un apoyo generalizado a la investigación y la innovación (la dimensión horizontal) como políticas sectoriales específicas (“verticales”), como el desarrollo y el fomento de sectores como las fuentes de energía limpia y renovable, tecnologías limpias, y transporte ecológico. Este apoyo debe tener como objetivo ayudar a la economía europea a ganar posiciones en especialización internacional, y centrarse en los sectores y actividades en los que existe una demanda mundial dinámica y en los que Europa pueda aprovechar sus ventajas competitivas, sobre la base de sus salarios elevados, y también de su mano de obra cualificada y su gran disponibilidad de capital. También son necesarias las correspondientes estrategias a nivel nacional, relativas a todos los países, ya sean de alto o bajo nivel salarial (en este sentido, debe tomarse en serio la dimensión nacional de la Estrategia de Lisboa).

Con el fin de facilitar el cambio, es necesario que las políticas equilibren la flexibilidad y la seguridad, así como las estrategias para la formación continuada, para lo que es necesario que todas las partes implicadas, gobierno, empresas y empleados, asuman sus responsabilidades.

En segundo lugar, es necesaria una estrategia activa que mire hacia el futuro, con el fin de mantener y actualizar la competitividad del centro de producción. Deben aplicarse los principios de la estrategia de competencia “por la vía alta” (*high-road*), mediante la cual se aprovechan las ventajas comparativas de la empresa a través de la innovación y la inversión, más que la “vía baja” (*low-road*) del recorte de costes y las estrategias de dumping social. La formulación de una estrategia de negocio conforme a estas líneas es principalmente responsabilidad de la dirección, aunque los empleados pueden colaborar en dichas estrategias mediante la información, consulta y participación. Las culturas corporativas de cooperación pueden brindar beneficios en eficiencia empresarial, y podrían servir de base para la gestión del cambio.

Adelantarse al cambio no significa solamente recibir las noticias sobre “cierre de empresas o planes de despido” a tiempo. Se trata en mayor medida, de una cuestión de una gestión socialmente responsable en el ámbito de empresa (diseñada para impedir una posible relocalización) con el fin de mantener la viabilidad del centro mediante la formación, la inversión, y la innovación ejecutadas en coordinación con los sindicatos y los comités de empresa.

3.2. Ejemplos prácticos de intentos de gestión en el ámbito de la empresa

Existen algunos casos en los que se ha conseguido mantener la competitividad de un centro de forma que se garantice el futuro y que han demostrado ser socialmente sostenibles.

3.2.1. El caso del modelo ‘Auto 5000’

En la planta de Volkswagen en Wolfsburg podría considerarse como una iniciativa en esta dirección (Schumann *et al.* 2006).

Aunque se ofrecieron salarios de 5.000 marcos (unos 2.500 €) – es decir, inferiores a los establecidos en el convenio colectivo de la empresa – a cada uno de los 5.000 nuevos puestos de trabajo (para los que se contrató a trabajadores en paro), el plan fue acompañado por una iniciativa

de cualificación y un modelo de organización del trabajo que responsabilizaba a los trabajadores de la calidad.

El convenio colectivo de 2004 incluía garantías contra el despido por motivos operativos hasta 2011, un programa de inversión para las plantas alemanas y la congelación de salarios hasta 2007. Se aplicaron programas de reducción de costes (por ejemplo, acuerdos con proveedores para la reducción de costes) y un nuevo sistema de trabajo consistente en tres turnos de lunes a jueves. El modelo va más allá de un caso “tradicional” de concesión – negociación, ya que el paquete completo contiene varias iniciativas proactivas en el ámbito de la empresa, desde medidas de formación a través de métodos innovadores de organización del trabajo hasta inversiones.

3.2.2. Varias empresas han formalizado acuerdos de inserción profesional para la gestión de la externalización

ABN AMRO firmó un acuerdo de garantía de empleo con los cuatro sindicatos en relación con la subcontratación de servicios para 2004–2008. Sin embargo, *"no se alcanzó un acuerdo sobre la responsabilidad de la empresa de mantener el mismo nivel de empleo, ni cuantitativa ni cualitativamente."*

En 2003, ABN AMRO externalizó la mayor parte de sus servicios informáticos a EDS, lo que supuso el traslado de 500 puestos de trabajo, y externalizó asimismo las actividades de aseguramiento con Delta Lloyd (600 puestos) – el 10% de los empleados transferidos hicieron uso de su “derecho a regresar”, muchos de ellos trabajadores de mayor edad.

En 2004, se externalizaron las actividades administrativas a la India, lo que afectó a 184 puestos de trabajo. Se transfirió a 140 empleados al centro de inserción profesional interno, y el resto a otros puestos dentro del banco.

Para poder ejercer influencia sobre la externalización, hace falta principalmente anticipación e información oportuna. Sin embargo, ninguno de estos compromisos pudo impedir que se llevara a cabo el proyecto de externalización.

3.2.3. La carta de la UNI sobre la deslocalización extraterritorial– un buen ejemplo práctico

La carta sobre la deslocalización extraterritorial del sindicato de servicios UNI establece el marco básico sobre el que deberían basarse unas prácticas de deslocalización socialmente responsable. Los apartados más importantes abarcan una amplia gama de cuestiones, desde las políticas públicas a través de la participación de los trabajadores y las normas laborales hasta las estrategias de inversión:

En lo que se refiere al apoyo a las políticas públicas, conforme a la carta, la externalización sólo debe producirse después de un debate adecuado sobre política pública que haya asegurado que los sindicatos, los gobiernos y las autoridades locales se encuentran en posesión de todos los datos.

La relocalización debe ser objeto de consulta y negociación con los sindicatos más representativos y los comités de empresa.

En lo relativo a la garantía del trabajo, el documento hace un llamamiento a evitar el despido obligatorio como resultado de una estrategia de externalización u offshoring del trabajo. Debe darse prioridad a la recolocación de los trabajadores desplazados, protegiendo el desarrollo de

la carrera profesional y las condiciones de empleo. Es necesaria la formación o el apoyo para encontrar puestos de trabajo alternativos, si no hay otra alternativa.

Los ahorros financieros deben invertirse en parte en el desarrollo de cualificaciones para anticiparse al cambio y gestionarlo mejor, así como para aumentar la adaptabilidad de los trabajadores cuyos puestos están amenazados.

En lo que se refiere a las normas laborales en los destinos de las deslocalizaciones, deben cumplir en esencia las normas laborales de la OIT sujetas a supervisión por los sindicatos nacionales y la UNI. Para evitar “una carrera hacia lo más bajo”, deben prevalecer los acuerdos sobre salarios y condiciones de trabajo dignas.

3.3. Estrategias potenciales de los sindicatos para hacer frente a la competencia entre localizaciones

Las posibles estrategias de los sindicatos pueden clasificarse en tres grandes líneas:

- Estrategias para impedir el *offshoring*/ externalización y garantizar la viabilidad a largo plazo del centro.
- Hacer frente a las consecuencias sociales de una relocalización inevitable, casos de reestructuración de plantilla.
- Construcción de redes de solidaridad internacional entre trabajadores para reducir la posibilidad de que las estrategias de la empresa enfrenten a empleados de diferentes territorios entre sí.

Estrategias para impedir el offshoring/ externalización y garantizar la viabilidad del centro a largo plazo

Es probable que este primer pilar sea el elemento estratégico más importante para capacitar a los sindicatos para hacer frente a los desafíos de la movilidad de capital y la competencia entre territorios. Al mismo tiempo, se trata del problema más complejo y el más difícil de llevar a la práctica, en la medida en que el equilibrio de poder se ha desplazado en detrimento de los trabajadores en los últimos años.

Se pueden reducir los incentivos para la relocalización de forma defensiva u ofensiva, conforme a las estrategias de vía alta o vía baja anteriormente citadas. Los elementos de concesión y negociación, mediante los que se aceptan salarios más bajos y horarios de trabajo más largos a cambio de una mayor estabilidad en el centro de trabajo, son también medidas preventivas diseñadas para evitar la relocalización o los expedientes de regulación de empleo. Éstas son medidas defensivas que no siempre se pueden evitar, dado el equilibrio de poder actual entre empleados y empresarios. Incluso en estos casos, otros elementos del acuerdo deberían tener un carácter más activo y orientado hacia el futuro como por ejemplo, la formación y los planes de inversión⁵.

Con el fin de mantener la competitividad a largo plazo del centro de una forma socialmente sostenible, son necesarias estrategias más ofensivas.

⁵ En este sentido, recordamos el caso de Siemens, en el que se había formalizado un acuerdo exhaustivo en 2005 para evitar planes de relocalización de la unidad de teléfonos móviles a Hungría (incluyendo elementos de concesión y negociación, pero también comités de inversión y formación). Lo más amargo de esta experiencia fue que, aunque se evitó la inminente relocalización, como resultado de la compra de la unidad por una empresa de Taiwan, los centros de trabajo fueron víctimas de un procedimiento de bancarrota.

Así, una estrategia de gestión en el ámbito de la empresa orientada hacia el futuro debería estar respaldada por acuerdos entre la dirección y los representantes de los empleados para la viabilidad a largo plazo del centro. Dichos acuerdos deben basarse necesariamente en una información y una consulta oportunos, al tiempo que incorporan también un aspecto de co-determinación. Así, podrán tener como resultado una estrategia conjunta bien fundada que anticipe retos futuros, sobre la base del examen de escenarios alternativos, preferiblemente a varios años vista. Acuerdos como éste podrían incluir cuestiones tradicionalmente sometidas a negociación pero, lo que es más importante, deberían garantizar la mejora de las cualificaciones de los trabajadores mediante la formación para aumentar la productividad de forma sostenible, incluyendo asimismo cuestiones de organización del trabajo, innovación, I+D e inversiones futuras.

Este modelo sólo es posible sobre la base de una fuerte cultura participativa y cuando la confianza rige la relación entre empresario y empleado (cultura de empresa cooperativa). Desgraciadamente, esto no suele ser lo más frecuente. Pero este objetivo podría seguir sirviendo de orientación en los casos en los que el marco de dicha cultura de empresa cooperativa esté todavía por crear.

Haciendo frente a las consecuencias sociales de una relocalización inevitable, o expedientes de regulación de empleo

En muchos casos, las empresas están dirigidas de forma que el “anuncio oficial” de reestructuración o las decisiones sobre relocalización a los representantes de los trabajadores se produce cuando la ventaja competitiva del centro ya se ha visto debilitada por las previsiones y los fracasos de la dirección.

Así, se desvela el plan de reestructuración a los representantes de los trabajadores con una solución definida de reducción de costes y reducción de plantilla que descarta otras soluciones alternativas. En otras palabras, a los representantes de los trabajadores se les presenta un *hecho consumado*, conforme al cual la reducción de plantilla o el cierre de la empresa se anuncian como algo inevitable.

Incluso en estos casos, existe una serie de alternativas normativas disponibles para reducir los impactos negativos de los casos reales de relocalización, que exigen que tanto la empresa como la sociedad en general asuman la responsabilidad del destino de los trabajadores afectados. Los cierres de empresas o despidos masivos deberían ir acompañados de los planes sociales pertinentes, ya que su coste debe expresar los costes sociales reales de dichas medidas, y por tanto servir para aumentar los costes de rescisión de contrato para los empresarios, que deberían tenerlos en cuenta en sus cálculos del negocio (como demuestra el ejemplo de AEG en Nuremberg).

Dentro de este marco, el empresario debe proporcionar ayuda de forma activa a los empleados durante su transición en el mercado laboral. Un requisito previo importante es una notificación anticipada a los trabajadores, ya que esto les proporciona una ventaja a la hora de buscar un nuevo empleo, y proporciona un calendario para las medidas de apoyo para los trabajadores. Esto permite que las oficinas (públicas) de empleo y los programas de reajuste sectorial coordinen esfuerzos con la empresa y organicen programas de ajuste. Todo trabajador que pierda su puesto de trabajo debería disfrutar del derecho a un *apoyo al reajuste*, y los legisladores europeos y el diálogo social europeo deberían traducir este principio en “garantías firmes”. Debería ampliarse la propuesta para un Fondo de Ajuste de Globalización en Europa, y emplearse para financiar medidas de innovación a nivel local. Deben disponerse planes de asesoría laboral, reciclaje y programas de recolocación en otras empresas desde el momento en que un trabajador reciba la notificación de despido, en cooperación activa con los representantes de los trabajadores. Estos programas podrían financiarse de forma que los empresarios corran con parte de los costes, al tiempo que podrían utilizarse

asimismo fondos estructurales europeos para apoyar los programas de interlocución social que garanticen el derecho a la reincorporación al mercado laboral.

Construcción de redes de solidaridad internacional entre los trabajadores para impedir que se les enfrente unos a otros

La mejora de las condiciones laborales en los países con bajos niveles salariales es uno de los objetivos generales en el esfuerzo por evitar el dumping social. A nivel mundial, se aplica el núcleo de las normas laborales de la OIT, y deben ser supervisadas constantemente a través de la cooperación internacional entre sindicatos y con el apoyo de los acuerdos marco internacionales, y empleando asimismo instrumentos como los códigos de conducta y los principios de la responsabilidad social corporativa.

Dentro de Europa, existe una amplia gama de disposiciones jurídicas e institucionales, desde elementos de legislación europea hasta la cooperación a gran escala entre sindicatos. En el futuro habría que elaborar un marco europeo para definir unas normas comunes mínimas sociales y laborales.

Es necesario desarrollar distintos niveles de redes entre representantes de los trabajadores para impedir que las empresas utilicen la competencia entre centros para enfrentar a unos con otros, provocando una espiral a la baja de las normas sociales.

Un factor importante para contrarrestar estas tendencias es el refuerzo de las redes de información y consulta. Los comités de empresa europeos y estructuras similares (como por ejemplo, el Foro Europeo de Empleados de General Motors) pueden coordinar las estrategias de los empleados para hacer frente a los programas de reestructuración y las amenazas de relocalización, sobre la base de la solidaridad internacional. Estos esfuerzos han demostrado su éxito en el pasado, y consiguieron crear planes de reestructuración en los que no hubo que cerrar ningún centro (“compartir la ganancia, compartir el dolor”).

Por otra parte, iniciativas como la del Foro Europeo de Reestructuraciones podrían resultar útiles para crear mecanismos para aplicar y supervisar el cumplimiento de las directrices existentes sobre reestructuración, igual que también lo sería una discusión sobre las mejores prácticas tal y como se establecen en dichas directrices, y así fomentar las buenas prácticas de forma tal que los comités de empresa europeos puedan ganar en eficacia reconociendo su función como agentes para el cambio.

Al abordar una amenaza de relocalización, suele bastar con que los sindicatos de los distintos países se mantengan regularmente informados unos a otros, aunque es necesaria mayor cooperación internacional, como muestran algunos ejemplos positivos (por ejemplo, el Memorandum de Viena sobre cooperación entre sindicatos del metal en Europa Central y Oriental).

Por otra parte, los sindicatos, al reconocer que los resultados de la negociación están cada vez más interrelacionados, podrían aumentar su *coordinación de actividades de negociación colectiva*, mediante el intercambio de información, así como fijando una agenda transfronteriza. Dicha coordinación puede evitar la deriva – en ambas direcciones – de salarios y tendencias de productividad en Europa, impidiendo una carrera a la baja de salarios y condiciones laborales y permitiendo una convergencia gradual al alza de los niveles de renta en la nueva Europa unificada. Actualmente, se están desarrollando sistemas de información en la CES y dentro de las Federaciones Industriales de Europa, aunque necesitarán reforzarse considerablemente si quieren cumplir los objetivos de la coordinación.

Referencias bibliográficas

ARTUS, I. (2006): “Strike action to save the life of a plant is followed by its ‘honourable death’: the conflict at AEG in Nuremberg”, *Transfer* 2006/4, ETUI, Brussels.

BROADMAN, H. (2005) *From disintegration to reintegration: Eastern Europe and the former Soviet Union in international trade*. Washington DC: World Bank.

EEAG (2005): *Report on the European Economy*. European Economic Advisory Group, CESifo, Brussels.

FEINBERG, KEANE (2003): *Accounting for the growth of MNC-based trade using a structural model*. Social Science research Network, USA.

IG Metall (2006): *Analysis of the automobile industry in 2006*, IG Metall, Frankfurt/Main.

GALGOCZI, KEUNE, WATT (2006): Relocation: Concepts, facts and policy challenges, *Transfer* 2006/4, ETUI, Brussels.

GROSSMAN, ROSSI-HANSBERG (2006): *The rise of offshoring*, Princeton, USA.

HUNYA, GALGOCZI (2006): “FDI patterns and trends in central eastern Europe”, *Transfer* 2006/4, ETUI, Brussels.

KEUNE, GALGOCZI (2007) (en prensa): *Collective Bargaining in Europe 2007*, ETUI, Brussels.

MARKUSEN (2002): *Multinational firms and the theory of international trade*, MIT Press, Cambridge, USA.

MCKINSEY (2005): *The emerging global labour market*, McKinsey Global Institute, (www.mckinsey.com/mgi/publications)

OECD (2006): *The changing nature of manufacturing in OECD economies*, Paris.

ROSSMAN, P. GREENFIELD, G (2006): *Financialization: New routes to profit, new challenges for trade unions, discussion paper*, IUF, Geneva

SCHIPPER, HAAN (2005): *CSR issues in ICT hardware manufacturing sector – SOMO ICT sector report*, SOMO, Amsterdam.

SCHUMANN, KUHLMANN, SANDERS , SPERLING (ed.) (2006): *VW-Auto 5000: Ein neues Produktionskonzept - Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?*, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen.

TAKAHASHI (2006): *European IT services spending forecast*, Forrester Research, Cambridge, MA, USA.

UNCTAD (2006): *World Investment Report, United Nations*, New York/Geneva.

WTO (2005): Offshoring services: recent trends and prospects, in World Trade Report.

Los procesos de relocalización de empresas y las relaciones laborales en España

**Jorge Aragón⁶
Fernando Rocha
Luis de la Fuente**

1. INTRODUCCIÓN

La relocalización de actividades que están llevando a cabo conocidas empresas, tanto nacionales como transnacionales, es un fenómeno que en los últimos años está suscitando una creciente preocupación en España, entre los agentes sociales, Administraciones Públicas y los ciudadanos en general.

La notable repercusión pública suscitada por este fenómeno contrasta, sin embargo, con el escaso conocimiento empírico del mismo, un hecho que aconseja cierta precaución a la hora de valorar la magnitud real de su desarrollo⁷. 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 ello 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 permite destacar, en todo caso, que los procesos de relocalización tienen importantes costes sociales a corto plazo. Así, además de la reducción de empleo –tanto en las empresas directamente afectadas, como en otras relacionadas con aquellas– estos procesos conllevan otro tipo de consecuencias negativas, como son: un incremento de las cargas sociales para los Estados; o el aumento de riesgos de exclusión social, en la medida en que el mayor impacto suele recaer en los trabajadores de menor cualificación, que tienen mayores dificultades de recolocación. Efectos que, por su concentración territorial, suelen tener un impacto negativo en la evolución de las economías locales.

Por otra parte, desde diversas perspectivas se ha señalado que los procesos de relocalización pueden producir asimismo efectos positivos a medio plazo, tanto en las empresas de origen –contribuyendo a reforzar su competitividad– como en el territorio de destino (en términos desarrollo económico y creación de empleo). Una interpretación que debe matizarse, sin embargo, ante la constatación de que las estrategias de relocalización de las empresas implican a menudo el traslado de la actividad a

⁶ Para cualquier sugerencia sobre el artículo, escribir a: jaragon@1mayo.ccoo.es; frocha@1mayo.ccoo.es; y lfuentes@1mayo.ccoo.es

⁷ A modo ilustrativo, los datos recopilados por el Observatorio Europeo de Reestructuraciones –creado en el marco de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo– indican que las relocalizaciones de empresas constituyen en torno al 9,3% de los casos de reestructuración registrados en España entre los años 2003 y 2007 (abril); un porcentaje ligeramente superior al conjunto de la Unión Europea (8,6%).

países donde se conculcan las normas fundamentales de trabajo homologadas por los organismos internacionales, e incluso se producen graves violaciones de los derechos humanos.

Las relocalizaciones 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 no constituyen un hecho novedoso en el ámbito europeo; sin embargo, han cobrado creciente importancia en los años 90, adquiriendo además perfiles diferenciales relacionados con cambios en los factores que impulsan estos procesos, sus efectos y las maneras de abordarlos desde el ámbito de las relaciones laborales.

El estudio de los procesos de reubicación espacial de la actividad de las empresas se ha realizado tradicionalmente a partir del concepto de deslocalización, que se define *stricto sensu* como el cese, total o parcial, de una actividad, seguido de su reapertura en el extranjero mediante una inversión directa⁸. Un concepto excesivamente restringido, sin embargo, en una doble dimensión: por una parte, no permite contemplar otras modalidades de reestructuración empresarial que implican el desplazamiento de la actividad productiva a otro territorio, pero que no responden estrictamente a dichos parámetros; por otra, la denominación de deslocalización conlleva implícito un cierto desequilibrio en la valoración de este fenómeno, en la medida en que se incide fundamentalmente en uno de sus polos (el lugar de origen de las empresas afectadas).

Estas razones han motivado que, desde diversos ámbitos, se proponga como alternativa el concepto de relocalización, que se distingue por dos elementos centrales: **(a)** la consideración de las diferentes formas de desplazamiento espacial de la actividad, incluyendo tanto la creación de una filial –deslocalización en sentido estricto– como otras modalidades (por ejemplo, la subcontratación de la producción a otras empresas); y **(b)** la adopción de una perspectiva integral, que contempla los dos polos de este fenómeno (origen y destino)⁹.

El presente artículo recoge los principales resultados de una investigación sobre los procesos de relocalización de empresas en España, donde se aborda específicamente el papel de las relaciones laborales en el desarrollo de los mismos¹⁰. La hipótesis central es que la adopción de un enfoque proactivo de las relaciones laborales puede contribuir a un mejor gobierno de los procesos de relocalización, favoreciendo la anticipación al cambio y contribuyendo a minimizar sus efectos más negativos.

La investigación se ha planteado en una doble dimensión: *sectorial*, analizando las principales características de estos procesos en algunos de los sectores productivos más afectados; y a nivel de *empresa*, a través del estudio de seis casos concretos cuyo examen permite contrastar tanto las características específicas adoptadas por los procesos de relocalización, como el papel de las relaciones laborales en su desarrollo. El estudio tiene como restricción, por otra parte, que se centra en el desarrollo de estos procesos en el lugar de origen, sin analizar en profundidad sus características y efectos en el destino.

⁸ Definición recogida en el Dictamen aprobado por el Comité Económico y Social Europeo (2005).

⁹ Este es, por ejemplo, el enfoque adoptado por la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, que en su 18º Congreso (Japón, diciembre de 2004) adoptó el concepto de relocalización, para así fomentar la posible acción conjunta y solidaria del sindicalismo en la defensa de los intereses de los trabajadores afectados por este fenómeno en los distintos países.

¹⁰ El estudio, de próxima publicación, ha sido realizado por la Fundación 1º de Mayo en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Las fuentes de información utilizadas son diversas, combinando la revisión de la literatura especializada y de las estadísticas disponibles, con la realización de entrevistas a informantes clave de las organizaciones empresariales y sindicales de los diferentes sectores y empresas.

El artículo aborda en primer lugar el desarrollo de este fenómeno en España, desde un enfoque sectorial. A continuación se presentan los resultados del estudio de casos, para concluir con las reflexiones finales elaboradas a partir de la investigación.

2. LOS PROCESOS DE RELOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA: UNA PERSPECTIVA SECTORIAL

Se exponen en este apartado los resultados del estudio de seis 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. Un estudio que parte de la idea que el desarrollo de los procesos de relocalización se enmarca en contextos sectoriales, cuyas características y evolución determinan significativamente las estrategias concretas adoptadas por las distintas empresas.

El análisis aborda en primer lugar la identificación de los principales factores y estrategias que motivan las relocalizaciones y que condicionan, en última instancia, la forma en la que se desarrollan las mismas. El factor determinante en la decisión empresarial de relocalización lo constituye la reducción de costes de producción, que incluyen tanto los laborales como otro tipo de costes que tienen una importancia similar o incluso mayor para las empresas. A ello, se suman, además, una serie de *factores de atracción*, que inciden de forma significativa en la elección del destino de la relocalización (cuadro 1).

Cuadro 1. Factores y estrategias de relocalización

<p>1. Factores</p> <p>(a) Reducción de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes laborales unitarios • Costes de energía • Costes de materias primas y productos semielaborados • Costes de transporte • Costes de servicios utilizados • Otros <p>(b) Factores de atracción en destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes de producción más bajos • Cercanía de recursos productivos • Entorno institucional • Dotación de infraestructuras y servicios públicos • Ayudas y subvenciones • Educación y cualificación de la población • Marco de relaciones laborales • Legislación (social, medioambiental, impuestos, protección de datos) • Otros
<p>2. Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización de actividad • Acceso a nuevos mercados • Racionalización y simplificación estructura organizativa • Ampliación de la actividad • Otras

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para conseguir sus objetivos las empresas adoptan estrategias muy diferentes, que condicionan el desarrollo de los procesos de relocalización en aspectos como su amplitud, la modalidad en el desplazamiento de la actividad productiva, o el destino de la misma.

Una vez delimitadas las estrategias empresariales, se analiza a continuación el papel de las relaciones laborales en el desarrollo de los procesos de relocalización a partir de tres variables:

- El *momento de la intervención*, que permite definir a la misma como *proactiva* —si se produce antes que la dirección de la empresa tome la decisión de relocalizar— o *reactiva*, si tiene lugar a posteriori (es decir, cuando se ha tomado en firme dicha decisión).
- Los *órganos de participación*, que difieren según se trate de: **(a)** un proceso que sólo afecta a un centro, en el cual el mecanismo utilizado suele ser el *comité de empresa*; **(b)** si atañe a más de un centro, momento en el cual los mecanismos suelen ser los *comités intercentros* y la intervención directa de los sindicatos más representativos, especialmente si la relocalización se produce en más de una Comunidad Autónoma; y **(c)** por último, si la empresa tiene dimensión comunitaria, el órgano de participación indicado suele ser el *Comité de Empresa Europeo* (CEEU), además de los Comités de Empresa nacionales.
- El nivel de implicación de los trabajadores, que varía entre la información, la consulta y la negociación.

Finalmente, se realiza una valoración de los principales efectos sociales generados por el desarrollo de estos procesos en los distintos sectores.

2.1. Industria textil y de la confección

La industria textil y de la confección se encuadra dentro de los sectores calificados convencionalmente como tradicionales, y que se caracterizan por rasgos como: un contenido tecnológico bajo; la mayor utilización del factor trabajo en sus procesos productivos, particularmente de mano de obra poco cualificada; una menor productividad aparente del factor trabajo; o la obtención de productos con un mayor grado de estandarización, puesto que las posibilidades de diferenciación están más limitadas. La combinación de estos rasgos determina que la competencia en precios sea más relevante, que en otros sectores que tienen un alto contenido tecnológico e innovador de los productos.

Las empresas del textil-confección en España se encuentran inmersas desde hace años en un contexto general de reestructuración, cuyas causas están estrechamente asociadas a los procesos de liberalización mundial del comercio en el sector desarrollados durante la última década. Una liberalización que ha supuesto, entre otros aspectos, la eliminación de las restricciones que limitaban las importaciones y exportaciones, provocando que las empresas deban afrontar una creciente competencia procedente de países con economías emergentes.

Ante esta situación, las respuestas adoptadas por las empresas han sido diversas, incluyendo el desarrollo de procesos de relocalización. En este sentido, el *factor* que más influye en la decisión empresarial de trasladar la actividad productiva a otros territorios es la reducción de costes laborales, un motivo particularmente relevante en actividades como la confección, que se caracterizan por un uso intensivo de la mano de obra poco cualificada.

Por otra parte, a la hora de adoptar esta decisión también pueden incidir otros factores, como son: **(a)** el acceso a nuevos mercados, especialmente en países de economía emergente, pero también en

zonas geográficas del mismo nivel de desarrollo; y **(b)** la legislación en materia medioambiental y de protección del consumidor, significativamente más restrictiva en la UE

La *estrategia* de relocalización planteada por las empresas ha sido, en términos generales, la de fragmentar el proceso productivo, preservando cierto grado de actividad en su ubicación original y externalizando el resto mediante su traslado a otros países. Con ello, se busca mantener el control de las actividades que generan mayor valor añadido —normalmente, las series en las que prima el diseño o la calidad, o bien la posibilidad de atender con rapidez los cambios en la demanda— y reducir en paralelo los costes globales de la elaboración del producto.

Esta estrategia ha determinado que la forma adoptada por los procesos de relocalización se caracterice, en general, por: **(a)** su amplitud parcial, pues afecta a partes del proceso productivo y no al conjunto de la empresa; **(b)** la opción por la subcontratación de la actividad, en vez de la creación de filiales, en la medida en que se corresponden con fases del proceso productivo que no implican la necesidad de mantener un mayor control de los procesos de trabajo; y **(c)** la elección de países extracomunitarios con niveles más bajos de renta y salarios —por ejemplo, del Norte de África o del continente asiático— y donde los costes laborales son por tanto inferiores.

El *papel de las relaciones laborales* tiene un carácter predominantemente reactivo, en la medida en que se produce una vez la empresa ha adoptado unilateralmente la decisión de relocalización.

La participación de los trabajadores, canalizada a través de los comités de empresa, se centra de forma mayoritaria 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 por despido, 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.

Por último, los procesos de relocalización en la industria textil y de la confección suelen producir *efectos* negativos a corto plazo sobre el empleo de las empresas de origen, tanto en las principales como en las pequeñas compañías proveedoras. Un impacto que incide fundamentalmente en los trabajadores de menor cualificación y que además tiene una fuerte repercusión territorial, en la medida en que esta industria se caracteriza por su elevada concentración geográfica en determinadas Comunidades Autónomas.

2.2. Componentes de automoción

La industria del automóvil está experimentando en las últimas décadas un continuo proceso de transformación a nivel mundial, que responde a la combinación de diversos factores como: **(a)** la emergencia de nuevas áreas económicas que suponen un mercado potencial muy importante (especialmente, en los países asiáticos, incluyendo China); **(b)** un posible exceso de capacidad productiva de los fabricantes tradicionales en Europa y Estados Unidos, ante la mayor presencia de fabricantes asiáticos; y **(c)** los cambios técnicos, que favorecen la adopción de nuevas formas organizativas en las empresas fabricantes de automóviles, facilitando por ejemplo los procesos de producción ajustada, la externalización y la subcontratación de actividades.

El comportamiento de las empresas del sector de componentes de automoción —o industria auxiliar— en España está determinado, en este contexto general, por la dinámica y estrategias de las grandes compañías transnacionales de fabricación de automóviles, que constituyen su mercado principal. Ello ha motivado que las empresas auxiliares, con relativa frecuencia, hayan planteado

estrategias de reestructuración que implican la relocalización de la actividad, siguiendo —de forma subordinada— los planes de actuación adoptados por los grandes fabricantes.

El desarrollo de estos procesos no es homogéneo, sin embargo, para el conjunto del sector de la automoción, pudiendo distinguirse diferencias entre los dos grandes segmentos de empresas que integran el mismo.

Así, en un *primer segmento* se encuentran las empresas que tienen relación directa con los grandes fabricantes de automóviles, y entre las que predominan las compañías transnacionales de capital extranjero.

El *factor* de relocalización más influyente para estas empresas es el seguimiento de los grandes fabricantes de automóviles, que en muchos casos han optado por el desplazamiento territorial de su actividad, en el marco de estrategias de reestructuración a escala mundial.

En la decisión empresarial pueden incidir, asimismo, otros factores, como: **(a)** la obsolescencia de los medios de producción, impulsada por las continuas innovaciones tecnológicas y organizativas, que motivan que en muchos casos las empresas opten por crear un nuevo centro de trabajo, en vez de invertir en el existente; **(b)** la posibilidad de acceder a nuevos mercados, garantizando la provisión de repuestos y componentes a escala mundial; **(c)** la reducción de costes laborales entre territorios; y **(d)** la obtención de elevados beneficios con la venta del suelo industrial.

La *estrategia* de relocalización más común planteada por las empresas es la de reestructurar la organización de la producción, a través del cierre de determinados centros de trabajo.

En función de ello, la forma de los procesos de relocalización presenta los siguientes rasgos: **(a)** una amplitud total, en la medida en que no afecta a una fase del proceso productivo, sino al conjunto de la actividad; **(b)** la creación de una filial como modalidad de desplazamiento de la actividad, con el objetivo de mantener el control sobre el proceso productivo; y **(c)** el traslado de la actividad a territorios cercanos a la ubicación de sus clientes principales. La cercanía respecto de los fabricantes es un elemento central para las empresas de este segmento, como ya se ha apuntado, tanto para garantizar el rápido ajuste de la producción a la demanda de dichos fabricantes, como por el coste de transporte que conllevan determinados componentes.

Un *segundo segmento* está integrado por pequeñas y medianas empresas de capital español, que se dedican a actividades de bajo valor añadido y no tienen relación directa con los fabricantes de automóvil, sino con las empresas de componentes del segmento anterior.

Las *estrategias* de relocalización planteadas por estas empresas buscan como objetivo central la reducción de costes laborales. La razón de ello es que las actividades desarrolladas por estas empresas —por ejemplo, la fabricación de cableado— tienen un contenido tecnológico bajo, y se basan en el uso intensivo de mano de obra poco cualificada. A ello se añade, además, el hecho los costes de transporte para este tipo de componentes son mucho más bajos, en relación a los que presentan los fabricados por las empresas del primer nivel.

En este sentido, los procesos de relocalización suelen implicar asimismo el cierre de los centros de trabajo, y el traslado de su actividad a países donde los costes son menores (por ejemplo, en la Europa del Este, o en el norte de África). En cuanto a la modalidad del desplazamiento, generalmente se produce mediante la creación de una filial.

En ambos segmentos, la **participación de los trabajadores** en el desarrollo de los procesos de relocalización se canaliza fundamentalmente a través de los comités de empresa. Además, debido a la presencia significativa de filiales de grupos transnacionales, esta participación se produce también en muchos casos a través de los comités de empresa europeos (CEEUS).

La intervención de las relaciones laborales puede calificarse como reactiva, en la medida en que se produce una vez la empresa ha adoptado unilateralmente la decisión de relocalización. Así, en términos generales no se informa con la suficiente antelación a los representantes de los trabajadores, tanto a nivel estatal como comunitario. En relación a los comités de empresa europeos, se produce además otro supuesto diferente, como es el hecho de que la dirección de la empresa informe exclusivamente a los representantes sindicales del país de origen, que en muchos casos no transmiten dicha información a los miembros de las filiales.

En cuanto a la participación de los trabajadores, se centra de forma mayoritaria en la negociación del expediente de regulación de empleo (ERE), con el objetivo de minimizar en lo posible los costes sociales de la operación. Básicamente, la negociación se centra en contenidos “monetarios” —prejubilaciones, mejora de las indemnizaciones por despido— incluyendo además, en algunos casos, la adopción por la empresa de medidas de recolocación de los trabajadores a los que se va a rescindir el contrato.

Finalmente, los procesos de relocalización en este sector tienen como principal **efecto** la destrucción de empleo, que afecta fundamentalmente a las manufacturas de menor valor añadido, como es el caso de la fabricación de cableado.

2.3. Componentes electrónicos

Las industrias de fabricación de productos eléctricos, electrónicos, comunicaciones y precisión en España han experimentado, desde principios de la presente década, una significativa crisis productiva, que se ha manifestado en un descenso continuo en los niveles de producción, importaciones y exportaciones. Una situación que se explica, entre otros factores, por la caída de las inversiones de las principales operadoras de telecomunicaciones —endeudadas por las compras de las licencias del espacio radioeléctrico— un hecho que repercute en la demanda de los productos electrónicos.

Las empresas del sector de componentes electrónicos, entre las que predominan los grupos transnacionales de capital extranjero, han afrontado esta situación a través de una profunda reestructuración, que en muchos casos ha implicado el desarrollo de procesos de relocalización.

El **factor** más determinante en las decisiones de relocalización lo constituye la reducción de los costes laborales de producción, sobre todo en productos y elementos calificados como “materias primas” para otros sectores (por ejemplo, los *chips*). Asimismo, en algunos casos han incidido otros factores, como la posibilidad de obtener elevadas ganancias derivadas de la venta del suelo donde están ubicados los centros de trabajo.

La **estrategia** de relocalización seguida por la mayoría de las empresas ha sido la de preservar el control de determinadas áreas de trabajo en su localización original —fundamentalmente, la comercialización de los productos— y trasladar las actividades relacionadas con el proceso productivo hacia otros países.

Ello ha determinado que los procesos de relocalización presenten, en términos generales, los siguientes rasgos: (a) una amplitud parcial, en la medida en que implica el cierre de los centros de

producción, pero el mantenimiento de determinadas áreas de actividad, **(b)** en cuanto a la modalidad de desplazamiento, se han detectado opciones diferentes, que comprenden bien la creación de una filial, bien la subcontratación de la actividad; y **(c)** el destino más común suele ser otro país, generalmente de ámbito extracomunitario —por ejemplo, en el sureste asiático— donde los costes laborales son más bajos.

La *participación de los trabajadores* se canaliza tanto a través de los comités de empresa nacionales como de los CEEU. En términos generales, la intervención de las relaciones laborales se plantea de forma reactiva, ya que suele producirse una vez se ha tomado la decisión de relocalización. En este sentido, la dirección de la empresa no suele informar con la suficiente antelación a los representantes de los trabajadores. A ello se suma las deficiencias en el funcionamiento interno de los CEEU, que afectan especialmente a los representantes sindicales de las filiales.

La participación de los trabajadores se centra, de forma mayoritaria, en la negociación de los expedientes de regulación de empleo, con la finalidad de minimizar en lo posible las consecuencias más negativas de la relocalización. No obstante, en algunos casos se han desarrollado procesos de negociación desde una perspectiva más integral, que —profundizando en materias como la innovación asociada a la formación y a cambios en la organización del trabajo— han favorecido una mejora en los niveles de productividad de las empresas, previniendo —al menos a medio plazo— la decisión de relocalización

Finalmente, el desarrollo de los procesos de relocalización tiene un *efecto* negativo en el ámbito de las empresas en términos de reducción de empleo, que afecta principalmente a los puestos de trabajo con menores requerimientos de cualificación.

2.4. Industria química

La industria química se caracteriza por un elevado grado de internacionalización, con una importante presencia de grandes grupos empresariales de dimensión mundial.

Los *factores* que determinan las estrategias de relocalización de las empresas de la industria química son diversos: **(a)** la reducción de costes de producción, en diversas dimensiones: energía y materias primas; costes de transporte y aduaneros; y costes laborales unitarios; **(b)** la búsqueda de nuevos mercados, en zonas como el sureste asiático o América Latina; **(c)** la legislación comunitaria en materia medioambiental y de control de las sustancias químicas, que suele ser más restrictiva que en otras zonas geográficas; **(d)** el seguimiento de las empresas cliente —fabricantes de automóviles— en el caso del subsector de productos de materias plásticas; y **(e)** la racionalización y simplificación de la estructura organizativa, especialmente en el caso de la relocalización de las actividades no directamente relacionadas con el proceso productivo.

Se ha detectado una doble *estrategia* de relocalización entre las empresas: por una parte, se plantea el cese de toda o parte de la producción, y el traslado de la actividad a otro país, buscando prioritariamente tanto la reducción de costes como —en diversos casos— el acceso a nuevos mercados.

Por otra parte, en los últimos años un número creciente de grandes empresas transnacionales han optado por relocalizar algunas actividades no relacionadas directamente con el proceso productivo (contabilidad, informática, etc.). En este caso, el objetivo fundamental es la racionalización y

simplificación de la estructura productiva, cediendo el control de las actividades no consideradas estratégicas.

La forma de los procesos de relocalización difiere en algunos aspectos, en función de la estrategia planteada por las empresas. Así, la amplitud de estos procesos puede ser total —si afecta a todo el centro de trabajo— o parcial, si sólo se traslada parte del proceso productivo (por ejemplo, cuando se plantea desprenderse de las actividades administrativas).

En cuanto a la modalidad de desplazamiento, normalmente se plantea a creación de una filial en el nuevo territorio. No obstante, cuando la relocalización se plantea en relación a las actividades no directamente relacionadas con los procesos productivos, se suele optar por la subcontratación de las mismas.

Por último, existe asimismo una variedad en el destino de las relocalizaciones, aunque suelen dirigirse mayoritariamente a países extracomunitarios (bien buscando reducción de costes, bien acceso a nuevos mercados).

El *papel de las relaciones laborales* puede calificarse como reactivo, ya que los trabajadores intervienen generalmente una vez la empresa ha tomado la decisión. En estos casos, su participación se centra fundamentalmente en la negociación de los costes sociales de la relocalización.

La participación de los trabajadores se canaliza tanto a través de los órganos de representación regulados por la legislación española —comités de empresa, con una importante implicación de las federaciones sindicales— como comunitaria (comités de empresa europeos).

Las materias abordadas en los procesos de negociación tienen como objetivo central la amortiguación de los costes sociales, acordándose medidas similares a las apuntadas para otros sectores (indemnizaciones por despidos, prejubilaciones, etc.)

No obstante, en algunos casos se ha planteado un enfoque más proactivo, a través de la participación de los trabajadores en las fases iniciales de la operación. Una situación que conlleva la ampliación de los procesos de negociación a otras materias —como la jornada o la organización del trabajo o la innovación— favoreciendo así un mejor desarrollo y aceptación del proceso, así como la minimización de sus efectos más negativos.

El desarrollo de estos procesos tiene como principal *efecto* a corto plazo la reducción de empleo, que afecta tanto a las actividades relacionadas directamente con el proceso productivo —sobre todo, en el ámbito de la química básica— como, de forma creciente, a la realización de funciones de servicios (administración, informática, etc.).

2.5. Fabricación de conservas de pescado y marisco

La producción de la industria de la conserva ha estado orientada históricamente al consumo interno, ya que España es uno de los mercados más importantes de la Unión, con el consumo de conservas por habitante más elevado de toda Europa. Sin embargo, a lo largo de la última década se ha producido un creciente proceso de internacionalización de las empresas españolas, acompañado por el desarrollo de estrategias de reestructuración que incluyen en algunos casos la relocalización de la actividad.

La *estrategia* de relocalización de las empresas ha sido la ampliación de su actividad en otros países de Latinoamérica, con tres objetivos prioritarios: (a) la búsqueda de materias primas, ante el

creciente agotamiento de los caladeros de pescado tradicionales; **(b)** la reducción de costes laborales, que conlleva la primera manufactura del pescado en países con niveles salariales inferiores; y **(c)** el acceso a nuevos mercados; especialmente el estadounidense, que impone barreras arancelarias superiores para los productos elaborados fuera del continente americano.

Los procesos de relocalización presentan, en cuanto a su forma, los siguientes rasgos: una amplitud parcial, en la medida en que afecta a una parte del proceso productivo; y la opción de creación de una filial como modalidad mayoritaria de desplazamiento, que permite el doble objetivo de controlar el proceso de elaboración del producto y cumplir con los requisitos legales para acceder al mercado de Estados Unidos.

La *participación de los trabajadores* en el desarrollo de estos procesos, canalizada a través de los comités de empresa, es bastante limitada, planteándose además de forma reactiva.

Así, los representantes de los trabajadores no suelen ser informados ni consultados con carácter previo a la toma de decisión por la empresa. Por otra parte, el papel de las relaciones laborales a nivel de empresa está muy condicionado por el rechazo de los empresarios a negociar sobre esta materia. Una negativa que se justifica planteando que no se trata realmente de procesos de relocalización, en la medida en que la creación de filiales en otros países no implica el cierre de factorías en España. Las organizaciones sindicales, en cambio, plantean que el desarrollo de parte de la actividad en el extranjero sí perjudica al empleo en España, especialmente en el caso de los trabajadores fijos discontinuos.

El desarrollo de estos procesos tiene como principal *consecuencia* la reducción de actividad en las fábricas localizadas en España, con el consiguiente impacto sobre el empleo, aunque no implique despidos en sentido estricto. La razón de ello es que este proceso incide fundamentalmente en los trabajadores con contratos fijos discontinuos de la industria, en la medida en que —al disminuir los meses de contratación— experimentan una reducción en sus ingresos, así como en el período de cotización para las prestaciones por desempleo.

2.6. Centros de Telemarketing

El sector de telemarketing tiene una implantación relativamente reciente en España, comenzando a desarrollarse fundamentalmente en los inicios de los años 90. Desde entonces ha experimentado un rápido desarrollo, tanto en términos cuantitativos —con un crecimiento sostenido de la producción y el empleo— como cualitativos (con la incorporación progresiva de nuevos servicios y cambios en la organización de las empresas).

La actividad de las empresas de telemarketing está orientada fundamentalmente a la prestación de servicios para otras compañías, siendo su cliente principal —en volumen de facturación— las que se encuadran en el sector de telecomunicaciones. En este sentido, la evolución del sector de telemarketing —en el que coexisten grupos transnacionales, de capital extranjero y español, con compañías más pequeñas de origen nacional— está muy determinada por la dinámica y estrategia de las grandes empresas cliente.

En los últimos años, diversas empresas de telemarketing han planteado procesos de reestructuración, que en algunos casos han adoptado la modalidad de relocalización. Los *factores* más determinantes en relación a esta opción son: **(a)** el aprovechamiento de costes laborales y de comunicación diferenciales entre territorios, con el objetivo de poder satisfacer la reducción en el precio de los servicios demandados por las empresas cliente; y **(b)** el seguimiento a las empresas

cliente, ya que las compañías de telecomunicación –que, como se ha apuntado, constituyen el principal cliente del sector– requieren a sus empresas proveedoras soluciones de servicio multipaís.

Por otra parte, en las decisiones de relocalización inciden también otros factores de atracción como son: **(a)** 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; **(b)** el aprovechamiento de los husos horarios, que ofrece la posibilidad de dar servicio durante las 24 horas a un coste más bajo; **(e)** la posibilidad de establecer “planes de contingencia”, para los que es necesario reclutar gran cantidad de profesionales en un corto periodo de tiempo; **(c)** la existencia, en los países de destino, de leyes de protección de datos, que garanticen unos estándares mínimos que eviten problemas legales en los países a los que se da servicio; **(d)** la ausencia de barreras lingüísticas y culturales importantes, lo que facilita el desarrollo de las actividades de telemarketing con mejores niveles de calidad, y permite la formación de personal; y **(e)** las ayudas fiscales e incentivos gubernamentales a la inversión extranjera.

La **estrategia** de relocalización planteada mayoritariamente por las empresas ha sido la derivación de parte de su actividad a territorios diferentes, mediante la creación de una filial.

En cuanto al destino de las relocalizaciones, es posible diferenciar dos ámbitos: los desplazamientos de la actividad a otra parte del territorio española, generalmente a ciudades de tamaño medio, donde los problemas de empleo aseguran una bolsa de personas dispuestas a trabajar lo suficientemente grande para completar el personal necesario para las campañas; un hecho especialmente relevante, considerando los elevados niveles de rotación y absentismo que presenta el sector.

Por otra parte, en los últimos años distintos grupos transnacionales han comenzado por trasladar la actividad a otro país; en una primera fase a localidades del Norte de África y, en la actualidad, a países latinoamericanos. Una zona geográfica donde también se está reubicando parte de la actividad de las empresas cliente, y que presenta como ventajas comparativas –en relación a otros territorios con bajos niveles de renta y salarios– aspectos como el idioma común, o unos niveles educativos suficientes para el desarrollo de las actividades de telemarketing (especialmente, en los países del Cono Sur).

La **participación de los trabajadores** se canaliza tanto a través de los órganos de representación regulados por la legislación española –comités de empresa, con una importante implicación de las federaciones sindicales– como comunitaria (comités de empresa europeos). La intervención de las relaciones laborales puede calificarse en términos generales como reactiva, ya que se produce una vez se ha tomado la decisión de relocalización, sin informar ni consultar previamente a los trabajadores. En cuanto a la negociación, se centra fundamentalmente en la negociación de los costes sociales de estos procesos, con el objetivo de minimizar sus efectos más negativos.

El desarrollo de estos procesos tiene **efectos** negativos en el empleo de las empresas afectadas; un impacto que, por otra parte, se compensa por la persistencia de un volumen significativo de demanda de estos servicios en España. En sentido, el efecto previsto más evidente puede ser una pérdida de alternativas en el sector, complicando su generación de empleo a medio y largo plazo.

3. RELOCALIZACIONES DE EMPRESAS Y RELACIONES LABORALES: UN ESTUDIO DE CASOS

El análisis de los procesos de relocalización se ha completado con el estudio de un caso específico en los seis sectores considerados, cuyo análisis permite profundizar en la lógica y desarrollo de estos procesos (cuadro 2)

Cuadro 2. Características de los casos

- Empresa de capital español, en la industria de textil-confección.
- Filial de un grupo transnacional de capital extranjero, de fabricación de componentes de automoción.
- Filial de un grupo transnacional de capital extranjero, de fabricación de componentes electrónicos.
- Filial de un grupo transnacional de capital extranjero, con actividades del sector químico y alimentario.
- Empresa de capital español, de fabricación de conservas de pescado.
- Filial de un grupo transnacional de capital extranjero, que presta servicios de telecomunicación y telemarketing.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del estudio se han estructurado en dos grandes dimensiones: el examen de las estrategias empresariales, que determinan en última instancia la forma adoptada por los procesos de relocalización (en aspectos como su amplitud, la modalidad de desplazamiento de la actividad o su destino); y el papel de las relaciones laborales¹¹.

3.1. Estrategias empresariales

El análisis de los distintos casos permite contrastar las variaciones y similitudes entre las estrategias de relocalización planteadas de las distintas empresas.

Así, la empresa de *textil-confección* ha planteado preservar en España la parte de su actividad productiva considerada como estratégica –fundamentalmente, diseño y control de calidad, así como un mínimo de producción para muestrario y reposición de escaparates– y externalizar el mayor volumen de fabricación del producto. Un planteamiento que busca fundamentalmente la reducción de costes laborales, para poder afrontar con garantías la creciente competencia internacional.

Este enfoque ha determinado que el proceso de relocalización presente los siguientes rasgos: una amplitud parcial, en la medida en que afecta a determinadas líneas de producción en el origen; la subcontratación de la actividad como modalidad de desplazamiento de la actividad; y la elección como destino de países ubicados en el Norte de África, buscando costes de producción más bajos.

Una estrategia similar ha sido planteada por la empresa de *telecomunicaciones*, donde la decisión de relocalización se enmarca en una política global de reestructuración del grupo a escala internacional, cuya finalidad es reducir los costes de producción y racionalizar la estructura organizativa.

Así, la empresa ha optado también por preservar las actividades productivas consideradas como parte de su núcleo central –las relacionadas con telecomunicaciones– y relocalizar las que generan menor valor añadido, sin mantener su control jurídico (servicios de telemarketing entre otros)¹².

¹¹ La metodología de estudios caso es particularmente útil para el análisis de los procesos de reestructuración en las empresas (especialmente, en relación a las actuaciones de los diferentes agentes implicados). No obstante, conviene tener en cuenta que no permite la generalización o extrapolación de los resultados.

¹² Conviene recordar que no se trata de una empresa “pura” de telemarketing, sino un grupo transnacional de telecomunicaciones, que asimismo prestaba servicios relacionados con dicha actividad.

El desarrollo del proceso de relocalización presenta, desde este planteamiento, características semejantes a las apuntadas para la empresa de textil-confección: una amplitud parcial, pues sólo afecta a una parte de la actividad de la compañía; la opción de la subcontratación como modalidad de desplazamiento de la actividad, en la medida en que no se quiere mantener el control de la misma; y la elección como destino de países donde el coste de los servicios sea más bajo.

La estrategia de relocalización de la empresa de *componentes de automoción*, que también se inserta un marco global de reestructuración diseñado por la dirección de la sede central a escala mundial, responde en cambio a un enfoque diferente.

Así, la decisión de la empresa tiene como objetivo central la reducción de los costes de producción, en relación a aspectos como materias primas y elaboradas, energía, salarios, servicios directos a clientes o logística. Asimismo, la empresa ha planteado para justificar su decisión otros factores, como el exceso de capacidad o el acceso a nuevos mercados.

La estrategia de la empresa ha consistido en el cierre completo de un centro de trabajo y el desplazamiento de su actividad a otro país, preservando el control de la misma. Este enfoque ha determinado que la forma adoptada por el proceso de relocalización presente rasgos diferenciales, en relación a los dos casos anteriores: su amplitud total, pues afecta a toda la actividad del centro de trabajo de origen; la creación de una filial como modalidad de desplazamiento, que se explica por la necesidad de seguir manteniendo el control sobre el proceso productivo; y la elección de países con costes de producción más bajos, para la ubicación de la nueva filial.

El proceso de relocalización en la empresa de *componentes electrónicos* presenta un perfil distinto. En este caso, la operación se plantea tras la adquisición de la compañía por un grupo financiero transnacional de capital extranjero, que 26 días después anuncia la decisión de cerrar un centro de trabajo, trasladando parte de su actividad a otro establecimiento de la empresa ubicado en una Comunidad Autónoma distinta y planteando la relocalización del resto a otro país.

La dirección del grupo financiero fundamenta su decisión en motivos de racionalización de la producción, exponiendo las siguientes razones específicas para justificar el cierre del centro de trabajo: **(a)** dimensión pequeña para poder competir en el mercado europeo, sin posibilidad de asumir economías de escala; **(b)** excesiva antigüedad de los equipos e instalaciones, en relación al otro centro de trabajo en España; **(c)** costes operativos muy elevados; **(d)** altos costes fijos de instalaciones, suministros y mantenimiento; y **(e)** excesivo coste de las reformas necesarias para subsanar las deficiencias detectadas en materia medioambiental y de seguridad e higiene en el trabajo, de obligada ejecución para mantener las licencias municipales y certificados de calidad medioambiental ISO.

El comité de empresa ha planteado, sin embargo, que la decisión de la empresa busca fundamentalmente la obtención de elevados beneficios derivados de la venta del suelo donde está ubicado el centro de trabajo. Un argumento verosímil, considerando la rapidez de la toma de decisión tras la adquisición de la empresa y la localización estratégica del centro afectado (en una zona que ha experimentado una fuerte revalorización del suelo en los últimos años).

La forma adoptada por el proceso de relocalización, en el marco de esta estrategia, presenta estas características: su amplitud total, ya que afecta a todo el centro de trabajo de origen; y la opción por derivar parte de la actividad al otro centro propio existente en España, mientras que plantea subcontratar el resto a fabricantes situados en países de ámbito extracomunitario, donde los costes de producción son más bajos.

La decisión de la empresa *química/alimentaria* se enmarca en una política global de reestructuración desarrollada por la dirección de la sede central, cuyo objetivo es racionalizar y simplificar la estructura organizativa del grupo, incrementando sus niveles de flexibilidad y reduciendo costes.

La estrategia planteada por la empresa ha sido la de relocalizar aquellas actividades no relacionadas directamente con la producción —servicios compartidos de finanzas, recursos humanos e informática— desprendiéndose al mismo tiempo del control jurídico de las mismas (por entender que no tienen un carácter estratégico).

El proceso de relocalización presenta, en este caso, los siguientes rasgos: una amplitud parcial, ya que afecta sólo a determinadas actividades; la opción de subcontratación como modalidad de desplazamiento de la misma; y la elección como destino de países con menores niveles de renta y salarios, buscando un menor coste en la prestación de los servicios externalizados.

Finalmente, un caso singular lo constituye la empresa de *fabricación de conservas de pescado*, en la medida en que su estrategia de relocalización ha consistido en la ampliación de la actividad en otros países, sin cerrar centros de trabajo en España. Una decisión que se plantea en función de los siguientes objetivos: la búsqueda de nuevos caladeros para el abastecimiento de materias primas; la explotación de costes diferenciales, trasladando la primera preparación del pescado a países con niveles salariales menores; y una legislación social menos restrictiva; y el acceso a nuevos mercados.

Esta estrategia ha determinado que el desarrollo del proceso de relocalización, que presenta algunas características diferenciales.

Así, la ampliación de la actividad ha implicado que parte de la primera manufactura del pescado se realice fuera de España. La dirección de la compañía ha planteado que ello no constituye una relocalización, en la medida en que esa parte del proceso de trabajo sigue realizándose en los centros de España. El comité de empresa, en cambio, plantea que podría suponer una reducción del período de actividad de los trabajadores, que de forma mayoritaria tienen contratos fijos discontinuos.

Por otra parte, en cuanto a la modalidad de desplazamiento la empresa ha optado por la creación de filiales en países de Latinoamérica. Una decisión que se explica por dos razones básicas: la necesidad de mantener el control de calidad de la preparación del pescado (un factor central para la imagen de marca); y la posibilidad de acceder al mercado estadounidense, que impone unas barreras arancelarias superiores para los productos fabricados fuera del continente americano. A ello se suma, por último, los menores costes de producción en la primera fase de elaboración del producto.

3.2. Las relaciones laborales en los procesos de relocalización

La valoración del papel de las relaciones laborales en los procesos de relocalización desarrollados por las seis empresas se ha estructurado en un doble eje: (a) el proceso de participación de los trabajadores, que se analiza a través de dimensiones como los órganos que canalizan esta implicación, el momento en que se produce y los niveles de la misma; y (b) el contenido de los acuerdos laborales.

3.2.1. Participación de los trabajadores

Los órganos de participación de los trabajadores en las relocalizaciones de compañías de ámbito estrictamente nacional —textil-confección y fabricación de conservas de pescado— fueron los respectivos comités de empresa, contando en ambos casos con el apoyo y coordinación de las federaciones sectoriales de los sindicatos más representativos. El nivel de implicación en el desarrollo de estos procesos presenta, en cambio, algunas diferencias.

Así, en la empresa de *textil-confección* la intervención de los trabajadores se produce una vez la dirección de la empresa anuncia la decisión de relocalizar parte de su actividad a otros países. La información transmitida a los representantes de los trabajadores es la aportada por la dirección de la empresa al expediente de regulación de empleo, en los términos previstos por el Estatuto de los Trabajadores (ET). Por otra parte, una vez anunciada la decisión se desarrolló un proceso de negociación, que culminó con un acuerdo entre la dirección y los trabajadores sobre el expediente de regulación de empleo (ERE).

La implicación de los trabajadores en el proceso desarrollado en la empresa de *fabricación de conservas de pescado* ha sido, sin embargo, mucho menor. La razón es que la dirección no estableció un proceso de información y consulta, al plantear que la ampliación de sus actividades en Latinoamérica no era una relocalización, pues no suponía una pérdida en el volumen de empleo fijo. Una posición criticable, en la medida en que la decisión de la empresa podría afectar de hecho a una parte del personal, concretamente a los fijos discontinuos que han experimentado una reducción de su período de trabajo.

Por otra parte, en el resto de empresas —de dimensión comunitaria— destaca la baja implicación de los Comités de Empresa Europeo (CEEU), cuya actuación se ha limitado a recibir la información proporcionada por la dirección, después de que ésta tomara la decisión de relocalización.

Además, en dos de los casos —*componentes de automoción y electrónicos*— se ha producido una contraposición de intereses de los distintos representantes sindicales nacionales que integraban el CEEU¹³. Ello ha motivado que, en relación a las filiales españolas, la participación de los trabajadores se haya canalizado fundamentalmente a través de los comités de empresa, centrándose su actuación en la negociación de los expedientes de regulación de empleo.

La relocalización desarrollada por la empresa *química/alimentaria* constituye un caso singular, en cambio, debido a la participación activa del Comité de Empresa Europeo desde las fases iniciales del proceso.

Así, en este caso la dirección del grupo abrió un proceso de información y consulta con los representantes del CEEU, antes de que la decisión sobre la operación y su diseño —que afectaba por igual a todos los centros europeos— estuviese definitivamente cerrada. La consulta previa estaba determinada en un “*Acuerdo de Reestructuración responsable*” firmado con anterioridad, en el que la dirección se comprometía a articular este procedimiento antes de abordar cualquier proceso de reestructuración.

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 que las

¹³ Hasta el punto que, en el proceso planteado en la empresa de componentes de automoción, la presidencia del CEEU, rechazó la convocatoria de una reunión específica sobre la decisión de relocalización solicitada por el representante español.

negociaciones últimas se realizarían a nivel nacional. En España, ante la inexistencia de un Comité Intercentros, la negociación de la aplicación del acuerdo se canalizó a través de una mesa nacional compuesta por los representantes de los sindicatos más representativos.

En suma, es posible apuntar que la intervención de las relaciones laborales se ha producido —salvo una excepción— desde un enfoque *reactivo*, en el que la participación de los trabajadores tiene lugar en la fase final de la relocalización, es decir: cuando la decisión sobre la operación y su diseño ya se ha tomado, y se va a proceder a su ejecución a través de expedientes de regulación de empleo. Un planteamiento que puede valorarse negativamente, pues implica que los periodos de información y consulta establecidos en los procesos analizados resulten en su mayoría insuficientes, reduciendo las probabilidades de que los representantes de los trabajadores pueda plantear —en tiempo y forma— alternativas y propuestas a las decisiones adoptadas por la dirección.

Las deficiencias en los procesos de participación son particularmente significativas en el caso de los Comités de Empresa Europeos, hasta el punto de que en parte de los procesos se han incumplido los requisitos legales de información y consulta a los trabajadores. La escasa participación de los CEEU en las reestructuraciones de empresas constituye un rasgo común del funcionamiento de este órgano en el conjunto de la Unión Europea¹⁴; un hecho especialmente preocupante, máxime considerando la creciente dimensión transnacional de los procesos de reestructuración.

En cuanto a los aspectos más positivos, destaca la labor de apoyo y coordinación desarrollada por los sindicatos más representativos, que han proporcionado una mayor coherencia global a la participación de los trabajadores.

Asimismo, es importante destacar el caso de la empresa químico/alimentaria, donde la implicación proactiva del Comité de Empresa Europeo ha servido de plataforma para la canalización de las negociaciones sobre los periodos de aplicación y alcance de los efectos, cuya concreción final se ha realizado a nivel nacional.

3.2.2. *Contenidos de los acuerdos*

Los resultados derivados de la participación de los trabajadores son desiguales en los distintos procesos, culminando en acuerdos en tan sólo tres empresas, concretamente las de textil-confección, componentes de automoción y química/alimentaria. En cuanto los otros casos, en las empresas de componentes electrónicos y telecomunicaciones se han abordado procesos de negociación que, al menos en esta última, están en su fase final y con perspectivas de acuerdo. Finalmente, en la empresa de fabricación de conservas de pescado la dirección ha rechazado toda posibilidad de negociación, por entender que la operación planteada no constituye una relocalización.

El contenido de los acuerdos suscritos se ha centrado en la negociación de los efectos sobre el empleo de las operaciones de relocalización¹⁵, así como en la adopción de medidas que permitan minimizar sus consecuencias más negativas¹⁵.

Así, en la empresa de *textil-confección* el acuerdo incluye una previsión sobre la reducción de empleo, que afectaría a 427 trabajadores —en torno al 48% del total de la plantilla— distribuidos entre los diferentes centros de trabajo localizados en España.

¹⁴ Uno de los últimos ejemplos de esta situación lo constituyó la decisión del grupo *Volkswagen* de cerrar la factoría de Forrest (Bélgica), sin respetar las obligaciones legales de información y consulta.

¹⁵ Una característica que se reproduce en otros países europeos, donde la intervención de la negociación colectiva también tiene un carácter predominantemente defensivo (Por ejemplo, Cf. Carinci, 2006).

Además, se recogen compromisos en materia de mejora de las indemnizaciones inicialmente previstas, así como un plan de acompañamiento social. Este plan incluye dos tipos de medidas: prejubilaciones, que afectarán a los trabajadores que en la fecha de extinción de su relación laboral tengan 55 años; y un plan específico de recolocación, que incluye medidas de orientación y formación para los trabajadores que voluntariamente decidan participar en el mismo.

Por último, el acuerdo recoge compromisos relativos a otras condiciones, como: el calendario de extinciones laborales contractuales; el disfrute de vacaciones del personal afectado, a partir de la fecha del acuerdo; la movilidad funcional y geográfica del personal que mantenga el empleo; el retiro de la medida de congelación salarial, planteado inicialmente por la empresa en la solicitud del ERE; o la preferencia en las posibles nuevas contrataciones de los trabajadores de la misma categoría y puestos de trabajo, cuyos contratos quedan extinguidos como consecuencia del expediente de regulación.

El contenido del acuerdo alcanzado en la empresa de *componentes de automoción* es bastante similar, en términos generales, al del caso anterior. Así, en cuanto a los efectos sobre el empleo el acuerdo prevé el cierre total de un centro de trabajo, afectando a 1.098 trabajadores que suponen en torno al 22% de la plantilla total de la empresa en España. Para la mayor parte de estos trabajadores (928) se plantea la extinción del contrato de trabajo, mientras que una pequeña parte (170) puede acogerse voluntariamente a medidas de recolocación interna, en otros centros de trabajo de España.

El acuerdo incluye una serie de medidas destinadas a minimizar los costes sociales de la relocalización. Estas medidas incluyen: **(a)** la contratación por parte de la empresa de los servicios de una compañía especializada en promover la recolocación de los trabajadores; **(b)** mejoras en las indemnizaciones para los trabajadores despedidos; y **(c)** prejubilaciones para los trabajadores afectados de 55 o más años.

Finalmente, en la empresa *química/alimentaria*, la dirección alcanzó en primera instancia un acuerdo de principios con el comité de empresa europeo para su desarrollo posterior en las diferentes filiales.

Entre los principios recogidos en este acuerdo destacan: **(a)** la continuidad laboral de los trabajadores afectados, bien mediante la promoción de la movilidad interna dentro del grupo, bien a través de medidas que faciliten su recolocación externa; **(b)** la oferta a los trabajadores de la posibilidad de reciclarse y ser traspasados a las empresas proveedoras (siempre manteniendo los derechos de los empleados); **(c)** el acuerdo, con la dirección de la nueva empresa proveedora de servicios, que todos los trabajadores traspasados dentro del mismo país mantengan durante tres años el mismo nivel salarial en términos de remuneración total. En caso de despido antes de que se cumplan tres años del traspaso, el trabajador dispondrá de los mismos derechos y acuerdos sociales que si hubiese permanecido en la empresa original **(d)** la posibilidad de prejubilación para los empleados que cumplan las condiciones pertinentes, siempre que ello no contravenga la legislación o las normas locales o nacionales; **(f)** el reembolso de los gastos de traslado a la región de origen, para los trabajadores de un determinado nivel laboral trasladado o ubicado y que posteriormente haya sido despedido; y **(g)** una cláusula de desamparo, que establece que –en aquellos casos en los que la aplicación de estos principios suponga una disminución drástica de los ingresos del empleado, la directiva tomará las medidas que crea oportunas.

Por último, la traslación de este acuerdo en España ha culminado en un acuerdo, estimándose que el proceso afecte a 165 trabajadores, que suponen en torno al 27% de la plantilla de la filial española.

4. REFLEXIONES FINALES

Los procesos de relocalización de la actividad productiva son consustanciales a la economía de mercado y a la dinámica de las empresas en un contexto de competencia, desde las fases iniciales del capitalismo. No obstante, su desarrollo ha cobrado mayor intensidad y perfiles novedosos en la última década, debido a factores como: la creciente organización transnacional de la producción, propiciada por las innovaciones en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones; los procesos de desregulación y liberalización de diversos sectores, tanto industriales como de servicios; la creación de un marco de acuerdos comerciales a escala regional y mundial; o la emergencia de nuevos mercados con un potencial de expansión muy importante.

Un rasgo distintivo del fenómeno de la relocalización en la etapa histórica actual es su elevado grado de heterogeneidad, en relación tanto a los factores que lo determinan como a las estrategias adoptadas por las empresas.

A modo ilustrativo, el estudio ha puesto de manifiesto que el factor de relocalización más influyente para las empresas de los sectores textil-confección y componentes electrónicos en España lo constituye —en términos generales— la reducción de costes laborales. En el resto de sectores, en cambio, tiene una incidencia similar o incluso mayor la disminución de otro tipo de costes de producción, como los energéticos, transporte, materias primas o servicios utilizados.

Por otra parte, en la decisión de las empresas también inciden factores de atracción relativos a los territorios donde se va a desplazar la actividad productiva. La búsqueda de costes de producción más bajos es un elemento común que incide en las estrategias de las empresas, pero no el único ni siquiera el más determinante (salvo para las empresas del textil-confección y componentes electrónicos, donde la existencia de costes laborales inferiores constituye un elemento central).

Por ejemplo, un factor muy importante para las empresas de componentes de automoción que tienen relación directa con los fabricantes de automóviles, lo constituye la cercanía a sus clientes principales. La elección de destino para las empresas químicas está influida, en cambio, por otros factores de atracción como la legislación medioambiental o la cercanía de recursos productivos.

El acceso a materias primas es un elemento igualmente relevante para las empresas españolas de fabricación de conservas de pescado y mariscos, en cuya decisión también incide la necesidad de producir en el continente americano (un requisito necesario para acceder al mercado estadounidense, que impone fuertes barreras arancelarias). Finalmente, las empresas de telemarketing valoran diversos factores de atracción, como el aprovechamiento de los husos horarios, la ausencia de barreras idiomáticas y culturales, o la existencia de normas legales equivalentes a las europeas en materia de protección de datos.

Las estrategias de relocalización adoptadas en los diferentes sectores presentan, asimismo, algunas diferencias relevantes. Así, las empresas de textil confección y componentes electrónicos han optado en general por la fragmentación del proceso productivo, preservando un cierto grado de actividad en su localización original y externalizando el resto mediante su traslado a otros países.

Entre las empresas de componentes de automoción, la estrategia predominante ha sido el seguimiento de los clientes principales, optando por el cierre de los centros de trabajo —no únicamente de una fase del proceso productivo— y su traslado a otros países, preservando el control jurídico de la actividad.

En el sector químico, se ha detectado en cambio una doble política empresarial: por una parte, el cese de toda o parte de la producción y su desplazamiento espacial preservando el control de la misma, con el objetivo de acceder a nuevos mercados; por otra, la racionalización y simplificación de la estructura organizativa, a través de la relocalización —vía subcontratación— de las actividades no relacionadas directamente con el proceso productivo.

Las operaciones de relocalización en el sector de fabricación de conservas de pescado y marisco presentan en cambio un perfil diferente, que consiste en la ampliación de la actividad de otros países, buscando tanto la cercanía a nuevos caladeros como el acceso a nuevos mercados.

En relación al sector de telemarketing, las estrategias de relocalización están subordinadas —como en componentes de automoción— al comportamiento de las empresas a la que prestan servicios (principalmente, los grandes grupos de telecomunicaciones). En términos generales, las empresas del sector plantean la derivación de parte de la actividad a filiales creadas en otros países. Un enfoque diferente puede detectarse, sin embargo, entre las empresas donde la prestación de servicios de telemarketing no constituye su actividad principal; en estos casos, la estrategia predominante es la simplificación de la estructura organizativa, trasladando las actividades de telemarketing vía subcontratación.

Otra característica relevante de los procesos de relocalización es el hecho de que sus efectos sociales no están predeterminados, ni son unívocos para todos los casos. La razón de ello es que la naturaleza y alcance de los mismos está estrechamente asociada a la forma en que se gobiernen estos procesos y, muy especialmente, a las estrategias adoptadas tanto por las empresas —que constituyen los principales responsables de la gestión de los mismos— como por los otros actores implicados (como las organizaciones sindicales y las Administraciones Públicas).

Finalmente, un tercer elemento destacable de las reestructuraciones de empresas —incluyendo las relocalizaciones— es que su desarrollo, a diferencia de etapas históricas anteriores, no se vincula exclusivamente a situaciones de recesión económica, la crisis de sectores industriales maduros, o a “shocks” externos (como el impacto de la subida de los costes energéticos). ***Estos procesos obedecen cada vez con mayor frecuencia, en cambio, a una lógica de reestructuración continúa de las empresas,*** en un contexto de creciente globalización de la competencia.

La magnitud creciente de este fenómeno plantea la necesidad de afrontarlo desde un enfoque proactivo, que favorezca un mejor gobierno de los procesos de relocalización y contribuya a mitigar sus efectos sociales más negativos. El desarrollo de este enfoque debe concretarse atendiendo a las características específicas de cada sector y empresa; los resultados de la investigación permiten apuntar, sin embargo, algunos criterios generales en relación a diversas dimensiones.

Así, un primer elemento de debate concierne a los ***ámbitos de intervención*** más adecuados para afrontar el desarrollo de los procesos de relocalización. El estudio ha puesto de relieve que la intervención de los trabajadores en el ámbito de empresa —generalmente, a través de los comités de empresa nacionales y europeos— presenta algunas limitaciones significativas.

Estas limitaciones se deben a diversos factores. Por un lado, debido al carácter reactivo de la intervención, que en la mayoría de los casos se produce en las fases finales de ejecución de la operación, centrándose fundamentalmente en la gestión de sus efectos negativos sobre el empleo.

Por otro, las operaciones de relocalización son desarrolladas en un elevado porcentaje por empresas de dimensión transnacional, produciéndose por tanto una disociación entre la ubicación de los centros de decisión estratégicos y los centros de trabajo afectados; esta situación dificulta, e incluso

impide en muchos casos, la interlocución de los trabajadores con la dirección de la empresa, especialmente en el caso de las filiales. A ello se añade, además, la diversidad de intereses entre los trabajadores de los distintos países afectados, que en ocasiones provoca un mal funcionamiento de los órganos de representación transnacional (como los CEEU).

Finalmente, los representantes de los trabajadores en las empresas no disponen con frecuencia de la capacidad y los recursos necesarios para evaluar eficazmente en tiempo y forma la estrategia de las empresas, ni para valorar de forma adecuada sus posibles efectos.

En este sentido, parece razonable potenciar la intervención de las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito sectorial, en la medida en que —como se ha puesto de manifiesto en los casos analizados— pueden ejercer una labor positiva de coordinación y apoyo a los órganos de representación de los trabajadores en la empresa, otorgando así mayor coherencia a su participación en los procesos de relocalización.

La articulación sectorial de la participación de los trabajadores —tanto a nivel de información y consulta, como de negociación— favorece asimismo una estrategia de anticipación global de los posibles costes sociales de los procesos de relocalización que, como se ha señalado reiteradamente, afectan tanto a las empresas directamente implicadas, como a las subcontratistas y los territorios (tanto de origen como de destino).

Otro aspecto relevante es el relativo a las *normas que fundamentan la participación de los trabajadores en las empresas*, cuyo contenido —en el ámbito español y comunitario— es susceptible de mejora en algunos aspectos.

Así, el estudio ha puesto de manifiesto que los plazos legales de información y consulta a los trabajadores resultan insuficientes —incluso cuando los datos proporcionados por la empresa son adecuados— a la hora de afrontar la complejidad de los procesos de reestructuración, reduciendo las probabilidades de que los representantes de los trabajadores pueda plantear alternativas y propuestas a las decisiones adoptadas por la dirección. Por otra parte, los instrumentos tradicionales de intervención en la gestión de los efectos de las reestructuraciones a nivel de empresa—principalmente, los expedientes de regulación de empleo— resultan asimismo insuficientes.

En este sentido, un criterio que se propone para mejorar los niveles de participación es el reforzamiento legal de los derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas, tanto en términos de procedimiento —en variables como el tiempo— como de contenido.

Asimismo, se plantea promover la mejora de los instrumentos comunitarios de participación de los trabajadores, máxime considerando la creciente dimensión transnacional de la actividad de las empresas. El instrumento más relevante lo constituye en la actualidad el Comité de Empresa Europeo, cuyo funcionamiento en la última década presenta aspectos indudablemente positivos, pero también importantes carencias (especialmente, en relación a su escasa implicación en los procesos de reestructuración).

Todas las propuestas relativas al funcionamiento de este instrumento tienen como marco de referencia el debate entre los agentes sociales sobre la Directiva comunitaria que regula los CEEU, cuyo desarrollo se encuentra actualmente bloqueado por la oposición de la patronal europea a cualquier revisión de la misma. No obstante, es posible apuntar algunos aspectos donde podría incidirse para la mejora en el funcionamiento de los CEEU, como son:

(a) La coordinación de las disposiciones en materia de información y consulta recogidas en la Directiva 94/45/CE, con las disposiciones análogas recogidas en otras Directivas posteriores que proporcionan conceptos más avanzados en esta materia, así como unos procedimientos para la participación laboral más orientados a anticipar la consulta con respecto a las decisiones.

(b) La modificación del número de los representantes de los trabajadores en el Grupo Especial de Negociación y los comités de empresa europeos, considerando la ampliación de la UE y el derecho de los trabajadores de los nuevos Estados miembro a participar en ellos.

(c) El reconocimiento del derecho de los sindicatos nacionales y europeos a formar parte del Grupo Especial de Negociación y de los comités de empresa europeos, con la posibilidad de recurrir también a expertos propios al margen de las reuniones previstas.

El debate sobre la participación de los trabajadores en los procesos de relocalización de dimensión comunitaria no sólo afecta a los derechos de información y consulta, sino asimismo a los de negociación. Una cuestión sobre la que los agentes sociales vienen debatiendo desde hace ya tiempo, y que ha cobrado renovada intensidad en los últimos años, con motivo de la propuesta de la Comisión Europea —recogida en la *Agenda Social 2005-2010*— sobre un marco europeo optativo para la negociación colectiva transnacional (de ámbito sectorial o de empresa).

Todavía es demasiado pronto para plantear una valoración en profundidad de esta iniciativa, máxime considerando el rechazo de la patronal europea a cualquier desarrollo la misma. En todo caso, parece razonable plantear —en el contexto de competencia actual— el fomento de marcos de negociación de dimensión comunitaria, aunque ello implica necesariamente la clarificación de diversos aspectos aún sin precisar en la propuesta de la Comisión (por ejemplo, los problemas de representatividad de las partes, o la relación entre los acuerdos alcanzados en los diferentes niveles de negociación, sectorial y de empresa).

Finalmente, más allá del reforzamiento de la norma legal se ha planteado en la presente década un creciente debate sobre la participación de los trabajadores en las iniciativas de responsabilidad social adoptadas voluntariamente por las empresas.

Estas iniciativas pueden cumplir un papel positivo en el gobierno de los procesos de reestructuración siempre que se respeten dos premisas básicas: su carácter complementario y no sustitutivo de la norma, tanto la legal como la convencional (convenios colectivos); y el principio de consenso, que implica que las iniciativas no se tomen de forma unilateral —aunque tengan un carácter voluntario— sino que sean pactadas con los representantes de los trabajadores (sobre todo, cuando inciden sobre aspectos laborales).

Un ejemplo de estas iniciativas lo constituye el caso de la *empresa químico/alimentaria* analizado en el presente estudio, donde la existencia de un “Acuerdo de Reestructuración Responsable”, posibilitó la participación proactiva de los representantes de los trabajadores —a nivel comunitario— en el desarrollo del proceso de relocalización desde las fases iniciales del proceso¹⁶.

Una dimensión especialmente importante a la hora de abordar este fenómeno concierne a las *estrategias de los agentes sociales en el ámbito de la autonomía colectiva*.

¹⁶ Otro ejemplo lo constituyen los Acuerdos Marco, suscritos por la dirección de grupos transnacionales con las federaciones sindicales mundiales.

Las relaciones laborales han operado en general como un factor corrector de los procesos de relocalización, a través de la negociación de acuerdos en el ámbito de empresa cuyo contenido se ha centrado fundamentalmente en medidas “monetarias” —prejubilaciones, mayores indemnizaciones por despido— acompañadas, en algunos casos, por otras más cualitativas (por ejemplo, medidas orientadas a fomentar la recolocación de los trabajadores afectados por la regulación de empleo).

Desde un enfoque más proactivo, se propone incorporar además en la agenda de negociación de los agentes sociales otro tipo de actuaciones orientadas a promover en las empresas una estrategia de anticipación al cambio, en base a distintos aspectos.

En primer lugar, 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.

A partir de este criterio, se propone reforzar los derechos legales de información y consulta a través de la negociación colectiva, mediante la *incorporación en los convenios de cláusulas que establezcan la obligación de información —de carácter periódico y preventivo— y de consulta con los representantes sindicales o con las comisiones paritarias específicas en materia de inversiones, descentralización, internacionalización y relocalización.*

Un segundo elemento concierne a *la intervención de los agentes sociales sobre los aspectos no socialmente compartidos en las estrategias de relocalización*, especialmente para prevenir que su desarrollo no contemple el desplazamiento de la actividad a países donde se conculcan las normas fundamentales de trabajo, o incluso se producen graves violaciones de los derechos humanos. En este sentido, no se plantea una posición proteccionista de rechazo al traslado la producción a países en vías de desarrollo, sino que se busca promover que las estrategias empresariales de reestructuración no tengan como telón de fondo la inexistencia de libertades fundamentales, que se traducen a una reducción de costes de producción¹⁷.

En conexión con ello, se plantea asimismo que *los diferentes aspectos acordados entre empresarios y trabajadores se extiendan a toda la cadena de valor* en los diferentes países; un aspecto particularmente importante para sectores productivos como el textil confección, que presentan un elevado grado de fragmentación y externalización del proceso productivo. Básicamente, se plantea fomentar el acuerdo entre los agentes sociales para la aplicación de criterios de trazabilidad en la gestión de los procesos de relocalización, equivalentes a los que se aplican en las iniciativas de etiquetado socialmente responsable¹⁸.

Otro ámbito de intervención de especial relevancia lo constituye la negociación colectiva; máxime, considerando que en los últimos años diversas empresas —en el ámbito de la antigua UE-15— han

¹⁷ 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.

¹⁸La trazabilidad es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino. El concepto de trazabilidad está asociado así a procesos productivos modernos y productos de mayor calidad y valor para el cliente final.

utilizado como estrategia la “amenaza de la deslocalización”, con el objetivo de conseguir mayores cesiones por parte de los trabajadores en los procesos de negociación (especialmente, en relación a materias como las retribuciones y el tiempo de trabajo). Una estrategia cuya consecuencia es un deterioro de las condiciones de trabajo y que en aquellas empresas donde se ha aplicado no ha garantizado, en última instancia, la preservación de la actividad en su ubicación original a medio plazo.

De forma alternativa, se propone como estrategia el *enriquecimiento de los contenidos materiales de la negociación colectiva*, con el objetivo de promover un modelo de competencia empresarial sobre bases alternativas, que se apoye en la inversión productiva, la formación continua y el fomento de la productividad asociado a la participación de los trabajadores en los procesos de innovación.

La negociación colectiva en el ámbito de la empresa debe articularse necesariamente, por otra parte, con los niveles superiores de negociación, en el marco de las orientaciones pactadas por los agentes sociales más representativos en 1997.

Finalmente, se plantea el debate en torno a las *medidas que pueden adoptarse por la Administración Pública*, en sus distintos ámbitos territoriales de competencia.

El papel de la Administración pública en España en relación al fenómeno de la relocalización tiene en general —al igual que en la mayoría de los países europeos— un carácter esencialmente reactivo. La razón de ello es que su intervención suele producirse en las fases finales de estos procesos, una vez que las empresas presentan los expedientes de regulación de empleo. Ello implica que la actuación de la Administración se orienta, fundamentalmente, a mitigar los impactos más negativos de los procesos de relocalización en el plano social.

En este sentido, se plantea que *la necesaria aplicación de medidas paliativas de protección social debería combinarse con una estrategia más proactiva de intervención sobre los factores determinantes en el desarrollo de los procesos de relocalización*. Concretamente, a través del fomento por la Administración Pública 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 español, debido a la elevada especialización de la estructura productiva 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).

Otro aspecto importante es la potenciación de instrumentos que favorezcan un diagnóstico compartido, entre agentes sociales y Administración Pública, sobre los procesos de cambio y reestructuración en los distintos sectores productivos.

Los principales instrumentos lo constituyen actualmente los observatorios industriales sectoriales, nacidos en el ámbito de la autonomía colectiva y que han recibido un significativo impulso en los últimos años por la Administración Central. El balance inicial de las actividades realizadas por los

observatorios actualmente existentes puede considerarse positivo, pues han fomentado el análisis de la situación de los distintos sectores, incidiendo en la identificación de los problemas más importantes y las soluciones para estos, aunque también es posible plantear algunas medidas que permitan mejorar su funcionamiento¹⁹.

Particularmente, se propone incidir en aspectos como: la creación de observatorios en los sectores donde aún no se han constituido, especialmente en las actividades de servicios²⁰; el incremento de la dotación de recursos humanos y técnicos; y un mayor desarrollo de los estudios de prospección, favoreciendo así el conocimiento anticipado de las tendencias en los distintos sectores productivos.

A modo de conclusión, 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.

En suma, frente al modelo predominante de gobierno de este fenómeno –basado en la implantación de estrategias decididas unilateralmente por la dirección de las empresas, cuya consecuencia es la externalización de los costes sociales de la operación– se plantea como alternativa la socialización de la lógica empresarial de reestructuración. Una alternativa cuyo eje central es el desarrollo de marcos de participación anticipativos, y agentes sociales representativos en la dimensión de los procesos de reestructuración.

Todo ello requiere, por último, 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.

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.

ARAGÓN, J.; ESTRADA, B.; ROCHA, F.; y SANZ, E. (2001): *Los comités de empresa europeos en España*. Cuadernos de Información Sindical de la C.S. de Comisiones Obreras, nº 14.

ARAGÓN, J.; y ROCHA, F. (2005): *La responsabilidad social de las empresas en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- (2003): *Las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas: un estudio de casos*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 1/2003 (disponible en: <http://www.1mayo.org>).

- (2002): *El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 2/2002 (disponible en: <http://www.1mayo.org>).

¹⁹ Puede consultarse la información relativa a los distintos observatorios en: <http://www.mityc.es>.

²⁰ Un sector donde el fenómeno de la relocalización de empresas ha cobrado creciente intensidad.

BANYULS, J.; y SÁNCHEZ, A. (2006): *Lógicas y estrategias de deslocalización*. Federación Minerometalúrgica de Comisiones Obreras.

BEDRAC, J. (2006): *What Makes a good company? Employee interest representation in European company law: reflections and legal provisions*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: www.etui.org).

BOIX, I. (2007): “¿Es necesario el sindicato global?”, en *Gaceta Sindical, Reflexión y Debate*, nº 8.

CANALS, C. (2006): *Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional*. Documentos de Economía La Caixa, nº 3.

CARINCI, M. (2006): “Las deslocalizaciones productivas en Italia: problemática jurídico-laboral”, en *Revista Española de Derecho del Trabajo*, nº 132.

CARLEY, M. (2006): *Key themes in global industrial relations: Minimum wages and relocation of production*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

CARLEY, M.; y HALL, M. (2006): *European Works Councils and transnational restructuring*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

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

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

CONSULTORES DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS-GRUPO ANALISTAS (2006): *Estudio sobre los factores determinantes en los procesos de la deslocalización industrial y especificaciones para las empresas proveedores de equipos auxiliares*. Federación Minerometalúrgica de Comisiones Obreras (disponible en: <http://www.mityc.es>).

CUERVO A. y GUILLÉN M. (2005): *Outsourcing, offshoring, deslocalización: consideraciones generales y reflexiones sobre el caso español*. Tercer Foro Hispano-Alemán. 12-13 Diciembre 2005. Fundación Rafael Del Pino (disponible en: www.fundacionrafaeldelpino.es).

FERNÁNDEZ, C. y MYRO R. (2004): “La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa central y del Este”, en *Información Comercial Española*, nº 818.

- (1995): “Las migraciones de la actividad industrial en la Unión Europea” en *Economía Industrial*, nº 305.

FERNÁNDEZ, I. (2005): “Ante las deslocalizaciones, un nuevo modelo industrial”, en *Gaceta Sindical, Reflexión y Debate*, nº 5.

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

GALGÓCZI, B., KEUNE, M.; y WATT, A. (2006): “Relocation: concepts, facts, and policy challenges”, en *Transfer*, nº 4/06.

HENRIK, J.; EGGERT, M.; y ANDERSEN, T. (2006): *Restructuring in Europe. The anticipation of negative labour market effects*. Danish Technological Institute.

PEDERSINI, R. (2006): *Relocation of production and industrial relations* (disponible en: 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.