





Huelga y sindicalismo de contrapoder en una empresa logística

Jon Las Heras

Euskal Herriko Unibertsitatea
Departamento de Economía y Gestión  

Ignacio Messina

Universidad de Zaragoza
Departamento de Dirección y Organización de Empresas  

<https://dx.doi.org/10.5209/crla.102486>

Recibido: 29/04/2025 • Aceptado: 02/07/2025

Resumen: Este artículo analiza una experiencia de organización sindical y huelga exitosa en un centro logístico de distribución para supermercados, protagonizada por una plantilla altamente precarizada, mayoritariamente migrante y racializada. Frente a las narrativas que presentan a estos sectores como desorganizados o difíciles de movilizar, el caso demuestra que es posible articular una estrategia de contrapoder eficaz si se reconoce la realidad concreta del colectivo trabajador, se activan recursos sindicales adecuados y se aprovechan las condiciones estructurales de la empresa. La huelga se desplegó estratégicamente en un momento crítico del calendario productivo –la campaña navideña– afectando un “chokepoint” clave en la circulación de mercancías. Esta acción no solo logró avances materiales, sino que fortaleció la cohesión interna y la capacidad negociadora del colectivo. El artículo reivindica una concepción política del sindicalismo, centrada en la acumulación de poder desde abajo, y propone repensar el papel de los sindicatos en contextos de segmentación laboral y reorganización capitalista, especialmente en sectores logísticos donde el poder estructural de los trabajadores puede reactivarse.

Palabras clave: Logística, huelga, conflicto, sindicalismo de contrapoder, organización.

ENG Strike and counter-power unionism in a logistics company

Abstract: This article analyzes an experience of successful union organization and strike at a logistics distribution center for supermarkets, led by a highly precarious workforce, migrant and racialized. Against narratives that present these sectors as disorganized or difficult to mobilize, the case demonstrates that it is possible to articulate an effective counter-power strategy if the concrete reality of the worker collective is recognized, appropriate union resources are activated, and the structural conditions of the company are leveraged. The strike was strategically deployed at a critical moment in the production calendar –the Christmas season– affecting a key “chokepoint” in the flow of goods. This action not only achieved material gains but also strengthened the internal cohesion and bargaining power of the collective. Through the analysis of this conflict, the article advocates for a political conception of unionism, focused on power accumulation from below, and proposes rethinking the role of unions in contexts of labor segmentation and

capitalist reorganization, particularly in logistics sectors where workers' structural power can be reactivated.

Keywords: Logistics, strike, conflict, counter-power unionism, organizing.

Sumario: 1. Introducción. 2. Logística, recursos de poder y huelgas. 3. Caso de estudio y metodología. 4. La huelga de CECOSA-Eroski. 4.1. El proceso pre-huelga: el "organizing". 4.2. El desarrollo del conflicto: La huelga de CECOSA. 4.3 El cierre del conflicto: cimientos para negociaciones futuras. 5. Conclusión. 6. Bibliografía

Cómo citar: Las Heras, J. y Messina, I. Huelga y sindicalismo de contrapoder en una empresa logística, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 44(1), 37-54, <https://dx.doi.org/10.5209/crla.102486>

1. Introducción

El capitalismo se basa en la división privada del trabajo como mecanismo central para la producción de mercancías. Esta dinámica, sin embargo, encierra una contradicción fundamental para la clase trabajadora: aunque su esfuerzo y conocimiento sostienen el proceso productivo, el control sobre el resultado de su trabajo se les escapa, ya que queda subordinado doblemente a las reglas del mercado y al control por parte del empresario. Este sistema impone una disciplina estricta orientada a reducir costes y aumentar la productividad, exigiendo producir más con menos. La desigualdad en la propiedad de los medios de producción da lugar a la formación de clases sociales, donde unos obtienen beneficios explotando el trabajo ajeno y apropiándose del valor excedente generado (Marx, 1990; Clarke, 1990). En este marco, el conflicto por el control y la distribución de la riqueza no es circunstancial, sino un rasgo estructural de la sociedad (Iñigo-Carrera, 2013). Sin embargo, las estrategias laborales y las formas en que se organiza y concibe el conflicto son diversas (Hyman, 1975; 2001), y su expresión varía espacialmente, desarrollándose de manera desigual y diferenciada (Herod, 2006; Selwyn, 2013; Roca, 2020; Morales-Muñoz y Roca, 2022).

La transición del paradigma fordista al de las Cadenas Globales de Valor (CGV) ha implicado una reorganización profunda del trabajo y de las relaciones interempresariales a escala mundial (Gereffi et al., 2005; Sturgeon et al., 2008). Las empresas han tendido a reducir su integración vertical, externalizando actividades consideradas de bajo valor añadido y generando una creciente fragmentación organizativa y contractual. Esta transformación ha erosionado el modelo hegemónico de Relaciones Laborales forjado en el siglo XX, consolidando un régimen de acumulación más flexible y móvil, pero también más desigual y precario. El desarrollo capitalista, lejos de seguir trayectorias homogéneas, despliega sus contradicciones a través del espacio y el tiempo, produciendo, extrayendo y acumulando plusvalor de manera diferenciada (Moody, 1997; Silver, 2003; Charnock y Starosta, 2016).

En este nuevo escenario, la logística no es solo una función técnica, sino un verdadero paradigma industrial que organiza la producción, circulación y consumo a escala global (Danyluk, 2018). La revolución logística ha permitido la sincronización de redes globales de producción mediante tecnologías de gestión, transporte e información, acelerando la circulación del capital y reduciendo los tiempos de tránsito e inventario (Barnes, 2014). Sin embargo, esta eficiencia genera nuevos cuellos de botella en infraestructuras críticas como puertos, almacenes o centros de distribución, que, lejos de ser espacios neutros, concentran tensiones sociales, laborales y políticas (Randle, 2024). Como muestran Womack (2007) o Nowak (2019, 2022), estos *puntos de estrangulamiento* abren oportunidades para una lucha de clases renovada, donde el poder estructural de los trabajadores puede interrumpir los flujos vitales del capital y reconfigurar las posibilidades de resistencia en el capitalismo global contemporáneo (Wright, 2000).

Paralelamente, en un contexto global político, económico e ideológico donde la renovación sindical es difícil (Gumbrell-McCormick and Hyman, 2013) y las disputas laborales toman un tímido auge (Hodder y Mustchin, 2024), dentro del marco de RRLLE español, existen realidades sindicales ajenas a las predominantes (Las Heras y Roca, 2023). Estas experiencias se contraponen a la reproducción sistemática del corporativismo y estrategias a favor del diálogo social de los dos sindicatos más representativos, Comisiones Obreras (CC.OO.) y la Unión General de Trabajadores (UGT) (Sordo, 2019), y su apuesta por la concertación y poderes institucionales como herramientas en la vertebración de los intereses de las clases trabajadoras (Fernández-Rodríguez et al., 2016; Fernández-Rodríguez et al., 2023; López-Andreu y Martínez-Lucio, 2024). Como López-Andreu (2019) apunta, la apuesta institucionalista que busca cubrir una mayor parte de los trabajadores a través de convenios colectivos supra-empresariales, ya sean de sector o a nivel estatal, no está siendo del todo efectiva a la hora de proteger los intereses de aquellos/as trabajadores/as poco organizados, o en empresas de menor tamaño donde organizarse resulta más difícil debido a la cultura autoritaria empresarial (para entender este proceso a nivel comparativo internacional véase Bengtsson y Ryner, 2015). Pese a algunos ejemplos donde estos sindicatos sí que demuestran cierto dinamismo a la hora de activar a sus bases, incluso a través del conflicto (Las Heras et al., 2025), la realidad es más bien una en la que solamente existen movilizaciones cuando intentan contraponerse a reformas laborales perniciosas para la clase trabajadora. Algunos, además, cuestionan la utilidad de estas y su capacidad de generar unidad (Molina y Barranco, 2016; Pérez-de-Guzmán et al., 2016; Las Heras y Ribera-Almandoz, 2017; Roca et al., 2018; Wilhelmi, 2023).

Por el contrario, algunas estrategias sindicales frente a la creciente fragmentación de la clase trabajadora se centran en la organización de las bases y en la articulación de distintos recursos de poder, permitiendo negociar desde una posición más combativa, tanto dentro de la empresa como en territorios más amplios. Así, a nivel estatal como en sus diferentes territorios nacionales existen sindicatos que apuestan por la *confrontación*, como una posición estratégica de renovación sindical y la *huelga*, como una herramienta o táctica de negociación que puede usarse de manera sistemática a la hora de mejorar la posición relativa de la clase trabajadora (Messina y Las Heras, 2024a). Esto ha llevado incluso a que unos territorios, como Euskal Herria, Galiza o más recientemente Catalunya, a registrar tasas muy superiores de conflictividad laboral en comparación al resto del Estado (Las Heras y Rodríguez, 2021).

En este artículo estudiaremos con mayor detenimiento cómo estas estrategias, impulsadas de forma no homogénea por los sindicatos ELA (Eusko Langileen Alkartasuna) y LAB (Langile Abertzaleen Batzordeak), se desarrollan y ejecutan en un contexto de precariedad laboral en una empresa logística, y cómo pueden llegar a ser dinámicas y posicionamientos útiles a la hora de subvertir, si no revertir, la hegemonía neoliberal actual. La experiencia concreta nos ofrece claves para repensar las estrategias de empoderamiento de la clase trabajadora y los procesos de renovación sindical. Asimismo, permite observar cómo se configuran procesos organizativos desde abajo que cimientan y orientan la construcción de huelgas exitosas incluso en contextos profundamente adversos. Esta investigación, por lo tanto, es relevante tanto para dar a conocer experiencias de lucha y huelga poco comunes en la literatura de RRLLE en España, así como para comprender mejor cómo pueden darse procesos complejos de renovación sindical en clave de contrapoder en una empresa logística que fundamenta una buena parte de sus beneficios en la fragmentación y sobreexplotación de una mano de obra predominantemente migrante y racializada (véase Perú y Zontini, 2025).

El resto del artículo está estructurado de la siguiente forma: primero, revisaremos la literatura que nos ayudará a situar analíticamente el caso de estudio, y el potencial de la articulación de diferentes recursos de poder en clave de contrapoder dentro del sector logístico; segundo, justificaremos y presentaremos el caso de estudio y la metodología de investigación implementada; tercero, nos centraremos en el contexto previo a la huelga y el proceso de “organizing” (McAlevey, 2024) que llevaron a los trabajadores a

una posición más ventajosa para demandar mejoras laborales, e incluso poder organizar una huelga; cuarto, presentaremos el desarrollo y desenlace de la huelga; finalmente, presentaremos una serie de aprendizajes y preguntas estratégicas que quedan abiertas para futuros conflictos en el sector.

2. Logística, recursos de poder y huelgas

La globalización neoliberal ha supuesto una transformación del Régimen de Acumulación fordista fragmentando el proceso productivo organizativa y espacialmente (Moody, 1997). Los diferentes sistemas de gestión y control han posibilitado la atomización de los centros productivos y la consiguiente división de las formas organizativas (empresariales y obreras) que se desarrollaron desde la década de los 1930 hasta los 1980 (Martínez-Lucio, 2013). Como Danyluk (2018) explica, la revolución logística ha facilitado la acumulación de capital de varias maneras. En primer lugar, ha impulsado inversiones significativas en infraestructuras de transporte y comunicación, como carreteras, puertos, aeropuertos y almacenes, redirigiendo capital infrautilizado hacia estos entornos y mejorando las capacidades operativas de las empresas. En segundo lugar, los avances en logística han permitido la creación de redes de producción globalmente integradas, caracterizadas por una alta flexibilidad espacial y organizativa. Estas redes permiten gestionar eficientemente cadenas de suministro complejas, reducir costos, optimizar recursos y responder rápidamente a las demandas del mercado. Y, por último, la revolución logística ha ampliado el ámbito geográfico del capitalismo, mejorando el acceso a nuevas materias primas, fuentes de mano de obra y mercados de consumo (también Harvey, 2014). Al penetrar en nuevos territorios a través de la “aniquilación del espacio por el tiempo” (Harvey, 1989), el capital ha podido explotar nuevos recursos y mercados, fomentando una mayor productividad del trabajo y ampliando las fronteras culturales del capitalismo.

Así, el desarrollo de las CGV se caracteriza por su alcance global y velocidad de producción y circulación vertiginosas, así como por la integración directa de la fabricación y la venta al por menor, y la sincronización de los ritmos de producción y consumo (Gereffi et al., 2005; Sturgeon et al., 2008). Desde una perspectiva marxista, estos procesos renovados de acumulación pueden entenderse como un nuevo “spatial-fix” (Danyluk, 2018), donde las nuevas estrategias empresariales dinamizan y aumentan la valorización y acumulación del capital a la vez que reducen la posibilidad de resistencia por las organizaciones obreras (Silver, 2003). Enfoques como el Just-in-Time o el Lean Production han ayudado a reducir embotellamientos en las cadenas de valor y acelerado la circulación, reduciendo especialmente el tiempo que los productos permanecen en tránsito o en inventario, y liberando así capital para ser reinvertido en otros procesos. Esta aceleración en la circulación de mercancías es crucial para la valorización del capital en el contexto del capitalismo global contemporáneo, y los centros logísticos emergen como puntos cruciales en su vertebración (Barnes, 2014).

Más concretamente, el almacenamiento impacta significativamente sobre la circulación de recursos al mediar su flujo, influir en las relaciones mercantiles y de clase. Los sitios de almacenamiento, como puertos, embalses y almacenes, son infraestructuras críticas que regulan la disponibilidad y distribución de recursos, desempeñando un papel fundamental en el control político y las estrategias empresariales, estatales y sindicales (Randle, 2024). Por ejemplo, los productores de petróleo pueden retener recursos durante períodos de baja valoración para influir en los precios. Además, los sitios de almacenamiento, esenciales para la acumulación de capital, generan necesidades laborales específicas que a menudo se pasan por alto, como la necesidad de organizar el trabajo de manera continua para mantener y asegurar la disponibilidad de las mercancías en cada momento. Todo esto, y como bien indican Womack (2007) o Nowak (2019; 2022), genera sus propios “puntos de estrangulamiento” (choke-points) a través de los cuales los trabajadores pueden ejercer su “poder estructural” (Wright, 2000) para bloquear los procesos de producción y valorización del capital. Es importante subrayar

que estos puntos de estrangulamiento no son vulnerabilidades estructurales dadas, sino constructos sociales: deben ser identificados, planificados y activados por la acción colectiva de los sindicatos. Así, los chokepoints se constituyen como manifestaciones de agencia (Roca y Guerrero, en esta misma edición especial), en las que la organización y la movilización permiten transformar las condiciones materiales de la producción en espacios de intervención estratégica.

Las transformaciones estructurales en el sector logístico han reconfigurado las relaciones laborales, generando un entorno que ha debilitado el poder sindical. En este contexto, ha resurgido el debate sobre los recursos de poder sindical, revitalizando enfoques clásicos (Perrone et al., 1984; Korpi, 1998; Wright, 2000) y actualizándolos para abordar los desafíos del siglo XXI (Frege y Kelly, 2003; Gumbrell-McCormick y Hyman, 2013).

La literatura ha identificado múltiples dimensiones del poder sindical, muchas de ellas particularmente relevantes en la logística. Destacan el poder estructural, derivado de la posición estratégica de los trabajadores dentro de la infraestructura de distribución y el proceso productivo (Silver, 2003); el poder institucional, vinculado a la regulación laboral y los mecanismos de negociación colectiva (Schmalz et al., 2018; García-Calavia y Rigby, 2019); el poder asociativo, se refiere a la capacidad de los trabajadores para organizarse colectivamente (Wright, 2000) y el poder organizativo, que abarca la construcción de solidaridad dentro y fuera de los centros de trabajo (Lévesque y Murray, 2010, 2013). A estas categorías se suman los recursos estratégicos, que permiten a los sindicatos identificar vulnerabilidades en la cadena de suministro y utilizarlas en la negociación (Womack, 2007), así como el poder discursivo e ideacional, fundamental para movilizar apoyo social y legitimar la acción sindical (Boyle, 2024; Carstensen y Schmidt, 2016).

No obstante, estos recursos no operan de manera aislada ni constituyen ventajas automáticamente disponibles para los sindicatos, sino que dependen de su articulación estratégica en función del contexto y la interacción entre actores (Gallas, 2018; Fairbrother, 2015). En el sector logístico, donde la dispersión geográfica y la subcontratación fragmentan a los trabajadores, la capacidad sindical para articular estos recursos es crucial. Un factor determinante en este proceso es la acción colectiva: huelgas, bloqueos y otras formas de presión pueden generar impactos significativos en la cadena de suministro, convirtiéndose en herramientas clave para la construcción de poder sindical (McAlevey, 2024).

Sin embargo, los análisis sobre poder sindical han tendido a privilegiar enfoques estructuralistas, centrándose en variables económicas, tecnológicas y geográficas, sin considerar plenamente la agencia de los trabajadores y sus estrategias de resistencia y confrontación (Las Heras y Rodríguez, 2021; Dribbusch y Vandaele, 2016). Frente a estos desafíos, el enfoque de *organizing* cobra especial relevancia (McAlevey, 2024; Blanc, 2025). Más que una metodología que potencia el poder de asociación, el *organizing* permite construir dinámicas de acción sindical dentro de los lugares de trabajo, articulando los distintos recursos de poder de manera estratégica. En el caso de la logística, donde la fragmentación laboral debilita la negociación tradicional, este enfoque ha demostrado ser una herramienta efectiva para fortalecer la capacidad de respuesta sindical y desarrollar estrategias de confrontación que integren múltiples dimensiones del poder sindical, potencialmente el impulso de huelgas como herramientas vertebradoras de este proceso.

Donde, en los últimos años, Europa ha sido testigo de un resurgimiento incipiente de la huelga, un fenómeno estrechamente ligado a nuevas dinámicas de sindicalización en sectores caracterizados por la precariedad laboral y una fuerte feminización, como los servicios (Hodder y Mustchin, 2024a; 2024b). Este proceso refleja, por un lado, el resurgir de ciertos movimientos sindicales a nivel global y el creciente recurso a la huelga como estrategia de lucha laboral (Kochan et al., 2023). Por otro lado, evidencia la capacidad del sindicalismo para renovarse a través de la acción huelguística (Las Heras y Rodríguez, 2021). Ambas perspectivas confluyen en la concepción del sindicalismo de contrapoder vasco, donde la huelga no solo funciona como un mecanismo clave en la negociación

colectiva, sino que también abre el debate sobre su papel en el fortalecimiento de la afiliación y la densidad sindical (Hodder et al., 2017), en la construcción de una identidad colectiva (Royle y Rueckert, 2022) y en la generación de lazos con los movimientos sociales (Nowak, 2019).

3. Caso de estudio y metodología

En el Estado español, la literatura sobre relaciones laborales se ha enfocado principalmente en el análisis de las instituciones, organizaciones y normativas que modelan el mercado laboral y el sistema sindical a nivel estatal. Sin embargo, este enfoque ha dejado de lado una realidad mucho más compleja, plural y rica en experiencias sindicales, transformaciones políticas y jurisprudencia. Mientras que el marco de RRL estatal se presenta comúnmente como un modelo híbrido o mediterráneo, en el que los sindicatos operan en dos niveles de negociación –tripartito y sectorial (véase Hamann y Martínez-Lucio, 2003; Fernández-Rodríguez et al., 2016)–, en el ámbito sub-estatal surgen dinámicas que cuestionan y desafían este esquema. Por un lado, existen sindicatos de orientación más radical que disputan la hegemonía dentro de sus territorios nacionales, exigiendo mayor autonomía para negociar a nivel empresarial, sectorial e institucional (Las Heras y Roca, 2023). Por otro, emergen movimientos sociales que, a través de diversas expresiones laborales, buscan articular y representar los intereses de colectivos históricamente marginados por las estructuras laborales dominantes (Pérez-de-Guzmán et al., 2016; Las Heras y Ribera-Almandoz, 2017; Roca y Díaz-Parra, 2018; López-Andreu, 2020; Alemán y Zuloaga, 2024).

Fuera de una literatura que privilegia ciertos actores y niveles de negociación, surge una rica y diversa realidad de experiencias, luchas y formas organizativas poco exploradas por la academia ibérica. Además, se ha descuidado el análisis crítico de las contradicciones internas entre las diferentes organizaciones y proyectos sindicales, así como las posibilidades y limitaciones que estos generan (Schmalz et al., 2018; Ellem et al., 2020). Este vacío en la investigación resalta la importancia de este caso de estudio, que ofrece una oportunidad única para expandir y profundizar en la literatura sobre renovación sindical, especialmente a través de las experiencias vascas de sindicalismo de contrapoder y huelga.

CECOSA es una empresa dedicada a la logística, el almacenaje y la distribución, que forma parte del Grupo EROSKI¹. En el caso que nos ocupa, sus operaciones se concentran en el centro logístico matriz del grupo, ubicado en Elorrio (Bizkaia). Su implantación en esta planta no responde a una necesidad productiva espontánea, sino que se enmarca en el contexto de la última reforma laboral, orientada a reducir la temporalidad. Para evitar la incorporación de nuevos trabajadores con contratos indefinidos ligados a la empresa matriz, EROSKI optó por subcontratar parte de las tareas logísticas a través de esta empresa. CECOSA carecía inicialmente de representación sindical ni de comité de empresa, lo que condicionó la posición negociadora y organizativa de su plantilla.

La empresa tenía unas 130 personas trabajadoras, de las cuales 90 se afiliaron en poco tiempo a un sindicato. En las primeras elecciones sindicales, ELA logró seis miembros del comité y LAB tres. La composición de la plantilla era marcadamente diversa, con presencia de hasta 21 nacionalidades distintas. Las condiciones laborales se caracterizaban por una elevada intensidad productiva –entre 20.000 y 30.000 cajas manipuladas por turno– y una fuerte precariedad: salarios próximos al Salario Mínimo Interprofesional, sin complementos significativos, y bajo el paraguas del convenio colectivo estatal de grandes almacenes, uno de los más precarios del sector.

En este contexto, la experiencia de los trabajadores en otras empresas que operan dentro de los centros logísticos del grupo en Bizkaia, como Salvesen, fue clave para orientar la acción sindical en CECOSA. En dichas plataformas, ELA y LAB contaban

1 El Grupo Eroski es una organización cooperativa de distribución integrada en la Corporación Mondragón, basada en un modelo multi-stakeholder. A 31 de enero de 2025 operaba una red de 1.502 establecimientos y contaba con una plantilla aproximada de 27.600 personas, de las que alrededor de 9.000 participan como socios de trabajo en la propiedad y la toma de decisiones de la cooperativa.

con representación consolidada y habían logrado avances significativos mediante pactos de empresa. Aunque no fue posible articular una lucha simultánea, dado que los calendarios de negociación colectiva no coincidieron, sí se generaron dinámicas de solidaridad y circulación de información estratégica entre representantes sindicales de distintos centros, así como a través de las estructuras sindicales. Esta transferencia de experiencias contribuyó a fortalecer el conocimiento práctico de los miembros del comité recién elegidos y a preparar el terreno para una posible acción colectiva.

Para abordar la complejidad de este caso, se adoptó un enfoque metodológico multiescalar (Herod, 2011), que integró tanto a trabajadores como a representantes sindicales de diferentes niveles organizativos, con el objetivo de capturar tanto la dimensión estructural del conflicto como las dinámicas organizativas subyacentes. Este enfoque permite no solo una comprensión de las condiciones materiales que configuraron el conflicto, sino también una mirada más profunda a las estrategias y tácticas que los actores emplearon en el proceso de movilización y negociación. Así, se prestó especial atención a las formas en que los huelguistas, delegados sindicales y representantes de las estructuras sindicales de ELA y LAB diseñaron y ajustaron sus acciones dentro del marco del conflicto, tanto en el ámbito laboral como en el sindical.

Con el fin de garantizar una representación amplia y matizada de estos procesos, se llevaron a cabo 19 entrevistas semiestructuradas (Brinkmann y Kvale, 2018), que incluyeron a personas vinculadas tanto a ELA como a LAB, entre las que se encontraban huelguistas, miembros de comités de empresa, técnicos jurídicos, responsables territoriales y secretarios de ambas organizaciones. De forma complementaria y para lograr una visión integral del conflicto y de la materialización de las estrategias sindicales y sus diferencias entre los actores, se incorporan análisis de los diferentes documentos y panfletos sindicales. Lo que permitió reconstruir los procesos de articulación sindical en un contexto de creciente fragmentación organizativa y segmentación contractual. Este enfoque es esencial, ya que la fragmentación laboral y sindical, junto con la dinámica de poder y la negociación entre las partes, afecta profundamente la capacidad de los actores para negociar y movilizar apoyo, lo que puede alterar los resultados de un proceso huelguístico (Messina y Las Heras, 2024b). Al involucrar a los diferentes actores desde su perspectiva estratégica, se busca comprender cómo sus objetivos, recursos y limitaciones influyen en la forma en que se organizan y actúan en los distintos momentos del conflicto.

Además, dado que la literatura sobre conflictos y huelgas en el campo de las relaciones laborales es escasa, tanto en el contexto estatal como internacional (cf. Mustchin y Hodder, 2024a), se optó por dar un espacio destacado a los relatos de los propios actores. Esto se logró a través de citas, algunas de ellas relativamente extensas, que capturan con claridad, pero también con efusividad, los problemas y desafíos que conlleva la preparación, organización y desenlace de un proceso huelguístico. Estas voces revelan las dificultades inmediatas de los trabajadores y ofrecen un acceso privilegiado a sus decisiones estratégicas y tácticas, permitiendo entender cómo se negociaron las condiciones del conflicto y cómo se construyeron las relaciones de poder en un escenario organizativo marcado por tensiones y contradicciones. En última instancia, este enfoque busca ofrecer una interpretación que no solo documente los hechos, sino que también ilumine las dinámicas estratégicas que subyacen a la lucha por la justicia laboral y sindical.

4. La huelga de CECOSA-Eroski

4.1. El proceso pre-huelga: el “organizing”

Como resultado de la reforma laboral de 2022, los trabajadores eventuales de Eroski que desempeñaban funciones en el almacén central de Elorrio vieron modificadas sus condiciones contractuales. Eroski tenía dos opciones: incorporar a estos trabajadores a la cooperativa o externalizar sus puestos de trabajo. Finalmente, optó por la segunda opción, aunque la externalización se llevó a cabo dentro de su propia estructura organizativa, a través de CECOSA.

Este proceso afectó mucho a los trabajadores, quienes, pese a seguir desempeñando sus funciones en Eroski y seguir usando los mismos uniformes, tuvieron una relación contractual con CECOSA. Como consecuencia, sufrieron una serie de perjuicios en sus condiciones laborales, entre ellos la falta de reconocimiento de su antigüedad. Sin embargo, este nuevo escenario también propició una mayor estabilidad laboral para la plantilla, ya que, al convertirse en trabajadores fijos, muchos de ellos decidieron organizarse para mejorar sus condiciones de trabajo. En una primera instancia, los trabajadores se acercaron a UGT, pero tuvieron problemas para canalizar la voluntad de organizar el espacio de trabajo e impulsar elecciones sindicales con este sindicato, algo que posteriormente resultó relevante en el proceso electoral.

Durante el proceso de organización previo al desarrollo de las elecciones sindicales, las personas que impulsaban el acercamiento a los sindicatos decidieron que la representación debía contar con pluralidad sindical. Esta decisión se justificaba, según sus propias palabras, porque:

Es mejor que haya dos sindicatos en lugar de uno porque, a la hora de luchar, siempre es necesario hacer fuerza. Si te organizas en un único sindicato, la empresa puede manipular la situación y, si a algunos les ofrecen algo a cambio, la negociación se debilita. Con dos sindicatos, puedes decir “esto no” a una de las posiciones, y así todos los trabajadores pueden respaldar mejor cualquier postura. Por eso, siempre es mejor que haya dos sindicatos (miembro comité de empresa LAB)

En este sentido, el proceso de *organizing* impulsado, en un principio por los propios trabajadores, refleja una voluntad de mantener unida a la plantilla, se buscó en todo momento que las elecciones sindicales no dividieran al colectivo:

Nosotros vamos todos unidos, de la mano. Aquí no es que tú eres ELA y yo soy LAB. Nosotros, los de CECOSA, vamos de la mano; de hecho, todo lo hablamos en conjunto y lo compartimos, incluida la información, porque buscamos un bien común. El día que uno de los sindicatos no responda, se verá en las próximas elecciones. Pero nosotros trabajamos por el bien común (miembro comité de empresa ELA).

Aunque la iniciativa de fomentar la organización de la plantilla surgió de un grupo reducido de trabajadores, fue en la articulación efectiva entre la estructura de ELA y el desarrollo de asambleas donde se consolidó la idea de impulsar las elecciones sindicales y elaborar una plataforma de reivindicaciones. Entre estas se incluyen la reducción de las cargas y jornadas de trabajo y el reconocimiento de la antigüedad, entre otras (Manu-Robles, 2024). Este proceso materializa la complementariedad de la metodología del *organizing*, específicamente en cuatro aspectos clave: (i) la identificación de líderes orgánicos y el fortalecimiento de su presencia en los espacios de trabajo (McAlevey, 2024); (ii) la constitución de un marco de reivindicaciones alcanzable y con impacto en la mayoría del colectivo (Allinson, 2022); (iii) el desarrollo de asambleas con la participación de la estructura sindical para construir marcos de confianza y ofrecer asesoramiento técnico que mejore cualitativamente el proceso de organización (McAlevey, 2024); y (iv) sentar bases sólidas para encauzar el conflicto a través de una potencial huelga eficaz y de participación masiva (McAlevey y Lawlor, 2023).

Para paliar la heterogeneidad de la plantilla y construir una representación legítima y fuerte en el almacén, además de los criterios más comunes como armar las listas buscando representantes de los distintos turnos y puestos de trabajo, en CECOSA se tuvo en cuenta la variable lingüística:

Para armar el equipo, primero tuvimos en cuenta la presencia de los compañeros africanos, lo cual es importantísimo. Carlos², por ejemplo, es uno de los que mejor entiende el castellano y se comunica muy bien con casi todos los africanos, por lo que representa a la

2 Todos los nombres citados en este artículo han sido anonimizados para garantizar la confidencialidad de las personas entrevistadas y cumplir con los principios éticos de investigación y de protección de datos personales.

comunidad anglosajona. Después escogimos a Tijani, que es de la comunidad francesa, que también es un grupo numeroso. Como delegados, tratamos de asegurar una diversidad significativa en la representación de todas las áreas. Por ejemplo, tenemos a un delegado de la comunidad anglosajona que trabaja como *fengüista* y polivalente echador de cajas, y otro de la comunidad senegalesa que es preparador de cajas (miembro comité de empresa ELA)

O como el responsable territorial remarcó:

En este caso, el tema de las lenguas es habitual, pero en el tema racializado nosotros también tenemos mucho que aprender, y CECOSA, por ejemplo, nos ha enseñado muchísimo. Hasta ahora, esa lectura se hacía por departamentos. Cuando llega gente, nos dicen que estaría bien que no solo estuviesen los de rebabados, sino también los de calidad y alguno de oficina, porque todos debemos sentirnos representados en este comité. Esa es la mejor manera de ganar elecciones, que todo el mundo se sienta representado en el comité que presentamos. En este caso fue igual, pero con la particularidad del tema racial. Como hombre blanco europeo occidental, al principio no caes en esa historia. Pero cuando vienen algunos, como Hakim, te dicen: “Yo en mi colectivo lo tengo controlado, pero en francés no”. Entonces hay que incluir a alguien que tenga el colectivo francófono controlado. Y piensas: “Claro, blanco y en botella, pero no lo habíamos visto venir”. Se da esa situación y, obviamente, ha salido fenomenal (responsable territorial ELA).

Además de la necesidad de gestionar la complejidad de la plantilla a la hora de componer convocatorias unitarias, el promover las Elecciones Sindicales (EES) tendría una respuesta por parte de CECOSA: el impulsar una lista de trabajadores que defendiera los intereses de la empresa e impulsada por la dirección. La literatura crítica en RLL ha explicado en reiteradas ocasiones que establecer un espacio deliberativo, así como unas elecciones, referéndum u órganos de representación de los y las trabajadoras, pueden ser resultado de estrategias complejas de cooptación y control por parte de aquellos que ostentan el poder empresarial y quieren reproducir el statu quo (véase Bérout, 2013; Las Heras y Messina, 2024). El relato de uno de los miembros del comité que apostó por la estrategia de confrontación es digno de ser reproducido en su totalidad, ya que nos hace entender mejor la complejidad de la situación de los actores entrevistados (Brinkmann y Kvale, 2018), así como cómo diferentes sindicatos y empresa entienden el proceso de constitución de espacios de deliberación y democracia.

La primera dificultad que tuvimos fue cuando la empresa se dio cuenta de la movida – que estábamos organizándonos sindicalmente e íbamos a promover candidaturas de sindicatos de contrapoder– e intentó involucrar a UGT. Lo hizo a través de un encargado intermedio de CECOSA, quien organizaba el trabajo en la plataforma. Por encima de él, un superior cooperativista de EROSKI lo presionó para conseguir firmas y meter a UGT en la movida. Cuando UGT vio que avanzábamos en la organización y búsqueda de representación, intentaron acercarse. Hablé con una representante de UGT de Durango, pero no me convencieron. Pasó el tiempo y no vi nada que generara confianza. Me fui con ELA, y ahí vino la presión: “Estás loco, te voy a pasar una carta para que renuncies y te vengas con nosotros”. Esa carta fue clave. Supe, por un mando intermedio, que estaban metiendo al encargado en la movida. Descubrí que firmaban para que él entrara con UGT. Les pregunté cómo era posible si sabían que era la empresa quien los metía. Dijeron que solo quería ser delegado. Les mostré el grupo de chat que habíamos creado y les dije: si seguían con UGT, estarían fuera del grupo. Se pusieron nerviosos, pero les di dos opciones: renunciar a la candidatura de UGT o salir. Al día siguiente, ya no tenían capacidad de maniobra, y la propia gente renunció a seguir con ellos (miembro comité de empresa ELA)

Así, la maniobra de la dirección no tuvo recorrido y finalmente se presentaron dos listas: una de ELA que sería la ganadora con 6 representantes y otra de LAB, con 3 representantes.

Aunque la primera reivindicación fue que se pagara el descanso para el bocadillo, el asesoramiento técnico sindical permitió expandir las reivindicaciones iniciales e incorporar nuevas dimensiones. Especialmente relevante se convirtió la idea de superar el marco del Convenio Colectivo Estatal de Grandes Almacenes y adherirse al convenio de alimentación de Bizkaia o al sector de transporte de Bizkaia. Poner estos nuevos convenios de referencia no solo significó relacionar su lucha con una de las reivindicaciones históricas del sindicalismo vasco –i.e. de acercar la negociación colectiva a los espacios de trabajo– sino también de pelear por un aumento significativo en las condiciones laborales.

Las cargas de trabajo fueron relevantes en el contenido de las negociaciones, ya que a los trabajadores de CECOSA se les destinaron tareas específicas y exclusivas, casualmente, las que conllevan más esfuerzo físico, como los sectores de jabones, piensos para animales u otras cajas más pesadas. Pero no solo eso, sino que se aumentó el número de cajas que tenían que desplazar en ese sector de 90 a 120 cajas, un 33% más de trabajo en relación con los socios cooperativos que hacían ese trabajo anteriormente. El proceso de movilización problematizó y cuestionó la organización del trabajo, cosa que antes no había sido hecho de manera tan explícita:

Curiosamente, fue a través de la reivindicación sindical que se lograron mejoras que ni siquiera los propios socios cooperativistas habían conseguido durante años. Desde la oficina, quien diseña las tareas con hojas de cálculo puede pensar que todo cuadra y mejora en términos de eficiencia y productividad. Pero no se pone en el lugar del trabajador que, para cumplir esos objetivos, acaba con la espalda destrozada. En el Excel todo parece funcionar, pero en la realidad ese trabajo es inhumano. Hasta que no llegó un comité organizado que visibilizó esas condiciones –como ya señalábamos en nuestras notas: “la gente se está partiendo el lomo”–, nadie se tomaba en serio el problema. Antes, si alguien se quejaba, se le tachaba de vago o se le ignoraba. Además, el diseño de las tareas no tenía en cuenta la composición mixta del almacén, donde trabajaban tanto socios cooperativistas como empleados subcontratados, generando una distribución desigual del esfuerzo físico (delegado territorial de ELA)

La distribución de tareas en CECOSA respondía a un modelo tecnocrático y unilateral de organización del trabajo, diseñado desde las oficinas de Eroski según criterios de eficiencia calculados en hojas de Excel, pero profundamente alejados de las condiciones materiales del almacén y de los cuerpos que sostenían el proceso (para un debate más reciente sobre las contradicciones de las empresas cooperativas véase Las Heras et al., 2024). Como señalaba el anterior responsable sindical, este diseño no solo ignoraba los límites físicos del trabajo, sino que naturalizaba el dolor y el desgaste como parte del rendimiento esperado de trabajadores racializados (Peró y Zontini, 2025). Las reivindicaciones laborales planteadas por el nuevo comité no solo apuntaban a mejoras salariales, sino que cuestionaban de raíz esta lógica de productividad lesiva y agotadora. En este sentido, el conflicto de CECOSA no se limitaba a una disputa contractual, sino que implicaba también una lucha por un mayor reconocimiento del trabajo y, por lo tanto, una mejor organización del mismo, más allá de los límites genéricos y de mínimos determinados por el convenio de Grandes Almacenes y legislación de salud laboral vigentes.

Frente a esta plataforma de reivindicaciones, la empresa adoptó una posición inicial de rechazo total, reforzando un marco de desconfianza e impidiendo la apertura de espacios genuinos de negociación. Esta negativa, más que disuadir al colectivo, consolidó la convicción entre los trabajadores de que la huelga era el único camino viable para disputar tanto las condiciones materiales como el control simbólico sobre la organización del trabajo. Así, el conflicto que se desplegaría en los meses siguientes fue precedido por un proceso de politización del sufrimiento laboral, en el que la acción sindical sirvió para visibilizar y colectivizar formas de explotación naturalizadas en el día a día del almacén.

4.2. El desarrollo del conflicto: la huelga de CECOSA

La elección de la fecha en diciembre fue significativa, ya que coincidió con el periodo de mayor concentración de trabajo debido a la campaña navideña, un momento clave en el que las demandas de producción y distribución alcanzan su punto máximo. Los trabajadores eran plenamente conscientes de que, al aprovechar esta fase de alta demanda, la huelga tendría un impacto económico mucho más elevando, presentándose como un “chokepoint” o punto de estrangulamiento (Womack, 2007; Nowak, 2022) en el proceso de valorización del capital. Es importante recordar que este “chokepoint” no constituye una característica estructural inmutable del proceso productivo, sino que es un constructo social, resultado de la agencia colectiva de los trabajadores, quienes identifican y activan estratégicamente estos espacios de vulnerabilidad para ejercer presión (Roca y Guerrero, en esta misma edición especial). Así, el *timing* de la huelga no solo aumentaba su efectividad inmediata, sino que también enviaba un mensaje claro de que los trabajadores podían intervenir y alterar el desempeño económico de la empresa: “Tenemos que hacer una huelga donde más duela para que entonces tú [la empresa] tengas una menor capacidad de reacción porque si no, nos vas a dar largas.” (miembro comité de empresa de ELA). Pero, y a pesar de que la convocatoria de huelga fue en unos días clave para las operaciones logísticas de Eroski, la planificación y ejecución de esta fue de carácter limitado: no se convocó una huelga indefinida sino una de una semana.

Eso fue un error, un error inicial, programamos una huelga para una semana y no indefinida... Pero aprendimos. Y esto no nos volverá a suceder. Y es que tendríamos que haber lanzado la huelga indefinida, pero la lanzamos a un tiempo determinado. Y eso trajo como consecuencia que terminamos la primera semana y la empresa no nos daba respuesta. Entonces, ¿qué pasó? Cuando fuimos a lanzar la segunda convocatoria de huelga, esta vez indefinida... pues había unos plazos [legales] que había que cumplir y en ese intermedio tuvimos que ir a trabajar (miembro comité de empresa ELA)

El ímpetu de los trabajadores de CECOSA expresa la complejidad de la huelga como forma de acción colectiva, en la que interactúan múltiples variables de manera simultánea, como el tiempo y el espacio de la acción. Esto resalta la importancia de articular dicho ímpetu con una planificación estratégica adecuada, en la que la experiencia y los conocimientos técnicos de la estructura sindical permitan evitar errores clave durante el desarrollo de la huelga. En este caso, organizarla

fue temerariamente fácil. Si se plantea una huelga indefinida, todo tiene que estar muy organizado, con un proceso claro desde abajo, muchas asambleas y explicaciones. O sea, ese es el proceso o el sistema habitual de negociación aquí. Y en el momento en el que ya decidimos que hemos llegado al punto de hartazgo y ya ponemos en marcha la huelga, si ha sido todo muy organizado, puedes plantearte indefinida. Pero en este caso, con una empresa nueva y un comité recién creado, una huelga indefinida podría alargarse hasta enero o febrero, lo cual no nos interesaba. En el ABC del sindicalismo la huelga tiene que ser útil; si no, no sirve. Entonces había que hacerla durante las navidades, porque si llegábamos al 8 de enero sin acuerdo, el impacto sería mucho menor (responsable territorial ELA)

A su vez, paralelamente, la empresa impulsó una serie de reuniones con los diferentes turnos de trabajo por separado para disuadir a los trabajadores de hacer la huelga, preguntándoles explícitamente que “¿en qué momento nos habíamos perdido por el camino?”. El problema, según los trabajadores de CECOSA fue que la empresa matriz, Eroski, en ningún momento quería negociar, que no estaba dispuesta a acceder a las peticiones más básicas de los trabajadores, lo cual les parecía insultante. Según otro miembro del comité de empresa:

Simplemente no les salió del forro darnos un caramelo. Nosotros pedimos, pedimos, pedimos, pedimos, pedimos y nunca nos dijeron, bueno, le vamos a dar esto [e.g. los 20 minutos del tiempo de bocadillo]. Sabiendo que detrás de nosotros hay un colectivo

esperando el resultado de todas las reuniones que tenemos con ustedes, pidiendo mejoras. Y ustedes han hecho la vista gorda todo el tiempo y se niegan a negociar. Entonces, ¿ahora quién perdió camino? Nosotros nunca hemos perdido nuestro camino (miembro comité de empresa ELA)

La participación durante la huelga fue del 96% de la plantilla. Una participación que se complementó con distintos piquetes en las puertas del almacén y distintas movilizaciones por la comarca, especialmente en los municipios vizcaínos de Elorrio y Durango, con el apoyo de distintos colectivos locales y movimientos sociales. La idea de sociabilizar el conflicto es particularmente relevante ya que hablamos de una empresa cooperativa con gran implantación en la sociedad vasca. Atacar a la marca Eroski como estrategia de huelga se entendió en todo momento como una forma más para volver la huelga efectiva.

La huelga se desarrolló de manera inusualmente rápida, desde el inicio de las elecciones hasta su implementación. Este acelerado proceso fue resultado de varios factores interrelacionados, donde destaca la determinación de la plantilla por canalizar el conflicto mediante huelga, y un contexto territorial favorable para estas movilizaciones. En particular, el ambiente de lucha social en ese momento, impulsado por la huelga general feminista, sirvió como un catalizador para fortalecer la voluntad colectiva y dar mayor visibilidad a la protesta (véase Azkune et al., 2022; Messina y Las Heras, 2024b). La combinación de estos elementos permitió que el conflicto se activara rápidamente, dando forma a una acción sindical que respondió tanto a las necesidades internas de los trabajadores como a las dinámicas sociales más amplias en la región:

Fue una temporada en la que tuvimos la huelga general [i.e. 30 de enero de 2020], y luego la huelga feminista general, y todo eso. El ambiente también estaba un poco así, movido, y eso siempre ayuda a que la gente se active más (responsable LAB)

Ante la acción consistente y colectiva de los trabajadores precarios y racializados, la empresa adoptó diferentes respuestas con el objetivo de minar la efectividad de la huelga:

Ellos hicieron muchas trampas, moviendo gente de un lado a otro para cubrir la producción de cajas, una tarea que no nos correspondía supervisar [si no a Inspección de Trabajo]. De hecho, hay denuncias en los tribunales, porque algunas de las acciones que llevaron a cabo son ilegales. Por ejemplo, movieron personas para cubrir nuestros puestos de trabajo, lo cual no se puede hacer. Tú no puedes sustituir mi puesto si yo no quiero (miembro comité de empresa ELA)

A la pregunta de quiénes fueron esas personas realizando las tareas de esquirolaje, la respuesta fue la siguiente:

¿Qué quiénes eran esas personas? ¿Los socios? Sí, cooperativistas de Eroski que estaban en otros puestos y los pusieron a trabajar en la producción de cajas. Incluso también desviaron producción a [otras plantas localizadas en] Vitoria (miembro comité de empresa ELA)

Teniendo en cuenta las dinámicas de competencia sindical y simbolismo (Akkerman, 2008) que suele acarrear hacer piquetes y manifestarse a través de la acción coordinada de diferentes sindicatos, esta huelga mostró cierto tono diferente, donde se preservó la unidad de los trabajadores sobre las diferencias sindicales:

La gente iba con banderas de LAB y pegatinas de ELA o con banderas de ELA y pegatinas de LAB. ¿Sabes? O sea, la gente no le importaba dónde estabas tú [afiliado]. Estamos todos a una. Y eso, por ejemplo, creo que fue una lección de los trabajadores al resto (miembro comité de empresa LAB)

A su vez, teniendo en cuenta las diferentes procedencias de los trabajadores, muchos migrantes de la África subsahariana, hubo expresiones culturales ante las cuales los sindicatos no estaban muy acostumbrados:

Eran manifestaciones y piquetes grabando directos [con los móviles] para sus familias. Había bailes [en la calle] constantes... No sé, a mí me pareció precioso. Fue algo súper bonito, [así como] una lección de humildad para el resto (responsable LAB)

4.3. El cierre del conflicto: cimientos para negociaciones futuras

Durante todo el proceso de negociación que se inició con la huelga, la única línea roja que estableció CECOSA-Eroski fue la permanencia del Convenio Colectivo estatal de Grandes Almacenes. Esta estrategia de la empresa respondía a dos objetivos defensivos clave: en primer lugar, uno político-legal, ya que buscaba externalizar la negociación colectiva, sacándola del ámbito local y de Euskal Herria, para someterla a un marco estatal donde la mesa sindical estuviera dominada por CCOO, UGT y FETICO, organizaciones con las que Eroski tiene una relación más consolidada y con menores dinámicas conflictivas. En segundo lugar, otro de carácter más económico, ya que los convenios vascos otorgan condiciones laborales significativamente mejores en comparación con los establecidos a nivel estatal, especialmente en lo que respecta a salarios, jornadas laborales, descansos y otros beneficios. De esta forma, Eroski intentaba limitar el impacto de los convenios vascos sobre su ámbito de operaciones, preservando sus márgenes y evitando mejoras sustanciales en las condiciones laborales de los trabajadores asalariados que contrataba. El primer aspecto es crucial si consideramos que los dos sindicatos que intervinieron en el conflicto impulsan la negociación colectiva más próxima a los espacios de trabajo (Las Heras, 2019). Pero cómo aterrizan los convenios a Euskal Herria es una pregunta que levanta ampollas entre los sindicatos vascos, ya que un sindicato apoya más la táctica de la huelga para conseguir sus objetivos (ELA) y otro aboga por la articulación de una estrategia más de movimiento social, donde el ámbito laboral y sindical está relacionado con otros ejes de acción (véase Messina y Las Heras, 2024a):

Nuestra relación con LAB siempre es algo complicada, porque cuando planteas afrontar la estatalización de los convenios y quitarnos uno como el Convenio Estatal de Grandes, requiere de esfuerzo y trabajo que lleva a conflicto [i.e. huelga]. Y el conflicto cuanto más largo, pues mayores frutos dará. Pero para llegar a un conflicto largo... es ahí donde chocamos. Porque nosotros apostamos por una caja de resistencia fuerte y nuestra gente puede aguantar. Pero la de LAB no lo es tanto. Entonces al final terminas quedándote en el camino intermedio (responsable territorial ELA).

Por otro lado, LAB enfatiza su estrategia de contrapoder dando importancia al comité de empresa y la unidad de acción (siguiendo la lógica de CCOO durante la transición, Satrustegi, 2022; Las Heras et al., 2022), y entiende la huelga desde una perspectiva más amplia, donde también puede combinarse con otras herramientas de presión, como la acción directa:

Lo primero, para nosotros primordial, es organizar una asamblea. Una asamblea de trabajadores, y eso lo hicimos. Contando las carencias y algunas ilegalidades que habíamos identificado en calendarios, nóminas, salud laboral. Y con esa asamblea buscábamos hacer un poco de pedagogía, de lo que implicaría una lucha para conseguir eso. Claro. No hay que olvidar que la huelga es una herramienta y no es el objetivo. Entonces, cuando hablamos de una huelga, tiene que ser una huelga muy efectiva. Y tiene que ser una huelga que saque toda la mala hostia que tiene el trabajador o la trabajadora para que en el menos tiempo posible se consigan los objetivos. Entonces, nuestra estrategia siempre es: uno, información a todo el mundo; dos, pedagogía de lo que implica la huelga, que no es solo ser rebelde; y tres, eficacia y estar en primera línea. Porque si no estás en primera línea, no te comes luego las 300 identificaciones que hubo, porque si no estás dando por culo en frente de Eroski, no vas a conseguir nada (responsable de LAB)

El conflicto culminó tras la segunda semana de huelga con victorias significativas que marcaron un punto de inflexión en el proceso de empoderamiento de los trabajadores de CECOSA. Este desenlace fue el resultado de una estrategia sindical bien estructurada,

que combinó la movilización y la organización con una labor pedagógica centrada en los objetivos y medios de la lucha, además de un trabajo en primera línea articulado con los sindicatos y sus estructuras. Los trabajadores, que inicialmente canalizaron su descontento a través de una asamblea informativa en la que expusieron las carencias y penurias de sus condiciones laborales, lograron organizarse y transformar un contexto complejo para la acción sindical en el impulso efectivo de una huelga. Esta, lejos de constituir únicamente un acto de rebeldía, se consolidó como una herramienta de lucha estratégica, diseñada para producir cambios reales en su situación laboral, en su forma de organización dentro del almacén y en su concepción del sindicalismo. Los logros obtenidos incluyeron un aumento medio del salario base del 22%, una reducción de 70 horas anuales en la jornada laboral y el reconocimiento de los 20 minutos de descanso diarios como parte del tiempo laboral, un avance clave en la mejora de las condiciones de trabajo. Esta última reivindicación, conocida como “los minutos del bocadillo”, fue uno de los puntos de partida para la movilización que reflejó la necesidad de reconocer el esfuerzo físico que los trabajadores realizaban en jornadas de trabajo duras, y en horarios y calendarios desfavorable. Además, se consiguió que se reconocieran la antigüedad de aquellos empleados que habían trabajado bajo contratos de sustitución en Eroski, lo que significó un aumento entre 250 y 500 euros brutos mensuales en sus salarios (en algunos casos los salarios netos supusieron un aumento de entre el 30%-40%). Finalmente, la empresa se comprometió a desarrollar un plan para reducir el esfuerzo físico en las tareas del almacén, reconociendo la importancia de mejorar las condiciones ergonómicas y de salud laboral. Estos logros, que abarcaron desde el salario hasta la mejora de las condiciones de trabajo, no solo resolvieron demandas inmediatas, sino que también contribuyeron al empoderamiento colectivo del grupo, conformado así la mesa negociación para posteriores momentos. La huelga, que al principio era un desafío que amenazaba la estabilidad de sus trabajos, demostró ser un paso crucial para consolidar sus derechos laborales y desarrollar una mayor conciencia y organización sindical en el centro. Un primer triunfo en un proceso que está lejos de ser un fin, sino más bien el comienzo de una lucha más amplia por mejores condiciones laborales.

5. Conclusión

La huelga de CECOSA demuestra que es posible organizar a una plantilla laboral caracterizada por la precariedad, la fragmentación contractual y la composición mayoritariamente migrante y racializada. Contra el diagnóstico estructuralista que asocia la precariedad con la pasividad o la desorganización, esta experiencia confirma que es posible que se den procesos de empoderamiento, siendo una de las claves el reconocimiento de la realidad concreta de la plantilla –sus ritmos y condiciones de trabajo– y la necesidad de articular estos elementos dentro de una estrategia colectiva de contrapoder. Lejos de partir de marcos abstractos, la estrategia sindical aquí desplegada reconoce que la acción colectiva requiere una mediación política concreta que alinee intereses diversos a través de una labor de *organizing* (McAlevey, 2024), fortaleciendo así el poder asociativo y simbólico de los trabajadores incluso en contextos adversos (Wright, 2000). Esta articulación parece ser especialmente efectiva en contextos como el logístico (Danyluk, 2018), donde el poder estructural se puede ejercer con fuerza si se interrumpe el flujo de mercancías en puntos de estrangulamiento (“chokepoints”) de la cadena de valor (Womack, 2007; Nowak, 2019). La efectividad de la huelga no solo residió en el ímpetu movilizador de los huelguistas, sino también en la cuidadosa lectura del sindicato del terreno de lucha: conocer el funcionamiento interno de la empresa, detectar sus cuellos de botella y elegir el momento adecuado –en este caso, la campaña navideña con picos de demanda– permitió situar a los trabajadores en una posición negociadora fuerte. Así, el análisis estratégico del sector logístico (Roca y Guerrero, en esta misma edición especial) sirvió de guía para articular recursos organizativos clave, como el soporte jurídico y la caja de resistencia, logrando que el *chokepoint* se materializara de forma efectiva. Todo ello permitió que los trabajadores hicieran valer sus demandas y mandar

un mensaje a la empresa de que podían sostener el conflicto más allá del impulso inicial y protegerse de los riesgos y perjuicios económicos asumidos, a la vez que le hacían ver que conocía y podían hacer daño en los puntos más débiles del circuito logístico.

Por otro lado, comprender la “línea roja” de la empresa –aquello que no estaba dispuesta a ceder, como era el reconocer otros convenios colectivos como referentes para regular su actividad laboral– resultó crucial para detectar su resistencia, dónde no iban a poder llegar en esta movilización, y detectar horizontes de negociación para futuras disputas, donde pudieran diseñarse estrategias más planeadas de negociación. Este enfoque de renovación sindical y empoderamiento de la clase trabajadora en clave de contrapoder no solo interpela al sindicalismo institucional hegemónico en el Estado, muchas veces atado al diálogo social (López-Andreu, 2019; Fernández-Rodríguez y Martínez-Lucio, 2023), sino que también ofrece pistas sobre cómo construir poder de clase en condiciones estructurales de desventaja, apuntando así hacia una renovación sindical orientada a la organización de las bases, al conflicto y no a la mera representación en clave institucional.

El análisis de este proceso exitoso nos permite identificar que la eficacia de las estrategias de *organizing* depende de su articulación con una estructura sindical capaz de movilizar de forma simultánea distintos recursos de poder. Si bien el *organizing* es fundamental para fomentar la participación de las y los trabajadores, su efectividad se maximiza cuando opera en sinergia con una organización sindical consolidada. Una estructura fuerte no solo aporta recursos logísticos y legales, sino que también fortalece la capacidad de negociación, sostiene las movilizaciones en el tiempo y garantiza que las demandas trasciendan lo espontáneo para convertirse en conquistas duraderas. Así, este caso reafirma que la combinación del desarrollo de la organización desde abajo con organizaciones sindicales de contrapoder clave para transformar el malestar laboral en poder colectivo. La huelga, como momento culminante de lucha, no es solo el resultado de la organización temporal, sino de un entramado organizativo capaz de sostener y proyectar las demandas hacia cambios estructurales.

6. Bibliografía

- Akkerman, A. (2008). “Union competition and strikes: the need for analysis at the sector level”. *ILR Review*. 61(4): 445-459. <https://doi.org/10.1177/001979390806100401>
- Alemán, E. y Zuloaga, L. (2024). “Liderazgo, empoderamiento y lucha sindical: el caso de las mujeres en Euskadi”. En Eliana Alemán y Lohitzune Zuloaga (eds.), *Mujeres, mercado de trabajo y participación sindical: Análisis sociológico y jurídico* (pp. 289-322). Tirant Lo Blanch.
- Allinson, I., y Revoltig, C. (2022). *Workers can win: a guide to organising at work*. Pluto Press.
- Azkune, J., Romero, E.A. y Goikoetxea, J. (2022). *Sindicalismo y democratización en el capitalismo global: el caso vasco. Formas y escalas emergentes de las democracias contemporáneas: miradas desde la sociedad vasca*, pp. 103-120.
- Bengtsson, E. y Ryner, M. (2015). “The (international) political economy of falling wage shares: situating working-class agency”, *New Political Economy*. 20(3): 406-430. <https://doi.org/10.1080/13563467.2014.951430>
- Bérout, S. (2013). “Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail: éléments de repérage et de discussion”. *Participations*. 5(1): 5-32. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0005>
- Blanc, E. (2025). *We Are the Union: How Worker-to-Worker Organizing Is Revitalizing Labor and Winning Big*. University of California Press.
- Boyle, K.A. (2024). “The Discursive Power of Trade Union Leadership: Framing Identity Fields for Public Persuasion”. *Work, Employment and Society*. 39(3): 681-702 <https://doi.org/10.1177/09500170241279778>
- Brinkmann, S. y Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. Sage.

- Carstensen, MB y Schmidt, VA (2016). "Power through, over and in ideas: conceptualizing ideational power in discursive institutionalism". *Journal of European Public Policy*. 23(3): 318-337. <https://doi.org/10.1080/13501763.2015.1115534>
- Charnock, G. y Starosta, G. (2016). "Introduction: The new international division of labour and the critique of political economy today". *The New International Division of Labour: Global Transformation and Uneven Development*, pp. 1-22. https://doi.org/10.1057/978-1-137-53872-7_1
- Clarke, S. (1990). "The Marxist theory of overaccumulation and crisis". *Science & Society*. 54(4): 442-467.
- Danyluk, M. (2018). "Capital's logistical fix: Accumulation, globalization, and the survival of capitalism". *Environment and Planning D: Society and Space*. 36(4): 630-647. <https://doi.org/10.1177/0263775817703663>
- Dribbusch, H. y Vandaele, K. (2016). "Comparing official strike data in Europe—dealing with varieties of strike recording". *Transfer: European Review of Labour and Research*. 22(3): 413-418. <https://doi.org/10.1177/1024258916658812>
- Ellem, B., Goods, C. y Todd, P. (2020). "Rethinking power, strategy and renewal: Members and unions in crisis". *British Journal of Industrial Relations*. 58(2): 424-446. <https://doi.org/10.1111/bjir.12496>
- Fairbrother, P. (2015). "Rethinking trade unionism: union renewal as transition". *Economic and Labour Relations Review*. 26(4): 561-576. <https://doi.org/10.1177/1035304615616593>
- Fernández-Rodríguez, C. J., Ibáñez Rojo, R. y Martínez Lucio, M. (2016). "Austerity and collective bargaining in Spain: The political and dysfunctional nature of neoliberal deregulation". *European Journal of Industrial Relations*. 22(3): 267-280. <https://doi.org/10.1177/0959680116643433>
- Fernández-Rodríguez, C. J., Ibáñez Rojo, R. y Martínez Lucio, M. (2023). "Spain: Boundaries, roles and changes in trade unionism". *Trade unions in the European Union*, 1013. ETUI.
- Frege, C. M. y Kelly, J. (2003). "Union revitalization strategies in comparative perspective". *European Journal of industrial relations*. 9(1): 7-24. <https://doi.org/10.1177/095968010391002>
- Gallas, A. (2018). "Class power and union capacities: A research note on the power resources approach". *Global Labour Journal*. 9(3). <https://doi.org/10.15173/glj.v9i3.3712>
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005). "The governance of global value chains". *Review of international political economy*. 12(1): 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gumbrell-McCormick, R. y Hyman, R. (2013). *Trade unions in Western Europe: hard times, hard choices*. Oxford University Press.
- Hamann, K. y Martínez Lucio, M. (2003). "Strategies of union revitalization in Spain: negotiating change and fragmentation". *European Journal of Industrial Relations*. 9(1): 61-78. <https://doi.org/10.1177/0959680103009001451>
- Harvey, D. (2014). *Seventeen Contradictions and the End of Capitalism*. Profile Books
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity*. Verso.
- Herod, A. (2011). *Scale*. Routledge.
- Herod, A. (2006). "Trotsky's omission: Labour's role in combined and uneven development". En Bill Dunn y Hugo Radice (Eds.) *100 Years of Permanent Revolution*. Pluto.
- Hodder, A., Williams, M., Kelly, J. y McCarthy, N. (2017). "Does strike action stimulate trade union membership growth?". *British Journal of Industrial Relations*. 55(1): 165-186. <https://doi.org/10.1111/bjir.12188>
- Hodder, A. y Mustchin, S. (2024a). "Examining the recent strike wave in the UK: the problem with official statistics". *The British Journal of Sociology*. 75(2): 239-245. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.13069>
- Hodder, A. y Mustchin, S. (2024b). "Measuring the 2022-2023 strike wave in Britain: ballots, participation and methodological implications". *Industrial Relations Journal*. 56(1): 46-74 <https://doi.org/10.1111/irj.12450>
- Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A Marxist introduction*. Palgrave Macmillan.

- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unionism: Between market, class and society*. Oxford University Press.
- Íñigo-Carrera, J. (2013). *El capital: razón histórica, sujeto revolucionario y conciencia*. Imago Mundi.
- Kochan, T. A., Fine, J. R., Bronfenbrenner, K., Naidu, S., Barnes, J., Diaz-Linhart, Y. y Twiss, D. (2023). "An overview of US workers' current organizing efforts and collective actions". *Work and Occupations*. 50(3): 335-350. <https://doi.org/10.1177/07308884231168793>
- Korpi, W. (1998). "Power resources approach vs. action and conflict: On causal and intentional explanations in the study of power". *Power Resource ant the Welfare State: A Critical Approach*, pp. 37-69.
- Las Heras, J. y Ribera-Almandoz, O. (2017). "When corporatism fails: trade union strategies and grassroots resistance to the Spanish economic crisis". *Journal of Labor and Society*. 20(4): 449-466. <https://doi.org/10.1163/24714607-02004003>
- Las Heras, J. y Rodríguez, L. (2021). "Striking to renew: Basque unions' organizing strategies and use of the strike-fund". *British Journal of Industrial Relations*. 59(3): 669-700. <https://doi.org/10.1111/bjir.12582>
- Las Heras, J., y Roca, B. (2023). "New practices in industrial relations: radical unionism in the European periphery". En Carlos Jesus Fernández Rodríguez y Miguel Martínez Lucio (Eds.), *Work and Employment Relations in Southern Europe* (pp. 137-162). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789909548.00012>
- Las Heras, J., Messina, I. y Rentería-Uriarte, X. (2022). "The formation of Ezker Sindikalaren Konbergentzia: radical unitary unionism in the Basque Country and Navarre". *Labor History*. 63(6): 705-724.
- Las Heras, J., Rísquez, M. y Messina, I. (2025). "Combining union resources: the dynamics of strategic success during an automotive factory closure". *Employee Relations*. 47(2): 380-396. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2024-0722>
- Lévesque, C. y Murray, G. (2010). "Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity". *Transfer: European review of labour and research*. 16(3): 333-350. <https://doi.org/10.1177/1024258910373867>
- Lévesque, C. y Murray, G. (2013). "Renewing union narrative resources: How union capabilities make a difference". *British Journal of Industrial Relations*. 51(4): 777-796. <https://doi.org/10.1111/bjir.12002>
- López-Andreu, M. (2019). "Employment institutions under liberalization pressures: Analysing the effects of regulatory change on collective bargaining in Spain". *British Journal of Industrial Relations*. 57(2): 328-349. <https://doi.org/10.1111/bjir.12418>
- Lopez-Andreu, M. y Martínez Lucio, M. (2024). "The obscure object of desire: The role of political reflections, strategic calculations and informal networks in the development of national social dialogue across time in Spain over five decades". *Journal of Industrial Relations*. 67(3): 555-582. <https://doi.org/10.1177/00221856241269787>
- Manu-Robles Aragiz Fundazioa. (2024). *EROSKI-CECOSA: La voz de personas trabajadoras, oprimidas y racializadas*. Manu-Robles Aragiz Fundazioa
- Marx, K. (1990). *Capital Vol. I*. Penguin.
- Martínez-Lucio, M. (Ed.). (2013). *International human resource management: An employment relations perspective*. Sage.
- McAlevey, J., y Lawlor, A. (2023). *Rules to win by: Power and participation in union negotiations*. Oxford University Press.
- McAlevey, J. (2024). *No hay atajos: organizar el poder sindical*. Verso.
- Messina, I. y Las Heras, J. (2024a). "Union strategies in conflict: A comparative study of strike fund institutionalisation and infrastructural resources". *British Journal of Industrial Relations*. 62(4): 878-901. <https://doi.org/10.1111/bjir.12824>
- Messina, I., y Las Heras, J. (2024b). "Trabajadoras en huelga: estrategias del sindicalismo de contrapoder en Hego Euskal Herria". En Eliana Alemán y Lohitzune Zuloaga (Eds.), *Mujeres, mercado de trabajo y participación sindical: Análisis sociológico y jurídico* (pp. 323-351). Tirant Humanidades.

- Molina, O. y Barranco, O. (2016). "Trade union strategies to enhance strike effectiveness in Italy and Spain". *Transfer: European Review of Labour and Research*. 22(3): 383-399. <https://doi.org/10.1177/1024258916655741>
- Moody, K. (1997). *Workers in a Lean World*. Verso.
- Morales-Muñoz, K., y Roca, B. (2022). "The spatiality of collective action and organization among platform workers in Spain and Chile". *Environment and Planning A: Economy and Space*. 54(7): 1411-1431. <https://doi.org/10.1177/0308518X221103262>
- Nowak, J. (2019). *Mass strikes and social movements in Brazil and India: Popular mobilisation in the long depression*. Springer.
- Nowak, J. (2022). "Do choke points provide workers in logistics with power? A critique of the power resources approach in light of the 2018 truckers' strike in Brazil". *Review of International Political Economy*. 29(5): 1675-1697. <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1931940>
- Pérez de Guzmán, S., Roca, B. y Díaz-Parra, I. (2016). "Political exchange, crisis of representation and trade union strategies in a time of austerity: trade unions and 15M in Spain". *Transfer: European Review of Labour and Research*. 22(4): 461-474. <https://doi.org/10.1177/1024258916667013>
- Però, D. y Zontini, E. (2025). "Labour struggles as lived citizenship. Precarious migrant workers as agents of change". *Ethnic and Racial Studies*. 1-19. <https://doi.org/10.1080/01419870.2025.2482727>
- Perrone, L., Wright, E. O. y Griffin, L. J. (1984). "Positional power, strikes and wages". *American Sociological Review*. 49(3): 412-426. <https://doi.org/10.2307/2095284>
- García-Calavia, M. Á. y Rigby, M. (2019). "Las trayectorias de las instituciones laborales españolas ante las recientes presiones económicas: ¿Cómo quedan los recursos para los sindicatos?". *Revista Española de Sociología*. 28(2). <https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.73>
- Randle, S. (2024). "Geographies of storage". *Geography Compass*. 18(1) <https://doi.org/10.1111/gec3.12733>
- Roca, B., Díaz-Parra, I. y Martín-Díaz, E. (2018). "Challenging Austerity". *Radical left and social movements in the South of Europe*, pp. 17-47.
- Roca, B. (2020). "Socio-spatial strategies of worker centres: an ethnography of alt-labour in NYC". *Antipode*. 52(4): 1196-1215. <https://doi.org/10.1111/anti.12621>
- Royle, T. y Rueckert, Y. (2022). "McStrike! Framing, (political) opportunity and the development of a collective identity: McDonald's and the UK Fast-Food Rights Campaign". *Work, Employment and Society*. 36(3): 407-426. <https://doi.org/10.1177/0950017020959264>
- Satrustegi, I. (2022). "Unitary unionism in the transition: a general approach from Navarre". *Labor History*. 63(6): 686-704.
- Schmalz, S., Ludwig, C. y Webster, E. (2018). "The power resources approach: Developments and challenges". *Global labour journal*. 9(2). <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>
- Selwyn, B. (2013). "Social upgrading and labour in global production networks: A critique and an alternative conception". *Competition & Change*. 17(1): 75-90. <https://doi.org/10.1179/1024529412Z.00000000026>
- Silver, B. J. (2003). *Forces of labor: workers' movements and globalization since 1870*. Cambridge University Press.
- Sordo, U. (2019). *¿Un futuro sin sindicatos?* La Catarata.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J. y Gereffi, G. (2008). "Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry". *Journal of Economic Geography*. 8(3): 297-321. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn007>
- Wilhelmi, G. (2023). *Huelgas, mareas y plazas: resultados de una década de movilizaciones contra la crisis neoliberal (2008-2019)*. La Catarata.
- Womack, J. (2007). *Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. FCE.
- Wright, E. O. (2000). "Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise". *American journal of sociology*. 105(4): 957-1002. <https://doi.org/10.1086/210397>