

POLITICAS DE REGULACION DE LA MANO  
DE OBRA EN LA EUROPA DE LOS '90

Pilar Carrasquer.  
Xavier Collier.  
Fausto Miguélez.

Universitat Autònoma de Barcelona.  
Departament de Sociologia.  
Grup de Recerca sobre Treball i  
Vida Quotidiana.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
LA EMPRESA DE ALIMENTACION .....	6
1. Empresa, producción y trabajo. ....	7
La empresa estudiada. ....	7
La estructura de la plantilla. ....	11
El entorno local. ....	13
2. Políticas de personal y organización del trabajo. ....	14
Políticas de contratación. ....	14
Retribución e incentivación. ....	15
Profesión, formación y carrera profesional. ....	18
La flexibilidad en el uso del trabajo. ....	20
La organización del trabajo y la innovación tecnológica	22
Producción y calidad. ....	24
Políticas de welfare empresarial. ....	27
3. Las formas de interacción en la empresa. ....	29
La aorganización del área de personal. ....	29
La presencia sindical en la empresa. ....	33
El reconocimiento de los representantes	
de los trabajadores. ....	35
Las relaciones con los representantes	
de los trabajadores. ....	36
Políticas de negociación. ....	39
Las relaciones directas con los trabajadores. ....	42
4. Conclusiones. ....	45
5. Anexo. ....	49
LA EMPRESA DEL METAL .....	50
1. Empresa, producción y trabajo. ....	51
Descripción de la empresa. ....	51
Situación económica de la empresa. ....	52
La organización de la producción. ....	53
Plantilla y características de la misma. ....	54
Relación con el entorno. ....	56
2. Políticas de personal y organización del trabajo. ....	58
Formas de acceso a la empresa. ....	58
Políticas de retribución e incentivación	
de la mano de obra. ....	59
Las políticas de welfare empresarial. ....	62
Las políticas de ubicación profesional,	
de formación y de carrera. ....	63

La flexibilidad en el trabajo. ....	66
La organización del trabajo. ....	68
La política productiva y de calidad. ....	70
<b>3. Dirección de personal y representación de los trabajadores. ....</b>	<b>73</b>
La organización del departamento de Recursos Humanos...	73
La presencia sindical en la empresa. ....	75
Relaciones entre dirección y organismos de representación. ....	78
Las relaciones directas entre la dirección y los trabajadores. ....	79
Las políticas de negociación. ....	81
<b>4. Conclusiones. ....</b>	<b>85</b>
<b>5. Anexo. ....</b>	<b>88</b>
 LA EMPRESA DE QUIMICAS	
<b>1. Empresa, producción y trabajo. ....</b>	<b>90</b>
Descripción de la empresa. ....	90
La empresa en el contexto local. ....	98
<b>2. Políticas de personal y organización del trabajo. ....</b>	<b>99</b>
Contratación y reducción de plantilla. ....	99
Políticas de retribución e incentivación. ....	102
Ubicación profesional, formación y carrera. ....	105
Flexibilidad en el trabajo y su uso. ....	107
Organización del trabajo. ....	112
Políticas de welfare empresarial. ....	120
<b>3. Dirección de personal y representación de los trabajadores. ....</b>	<b>121</b>
Organización de la dirección de personal. ....	121
<b>4. Conclusiones. ....</b>	<b>135</b>
<b>5. Anexos. ....</b>	<b>141</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES. ....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXOS. ....</b>	<b>150</b>

## Introducción.

El trabajo que aquí presentamos es el resultado de una investigación de características peculiares. Por una parte, se trata de una investigación realizada específicamente en nuestro país analizando casos de empresas. Pero, por otro lado, se engarza en un proyecto más amplio que pretende comparar el estado de la cuestión sobre la gestión de los recursos humanos en el marco europeo.

A tal efecto, equipos de investigadores de otros países (Alemania, Gran Bretaña, Francia e Italia) realizan el mismo proyecto con otras empresas. El objetivo general es detectar las tendencias que existen en lo que se conoce como "Managerial Policies of Labour Regulation" en el interior de unas empresas cada vez más caracterizadas por el recursos a la flexibilidad.

Este trabajo inicial de exploración aborda, pues, diferentes aspectos que hacen referencia a las formas en que son gestionados los recursos humanos en las empresas: desde las políticas salariales a las de formación pasando por las relaciones entre las empresas y los sindicatos y la forma en que se organiza el trabajo, se tratan diversos temas de relevante importancia para las relaciones laborales.

La guía que orienta a todos los equipos que participan en el proyecto, y muy particularmente al de la Universitat Autònoma de

Barcelona, consiste en responder a una pregunta básica: teniendo en cuenta el creciente recurso a la flexibilidad que utilizan las empresas en el contexto de un entorno cambiante, y partiendo de la premisa de que toda empresa utiliza los recursos necesarios para persuadir a los trabajadores de que trabajen, ¿de qué forma es buscado el consenso de los trabajadores y qué características tiene éste?, ¿qué repercusiones tiene esta búsqueda en las relaciones laborales y qué estrategias adoptan los actores sociales?.

Para responder a estos interrogantes se hacía necesario diseñar una estrategia de investigación para obtener los datos necesarios para ilustrar nuestras respuestas.

### **Metodología**

La investigación que presentamos ha supuesto un doble esfuerzo. Por un lado se han recopilado multitud de datos sobre las empresas entrevistadas; y por otro, se ha tratado de utilizar estos datos para ilustrar el tema de la investigación. Nuestro objetivo era conocer cómo las empresas gestionaban sus activos humanos y de qué manera esta gestión podía ser entendida como una forma de obtener el consenso necesario para la producción en el marco general de la creciente tendencia a la flexibilidad que exigen las empresas. Dicho consenso podía adoptar diferentes formas (participación, implicación, pasividad, etc) y ser obtenido de varias maneras. Para tratar de buscar evidencias empíricas que nos permitieran conocer más profundamente este

proceso se diseñó una estrategia de investigación que abarcaba las siguientes etapas:

1. **Diseñar el cuestionario** más adecuado para captar los factores que nos permitieran conocer tanto las estrategias que seguían las empresas como las de los trabajadores (a nivel individual y colectivo). Esta etapa previa dependió del equipo italiano, que se encarga de coordinar el estudio a nivel europeo.

2. **Seleccionar una muestra** de empresas siguiendo criterios de significatividad, no de representatividad, y de acuerdo con las sugerencias del grupo italiano. Esto obligaba a seguir una metodología de estudio de casos que nos permitiera descubrir las tendencias más significativas en diversas tipologías de empresas. A tal efecto, se decidió que las empresas que íbamos a estudiar pertenecerían a tres sectores clave del tejido industrial de nuestro país: alimentación, químicas y motor. Seguidamente se establecieron una serie de criterios en orden a seleccionar las tres empresas a estudiar:

- Empresas de gran tamaño (superior a 500 o a 1000 trabajadores).
- De propiedad privada y con experiencia en círculos de calidad.
- Que fueran la unidad principal del grupo empresarial (si formaba parte de un grupo).
- Que pertenecieran a los siguientes sectores y que tuvieran estas características en la organización del trabajo:

- alimentación, con organización del trabajo fordista y

fuerza de trabajo con baja cualificación.

- químicas, que produzca materiales plásticos con métodos post-fordistas y con nuevas cualificaciones de la fuerza del trabajo.

- mecánica, que fabrique máquinas para la producción de energías y con fuerza de trabajo altamente cualificados.

El uso de una metodología de casos y de su estudio en profundidad ha permitido incorporar como una variable importante del análisis la evolución de las relaciones laborales en la empresa, elemento que hubiera sido bastante difícil de utilizar con otras técnicas de investigación (cuestionario, por ejemplo). Además, con el estudio de casos se ha podido ofrecer una visión dinámica de las relaciones laborales tratando de comprender los procesos que intervenían en cada una de las empresas estudiadas.

3. Una vez seleccionadas las empresas y puestos en contacto con ellas, nos dispusimos a realizar las entrevistas con las personas que nos pudieran facilitar la información que se buscaba (por parte de la empresa y por parte de los trabajadores). A tal efecto, siguiendo la guía de entrevista adjunta<sup>1</sup>, se entrevistó a 6/7 (depende de cada caso) personas en cada empresa: sindicalistas, delegados, directores de personal, responsables de formación. En general cada individuo fue entrevistado en más de dos ocasiones, al objeto de poder extraer el máximo de

---

<sup>1</sup>. Ver ANEXO 1.

información posible e ir completando algunas lagunas que se habían producido en las primeras entrevistas. En términos generales las entrevistas eran semidirigidas, ya que a pesar de disponer una guía de entrevista bastante amplia y adaptada a cada situación lo normal era que el entrevistado/a tratara, además, otros temas relacionados con su empresa. Esto permitió obtener una gran cantidad de información que ha quedado registrada en cintas magnetofónicas.

4. A medida que las entrevistas eran grabadas se procedía a transcribirlas y analizarlas para ir completando la información y extrayendo las primeras conclusiones de cada caso. El análisis de las entrevistas se realizó transversalmente siguiendo los items diseñados para tal efecto.<sup>2</sup>

5. Este análisis sirvió para elaborar los primeros informes de cada empresa estudiada. Tras ponerlos en común y discutirlos se compararon los tres casos analizados para extraer las conclusiones generales.

Cumplimentadas esta cinco etapas, los borradores fueron discutidos con los protagonistas de las entrevistas, quienes en última instancia dieron alguna información adicional sobre los temas de la investigación.

---

<sup>2</sup>. Ver ANEXO 2.



LA EMPRESA DE ALIMENTACION

## 1. EMPRESA, PRODUCCION, TRABAJO

### **La empresa estudiada**

La empresa que estudiamos desarrolla una doble producción: producción propia de helados y producción de congelados a través de una serie de pequeñas empresas a las que compra el producto final que luego distribuye.

En la actualidad la empresa tiene dos centros de producción, uno en Barcelona el otro en Madrid, siendo el segundo el más importante de ambos, puesto que realiza el 80% de la producción. El primero de los dos está especializado en productos para el gran público y el segundo en productos parz hostelería. Hace 10 años existían otros dos centros, en Sevilla y Mallorca, que desaparecen en una reestructuración que entonces se lleva a cabo. También en Barcelona están las oficinas centrales y la dirección general de la empresa, lo que da al establecimiento de esta ciudad la prerrogativa de centro principal.

Una característica particular es la organización comercial, a través de una red de vendedores que llevan el producto a toda España. Estos vendedores son trabajadores de plantilla, con categoría de oficiales de primera, sujetos a convenio. Sin embargo sus condiciones económicas vienen fuertemente determinadas por el volumen de ventas que individualmente son capaces de realizar.

Desde 1979 la empresa que estudiamos está controlada al 100% por la multinacional holandesa Unilever que tiene en España una importante red de empresas en el area de la alimentación. Las directrices generales por lo que a producción, mercado y trabajo provienen de la empresa multinacional, pero con un gran nivel de autonomía, particularmente por lo que a la gestión de la producción y del trabajo se refiere, según la opinión de la empresa. En el ámbito del trabajo dicha autonomía no parece ser tan alta, como señalaremos posteriormente en este informe, en base al análisis de las relaciones laborales y de la organización del trabajo efectivos en las empresas.

Estudiamos una empresa sin problemas económicos en los últimos 10 años, desde que en 1980 llevara a cabo una reestructuración notable de plantilla, junto con una importante modernización de maquinaria. El facturado de la empresa fué de 20.000 millones en 1990 -había sido de 9.000 millones en 1985, por tanto se ha más que doblado en 5 años- correspondiendo un 12 por ciento a costes de personal. Esta situación económica le ha permitido mantener acuerdos salariales anuales que han mejorado siempre los acuerdos negociados a nivel sectorial estatal en el convenio colectivo estatal de helados. Probablemente aquí radica uno de los factores que explican la baja conflictividad laboral que la empresa ha sufrido en el último periodo.

La empresa señala que domina un 30% del mercado (helados principalmente y congelados, aunque estos últimos son comercializados por ella, pero fabricados por otras empresas),

aunque en medio de una fuerte competencia tanto de empresas españolas (Avides, La Menorquina) como multinacionales (Nestlé). La ampliación del mercado se está dirigiendo tanto hacia nuevos productos como hacia la obtención de una mayor variedad en los existentes, gracias a que el consumo de helados y congelados ha tenido un fuerte aumento en España en los últimos años. El incremento del mercado y el esfuerzo para hacerse con cuotas superiores del mismo está teniendo importantes repercusiones en la organización de la producción y en las características del trabajo.

Desde la perspectiva de la producción la empresa ha llevado a cabo importantes innovaciones en maquinaria que no han supuesto eliminación de personal, gracias a que cuenta con una plantilla extraordinariamente flexible, como veremos inmediatamente; dicha innovación se ha realizado tanto en el ámbito estricto de la producción con aumento de la automatización (computerización de maquinaria) como en el de la administración (red de ordenadores en contabilidad, gestión de personal, etc). Para llevar a cabo el notable aumento de la producción que ha tenido lugar en los últimos años se ha realizado una notable flexibilización de la fuerza de trabajo tanto a nivel interno como externo. A nivel interno hay que destacar principalmente la turnicidad: el paso de 2 a 4 turnos en temporada (los tres de la jornada y el de fines de semana) que la empresa justifica tanto en términos de producción como en exigencia de amortización de nueva maquinaria; éste es un grado de flexibilización extraordinario puesto que posibilita que las máquinas estén a pleno rendimiento cuando ello

es necesario por exigencias de la producción (en los meses de primavera y verano que es el periodo de máxima venta del producto helado). Al mismo tiempo, es una flexibilización muy poco conflictiva, puesto que se hace recaer, como veremos posteriormente, principalmente sobre los trabajadores de temporada.

Sin embargo otros aspectos de flexibilidad interna han sido aplicados en forma más diferenciada: por ejemplo la rotación no es muy alta y, en todo caso, se da entre máquinas muy afines, mientras que hay una cierta flexibilidad en jornada, sobre todo en términos de horas extras de algunos de los colectivos de la empresa; o bien una flexibilidad salarial a través de los complementos de empresa que ésta otorga al margen del Convenio sectorial y del acuerdo colectivo.

La flexibilidad externa se basa en la existencia de una proporción muy elevada de trabajadores temporales que son tanto fijos discontinuos (que mantienen una cierta garantía de contratación, aunque discontinua) como eventuales. Una parte importante de estos dos colectivos es utilizada precisamente como plantilla de flexibilización lo que da a la empresa una gran comodidad para ajustar los costos del personal a las exigencias del mercado. En efecto, la contratación de estos eventuales puede afectar a un número mayor o menor de trabajadores, extenderse por más o menos meses cada año.

## La estructura de la plantilla

La estructura de la plantilla merece algunas consideraciones por cuanto es uno de los factores claves de la estabilidad económica de la empresa así como el instrumento principal de flexibilización del trabajo. A finales de 1989 la plantilla consta de 1.162 personas de las que sólo el 44% aproximadamente -en torno a 500- son fijos, mientras que los fijos discontinuos son un 20% y el resto (36%) son eventuales. Hace 10 años los fijos se aproximaban a 900, quedando notablemente mermados en 1979 en base a bajas incentivadas. Los fijos discontinuos y los temporales trabajan un máximo de 9 meses al año, de Febrero a Octubre.

El grueso de la plantilla fija está constituido por los niveles de gestión (encargados, mandos intermedios, etc) y administración; por ejemplo, sólo poco más del 20% de la plantilla fija de Barcelona son obreros; la mayoría de éstos, por el contrario, se hallan entre los fijos discontinuos y los eventuales, es decir, trabajan periodos limitados a lo largo del año. Por tanto se da una notable correlación entre estabilidad contractual y categorías no manuales así como entre manualidad y precariedad de la contratación.

Uno de los contenciosos más fuertes que los representantes del personal y los sindicatos mantienen con la empresa se refiere justamente al paso de fijos discontinuos a fijos de plantilla (acuerdos informales contemplan cada año algunos cambios de

éstos). Probablemente éste es uno de los contenciosos que el Comité mantiene más fuertemente con la dirección, a través del cual está logrando aumentar ligeramente la plantilla de fijos manuales en la empresa.

En realidad para la dirección de la empresa estudiada el mantenimiento de la eventualidad no sólo responde a una cierta estacionalidad de la producción -en verano la producción de helados es mucho mayor que en otras épocas del año (en realidad durante algunos meses de invierno no se produce apenas)- y por tanto una adecuación de los costes de personal a las exigencias; también ofrece la posibilidad de mantener un control más estricto sobre las actitudes de los trabajadores, al quedar en manos de la empresa la posibilidad de recontractación temporada tras temporada. Aunque en forma mucho más extremada, debido a la estacionalidad de una parte de la producción, la empresa que analizamos expresa la función de flexibilización que tiene la eventualidad en las empresas españolas en manera clara, particularmente en ciertos sectores industriales como alimentación o textil o de servicios como hostelería y comercio.

Otros aspectos a tener en cuenta por lo que a la estructura de la plantilla se refiere tienen que ver con la edad y el sexo; la plantilla fija es notablemente de más edad que la plantilla temporal, puesto que probablemente la contratación de jóvenes en régimen temporal los últimos años ha sido más fácil que la de personas maduras. Las mujeres, así mismo son muchas menos que los hombres: sólo un 20% de la plantilla fija del establecimiento de

Barcelona, concentrándose principalmente en empleadas y obreras. En la plantilla temporal suponen una proporción superior a la señalada para la fija, pero ocupan mayoritariamente puestos de trabajo poco cualificados: envasado y empaquetado del producto. Por el contrario la mujeres son escasas en puestos de inspección, técnicos y mandos intermedios e inexistentes en puestos de dirección.

### **El entorno local**

En su establecimiento de Barcelona la empresa se ubica en una zona de antigua industrialización que ahora está siendo desmantelada para ser ocupada por vivienda residencial, mientras que en Madrid está establecida en un area de industrialización reciente (Alcobendas). En ambos casos puede gozar de mano de obra adecuada tanto en términos de formación escolar y postescolar como de edad o sexo. La empresa tiende a exigir un nivel relativamente alto de formación a sus trabajadores, al tiempo que colabora con el Instituto Nacional de Empleo para impartir formación profesional a sus trabajadores. Es fácil encontrar trabajadores jóvenes o mujeres dispuestos a trabajar eventualmente, puesto que el mercado de trabajo de los ámbitos territoriales en los que se ubican los centros de trabajo está notablemente segmentado y es muy flexible.



## 2. POLITICAS DE PERSONAL Y ORGANIZACION DEL TRABAJO

### Políticas de contratación

Como hemos señalado con anterioridad, la contratación de los "fijos de campaña" (fijos discontinuos) tiene una cierta estabilidad, aunque no sujeta a negociación alguna con sindicatos o representantes ni a otro tipo de participación de éstos, sino a relación empresa- trabajador. Con respecto a los temporales, que con frecuencia son familiares de los trabajadores de plantilla -práctica frecuente en muchas empresas españolas de diferentes sectores- el Comité recibe información, aunque no tiene capacidad de intervención. Estos trabajadores obtienen, en general, un contrato por 6 meses que puede ser prorrogado o no hasta los 9 según las necesidades de producción de la empresa. Estos trabajadores, en buena proporción repiten su contratación de año en año, por tanto cuentan con una cierta seguridad de empleo, aunque menor que la de los fijos discontinuos.

La contratación para niveles medios o superiores tiene otra dinámica. La empresa subraya que está muy interesada en la promoción interna de sus trabajadores antes que recurrir al mercado de trabajo externo, por más que para niveles altos se suele buscar personas con formación universitaria que luego se forman a través de los distintos ámbitos de la empresa. Pero en ninguno de estos dos casos hay intervención directa del sindicato ni de los representantes, excepto la presencia de miembros del

Comité en las pruebas de selección, lo que comparado con otras empresas comporta un nivel de implicación de los representantes del personal que conviene subrayar.

Desde la remodelación de 1979, la acomodación de la plantilla a las necesidades siempre crecientes de mano de obra ha seguido dos caminos: el de un fuerte incremento de los temporales y el de ligero incremento de los fijos, vía promoción interna si se trataba de ocupar puestos de niveles de cualificación bajos o bien vía promoción o asunción externa, si las necesidades concernían personal de mediana o alta cualificación. Pero también se ha seguido una política de rejuvenecimiento de la plantilla fija, merced a jubilaciones anticipadas que, de acuerdo con el Comité, son siempre substituídas por otro trabajador. Las jubilaciones anticipadas pueden convenir a los trabajadores afectados y son, al mismo tiempo, de gran interés para la empresa, pues le permiten contratar a personal mejor preparado y, potencialmente, más motivable en cuestiones como la formación o la calidad.

### **Retribución e incentivación**

La política retributiva de la empresa muestra dos rasgos básicos que tienen importantes implicaciones en las políticas de personal. El primero de ellos se refiere a la cuantía de las retribuciones. La nuestra tiende a pagar mejor que la media de las empresas del sector, gracias a que un acuerdo de empresa, al

margen del Convenio sectorial, suele fijar los aumentos anuales de las principales aspectos retributivos uno o dos puntos por encima del Convenio. Este tratamiento salarial es visto por la empresa como un aspecto importante en los objetivos de productividad y de calidad.

Pero, al mismo tiempo, en la política salarial existen aspectos que dan a la empresa una capacidad incentivadora e integradora bien colectiva bien individual. Podemos referirnos, en tal sentido, a la existencia de 4 pagas extraordinarias -las dos habituales más la de beneficios y la de Marzo- reguladas en Convenio o bien a los complementos por méritos. Son sobre todo éstos últimos los que tienen un poder incentivador diferencial, puesto que la empresa los atribuye a las categorías que estima oportuno -mandos intermedios, administrativos, inspectores, vendedores- a través de un mecanismo en el que la adecuación del trabajador a los objetivos marcados por su superior y la valoración de éste, para cada trabajador individualmente, son esenciales. Tales objetivos son principalmente la calidad, el trabajo en tiempo programado y el volumen de ventas. El complemento de méritos escapa totalmente a cualquier participación, ni siquiera informativa, de los sindicatos o representantes del personal. La tendencia a valorar cada vez a más trabajadores con el complemento de méritos explicita aún más una política dirigida a sacar aspectos retributivos del esquema de negociación con el Comité o Sindicatos, incrementando el peso del salario variable sobre el salario fijo, por un lado y el de la negociación salarial individualizada frente a la colectiva por

otro. Por tal razón los salarios que a las diversas categorías atribuye el Convenio -los únicos que se pueden conocer fehacientemente para todas las categorías- no son sino una aproximación a los salarios reales en las categorías administrativas y técnicas.

Los trabajadores directos de producción, por el contrario, son incentivados sobre la base de sistemas standard de valoración de métodos y tiempos que están mucho más ligados a la cantidad producida que no a su calidad, a pesar de que la calidad constituye una preocupación no pequeña para la empresa en un contexto de competencia muy radicalizado, como veremos posteriormente.

La política salarial de la empresa, sin embargo, no propicia distancias notables entre los trabajadores fijos y los fijos discontinuos o eventuales dentro de cada categoría, por cuanto el segundo grupo también recibe un plus de antigüedad después de 3 campañas realizadas y el equivalente a las pagas extraordinarias. Esta política no sólo elimina cualquier tipo de conflictividad entre los no fijos, sino que propicia en este colectivo un grado de asentimiento hacia la empresa casi igual que entre los fijos.

Las diferencias se introducirían principalmente a través del mencionado complemento de empresa, sin que llegue a ser posible evaluar la cuantía de las mismas. La media de la parte variable del salario está actualmente en un 25% entre los trabajadores

sujetos a Convenio, con tendencia al aumento de dicha parte variable a lo largo de los últimos años.

### **Profesión, formación y carrera profesional**

Una cierta mecánica de ascensos y carrera profesional está regulada en el Convenio colectivo del ramo de helados. Esta regulación atribuye el derecho preferent para cubrir vacantes en la empresa a los fijos, luego a los temporales de campaña, finalmente a los externos. Tales vacantes se cubren a través de exámenes a los que pueden presentarse los de categoría inmediatamente inferior, siendo la capacidad el elemento determinante del resultado de la prueba y, en caso de empate, la antigüedad. En la realidad, sin embargo, esta mecánica queda cerrada a la participación de los representantes de los trabajadores, excepto en lo que se refiere a poder seguir el desarrollo de las pruebas. Pero es la empresa la que diseña nuevos puestos o conforma vacantes así como la que prepara y corrige los exámenes en los cuales, según los representantes de los trabajadores -al menos en lo que se refiere a las categorías de obreros y administrativos- apenas se tiene en cuenta la experiencia con lo que un recién entrado con un nivel de formación escolar medio puede pasar fácilmente por delante de muchos de los que llevan años trabajando. Esto pone de manifiesto que, en realidad, para muchos de los puestos se requiere una cualificación relativamente baja. También queda a libre decisión de la empresa la decisión de las plazas que no entran en el

mecanismo regulado en el Convenio, puesto que son definidas como plazas de confianza.

Uno de los aspectos que más llaman la atención en las entrevistas con los diversos directivos de la empresa estudiada es la importancia que se atribuye a la formación y de la que se hace eco el mismo Convenio sectorial. La formación se vincula con la calidad, la productividad, la carrera profesional, la innovación tecnológica. La empresa realiza cursos para sus trabajadores, retribuyendo su duración como jornada de trabajo o bien facilita excedencias con reserva de plaza para aquellos que quieren acceder a un nivel superior de formación reglada. La formación no reglada que realiza para sus trabajadores, a veces con técnicos de la empresa a veces gracias a convenios con el Instituto Nacional de Empleo tiene tanto contenidos generales, por ejemplo informática, como contenidos específicos, por ejemplo sobre la fabricación de helados.

La formación nos aparece, más bien, como uno de los ejes de la política de personal aún con más fuerza que como elemento de la política de producción; ello es así debido a la fuerte relación entre formación, ascensos y carrera profesional lo que, en el fondo, da bazas a la dirección contra la interferencia de los representantes de los trabajadores para quienes es más factible controlar y entender en aspectos que tienen que ver con la experiencia de la fuerza de trabajo. Con todo la formación no tiene que ver sólo con la cualificación de la fuerza de trabajo o con la carrera profesional -propiaamente no hay itinerarios

profesionales sistemáticamente diseñados- sino también con otros aspectos como la flexibilidad o la adaptabilidad de la fuerza de trabajo; este último aspecto explica la importancia que la Dirección de personal da a la contratación de jóvenes con el nivel más alto de formación posible, puesto que estos jóvenes suelen llegar con ganas de integrarse y sin "vicios" atribuibles a la larga estancia en la empresa.

### **La flexibilidad en el uso del trabajo**

El tiempo de trabajo semanal permanece invariado desde 1978 y está fijado en 40 horas, con una flexibilización regulada en Convenio que las convierte en 44 durante la temporada alta -40 de lunes a viernes y 4 el sábado- y en 37 durante la temporada baja y con la posibilidad, también asumida en Convenio, de incrementar esa flexibilidad a lo largo de la semana de acuerdo con exigencias de la producción. A cambio de ello, ha tenido lugar una reducción de las horas anuales trabajadas que ha tenido como contrapartida un aumento de vacaciones o de días festivos a lo largo del año, particularmente durante la temporada baja. Con ello la empresa obtiene un amplio margen de flexibilidad en el uso del trabajo y una reducción de costes del mismo, puesto que la posibilidad de incrementar las horas tiene lugar sobre el conjunto de la plantilla -los temporales incluidos- mientras que las reducciones se realizan cuando dicha plantilla está limitada a los fijos.

En la misma línea de flexibilización del trabajo se inscribe la turnicidad que anteriormente ya hemos comentado en relación con la introducción de nueva tecnología. A lo largo de la temporada alta la empresa desarrolla un horario de trabajo en el que el tercer y el cuarto turno son básicos, pero son ocupados principalmente por los trabajadores temporales los cuales, al entrar, ya asumen ese compromiso. Esto facilita flexibilidad al tiempo que ahorra conflictividad, puesto que normalmente estos trabajadores no protestan por dicho horario, ni tampoco son muy sensibles los fijos puesto que ellos mantienen el doble turno que ya desarrollan todo el año. La turnicidad es vivida, pues, en manera muy diferente por los dos colectivos de la plantilla, los fijos y los eventuales, puesto que a los primeros prácticamente no les afecta; tampoco el Comité parece considerar demasiado grave el hecho de que todos los eventuales por contrato estén predeterminados al tercer y cuarto turnos lo que es un indicador más de la situación de precariedad en la que los eventuales se encuentran.

Otros aspectos horarios tienen menos incidencia en la flexibilización del trabajo. Tales son las horas extras que realizan básicamente los trabajadores de mantenimiento así como los supervisores y mandos, pero no el resto de trabajadores; la razón está en que el periodo que podría requerir la realización de horas extras, la temporada alta, resulta más sencillo asumir trabajadores temporales por algunos meses. Así mismo el horario parcial que en la empresa realizan sólo algunas personas y que tiene funciones de suplencia, durante el almuerzo o por



ausencias, principalmente.

El proceso de trabajo no necesita en exceso la polivalencia en el área de producción, puesto que la movilidad, en caso necesario, se requeriría entre máquinas similares; no parece que dicha movilidad sea muy alta. Sí lo es más en el área administrativa, puesto que la polivalencia es allí un factor más clave, dadas las diferencias que pueden existir entre la sección de contabilidad y la de marketing, por ejemplo. Polivalencia y movilidad no parecen ser hoy día una preocupación excesiva de la empresa; a pesar de ello el Comité asume con bastante facilidad que la empresa estaría en su derecho al pedirle con lo que se manifiesta dispuesto a renunciar a una participación activa en ello. Tampoco es muy activa su participación en las cuestiones de flexibilidad anteriormente planteadas, si bien es verdad que aquí la empresa parece poco proclive a ir más allá de la mera información en dicha participación.

#### **La organización del trabajo y la innovación tecnológica**

A lo largo de los últimos años se ha realizado una relativa innovación tecnológica en el área de producción: automatización de máquinas, mecanización en suministro de materiales, etc. Sin embargo, tanto empresa como trabajadores concuerdan en señalar que la innovación principal ha tenido lugar en el área administrativa y no es otra cosa que la informatización de la misma. Ambos actores concuerdan también constatando que la

innovación tecnológica no se consulta, y menos se negocia, con los sindicatos; en algunos aspectos se le informa con ocasión de algunos de los encuentros periódicos que los representantes tienen con la dirección general. Sin embargo tampoco hemos notado una excesiva preocupación en el Comité o sindicatos por estar presentes en la decisión de estos temas, probablemente por cuanto la innovación tecnológica no ha tenido repercusiones negativas en el empleo -por ejemplo, disminuyéndolo- lo que habría constituido un problema grave para los representantes de los trabajadores. O bien ha tenido repercusiones positivas, haciendo menos duro un trabajo poco cualificado que era totalmente manual. El tema está fundamentalmente en manos de la empresa, sin que desee demasiado compartirlo. Otras posibles repercusiones de la innovación tecnológica sobre el trabajo como son el aumento o la disminución de la cualificación, la mejora o empeoramiento de las mejoras de trabajo, etc... han estado escasamente en el escenario de las relaciones laborales en la empresa.

Por lo que a la organización del trabajo se refiere, en aspectos que no hemos tratado en apartados anteriores, tanto trabajadores como empresa concuerdan en señalar que los cambios que han tenido lugar en los últimos tiempos no son en exceso relevantes. Métodos y tiempos, estructura de las categorías, incentivos tradicionales no han variado demasiado. En cualquier caso, la organización del trabajo queda bastante unilateralmente en manos de la empresa por acuerdo de Convenio, al señalarse en éste que "las especiales circunstancias de la industria del helado aconsejan que la empresa pueda organizar el trabajo de acuerdo con las necesidades

de la producción, la venta y la distribución". Por supuesto que esa cláusula no tendría por qué impedir el consenso, sino al contrario, lo haría más necesario. Pero hay una notable tendencia a que la dirección interprete esa frase como franquicia de autonomía que no es excesivamente contestada por los trabajadores. Los ritmos de trabajo son altos, pero se da una cierta tendencia a interpretar esto como el sobrerendimiento que la empresa paga por encima del Convenio sectorial. Como en muchas otras empresas españolas, la tradición de control total de la dirección sobre la organización del trabajo ha mantenido aún en los Comités una cierta dificultad para abordar esa temática con una cierta globalidad y desde posiciones de autonomía.

### **Producción y calidad**

El tema de la calidad en la empresa que estudiamos ha adquirido importancia en el último periodo, debido a la fortísima competencia que presentan empresas españolas o multinacionales que se disputan el mercado en aspectos que tienen que ver principalmente con la calidad: bondad del producto, presentación, rapidez de servicio, etc. Sin embargo aún no está efectivamente asumido como un aspecto clave en la gestión de la mano de obra. En efecto, existe un departamento de elaboración y control de calidad que da las pautas de producción desde el punto de vista de la eliminación de fallos y errores. Es un departamento que en último término depende del director general, aunque es llevado por la dirección técnica de quien dependen los supervisores que

son los que directamente verifican el cumplimiento de los objetivos de calidad.

La impresión que se obtiene de las entrevistas es que el objetivo de calidad es transmitido de arriba hacia abajo en la empresa, sin apenas ningún intento de obtener respuestas en el sentido contrario. Con el Comité se aborda ese tema al principio y final de la campaña, en el encuentro con el director general en el que éste insiste en la importancia de la calidad para hacer frente a la competencia, pero no vuelve a ser objeto de información, consulta ni menos decisión conjunta. En realidad ni el Comité ni los sindicatos son coparticipes a algún nivel de los objetivos de producción de la empresa. No hay una búsqueda del consenso a ese nivel.

A los trabajadores se les imparten charlas, de cuando en cuando, en las que se les explican los grandes objetivos de la empresa. Por el momento, ésta es toda la comunicación y el consenso que se pretende establecer con ellos. Hace dos años la empresa intentó poner en funcionamiento los círculos de calidad. La experiencia no resultó al ponerse enfermo, de larga duración, el técnico que la empresa había encargado de esa misión. Que un proyecto de tal envergadura cayera únicamente por la razón señalada nos indica que la empresa no había asumido muy fervorosamente el tema de la calidad como un tema importante de la gestión de personal. Tampoco contaba, sino más bien al contrario, con el visto bueno de los sindicatos -que desconfiaban de los círculos sospechando en ellos una amenaza- lo que en parte

explica que aquella iniciativa no siguiera adelante. De cuanto resulta a través de las entrevistas realizadas, la empresa no había hecho esfuerzos para captar la colaboración de los representantes del personal o de los sindicatos.

Actualmente la empresa se prepara a poner en marcha un plan de calidad total. Esta parece ser la función principal del nuevo director, recientemente nombrado por la firma multinacional que está iniciando una campaña de sensibilización al respecto entre los trabajadores. Una vez más no parece que la empresa esté muy deseosa de lanzar el plan de calidad total contando con la colaboración de los representantes de los trabajadores.

El anterior análisis nos permite realizar algunas consideraciones con un cierto fundamento. La primera es que no hay mucho interés por parte de la empresa que estudiamos en obtener el consenso de los representantes del personal haciéndolos copartícipes, a algún nivel, de los objetivos de la producción en forma tal que éstos pudieran conseguir el convencimiento de los trabajadores. Más bien podemos observar ciertos intentos, aunque no excesivamente exitosos, de puentear a los representantes discutiendo a un nivel muy superficial algunos de esos temas directamente con los trabajadores. Tampoco probablemente existe un interés correlativo por parte de los representantes de los trabajadores que tienden a pensar que preocuparse por tales cuestiones es entrar en un terreno que no les corresponde. La segunda es que la política de calidad que existe está exclusivamente relacionada con el producto, pero no con el comportamiento de los trabajadores que

lo realizan. Con otras palabras, la gestión de personal no tiene en cuenta suficientemente la profesionalidad y la calidad del trabajo como un aspecto importante no sólo de la calidad total, sino también de la captación del consenso.

### **Políticas de welfare empresarial**

Comparando con otros sectores y empresas en España, la empresa tiene, por Convenio sectorial, una amplia política de welfare que contribuye a explicar el clima de paz laboral que le es característico en los últimos años.

Cabría referirse en primer lugar a la complementación que realiza de la Seguridad Social a la empresa en accidentes, enfermedad o incapacidad de sus trabajadores, sobre la base de la antigüedad de los mismos, con el fin de que éstos reciban el 100% de sus salarios reales. Además ha arbitrado un seguro de vida que, en este caso, está abierto a los trabajadores fijos. La empresa garantiza el puesto de trabajo tras excedencia debida a servicio militar o servicio civil substitutorio. Hay algunas otras ventajas materiales como la subvención a la cantina y, últimamente al supermercado de la empresa en la que se pueden encontrar los productos de la multinacional.

En general las medidas de welfare empresarial han crecido en el último tiempo tanto a juicio de la dirección como de los representantes y son bastante apreciadas y participadas por los

trabajadores. Así mismo, la opinión prevalente es que dichas medidas se cumplen, contrariamente a lo que puede afirmarse para otras empresas más pequeñas también del mismo sector.

### 3. LAS FORMAS DE INTERACCION EN LA EMPRESA

#### **La organización del Area de personal**

Actualmente el responsable del Area de personal tiene la categoría de Director de personal, mientras que hasta hace poco era sólo Jefe de personal dependiendo del Director General. El cambio de nombre responde, en parte, a la asunción de más responsabilidades, pero, al mismo tiempo, a una cierta subordinación al director de personal de la multinacional.

La estructura burocrática de que está dotada este Area es más bien pequeña: director de personal, asistente al director, y dos o tres administrativos. Pero ¿cuál es su grado de autonomía real? Qué posibilidades tiene de diseñar la política de personal y de aplicarla en la empresa? En la respuesta a estas preguntas, la dirección de personal de la empresa que estudiamos se mueve entre una doble presión: por un lado la que proviene de las exigencias de la dirección general y del resto de direcciones de la empresa, principalmente la técnica y la de producción, por otro la resultante de la dirección de personal del grupo Unilever que pretende diseñar una política para todo su grupo en España.

El objetivo que la dirección de personal misma se marca es el de lograr que se rinda al máximo en el trabajo, pero trabajando en las mejores condiciones posibles ("lo más a gusto posible"), objetivo que con seguridad permanece abstracto si no lo



confrontamos con las prácticas reales en la empresa.

La atribución de responsabilidades que directa o indirectamente tienen que ver con el desarrollo del trabajo tiene la siguiente distribución:

La contratación es responsabilidad de la administración de personal, que depende del Director de personal.

En traslados interviene el departamento de personal, aunque pueden estar determinados por otros departamentos.

Incentivos y recompensas al mérito son fijados por la dirección general.

En formación, carrera profesional y cambios de nivel interviene el area de personal, a propuesta de los jefes inmediatos, o de los propios trabajadores.

En horarios y turnos intervienen personal, producción y dirección general.

En control de calidad y del rendimiento el area de personal interviene escasamente. Mayor es la intervención en organización del trabajo, por más que siempre se da subsidiariamente a la de ventas, técnica o administración.

Las relaciones con los sindicatos y los representantes de los

trabajadores son tarea específica del área de personal.

Este breve repaso nos permite ver que el área de personal tiene algunas atribuciones de gran importancia en la gestión de la mano de obra, pero a menudo subsidiariamente a lo que señalan las exigencias del área de producción; con otras palabras, los "recursos humanos" no tienen la suficiente consideración como para que su buen funcionamiento pueda ser considerado positivo por sí mismo, sino que son considerados muy instrumentalmente en relación con producción.

En realidad, la impresión que el investigador obtiene es que el director de personal participa bien solo bien con alguna otra área en la conformación de las grandes decisiones que afectan a la gestión de personal. Sin embargo, estas decisiones son llevadas luego a la práctica por los mandos intermedios que no tienen una vinculación directa con personal, sino con producción con lo que, probablemente tienen mayor preocupación por los problemas materiales de producción que por los del personal que produce.

Esta no conexión entre director de personal y mandos intermedios explica que el primero esté presente en todo no sólo relacionándose con los representantes de los trabajadores, sino también directamente con éstos cuando le plantean algún problema. Otras veces la dirección de personal gestiona decisiones que tienen que ver con el personal, pero que han sido elaboradas no por el conjunto de la dirección, sino estrictamente en otras

áreas y llevándolas a la práctica choca no pocas veces con los mandos intermedios. En comparación con el pasado -dicen todos los entrevistados- las atribuciones y la autonomía del director de personal han crecido notablemente, a menudo disputándolas a otras áreas.

Pero el director de personal no ha logrado imponer todavía ante las demás áreas de la empresa, por más que esa parezca su convicción, la importancia de los "recursos humanos" y con ello una mayor autonomía para su área.

Una de las razones puede estar en que da poco juego a la participación de los representantes de los trabajadores porque en el fondo los sigue mirando con recelo. La otra tensión, la que se da con la dirección de personal de Unilever probablemente queda mucho mejor resuelta a favor de la dirección de personal de la empresa que estudiamos. En efecto, los diferentes momentos de tensión entre ambas que sindicalistas y delegados nos narraban quedan a menudo resueltos a favor de las directrices de la empresa española. La razón aquí puede estar en que la dirección de personal para esto si es capaz de aliarse con el Comité y los sindicatos, porque en el fondo mantiene una cierta desconfianza ante los métodos del capital multinacional.

De todos modos los sindicatos y el Comité valoran positivamente la evolución del área de personal, principalmente por la buena disposición de su titular a negociar y por la estructura simplificada de que está dotada lo que les permite acceder al

director de personal siempre que quieren. En el fondo los representantes de los trabajadores también mantienen una idea de la eficacia del area de personal muy cercana a las buenas relaciones personales. Todo lo dicho no obsta a que, sin embargo, la empresa estudiada sea mucho más abierta que la media de las empresas españolas en lo que a relaciones entre dirección y representantes se refiere.

### **La presencia sindical en la empresa**

En el momento de realizarse la investigación el Comité de empresa del establecimiento de Barcelona es, en la práctica, totalmente de CC.OO. (12 delegados son de ese sindicato y 1 es independiente). Sucede prácticamente lo mismo en el establecimiento de Madrid, con la diferencia de que en aquel caso la minoría no es independiente, sino de UGT. Estos resultados no han introducido cambios en las elecciones sindicales de 1990, excepto un reforzamiento de CC.OO. Este "unitarismo", que no suele ser frecuente en empresas tan grandes es un factor que hay que tener presente para explicar no sólo la estabilidad en las relaciones entre Comité-Sindicato y area de personal, sino la importante capacidad negociadora de los primeros en las areas tradicionales de negociación (salarios, jornada, contratación), al no haberse visto sometidos los trabajadores ni el Comité a las tensiones y enfrentamientos a que la división sindical ha dado lugar en España en los últimos 15 años. La afiliación a los sindicatos, a pesar del papel relevante que éstos tienen en la

empresa, no es alta, no supera el 25% de los fijos y es casi inexistente entre los temporales. Dicha afiliación -ahora nos referimos al centro de Barcelona- es en un 85% de obreros, en un 15% de técnicos y en un 5% de administrativos.

En la fábrica de Barcelona, en la que se centra nuestra investigación, el hecho de que CC.OO. tenga la práctica totalidad del Comité origina que sea a menudo el sindicato y no el Comité quien mantiene unas relaciones más frecuentes con la empresa o la organización que asume ante aquella los asuntos más delicados. El Comité se reúne cada 15 días, pero en él no hay distribución de funciones y la impresión de los investigadores es que el peso del trabajo del Comité recae exclusivamente sobre algunas personas, apoyadas por el sindicato que es mayoritario en el mismo. El hecho de que no se de especialización en el Comité quizá tiene que ver también con la actuación muy personalista del área de personal, dificultando que haya un mayor impulso para crear, por ejemplo, comisiones paritarias. En cualquier caso, este tipo de actuación acaba disminuyendo la eficacia del Comité mismo, puesto que lo puentea por medio de alguno de sus representantes o por medio de algún sindicalista.

De acuerdo con la opinión de sindicalistas y comité, la participación de los trabajadores es alta, a pesar de la baja afiliación señalada. Así, por ejemplo, la participación en las elecciones para delegados de personal en 1986 superó el 70%. La participación en asambleas es alta. La consulta sobre los pactos que proponen firmar empresa y comité también suele tener

participación alta. De modo que los trabajadores, principalmente los fijos, no muestran apatía en lo que globalmente podríamos llamar acción sindical.

Dicha participación, sin embargo, ha tenido un retroceso -al menos en sus formas tradicionales- en el último periodo, prueba de lo cual es la baja participación, por debajo del 50%, en las últimas elecciones sindicales.

### **El reconocimiento de los representantes de los trabajadores**

El Convenio colectivo del sector al que pertenece la empresa que estudiamos se extiende durante muchas páginas al enumerar los derechos y garantías de los delegados y del comité. Son derechos a informar a los trabajadores y tener medios para hacerlo, derechos a ser informados por la empresa en una serie de cuestiones que tienen que ver con el personal asalariado y con la marcha económica de la empresa (balance, cuenta de resultados), a reunirse, a contar con horas pagadas para dedicarse a tareas de representación. No se trata de más derechos de los que están señalados por la ley -y así lo reconocen ambos actores sociales- pero el hecho de que aparezcan en el Convenio puede ser una garantía de mejor cumplimiento, particularmente en una empresa que tradicionalmente respeta los acuerdos en estas materias.

La dirección señala que la integración y la participación son la

filosofía de las relaciones laborales que sustenta y que ello significa que el Comité es esencial para el funcionamiento de la empresa; es considerado como una parte de la empresa: "es un órgano de la empresa que ha de funcionar, que a veces puede causar problemas pero que hay que saber integrar; considerar dicho órgano como algo secundario sería equivocarse". Esta declaración contrasta con una práctica tan legalista -que no niega a los representantes del personal sus derechos legales, pero que no les concede ninguno más- y con posiciones empresariales, probablemente no de responsabilidad del área de personal, sino de la dirección general, tan celosas de que los representantes del personal no entren en determinadas cuestiones consideradas esenciales que acaban substrayendo a las relaciones con el Comité bastantes temas que serían básicos para hablar de integración.

Frente a estas declaraciones podemos constatar, así mismo, una práctica empresarial de "puenteo" del comité tratando de ganarse el consenso de los trabajadores merced a informarles sobre diversas cuestiones unas de su interés y otras de interés de la empresa, prescindiendo, en la práctica, del comité.

### **Las relaciones con los representantes de los trabajadores**

Las relaciones entre empresa y representantes de los trabajadores pueden quedarse al nivel de información o pueden asumir alguna forma más profunda de implicación de éstos últimos.

La empresa que estudiamos se ubica en la primera de las posibilidades y quizá aún con una cierta reticencia.

Gracias al talante abierto del director de personal, el Comité y los sindicatos tienen acceso a cuantas reuniones y encuentros informales deseen con él. Este tipo de relación sirve, a menudo, para desatascar negociaciones formales, pero, al mismo tiempo, manifiesta las débiles bases sobre las que el intercambio se sustenta. Las reuniones formales, a las que las partes tienen derecho, por así decirlo, no sólo con el director de personal, sino con la dirección de la empresa, son menos: una al trimestre, como marca la ley; entre ellas, una a principio de la temporada alta y otra al final de ella así como la que se presenta el balance anual. Aún así, y a tenor de lo que el comité afirma, la dirección suele estar bien dispuesta a conceder un encuentro cada vez que aquel lo solicita, pero existe la posibilidad de que tal encuentro no se conceda; es decir, los encuentros que sobrepasan los legalmente marcados penden de la benevolencia de la dirección.

Hay algunos temas sobre los que la empresa no tiene dificultad en informar al comité. Se refieren sobre todo a la temática ocupacional (cuántos se contratarán cada año) y a cambios horarios. También sobre la actividad anual y la perspectiva económica del nuevo año. Sobre otros no hay información alguna; entre éstos está la estrategia general de la empresa y la innovación tecnológica. En el momento de realización del estudio existe un tema de gran trascendencia que tiene que ver con estas



cuestiones y que se refiere a la posibilidad de construir un nuevo establecimiento, muy avanzado tecnológicamente en Madrid o Barcelona o quizá otra ciudad y del que el Comité no se sabe la repercusión sobre el empleo. Sobre un tercer paquete de cuestiones la empresa indica que sí informa, mientras que el comité asevera todo lo contrario, quizá para indicar que la información que le llega es totalmente insatisfactoria; se trata de temas de gran importancia como organización del trabajo, formación y otros.

Pero más allá de esa información, poca o mucha según quien realice la valoración, no hay otra implicación del comité ni la empresa lo desea, fuera de lo que está regulado en el Convenio - principalmente movilidad y horarios- y que se cumple -de hecho existe una Comisión mixta que vela por su desarrollo efectivo- por lo que respecta a esa empresa en concreto, sea lo que fuere del resto del sector. No hay más Comisiones mixtas ni para cuestiones extraordinarias ni para discutir los aspectos más habituales de la vida de la empresa. Por el contrario ésta multiplica los contactos con el personal a través de charlas en las que sin intermediario alguno explica sus planes económicos, aborda el tema de la productividad, la calidad, los horarios y la jornada. En algunos de estos temas no existen tensiones entre empresa y comité, mientras que en otros, que afectan más directamente a las condiciones de trabajo, existen fuertes desacuerdos entre las partes: por ejemplo en lo que se refiere a la flexibilización y a la jornada. Tanto en estos temas como en la práctica de dirigirse a la conquista de la implicación de

los trabajadores saltando por encima del Comité, algunos entrevistados vislumbran la presencia de una nueva estrategia desde el momento en que Frigo entra en la órbita de Unilever. Seremos el reflejo de esta nueva política en las prácticas de negociación.

En términos globales los miembros del Comité entrevistados señalan que las relaciones son mejores que en el pasado, aunque los grandes temas siguen siendo facultad exclusiva de la empresa, hasta en su conocimiento. Probablemente lo que quieren significar es que han mejorado las formas -la empresa está más abierta a recibir al Comité y a tratar los problemas que éste plantee- pero que en el fondo la división clásica entre gestión y ejecución está bastante intacta. Más aún, algunos indicios señalan que la estrategia de implicación, en el reducido nivel en que ésta se propicia por parte de la empresa, va dirigida individualmente a los trabajadores no a sus representantes. Aquí radica una de sus contradicciones' en el ámbito de personal, puesto que ésta es una empresa con una tradición sindical, pero que se tiene que enfrentar con estrategias más bien asindicales que se le tratan de imponer desde fuera, es decir, desde la multinacional.

### **Políticas de negociación**

La empresa estudiada juega un papel destacado en la negociación y firma del Convenio estatal del sector de helados tanto su dirección como los representantes de los trabajadores en la

empresa. Ambos actores tienen una presencia significativa en la mesa de negociaciones. Buena prueba de lo que decimos es que la dureza de las posiciones en la discusión del último Convenio firmado habría provocado una huelga a no ser por la posición conciliadora de la empresa que estamos estudiando. Por tanto podemos suponer que una parte importante de lo que está regulado en el Convenio estatal responde al estado de las relaciones laborales en la empresa que estamos estudiando que, de esa manera, funciona como empresa motor del ramo.

Pero la dirección da un paso más negociando anualmente un acuerdo de empresa con su propio Comité que mejora algunos de los aspectos regulados a nivel sectorial. Dicho acuerdo es negociado y firmado entre el Director Técnico y el Director de Personal por parte de la empresa y el Comité por parte de los trabajadores, con la posibilidad de que haya un asesoramiento externo a éste que realicen los sindicatos (en este caso uno de los sindicatos, CC.OO.). Los temas que aborda este acuerdo suelen ser salariales, otros tipos de compensaciones (dietas), contratación (de los trabajadores de campaña) y sociales (comedores, etc.).

No existen otros acuerdos formales en los últimos años, aunque sí hay acuerdos de tipo informal: por ejemplo el de pasar cada año algunos fijos discontinuos a fijos de plantilla. O bien entender que los aumentos salariales que se pactan en el acuerdo de empresa mencionado se refieren a mínimos, pudiendo luego la empresa aplicar los máximos que quiera. En general podemos observar que la dirección de la empresa está más dispuesta a

conceder ciertas peticiones en manera informal -por ejemplo acomodar las vacaciones a los deseos de sus empleados- que a negociarlas y acordarlas formalmente, probablemente porque teme dar a su comité más prerrogativas establecidas de las que ya tiene. Aún así tanto empresa como comité y sindicatos concuerdan en afirmar que que hay un clima negociador mejor que hace años, que se negocia más que antes y que la empresa en principio no está cerrada a discutir tema alguno, aunque a menudo sea sólo por la vía informal.

A lo largo de los últimos años no ha habido huelgas en la empresa que hayan tenido origen interno, es decir, basadas en desacuerdos entre dirección y representantes de los trabajadores. Por el contrario, sí han tenido reflejo interno algunas huelgas que han tenido lugar en un contexto social más amplio, como fué la huelga por la Seguridad social de junio de 1985 o bien la huelga general de diciembre de 1988. Aún así existen fenómenos que convendría analizar más a fondo, también en clave conflictual, como es el elevado absentismo que tiene lugar en algunas épocas del año entre ciertos colectivos, por ejemplo las mujeres. La dirección del personal atribuye este fuerte absentismo en el mes de Junio y Julio -la media del año supera el 3%- a que muchas mujeres no tienen con quien dejar a sus hijos una vez finalizado el periodo escolar de éstos, pero no parece que ésa sea la razón que lo explique todo.

Existen sin embargo tensiones que no llegan a estallar en huelga u otras formas habituales de conflictividad, en secciones de la

empresa o entre la dirección y grupos concretos de trabajadores: por horarios, por movilidad, por la aplicación de las pagas extras, etc... Para el Comité la empresa sigue una estrategia, que no huye la negociación y es menos rígida que otras del sector, trata, sin embargo de resolver este tipo de situaciones al margen de los representantes de los trabajadores, intentando captar la colaboración y el consenso de los trabajadores mismos. Es una actitud que la propia empresa califica no de enfriamiento de las situaciones conflictivas, sino como una forma de atacar de frente los problemas.

### **Las relaciones directas con los trabajadores**

En varios de los apartados anteriores ha aparecido ya el tema de la relación directa entre la empresa y los trabajadores. Esa relación tiene en la empresa el objetivo latente de disminuir el protagonismo de los representantes en favor de incrementar la implicación directa de los trabajadores, aunque con las contradicciones que supone el hecho de que la empresa ha contado tradicionalmente con un Comité dispuesto a buscar el acuerdo y éste ha sido masivamente votado por los trabajadores.

Las relaciones con los trabajadores presentan en la empresa que estudiamos un doble plano. A nivel de "implicación ideológica" se dirigen a todos los trabajadores buscando un cierto grado de identificación de estos con los objetivos generales de la empresa: productividad y calidad, principalmente, demostrando a

los trabajadores que sus legítimos deseos de aumentos salariales y de mejora de las condiciones de trabajo en general se verán mejor satisfechos si la empresa también ve cumplidos sus objetivos. Pero existe también un nivel más concreto que podemos llamar de "negociación individualizada" y que se lleva a cabo principalmente con administrativos y mandos intermedios. En estas categorías se realiza una valoración individual del puesto de trabajo de la que se deriva tanto la categoría que se va a tener al año siguiente como la cuantía del complemento económico de empresa; es una valoración que decide la dirección valiéndose del informe del jefe inmediato de cada persona y que se lleva en el más absoluto secreto entre el trabajador y la empresa.

Dicha "negociación individualizada" parece responder más bien a las directrices de la multinacional que controla la empresa que estudiamos. Hasta tal punto que de quienes son valorados en la manera explicada en el párrafo anterior la empresa dice que "han pasado a Unilever". Sin embargo, están apareciendo entre administrativos y mandos algunos problemas derivados de este tipo de relación individualizada, puesto que la evaluación realizada por el superior inmediato puede incrementar el complemento y la categoría recibidos, pero también reducirlos lo que, más bien, problematiza la integración de aquellos.

En todo caso también podría ser que la tensión entre la dirección de personal de la empresa estudiada y la multinacional pudieran resolverse a favor de la última, aunque no sin consecuencias que pueden acabar viciando el clima social de la empresa. Aún así,

son cada vez más numerosas las manifestaciones de dirigentes empresariales españoles abogando por la negociación individualizada en vez de la colectiva. Sin embargo el clima hoy, según los diversos interlocutores, es globalmente bueno.

#### 4. CONCLUSIONES

La empresa estudiada dispone de una fuerza de trabajo altamente flexible, gracias a que casi el 40% de su plantilla tiene contratos eventuales de temporada y un grupo son fijos de temporada (fijos discontinuos). Es una flexibilidad de origen "externo" que, de todos modos, se completa con otra de tipo interno, pero que afecta a los mismos trabajadores, los temporales. Nos referimos a los turnos de trabajo que constituyen el aspecto básico de la flexibilidad interna. Otros aspectos como polivalencia, movilidad funcional, etc... parecen estar menos desarrollados.

Esta "plantilla externa" -es decir, la de eventuales y fijos discontinuos, tiene un grado notable de integración en la empresa gracias a que la dirección tiende a recontratar a los mismos de año en año, si los considera aceptables, a que los nuevos tienden a salir de las familias de los que ya trabajan y a que el Comité recibe anualmente una cierta información sobre quiénes van a ser contratados al principio de la campaña. La empresa que estudiamos no tiene problemas económicos actualmente y puede mantener algunas ventajas salariales para sus trabajadores por encima del Convenio sectorial y otra serie de ventajas en términos de condiciones de trabajo y welfare empresarial; todo ello explica que el "clima social" sea bueno y la conflictividad colectiva manifiesta casi inexistente en los últimos años.



Las relaciones entre dirección o bien dirección de personal y comité o sindicatos también es fluida, probablemente en parte por cuanto el director de personal y los sindicalistas se conocen desde hace años y mantienen buenas relaciones personales -con una notable accesibilidad por parte del area de personal y sumo cuidado en tratar bien a los representantes del personal- diferenciándose también en ésto de otras empresas, de la alimentación y de otros ramos, en las que con frecuencia las relaciones son más conflictivas. Sin embargo, si vamos más al fondo de la cuestión, ésta primera imagen tan pacífica resulta ser más problemática. En primer lugar la dirección no concede al comité y a los sindicatos más derechos de los que están estipulados en el Estatuto de los Trabajadores y en la Ley Orgánica de Libertad Sindical, si bien hay que reconocer que algunos de dichos derechos básicos quedan también recogidos en el Convenio colectivo. En segundo lugar se escatima al Comité información básica sobre la empresa y se intenta dejarlo al lado en una política de captación directa del consenso de los trabajadores a través de explicación a los mismos de los objetivos de la empresa y de los cambios que se están realizando.

Así mismo queda totalmente al margen de cuestiones tan importantes en la política de recursos humanos como la formación, el acceso a puestos superiores, la carrera profesional en una palabra; casi otro tanto se diga de aspectos de la organización del trabajo (tiempos de trabajo, intensificación del trabajo). Ciertamente que el comité juega un papel clave en lo que se refiere a las condiciones salariales y horarias (jornada,

vacaciones). Por tanto podríamos decir que la empresa mantiene al comité las facultades de intervención en los campos "tradicionales" mientras que la escatima, cuando no la niega, en los aspectos más "modernos" que tendrían que ver con el desarrollo de los recursos humanos. Aún así, en algunos aspectos tradicionales como es la negociación de los salarios, son cada vez más frecuentes las prácticas de negociación individualizada, a través de diversos mecanismos.

Probablemente lo más llamativo por lo que a la política de relaciones laborales se refiere es esa actuación empresarial que sin enfrentarse con el Comité ni negarle los derechos que la ley le reconoce, intenta reducir su influencia en base a entenderse directamente con los trabajadores. Tal política, observada también en otras empresas, suele estar relacionada con la presencia de capital internacional que utiliza métodos más individualistas y debilita las mediaciones colectivas.

Una repercusión directa de tal enfoque empresarial la tenemos en el desarrollo, parcial hasta el momento, de lo que hemos llamado "negociación individualizada". Es decir, de que algunos elementos del salario (complementos) y profesionales (puesto de trabajo, categoría profesional) dependan de una evaluación individualizada que realiza la empresa sobre la base de la actuación del trabajador.

Sin embargo la estrategia de captación individual del consenso de los trabajadores también sufre ciertas contradicciones,

principalmente aquellas que se derivan de no contar con una política global y coherente de recursos humanos. Con otras palabras, hay una notoria actividad informativa, de explicación y de intento de convencimiento de los trabajadores en torno a los objetivos y a la política económica de la empresa. Pero esta actividad puede quedar reducida a una búsqueda de implicación ideológica, ya que no tiene su reafirmación en políticas de calidad, de carrera profesional, de enriquecimiento del trabajo en las que quede patente que los recursos humanos son fundamentales por sí mismos. Estas contradicciones probablemente tienen que ver con un insuficiente acoplamiento entre la empresa española y la multinacional que la participa por lo que a concepciones en torno a relaciones laborales y a implicación de los trabajadores y de sus representantes se refiere.

## ANEXOS

### 1. PLANTILLA 1989

Fijos	510
Fijos discontinuos	235
Temporales	417
TOTAL	1162

### 2. RESULTADOS ELECCIONES SINDICALES (NUMERO DE DELEGADOS DE PERSONAL)

	1986	1990
Establ. Barcelona		
CC.OO.	12	17 (*)
INDEPENDIENTES	1	
Establ. Madrid		
CC.OO.	12	13
UGT	1	

(\*) El incremento es debido al aumento de la plantilla del establecimiento.

### 3. SALARIOS DE CONVENIO DE ALGUNAS CATEGORIAS (Cantidades mensuales. Miles pts)

	A.1988	B.1990	B/A %
Técnico Superior	116.6	137.9	18.2
Ofic. Administr.	86.1	101.9	18.3
Ofic. obrero	80.7	91.4	13.2
Peón	71.1	84.1	18.3
Téc. Super.-Peón	1,6	1,6	
Oficial - Peón	1,13	1,08	

LA EMPRESA DEL METAL

## I. EMPRESA, PRODUCCION Y TRABAJO.

### Descripción de la empresa. Propiedad, facturación, establecimientos.

La empresa se encuentra ubicada en una comarca próxima a la ciudad de Barcelona. Se trata de una empresa que ha sufrido fuertes transformaciones a lo largo de sus treinta años de historia. A grandes rasgos, ha pasado de ser una pequeña empresa de unos 40 trabajadores volcada al mercado nacional, a convertirse en una factoría con más de mil empleados interesada en ampliar su cuota de participación en el mercado internacional. A este hecho no han sido ajenas las sucesivas ampliaciones de capital efectuadas, que han concluido con el control de la empresa por parte de un grupo multinacional sueco.

Además del centro estudiado, hasta el año en curso la empresa contaba con otro centro de trabajo de menores dimensiones, actualmente clausurado. Parte de la plantilla ha sido absorbida por la factoría analizada, según sus cualificaciones y adaptabilidad a la estructura productiva. El resto ha debido acogerse a medidas de baja incentivada propuestas por la empresa.

La actividad de la empresa se inscribe en el sector del metal, subsector auxiliar del automóvil. En concreto se trata de una empresa líder en la fabricación de bombas de inyección para

motores diesel. En menor medida se dedica también a la fabricación de filtros y toberas. Para las reparaciones y distribución de recambios dispone de una red de servicios propia que abarca unas 250 concesionarias repartidas por todo el territorio español. Esta red de servicios opera de forma autónoma, pero está supeditada a las condiciones de calidad señaladas por la empresa; a cambio reciben formación y asesoramiento por parte de la misma.

De cara al futuro, la empresa piensa concentrar su producción en un sólo tipo de bomba. Objetivo que forma parte de la estrategia de especialización de la producción en el interior del grupo multinacional al que pertenece.

#### **La situación económica de la empresa.**

La empresa cuenta con una economía saneada. La facturación actual es de unos 10 mil millones de pts, de los cuales 1/3 corresponde a la exportación.

En números absolutos, el coste del trabajo se ha visto incrementado. A ello ha contribuido tanto el aumento de plantilla como las subidas salariales. Sin embargo, en términos relativos tiende a disminuir ligeramente a causa de una mayor productividad derivada de la innovación tecnológica y de la racionalización de la producción, junto a un incremento de las ventas. En estos momentos, el coste del factor trabajo se sitúa en un 46% respecto al total de ventas.

## **La organización de la producción.**

La organización de la producción se encuentra en pleno proceso de cambio. El principal objetivo de estas transformaciones es aumentar la flexibilidad de la estructura productiva. A juicio de la empresa, dicha flexibilidad es imprescindible para adecuarse a un mercado fluctuante como es el de la automoción, sujeto a variaciones por razones energéticas o de hábitos de consumo.

Las iniciativas desarrolladas para conseguir este objetivo son de dos tipos. Por un lado, mejorar el nivel tecnológico de la empresa. Por otro, adecuar la gestión y características de la mano de obra empleada. En el primer caso, buena parte de los 900 millones destinados a inversión en el último ejercicio se han dirigido a ampliar o mejorar la maquinaria existente, tal como viene sucediendo en los últimos años. Se trata de garantizar niveles de producción y de calidad concretos mediante la automatización de determinados procesos productivos, y de la incorporación a la propia máquina de mecanismos de control sobre la cantidad y calidad del producto. En el segundo caso, los esfuerzos se han orientado a favorecer la movilidad y polivalencia de los trabajadores. Con estas medidas se pretende pasar de una organización de la producción y del trabajo rígidas a otra de tipo más flexible.

El cambio de una organización de tipo tradicional a otra basada en módulos de producción más o menos "autónomos" se ha iniciado



en aquellas secciones donde resultaba más factible según el tipo de producto o fase de la producción. Por ahora, secciones como mantenimiento o las dedicadas a proveer de herramientas para la producción, se mantienen sin grandes variaciones. Podríamos decir que en estas áreas se mantiene el trabajo de "oficio", con un cierto control sobre los ritmos y contenidos del trabajo por parte de los operarios.

Paralelamente a la estrategia de flexibilización interna, se han llevado a cabo políticas para completarla a través del recurso a la flexibilidad externa. La principal dificultad para descentralizar la producción es el nivel de calidad exigida. En este sentido se realizan controles de calidad periódicos a los talleres de la zona que absorben parte de la producción, como también sucede con las empresas subministradoras de material.

El recurso a la subcontratación se emplea para realizar procesos específicos auxiliares (por ejemplo la fundición de determinadas piezas), o bien para superar momentos álgidos de la producción. En ningún caso se emplea para la fabricación de piezas básicas de los productos que ofrece la empresa, o de productos acabados.

#### **Plantilla y características de la misma.**

La empresa cuenta con una plantilla de 1234 personas, de las cuales sólo un 2'5% son mujeres. Las trabajadoras se dedican exclusivamente a tareas administrativas auxiliares. El resto se

distribuye como se refleja en la tabla del anexo, según la nueva ordenación de las categorías profesionales dentro de la empresa.

La mano de obra directa de producción suma unas 700 personas. Las personas que no son mano de obra directa pero que están muy vinculadas a la producción son unas 200. El resto se distribuye entre supervisores, técnicos y personal directivo.

La media de edad de la plantilla es de unos 46 años. Cifra alrededor de la cual se encuentran buena parte de los trabajadores, después de las políticas de incentivación de bajas voluntarias que desde principios de los ochenta viene desarrollando la empresa. En su momento, dichas políticas fueron pactadas con los sindicatos, aunque ahora se acogen a ellas de forma individual los trabajadores mayores de 60 años que lo deseen, sin que medie ningún tipo de intervención sindical. De todas formas, en los últimos años estas bajas afectan a muy pocas personas (4 ó 5 al año), dada la propia estructura de edad de la plantilla.

La cualificación media de la empresa tiende a aumentar por la mayor demanda de técnicos, además de por el nivel mínimo de cualificación que actualmente se exige para la incorporación a la empresa. En estos momentos existen unos 20 ingenieros superiores; unos 40 ingenieros técnicos y otros 20 con titulación media; el resto se reparte entre los que disponen de formación profesional y estudios primarios. Con todo, como puede observarse en la tabla del anexo, el 60% de la plantilla se sitúa en el

grado B, correspondiente a la categoría de especialista y auxiliar u oficial administrativo.

### **Relación con el entorno**

La empresa se encuentra ubicada en un entorno de reciente industrialización. Hace unos veinticinco años, momento de su traslado a las actuales instalaciones, prácticamente constituía la única gran empresa de la zona. Circunstancia que ha facilitado la consideración de la empresa como punto de referencia para las empresas y trabajadores de la comarca, aunque sea de forma indirecta. La especificidad del producto que realiza y el hecho de que las relaciones laborales se rijan por convenio colectivo de empresa no favorecen una incidencia más directa. No obstante, además de lo señalado, existen ciertas vinculaciones con el entorno dado que la mayor parte de la plantilla procede de los municipios próximos. Junto a iniciativas de carácter lúdico desarrolladas por la empresa (concursos, premios deportivos,...)

Todo ello no implica la existencia de políticas específicas de intervención en el territorio, a pesar de que se mantengan buenas relaciones con las instituciones municipales o con las oficinas de empleo locales. Como novedad, durante el último año la empresa ha suscrito un acuerdo con el Departamento de Enseñanza del gobierno autónomo para desarrollar una experiencia piloto en materia de prácticas de formación profesional. El curso se desarrolló durante dos meses y en él participaron unos treinta

alumnos de distintas escuelas de formación profesional. La empresa valora positivamente esta vinculación entre la formación profesional y la empresa, de cara a conseguir una mayor adecuación de la mano de obra a las necesidades productivas. Este tipo de convenios supone una reducción para la empresa en los costes de formación de la mano de obra. En este sentido, estas iniciativas podrían repetirse en el futuro.

## II. POLITICAS DE PERSONAL Y ORGANIZACION DEL TRABAJO

### **Formas de acceso a la empresa.**

Después de los expedientes de regulación de empleo producidos en los primeros años ochenta, con la consiguiente reducción de personal a través de políticas pactadas con los sindicatos, la empresa ha tendido a ir incrementando la plantilla. Proceso paralelo a su progresiva absorción por parte de la multinacional hoy propietaria de la factoría.

Las ampliaciones de plantilla se han realizado en parte incorporando a personal del otro centro de trabajo, actualmente clausurado. Y, en parte, mediante personal procedente del mercado externo. En este último caso la fórmula más empleada son los anuncios en prensa, considerándose poco adecuado el recurso a las oficinas públicas de empleo. Así mismo, se está potenciando la posible entrada de familiares de los trabajadores en plantilla. Esta posibilidad aparece expresamente mencionada en el convenio colectivo de empresa, donde se manifiesta la no limitación en el número de familiares empleados, siempre, lógicamente, que se cumplan los requisitos necesarios para el puesto de trabajo de que se trate. Con la excepción de los trabajadores absorbidos del otro centro de trabajo, en estos momentos el nivel de instrucción mínimo para acceder a la empresa es el de Formación Profesional de 2º Grado.

La contratación es competencia exclusiva de la empresa, con algunas funciones de control y seguimiento por parte del Comité de empresa. Además en el convenio colectivo se estipulan ciertas garantías mínimas que tienden a paliar los posibles efectos de precarización del empleo que posibilita la normativa laboral vigente. En concreto podemos señalar que la empresa está obligada a facilitar información sobre el vencimiento de los contratos temporales y sobre la forma en que serán cubiertas las plazas vacantes; además de un cierto compromiso por parte de la empresa de no hacer "pivotar" la plantilla sobre la contratación temporal.

Así mismo, se ha llegado a un acuerdo, todavía no reflejado en el convenio colectivo, de cara a la conversión de contratos temporales en fijos, a partir de la realización un número determinado de horas extras que supere la cantidad legalmente establecida. Por último, el Comité de Empresa debe estar informado de las fechas y contenidos de las pruebas de acceso a la empresa, así como supervisar la realización de las mismas. Los puestos de trabajo que implican funciones de mando quedan al margen de la capacidad de intervención del Comité.

Una vez dentro de la empresa, los trabajadores pasan por un periodo de adiestramiento de unos seis meses, variable según las características del puesto de trabajo. Situación que también se produce cuando la vacante es ocupada por personal interno.

**Políticas de retribución e incentivación de la mano de obra.**

Las políticas de retribución e incentivación se rigen por lo pactado en el convenio colectivo de empresa. Siempre con la excepción de los niveles superiores en la jerarquía de la empresa, formalmente adscritos al mismo, pero al margen del control sindical.<sup>3</sup> Cuando la validez del convenio es superior a un año, se establece cláusula de revisión salarial.

El salario efectivamente percibido por la plantilla supone un 67% sobre el total del coste del trabajo. Consta de una parte fija (alrededor de un 75% del salario percibido) y una parte variable según incentivos y pluses. La parte fija del salario se establece en función de la categoría profesional y la valoración del puesto de trabajo ocupado. El segmento variable se compone de diversos pluses (nocturnidad y peligrosidad en los puestos de trabajo afectados; plus de permanencia en la empresa -o antigüedad-) e incentivos individuales vinculados a la actividad. Estos incentivos se calculan a partir de unos niveles mínimos de actividad y se valoran según el puesto de trabajo. El abanico salarial de la empresa es de 1'3 para el personal mensual de servicios, de 1'27 para el personal semanal de servicios y de 1'1 para el personal semanal de célula productiva -en este último caso sólo se contabilizan las categorías directamente productivas; el personal adscrito a supervisión consta como

---

<sup>3</sup>. Sólomente se considera personal fuera de convenio a las personas que ocupan los niveles más altos en el organigrama de la empresa, lo que en conjunto afecta a unos 15 directivos. El resto de la línea de mando estaría sujeto al convenio colectivo de empresa. Esta es la resolución adoptada en la sentencia promulgada por la magistratura de trabajo a la demanda presentada por el Comité de Empresa. Sin embargo, en la práctica el Comité no controla que la retribución de este colectivo se sitúe en los márgenes establecidos por el convenio

personal mensual de servicios-. Todos estos datos se refieren a los salarios brutos anuales pactados para 1990.

Los cambios en la organización productiva y del trabajo también se dejan notar en la política retributiva. Modificaciones que se han pactado con los representantes de los trabajadores en la empresa. Así, se ha acordado una reducción en el número de categorías profesionales, pasando de 12 a 4 niveles, más los dos tramos correspondientes a las categorías superiores. La retribución para cada uno de los nuevos tramos se ha fijado según lo que correspondía a la categoría superior de las tres que han sido absorbidas por cada nivel, junto a una compensación para los que ya ocupaban previamente dicha categoría.

También, en consonancia con la filosofía de trabajo en equipo que subyace en el tipo de organización que se está implantando, se sustituye la prima individual relacionada con la actividad por una prima colectiva. Esta prima colectiva estará más vinculada a la productividad y a la permanencia efectiva en el puesto de trabajo que la anterior. Cambio que, por otro lado, redundará en una mayor capacidad de control sobre los propios trabajadores y por parte de ellos mismos entre sí.

Por el momento no existen formas de vinculación entre salarios y beneficios. De cara al futuro se plantea la posibilidad de relación entre el salario y la marcha económica de la empresa en forma de una cantidad variable común para toda la plantilla. Este extremo, así como la remodelación salarial y de categorías de los



puestos de trabajo no directamente productivos, todavía está por concretarse.

#### **Las políticas de welfare empresarial.**

Junto al salario e incentivos que cabamos de mencionar, la plantilla goza de diversas ventajas y servicios sociales. La gestión de los mismos corresponde a la empresa, y su disfrute y utilización se regulan según lo pactado en el convenio colectivo de empresa. También en el propio convenio se establecen las pautas de control y seguimiento de los servicios por parte del CE.

Podemos distinguir dos tipos de mejoras sociales. Por un lado, aquéllas de carácter monetario. Nos referimos, por ejemplo, a la posibilidad de percepción del 100% del salario en caso de baja por enfermedad, intervención quirúrgica, accidente o enfermedad profesional; junto a las ayudas escolares, por hijo subnormal o minusválido o por fallecimiento de un empleado o empleada. Por otro lado, servicios como el de transporte, comedor (un 70% del cubierto a cargo de la empresa y un 30% al del trabajador), economato laboral (con un inmovilizado de unos 22 millones máximo al año) y, por último, un local social con una dotación de algo más de un millón y medio de pts. año.

En un futuro próximo no está prevista la ampliación de la oferta de servicios. Por parte del CE se pretende negociar la mejora de los ya existentes; en especial el servicio de transporte e

incrementar los recursos del local social. Ni la dirección ni el CE contemplan la posibilidad de potenciar seguros sociales o de vida propios de la empresa.

**Las políticas de ubicación profesional, de formación y de carrera.**

Para la mayoría de la plantilla la norma suele ser la permanencia indefinida en una misma categoría profesional.

La posibilidad de promoción aparece en caso de producirse una vacante, cuya cobertura se realiza mediante pruebas específicas para cada categoría profesional y puesto de trabajo. En absoluto se contempla la posibilidad de acceso a una categoría superior por criterios como la antigüedad en la empresa.

Para superar satisfactoriamente las pruebas deben aprobarse los aspectos teórico-prácticos exigidos. Además debe conseguirse una puntuación mínima referida al nivel de absentismo del concursante y a su "actitud" ante el trabajo, valorada según los siguientes criterios: espíritu de colaboración, iniciativa, capacidad práctica para el trabajo asignado, disciplina, calidad en el trabajo, relaciones con los compañeros y superiores, orden y método y cantidad de trabajo. El informe de "actitud" lo realiza el supervisor directo, con el apoyo del jefe de departamento o sección. Para ocupar la nueva plaza debe superarse el periodo de prueba establecido; de lo contrario se vuelve al puesto de trabajo originario. En caso de que no se pueda cubrir la plaza

con personal de la empresa se recurre al mercado externo. Todos estos requisitos y los mecanismos que regulan la ocupación de vacantes aparecen consignados en el convenio colectivo de empresa.

Cabe señalar que en el Pacto de empresa firmado en mayo de 1990, se establecen con más detalle los aspectos que en el futuro regularán el proceso de cobertura de vacantes y la participación de la representación de los trabajadores en el mismo. Participación que por otra parte se refiere al control del proceso de realización de las pruebas. Esta competencia supone un avance respecto a la situación anterior donde el CE sólo podía intervenir en caso de queja por parte de algún trabajador. Aunque la potestad para definir los contenidos y criterios de evaluación se mantiene en manos de la empresa. Los puestos de supervisión y dirección quedan a margen del control del CE.

Respecto a la existencia de itinerarios específicos para determinados puestos de trabajo o categoría, si bien no existen de forma manifiesta, se considera como tales la posibilidad de promoción en la empresa. La especificidad de los mismos viene dada por los niveles de cualificación mínimos exigidos para cada categoría profesional, y la existencia de vacantes a las que sólo pueden presentarse determinados trabajadores. En este sentido, el CE comenta la dificultad para promocionarse de los empleados que llevan más tiempo trabajando en la empresa debido a su bajo nivel de instrucción. Por ello el CE plantea una mayor vinculación entre la formación que se imparte en la empresa y la

posibilidad de promoción.

Respecto a las categorías superiores se ha puesto en marcha un nuevo sistema de ubicación en el puesto de trabajo. Este sistema consiste en que los recién contratados permanecen unos meses en distintas tareas, dentro de la categoría profesional para la que han sido empleados, hasta ocupar su puesto definitivo. Con ello se pretende un mejor aprovechamiento de las aptitudes de los contratados, además de favorecer un mejor conocimiento del conjunto de la empresa, lo que sin duda podría repercutir en ampliar su grado polivalencia.

Hasta hace 6 ó 7 años la empresa contaba con una escuela de formación profesional. La ubicación y promoción se realizaban según las cualificaiones obtenidas en dicho centro. En la actualidad, la política de formación ha variado. Existen programas de formación y reciclaje profesional en la empresa, pero esta formación no está directamente relacionada con la promoción profesional.

La oferta de formación se orienta hacia un doble objetivo. Por un lado, mejorar la capacitación técnica de la plantilla, vinculándose a la innovación tecnológica (control numérico, automatización, montaje, etc.). Por otro, difundir la "metodología" de trabajo que desea implantar la empresa (control de calidad, "grupos de mejora" -nombre con el que en la empresa se conocen a los círculos de calidad-, etc.) La convocatoria para los distintos cursos se realiza según la categoría profesional; en los niveles menos cualificados, más que de formación debería

hablarse de adiestramiento en el manejo de las máquinas. También se contempla la posibilidad de que los trabajadores soliciten cambios en la jornada laboral para poder asistir a cursos de formación externos a la empresa.

Los recursos destinados a la formación suponen el 2'5% de la masa salarial anual (alrededor de 100 millones de pts.). Esta cantidad no incluye el coste de los cursos efectuados bajo convenio con otras instituciones como el Instituto Nacional de Empleo. La realización de los cursos corre a cargo de monitores de la propia empresa (miembros del Dto. de Recursos Humanos o técnicos de la misma), o bien se contratan monitores externos. Para el ejercicio 1990/91 está previsto un promedio de 35 horas año por trabajador. En general, los cursos se realizan en horas de trabajo.

La programación y contenidos de la formación son competencia de la empresa. Recientemente, dentro del conjunto de medidas incluidas en el Pacto de empresa, se contempla la posibilidad de que el CE pueda proponer la realización de determinados cursos, propuesta que deberá ser sancionada por la empresa. En el ejercicio en curso ya se ha incorporado el primer seminario de formación solicitado por el Comité sobre normativa laboral.

#### **La flexibilidad en el trabajo.**

La actividad de la empresa se desarrolla en tres turnos de trabajo, mañana, tarde y noche, además de un turno central para las secciones administrativas. La platilla está asignada a un

turno fijo, con una desigual distribución entre ellos, siendo el turno de noche el que ocupa a menos personas.

Todo lo relacionado con el horario y la jornada de trabajo se pacta en el convenio colectivo (nº de horas de trabajo, vacaciones y períodos de disfrute de las mismas, etc.) En los últimos años el tema más conflictivo ha sido el de la asignación de mano de obra para el turno de noche. Al final se ha llegado al acuerdo de que los trabajadores de plantilla sólo podrán incorporarse a dicho turno de forma voluntaria; a estos trabajadores se les hace un contrato específico por 6 meses, después de los cuales vuelven a su turno de origen. De ahí que la empresa haya recurrido a la contratación eventual para completarlo.

No se da el recurso al trabajo a tiempo parcial, pero sí a la contratación temporal. En la actualidad existen unos 140 contratos de 36 meses de duración (máximo período permitido por la legislación laboral), concentrados en tareas directamente productivas.

Las puntas de producción se solventan mediante horas extras, con un control en cuanto al número de horas posibles, y, en menor medida, mediante contratación temporal o descentralización de parcelas de la producción.

La flexibilidad en el uso de la mano de obra se consigue a base de la movilidad y la polivalencia de los trabajadores. Dentro del

sistema de organización que se está implantando, cada trabajador puede pasar a ocupar cualquier puesto de trabajo de la célula o módulo del que forma parte.<sup>4</sup> La movilidad ascendente o descendente aparece regulada en el convenio colectivo (repercusiones en la remuneración, tiempo de permanencia en un puesto de trabajo distinto al de origen, etc.). También se contempla la posibilidad de movilidad a petición del propio trabajador. Por polivalencia se entiende el que cualquier trabajador pueda desempeñar los 10 puestos de trabajo de que suele constituirse una célula: constituye el requisito para ampliar el alcance de la movilidad, y, por tanto, de la flexibilidad.

Para facilitar la movilidad y la polivalencia se ha modificado la estructura de las categorías profesionales, en los términos ya comentados. Por el momento, estos cambios no han afectado a la línea de mando y a los técnicos superiores.

#### **La organización del trabajo.**

La empresa se encuentra en pleno proceso de cambio por lo que se refiere a la organización del trabajo; cambio que está previsto finalice a finales de 1992. Ya hemos puntualizado que se trata

---

<sup>4</sup>. Según la reorganización productiva y del trabajo de la empresa, cada módulo se dedica a la fabricación de un producto en su totalidad, ya sean los filtros o los distintos tipos de bombas. Un módulo se compone de varias células donde se realiza una parte específica del proceso de fabricación del producto; por lo general, cada célula consta de unas 10 tareas diferenciadas. Además, está previsto el funcionamiento de 1 ó 2 módulos de tipo auxiliar a la producción.

de convertir una empresa con una organización tradicional, fuertemente jerarquizada y rígida, en otra de carácter más flexible.

El nuevo sistema consiste en la organización de la empresa en forma de módulos más o menos autosuficientes, con una cierta capacidad de autonomía para decidir su gestión cotidiana, junto a una serie de módulos que presten servicios auxiliares a la producción. Estrategia que forma parte de la desarrollada por el conjunto del grupo multinacional.

Los objetivos que se pretenden son de dos tipos. Por un lado, la racionalización de la producción (eliminación de tiempos muertos, de tareas auxiliares, etc.). Por otro, conseguir una mayor implicación de los trabajadores en la producción y en la calidad del producto.

Cada módulo se encarga de un producto o fase de la producción concretos. A su vez, cada módulo está constituido por diversas células que funcionan a partir de unos objetivos específicos, dentro de los fijados para el conjunto del módulo. Estas células o equipos de trabajo constituyen la nueva base para el cálculo de la productividad y de los incentivos vinculados a ella. La movilidad en el interior de la célula o módulo es elevada. Con ello se consigue eliminar huecos por absentismo, o reforzar secciones en momentos punta de producción. Las reticencias hacia la movilidad parecen haber disminuido al relacionar dicha movilidad con el conjunto de medidas pactadas en la Reforma



(reducción de categorías, remodelación de la remuneración...).

Esta reorganización del trabajo y de la producción va aparejada de un proceso de innovación tecnológica. La innovación está generando diversas repercusiones. El mayor grado de automatización permite que un operario pueda hacerse cargo de varias máquinas simultáneamente, lo que puede redundar en un incremento de la intensidad del trabajo. Además, este hecho junto al cálculo de los incentivos a partir de tiempo de presencia efectiva contribuye a que el operario pierda capacidad para controlar su propio ritmo de trabajo. Este punto ha sido uno de los más conflictivos del proceso. Dentro del pacto de empresa o Reforma, se ha negociado la presencia efectiva a cambio de una reducción paulatina de las horas globales de trabajo.

Las funciones de control y supervisión también se están viendo modificadas. Parte de estas funciones son realizadas por la propia máquina y, también en parte, por el propio trabajador. Por esta razón se plantea la necesidad de redefinir la estructura y contenidos de la línea de mando, potenciando su faceta más integradora y motivadora. Sin embargo, tanto esta reforma como la de las secciones administrativas, se encuentra todavía en fase de discusión.

#### **La política productiva y de calidad.**

Los cambios que acabamos de comentar respecto a la organización del trabajo se concretan a nivel de la producción en una mayor

flexibilidad de la misma. Lo que permite hacer frente a las fluctuaciones de clientes y proveedores, trabajando prácticamente sin stocks. Cuando es necesario se recurre a la subcontratación, siempre que la calidad y los costes resulten ventajosos para la empresa.

Junto a la flexibilidad, la política de la empresa tiende a incrementar la productividad, ampliando la capacidad productiva de la maquinaria y el rendimiento de la plantilla. En esta política se insertan las medidas de cara a potenciar la presencia efectiva de los trabajadores en el puesto de trabajo ya mencionadas.

La tendencia de la empresa, en particular desde su absoluta absorción por el grupo multinacional, es de una atención privilegiada a la calidad de sus productos. Consideran que un alto nivel de calidad es necesario para conseguir una mayor cuota de participación dentro del mercado internacional, al que básicamente piensa dirigirse en el futuro. Un mercado por el que compiten con otra empresa extranjera del mismo grupo multinacional.

Para ello dispone de un Departamento de calidad, encargado de velar por que se cumplan los niveles mínimos exigidos y proponer políticas para mejorarlos. El control de calidad se realiza mediante muestras aleatorias de piezas y fases de producción. La innovación tecnológica está facilitando el control de calidad por parte de los propios trabajadores. En este sentido, de cara al

futuro se prevee la desaparición de buena parte del personal del Dto. de calidad que pasaría a formar parte de un módulo concreto. De forma incipiente se está intentando implantar círculos de calidad; experiencia que ya intentó llevarse a cabo a principios de los años ochenta sin éxito, al no gozar del beneplácito de los trabajadores ni de sus representantes. En estos momentos, los círculos sólo afectan a una veintena de trabajadores. La adscripción a los círculos de calidad (o "grupos de mejora", como ahora se les denomina en la empresa), es voluntaria. Los impulsores directos del grupo, los líderes, son las mismas personas que ejercieron tal función la vez anterior. Estos grupos se superponen a la organización por células y módulos. Su cometido es profundizar en el trabajo en equipo, mejorar el nivel de calidad. A cambio los trabajadores reciben ciertas compensaciones de tipo material (pago de las horas de reunión y de formación como horas extras,...) o simbólico (almuerzos con los mandos de la empresa,...).

La introducción de los círculos de calidad no forma parte del conjunto de materias pactadas con los sindicatos. Aunque todavía no existe una posición oficial por parte de estos últimos, su disposición no es positiva. Consideran que los círculos de calidad no contribuyen a mejorar la cualificación o las condiciones de trabajo, como puede suceder con la movilidad o la polivalencia ejercidas dentro de unos límites, sino que sólo representan un instrumento de integración en la empresa.

### III. DIRECCION DE PERSONAL Y REPRESENTACION DE LOS TRABAJADORES.

#### **La organización del Departamento de Recursos Humanos.**

En el departamento de Recursos Humanos trabajan unas 20 personas, si contamos los servicios médicos, economato y vigilancia. En sentido estricto ocupa a diez personas en tareas directamente relacionadas con la gestión de la mano de obra (Director de Recursos Humanos, Director de personal, Ayudante director de personal, Responsable de formación y personal administrativo auxiliar). El Director de recursos humanos forma parte del comité directivo de la empresa, compuesto además por el director de Finanzas, Producción, Marketing y Tecnología, junto a un Director gerente.

Los cambios observados en la empresa tienden a una centralización en la toma de decisiones estreatégicas, y apuntan a una pequeña descentralización en lo que se refiere a la gestión diaria (cierta capacidad de maniobra por parte de los responsables de módulo en relación al funcionamiento del mismo).

Donde mejor se puedan apreciar los cambios respecto al papel del Dto. de Recursos Humanos es en su grado de autonomía respecto a otras áreas, y no tanto en lo que se refiere a las funciones específicas de cada departamento. El Dto. de Recursos Humanos mantiene las competencias típicas de cualquier Dto. de Personal. Se dedica, primordialmente, a la contratación y gestión de la

mano de obra. Esto es, remuneración, jornada, promoción, permisos, control absentismo, seguridad e higiene, servicios sociales y sanitarios; además de ser el interlocutor del Comité de empresa para la discusión en materia de relaciones laborales. Se ocupa también de áreas auxiliares como son limpieza y vigilancia, ambas subcontratadas a empresas especializadas. Recientemente, a estas tareas se han añadido las relacionadas con la formación y comunicación internas. Todo ello ha supuesto una ampliación en el número de personas ocupadas en dicho departamento.

No obstante, este incremento de las competencias formales no implica una mayor capacidad de decisión. La dirección de la empresa funciona de manera colegiada, de tal forma que las decisiones se toman colectivamente entre el Dto. de Recursos Humanos y las áreas implicadas en cada caso. O entre todo el comité directivo cuando se trata de cuestiones fundamentales. En este sentido, la ubicación del Director de Recursos Humanos al máximo nivel dentro del organigrama de la empresa, no modifica el hecho de que sean los responsables de producción y finanzas quienes marquen las políticas básicas de la empresa. El Dto. de Recursos Humanos se configura como necesario para la consecución de los objetivos de la empresa, en tanto encargado de mantener el nivel adecuado en la disponibilidad de la mano de obra. Pero sus márgenes de maniobra, incluidos los contenidos de la negociación colectiva, se encuentran supeditados a las directrices productivas y económicas.

De cara al futuro inmediato, la orientación del Dto. de Recursos Humanos es favorecer la puesta en práctica de las políticas pactadas al máximo nivel directivo, por parte de la estructura de mandos. Ello supone modificar el papel de los supervisores, jefes de equipo y módulo, ampliando sus funciones integradoras y de liderazgo y no tanto las propiamente disciplinarias. Por el momento, sus competencias tienen que ver con la asignación de tareas, movilidad interna y resolución de problemas individuales. La actitud del Comité respecto a estos cambios es de reserva. Considera positiva una cierta descentralización en la gestión de la mano de obra, siempre que ello no implique una pérdida en la capacidad de intervención colectiva. Cosa que, a su modo de ver, podría suceder de prosperar la implantación de círculos de calidad.

#### **La presencia sindical en la empresa.**

Dentro del contexto español, se trata de una empresa con una fuerte tradición sindical.

En el centro de trabajo coexisten tres sindicatos, con una afiliación global de alrededor del 30% de la plantilla. Dicha afiliación se concentra entre la mano de obra directa de producción, siendo escasa entre el personal técnico y administrativo.

La actual composición del CE, órgano de representación colectiva de los trabajadores, es de 12 miembros para el COP, 5 para CCOO

y 5 para UGT. Respecto a años anteriores se observa una pérdida de posiciones del COP, sindicato radical de ámbito de empresa, en favor de las otras candidaturas. Este proceso puede sufrir alguna modificación cuando se convoquen nuevas elecciones sindicales, dado que parte de los representantes de UGT proceden del centro de trabajo que acaba de cerrarse y, según la información disponible, la presencia de esta organización dentro del centro del centro de trabajo estudiado es escasa. Extremo que no podremos verificar en fecha próxima pues el Comité de Empresa ha decidido no convocar elecciones sindicales mientras no se concreten los puntos pendientes de la Reforma. De todos modos, el COP sigue siendo el sindicato hegemónico en la empresa, tanto a nivel de delegados sindicales como de afiliados. Es este sindicato el que define las directrices de la acción sindical. Las relaciones entre los sindicatos son positivas, en particular entre el COP y CC.OO.; en estos momentos UGT no participa en el CE por un problema de representatividad derivado del cierre del otro centro de trabajo con que contaba la empresa.

La participación de la plantilla en acciones propuestas por el CE es elevada (asambleas y referendums sobre la negociación colectiva, elecciones sindicales, etc.).

La relación con organizaciones sindicales ajenas a la empresa es escasa. Los sindicatos de ámbito superior al de empresa mantienen contactos periódicos con sus respectivas federaciones de industria. Por su parte, el COP suele coordinarse con otros grupos autónomos. Las políticas y contenidos de la negociación

colectiva se definen en la propia empresa; en ocasiones se recaba información y asesoramiento a la federación correspondiente.

La centralidad de la acción sindical en la empresa no supone el abandono de formas de vinculación a intervenciones sindicales de ámbito superior (participación en conflictos del sector o generales).

**El reconocimiento de la representación sindical en la empresa.**

El reconocimiento de la representación colectiva de los trabajadores es un hecho.

En estos momentos, el CE goza de las garantías y competencias dispuestas por la legislación vigente y el convenio colectivo. El convenio reafirma lo expuesto en la normativa laboral, y en ocasiones concretiza su contenido. Este es el caso, por poner un ejemplo, del derecho a información o de la regulación de la movilidad.

Tanto el CE como las secciones sindicales de empresa disponen de recursos materiales para desarrollar su actividad (local de reunión, material de oficina, tableros de anuncio, etc.) Así mismo, la empresa facilita los medios necesarios para la celebración de elecciones sindicales.

La realización de asambleas debe notificarse con antelación para poder emplear los locales de la empresa, fuera de horas de



trabajo. Si se realizan asambleas entre los trabajadores y sus representantes durante la jornada laboral, se descuentan del salario. Una nota a destacar es que el hecho de que las asambleas tiendan a realizarse en horas no lectivas (por lo general los sábados por la mañana) no disminuye el nivel de participación de los trabajadores.

#### **Relaciones entre dirección y organismos de representación.**

Las relaciones entre dirección de la empresa y representación colectiva de los trabajadores están plenamente institucionalizadas. La empresa facilita al CE toda la información a la que tiene derecho según la normativa, el convenio colectivo y lo acordado en la Reforma.

Los contactos formales se desarrollan en el marco de reuniones mensuales entre representantes del CE y de la dirección de la empresa. En estas reuniones participan los representantes que delegue el CE, junto al Director de Recursos Humanos y diverso personal directivo, según el contenido de las materias a tratar. Funcionan, además, varias comisiones mixtas con una dinámica de reuniones propia. Las comisiones mixtas previstas en el convenio colectivo son la de Valoración de puestos de trabajo, donde se discuten posibles reclamaciones en la asignación de los mismos; el Comité de Seguridad e Higiene y la Comisión de seguimiento de la aplicación del convenio.

A raíz de la firma de la Reforma está prevista la constitución

de dos nuevas comisiones mixtas. En concreto, la de Formación, promoción y vacantes, que amplía las competencias de la Comisión de vacantes prevista en el convenio colectivo. Y , por último, la de Implementación y seguimiento de la producción, donde se negocian los aspectos concretos de la políticas pactadas, y se supervisa la aplicación de las mismas (por ejemplo, control personas/máquina, valoración y asignación de los puestos de trabajo, control movilidad,etc.). La periodocidad mínima de las reuniones de la distintas comisiones se fija en el convenio colectivo y en el documento de la Reforma. Los acuerdos suscritos por las diferentes comisiones mixtas tienen carácter vinculante.

En los últimos tres años se han multiplicado los contactos formales entre ambos interlocutores, dentro del proceso de negociación del pacto al que acabamos de referirnos. La puesta en práctica de los acuerdos también ha facilitado los contactos informales donde se discuten cuestiones referidas a la asignación de puestos de trabajo, ejecución de tareas, etc.

#### **Las relaciones directas entre la dirección y los trabajadores.**

Desde hace unos meses se han incrementado las acciones que tienden a potenciar una relación más directa entre la empresa y los trabajadores, al margen de los contactos entre dirección y comité de empresa.

Estas actuaciones se enmarcan en ua política que la empresa denomina de "comunicación". Dicha política forma parte del giro

que la dirección desea introducir en la gestión de la mano de obra. se concreta, básicamente, en dos tipos de iniciativas. Por una parte se llevan a cabo reuniones mensuales de una hora de duración, realizadas dentro de la jornada laboral. A estas reuniones asiste todo el personal de una célula o sección, con sus correspondientes responsables, junto a una representación de la dirección de la empresa. El contenido de los encuentros se fija mediante orden del día y suele referirse a información sobre la marcha de la empresa, sus objetivos, etc. Por otra parte, la reforma prevista en la estructura de mandos parece tender a dar mayor capacidad a los jefes de equipo o módulo de cara a la resolución de problemáticas individuales cotidianas (movilidad, petición de cambio de turno por parte de algún trabajador, etc.).

El objetivo manifiesto por la empresa es favorecer las relaciones individuales empresa/trabajador, como forma de potenciar su integración y disminuir el conflicto. A la representación colectiva de los trabajadores se le reservaría el papel de interlocutor para negociar los grandes temas de las relaciones laborales; en particular, los acuerdos básicos sobre salarios y jornada. La novedad de estas medidas no permite valorar su repercusión en el sentido de un posible debilitamiento del Comité de empresa en tanto representante colectivo de los trabajadores.

Para finalizar, dentro de este apartado cabe mencionar que la empresa no es partidaria del empleo de medidas disciplinarias; afirmación ratificada por parte del Comité de Empresa. Este tipo de medidas se reservan a casos de falta grave. En los últimos

años se han producido dos o tres sanciones de empleo y sueldo por sustracción de productos de la empresa. En dichos casos el volumen de sanción se fijó previa negociación con el Comité de empresa.

#### **Las políticas de negociación.**

Hasta el inicio de la negociación del pacto de empresa o Reforma al que venimos refiriéndonos, podríamos caracterizar las relaciones en la empresa como conflictivas. Estos conflictos se manifestaban de forma particular, aunque no exclusiva, antes y después de la negociación del convenio colectivo de empresa.

El convenio colectivo, firmado por uno o dos años de duración, señala las pautas de las relaciones laborales y condiciones de trabajo en la empresa. Contempla los aspectos relativos a jornada, salario, estructura categorías profesionales, movilidad, etc.. Por lo general, los contenidos del convenio tienden a mejorar la situación respecto a la del sector de actividad en que se enmarca la empresa.

Sólo en casos puntuales se recurre a la administración laboral para el arbitrio o resolución de conflictos. El CE la considera inoperante, incluso en el caso de una resolución favorable, y confía más en su capacidad de presión y negociación.

La firma de los últimos convenios ha estado mediatizada por el proceso de negociación del Pacto de empresa o Reforma. Pacto que,

repetimos, regula los principales aspectos de transformación en la organización del trabajo y de la producción. Ambos interlocutores coinciden en la necesidad de llevar a cabo dicha negociación. Por parte de la empresa se trataba de consensuar los cambios previstos. Por parte del CE se intentaba pactar que las repercusiones fueran mínimas; además de garantizar su participación y posibilidad de control en el proceso.

Los aspectos más conflictivos son los relativos a la innovación tecnológica, la valoración y asignación de puestos de trabajo y la movilidad interna. En todos ellos, la empresa sigue definiendo las líneas de actuación, pero se ha acordado la posibilidad de supervisión y de un cierto control por parte de la representación de los trabajadores. En concreto, se acepta una mayor flexibilidad en el empleo de la mano de obra (movilidad, polivalencia,..) a cambio de a la no reducción de plantilla, la reducción del número de categorías profesionales y niveles salarios, y la posibilidad de intervención en áreas donde era escasa o inexistente (p.e. formación, promoción y vacantes).

El proceso de discusión de este macro-acuerdo ha modificado las relaciones entre empresa y CE. Tanto el convenio colectivo como el pacto recogen una cierta limitación de la conflictividad mientras dure el proceso de cambio, previsto, en principio, hasta 1992.

Otras formas de conflicto o de comportamientos irregulares como el absentismo han tendido a mantenerse en unos niveles "normales", según los criterios de la empresa.

A pesar de la ampliación del abanico de aspectos negociables, para la empresa la contratación y la organización del trabajo son de su exclusiva competencia. Esta limitación, por otra parte recogida en el Estatuto de los Trabajadores, se ha ido modificando a partir de la presión de los sindicatos. Como también por el deseo de la empresa de que los cambios se realicen de la forma menos conflictiva posible. Por el momento, la capacidad de actuación de los sindicatos en esos ámbitos se limita al control de los efectos de las políticas diseñadas por la empresa.

El proceso de negociación del pacto de empresa o Reforma ha supuesto una novedad en la política de negociación colectiva dentro de la empresa. A pesar de la existencia de convenio colectivo de empresa, para negociar este proceso de transformación productiva y organizativa se ha empleado un nuevo instrumento, el pacto de empresa, donde discutir esos cambios. Durante el periodo de negociación del pacto, alrededor de unos cuatro años, la firma y negociación del convenio colectivo se ha mantenido circunscrita a los contenidos tradicionales del convenio de empresa, sin que dicho contenido reflejase las nuevas temáticas negociadas en la Reforma. La empresa justifica esta negociación al margen del convenio como más adecuada por la globalidad y complejidad de los temas a tratar en la misma. Sin embargo, no debemos olvidar que la mayor validez normativa del convenio colectivo le confiere una fuerza legal que no tiene el Pacto de empresa. En este sentido, para el Comité se plantea la necesidad de ir incorporando en los futuros convenios colectivos

aquellas competencias novedosas que aparecen en el Pacto, de manera que esas competencias no desaparezcan una vez concluido el periodo de cambio organizativo.

#### IV. CONCLUSIONES.

Los años ochenta constituyen un periodo de cambio en la organización de la producción y del trabajo, como también en las relaciones laborales de la empresa. El objetivo de las transformaciones observadas es su tendencia a favorecer una producción y un empleo de la mano de obra flexibles.

Podemos distinguir dos etapas. Durante los primeros años ochenta finalizan los procesos de saneamiento de la empresa derivados de las repercusiones de la crisis de los setenta. Uno de los principales componentes de dichos procesos es el reajuste de plantilla, efectuado mediante los recursos legales existentes (expedientes de regulación de empleo), junto a políticas de bajas incentivadas más o menos pactadas con los representantes de los trabajadores. El objetivo era conseguir una plantilla más acorde con las necesidades productivas definidas por la empresa y por el grupo multinacional al que paralelamente se ha ido incorporando durante este periodo.

A mediados de la década de los ochenta empieza a llevarse a cabo el proceso de transformación productiva y organizativa en el que hemos centrado nuestra atención en estas páginas. Etapa que se caracteriza por la puesta en práctica de estrategias de flexibilización de la producción y de la mano de obra.



En el plano de la política productiva, estos cambios apuntan a una mayor especialización en los productos elaborados por la empresa y a la ampliación de su cuota de participación en el mercado internacional. Por lo que se refiere a la organización del trabajo y de la producción, se está modificando la estructura tradicional, rígida y fuertemente jerarquizada, por otra de tipo más flexible basada en una amplia polivalencia y movilidad. Para ello se ha realizado un esfuerzo de innovación tecnológica de cara a dotar de mayor flexibilidad tanto a la maquinaria existente como a los procesos de gestión organizativa.

Por último, los aspectos relacionados con la gestión de la mano de obra también se han visto modificados. Desde un punto de vista organizativo, el departamento de recursos Humanos ha visto ampliadas sus competencias pero, al mismo tiempo, su capacidad de decisión sobre su área de actuación específica ha disminuido. La representación colectiva de los trabajadores ha jugado un papel significativo en todo este proceso de cambio, en especial por su participación en la negociación de la denominada Reforma, pacto de empresa en el que se contemplan los principales aspectos de esta transformación organizativa. El reconocimiento por parte de la empresa del Comité de Empresa como órgano de representación colectiva no impide que se estén desarrollando iniciativas con objeto de establecer una relación más directa entre empresa y trabajador. En este sentido, de cara al futuro, la dirección de la empresa considera que estas políticas pueden contribuir a disminuir la conflictividad, relegando al Comité de Empresa a un papel de interlocutor para la negociación de las grandes líneas

de las políticas salariales y de jornada laboral.

## ANEXO

## DISTRIBUCION DE LA PLANTILLA. 1990.

CATEGORIA PROFESIONAL	TRABAJADORES
21-23 (dirección)	15
17-20 (línea de mando)	111
S (supervisores/jefes administrativos)	204
A (operarios cualificados/técnicos)	108
B (especialistas/oficiales administrativos)	750
C (peones/auxiliares administrativos)	45
Otros	1
<b>TOTAL</b>	<b>1234</b>

LA EMPRESA DE QUIMICAS

## I. EMPRESA, PRODUCCIÓN Y TRABAJO.

### 1. Descripción de la empresa.

La empresa que estudiamos fabrica pilotos luminosos para coches. Tiene dos centros: uno en Barcelona (el más antiguo) y otro en Llinars del Vallés (creado en 1978). En Barcelona se fabrica el piloto (se diseña, se inyecta el plástico, se metaliza y se pinta) y en Llinars se monta .

La distribución de la propiedad de la empresa es el resultado de una serie de fusiones con empresas extranjeras que tuvieron repercusiones sobre la producción y la marcha general de la empresa. Tradicionalmente, esta había sido una empresa familiar en la que las relaciones laborales estaban marcadas por esta característica. En 1984 la empresa se fusiona con una filial de General Motors (Fichser Gay), dedicada a la fabricación de pilotos. De resultas de esta fusión se incrementa la producción y las ventas, pero se pierden clientes, en particular aquellas marcas competidoras de General Motors. En el año 1989 entra a formar parte de la empresa un grupo de capital franco-italiano, quedando la propiedad distribuida de la siguiente forma:

43% : Fichser Gay

22% : Familia catalana

35% : conjunto de empresas de capital franco-italiano.

La facturación de la empresa es de, aproximadamente, unos 4.700 millones de pesetas al año, obteniendo unos beneficios variables según el periodo: en el año 87 los beneficios fueron de 400 millones, en el 88 de 120 millones, mientras que en el 89 se registraron pérdidas. Estas pérdidas son el resultado de un doble proceso:

a) Cierre de una planta de montaje y almacén en Barcelona, que obligó a reducir la plantilla por la vía de la incentivación de bajas y cuyo coste se estima en unos 400 millones.

b) Equiparación de los valores de las acciones de Yorka con los de las empresas fusionadas, cuyo coste se estima en unos 420 millones.

Como consecuencia de este doble proceso la situación actual de la empresa no es excesivamente buena. Las deudas con los bancos ascienden a 1.300 millones y las pérdidas acumuladas (hasta septiembre de 1990) son de 111 millones. No obstante, la evolución económica de la empresa parece haber sido buena hasta el año 88, fecha en la que se registran las primeras pérdidas.

El mercado al que se dirige la empresa se caracteriza por un alto grado de competencia debido a que las empresas que fabrican pilotos suelen ser multinacionales del automóvil que poseen diversas líneas entre las que se hallan los accesorios. Dicha situación hace que para mantener el negocio la empresa deba ser competitiva a dos niveles:

a) Precios: por parte de la empresa se señala que en ocasiones no se pueden subir los precios de los pilotos que se fabrican.

b) Producción: para mantener el negocio, y en una situación hipotética de estancamiento de precios, la empresa se plantea la alternativa de incrementar la productividad, ya sea por la vía de la automatización o por la vía de introducir mejoras en la producción (calidad, por ejemplo) o por ambas a la vez.

Como consecuencia de la competencia en el mercado una de las políticas más visibles que pone en marcha la empresa es la de la **flexibilidad**, una flexibilidad cuyos indicadores parcialmente están negociados en el convenio de empresa y que hace referencia a la movilidad funcional y a las permutas de turnos. Ahora bien, existe otro elemento del trabajo que es utilizado para flexibilizar la producción, sobre todo en el tema de los horarios: los contratos temporales, que hacen de colchón amortiguador para jugar en puntas o bajadas de producción. Esto es más patente en el centro de Llinars del Vallés, donde los contratados temporales son más numerosos que en Barcelona y en donde es más fácil flexibilizar la producción. Ello por dos razones:

a) Por el propio contrato, que especifica en una cláusula que el contratado puede estar sometido a diferentes variaciones horarias a requerimientos de la empresa.

b) Por las características de la fuerza de trabajo: jóvenes, con

más formación, a diferencia de Barcelona cuya plantilla suele ser fija, de escasa formación y muy sindicalizada.

Este fomento de la contratación temporal, unido al intento de organizar el trabajo a través de células flexibles de producción (allí donde hay posibilidades materiales) y el uso de la movilidad funcional, las permutas horarias y la rotación entre secciones y puestos, configuran el elenco de variables que constituyen la estrategia de la flexibilidad productiva interna.

A ello hay que señalar que esta flexibilidad es un requerimiento de la empresa que no siempre es bien recibido por los trabajadores, en particular en lo que se refiere al cambio de turnos. Además, en la búsqueda de esta flexibilidad juega un importante papel la polivalencia, elemento que es más aplicado en el centro de Llinars que en el de Barcelona.

El principal factor de flexibilización externa es el recurso a la subcontratación. Esto es aceptado por la empresa y puesto de manifiesto por los trabajadores. El procedimiento que se sigue es el siguiente: La empresa aporta maquinaria (cedida o vendida) a personas independientes, las cuales fabrican las cantidades de producto solicitado y lo venden a la empresa. Posteriormente ésta lo revenderá (aplicando un margen de beneficio) sobre el pedido. La subcontratación afecta a todo el proceso de fabricación del piloto, actuando la empresa como intermediaria.

Ahora bien, sobre este proceso hay que hacer dos matizaciones



referentes a:

1. Personas que intervienen en el proceso: la subcontratación se hace a pequeñas empresas compuestas por antiguos trabajadores de la empresa a los cuales ésta facilita la maquinaria y les encarga la producción de cantidades variables de pilotos.

2. La empresa tiene dos líneas de pilotos diferentes que requieren tratamientos diferentes: la fabricación de pilotos nuevos (grandes cantidades) y la fabricación de los repuestos de pilotos ya construidos (cantidades menores). En estos segundos el margen de beneficio es superior, pero la poca cantidad de producción y la variabilidad de ésta (se trabaja sobre pedido) hacen que interfiera en la fabricación de pilotos de primer equipo, que son los que aportan mayor volumen de negocio a la empresa. Por esta razón la empresa recurre a la subcontratación en la fabricación de los pilotos de recambio.

Se han de diferenciar dos ámbitos en lo referente a las innovaciones tecnológicas: el ámbito de la gestión y el ámbito de la producción. En cuanto al primero, las innovaciones introducidas hacen referencia a la informática, y en particular, a nuevas formas de diseño por ordenador (sistema CAD). Esto está reforzado por nuevas formas de gestionar la producción como son los círculos de calidad y el sistema "just-in-time" que, si bien no son estrictamente nuevas tecnologías, sí podemos considerarlo como nuevas formas de gestión.

En cuanto a la producción, la empresa ha invertido el último periodo aproximadamente unos 400 millones de pesetas en la compra de nueva maquinaria (máquinas de inyección, máquinas con microprocesadores que permiten copiar y controlar numéricamente los moldes de los pilotos y máquinas de metalizado).

Referente a la plantilla, se ha de decir que ésta sufre una disminución desde 1984, siendo el periodo de mayor reducción el de 1988-89. A finales de septiembre de 1990 la empresa tenía 339 trabajadores en el centro de Barcelona y 222 en el de Llinars. En el centro de Barcelona 267 eran varones y 72 mujeres, mientras que en Llinars la proporción se invertía, siendo los varones 70 y las mujeres 152. Por grupos profesionales la situación en el centro de Barcelona era la que se especifica en el anexo.

El centro de Llinars, que adopta la nomenclatura de grupos profesionales establecida en el convenio general de químicas, clasifica al personal en 10 grupos profesionales que es imposible reducir a las franjas profesionales establecidas para el centro de Barcelona. Seguidamente damos un resumen de estos grupos profesionales y la plantilla que abarcan:

GRUPO 0: Realizan tareas de dirección, planificación, organización y coordinación de las actividades de la empresa. Toman decisiones o participan en su elaboración.

GRUPO 1: Realizan operaciones que se ejecutan según

instrucciones concretas, claramente establecidas, con un alto grado de dependencia, que requieren preferentemente esfuerzo físico y/o atención y que no necesitan una formación específica. (envasadores, recaderos, cargadores, limpieza)

GRUPO 2: Realizan operaciones siguiendo un método preciso de trabajo, con alto grado de supervisión, que generalmente exigen conocimientos profesionales de carácter profesional (EGB) (aprendices, auxiliares de cocina, vigilantes sin armas, recepcionistas, ayudantes de laboratorio, etc)

GRUPO 3: Realizan operaciones que requieren conocimientos profesionales y aptitudes prácticas y cuya responsabilidad está limitada por una supervisión directa y sistemática (EGB con FP o experienciaprofesional) (archivadores, telefonistas, mecanógrafas, auxiliares de almacén, transportistas, albañiles, carpinteros, archivadores, vigilancia jurada, etc)

GRUPO 4: Operaciones de ejecución autónoma que exijan iniciativa y razonamiento, con supervisión y con posibilidad de estar auxiliado por otros trabajadores (BUP o EGB con FP) (operadores de ordenador, taquimecanógrafas, deliniantes, vendedores, contables, pago de nóminas, etc).

GRUPO 5: Funciones de integrar, coordinar y supervisar la ejecución de varias tareas homogéneas con la responsabilidad de ordenar el trabajo de un conjunto de colaboradores (BUP con estudios específicos) (mandosintermedios, traductores,

programadores, contables, supervisores, etc)

GRUPO 6: Igual que el grupo 5 más el añadido de realizar tareas complejas que exigen un alto contenido intelectual o desarrollo de programas siguiendo instrucciones generales (Estudios de grado medio con experiencia profesional en trabajos análogos) (colaboradores en investigación y desarrollo, control de calidad, analistas de aplicaciones, supervisores, inspectores de red de ventas, etc)

GRUPOS 16, 17 y 21: Requieren alto grado de autonomía, conocimientos profesionales y responsabilidad. Dan cuenta de sus gestiones a alguna persona del grupo 0.

Anteriormente se había comentado que la empresa experimenta una lenta pero progresiva y continuada reducción de la plantilla, sobre todo en el centro de Barcelona y, a partir de 1985. Ello queda patente si comparamos el volumen total de la plantilla en esa fecha con la actualidad. En septiembre de 1985 el centro de Barcelona contaba con 591 trabajadores (359 hombres y 132 mujeres), mientras que en Llinars había 148 (82 hombres y 66 mujeres). Cinco años después, en septiembre de 1990, el centro de Barcelona cuenta con 339 trabajadores (reducción del 42,6%), mientras que el de Llinars con 222 (aumento del 50%, sobre todo en el grupo de mujeres). Esto refuerza la idea de que la empresa pretende potenciar el centro de Llinars con una mano de obra con características determinadas (temporalidad, movilidad, fundamentalmente)

## La empresa en el contexto local

La empresa tiene una reducida influencia en el mercado de trabajo local y se inserta en un contexto sociocultural de predominancia de izquierdas con presencia de sindicatos fuertemente ideologizados (UGT, CCOO, CGT) y de larga tradición histórica.

El centro de Barcelona se sitúa en la zona industrial de la ciudad (Poble Nou), junto a otras empresas de diferentes sectores. Por contra, el centro de Llinars carece de tradición sindical, aunque se le puede considerar como zona industrial, sobre todo a partir de principios de la década de los 80.

La empresa no tiene contactos con instituciones locales, aunque ha solicitado en diversas ocasiones la colaboración del INEM para organizar cursillos de formación sin éxito.

## II. POLÍTICAS DE PERSONAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

### **Contratación y reducción de la plantilla.**

La empresa no tiene previsto incrementar ni reducir la plantilla de contratados fijos, debido a que la actual variabilidad de la producción es muy elevada, pasando por periodos de intensa producción y otros de baja producción. Ello hace que las eventuales puntas de producción se solucionen con contratos temporales que serán rescindidos (o no renovados) cuando la punta de producción desaparezca. Esto constituye uno de los puntos más claros de la política flexibilizadora de la mano de obra que realiza la empresa: se juega con los contratos temporales para hacer frente a las variaciones de la producción, dejando la plantilla fija inamovible o, en el peor caso, disminuyéndola.

Cuando esto ocurre, las vacantes que eventualmente se producen se cubren de diferente forma, según sea el puesto de trabajo. Para los puestos más cualificados se suele recurrir al mercado de trabajo externo, mientras que para los menos cualificados lo habitual es recurrir al mercado interno. Obviamente, esta es una diferenciación que no siempre se da, ya que la norma es recurrir en primer lugar al mercado interno, y caso de que la plaza no fuera cubierta por no haber personas adecuadas, se recurre al mercado externo. No obstante, la diferenciación según el nivel de cualificación del puesto es algo que funciona habitualmente, y ello obedece al hecho de que cuanto más especializado es un

puesto, más difícil es encontrar personal adecuado dentro de la empresa.

Cuando se recurre al mercado interno se convoca la plaza a cubrir, se hacen unos exámenes de capacitación y se otorga la plaza. Cuando se recurre al mercado externo el procedimiento puede ser variado: anuncios en prensa ( mayoritariamente), contratación directa (head-hunters) o acudiendo a centros de formación de especialistas. Generalmente se acude al mercado externo para contratar técnicos y especialistas, mientras que para el personal de fábrica los contratos son temporales. Es decir, que la plantilla fija no crece, sino que se reduce.

En el proceso de contratación la empresa no negocia con los representantes de los trabajadores, aunque hay indicios de que estos son informados, siquiera sea informalmente. Los sindicatos no ejercen ningún tipo de control en la fase de selección del personal a contratar, máxime si se tiene en cuenta que desde hace 10 ó 12 años apenas se realizan contratos fijos para el personal de taller y, por tanto, no existen pruebas de selección.

Ya se ha dicho que la plantilla fija de la empresa no ha aumentado. Antes bien al contrario, ésta experimenta una reducción en el centro de Barcelona "por goteo" desde 1984 como consecuencia de la entrada en funcionamiento del centro de Llinars y de la subcontratación. En el periodo 88-89 la reducción de la plantilla se hace de una forma más intensa (con el cierre de una planta de montaje y almacén), de manera que la estrategia

seguida parece haber sido ir reduciendo personal fijo para contratar personal eventual, gran parte del cual se emplea en el centro de Llinars.

La forma en que se ha realizado esta reducción ha sido a través de las jubilaciones anticipadas voluntarias, indemnizaciones, incentivación de bajas y, en menor medida, trasladando al personal a otros centros de trabajo. Ahora bien, estas medidas no afectan de forma igual a todas las franjas profesionales. En el caso de la reducción más intensa en 1988-89, las bajas incentivadas y las jubilaciones anticipadas afectaron más a los grupos de mano de obra directa e indirecta. Los mandos intermedios también vieron reducido su número, aunque en algunos casos se les dio puesto de trabajo diferentes al de mando intermedio, manteniéndose su categoría y sueldo (también en la Administración). En el caso de los técnicos la empresa se reserva el derecho de poder prescindir o no de quien la empresa decida.

La forma de actuar con respecto a la reducción de plantilla varía en función del tamaño del colectivo afectado. Si el despido afecta a una persona, la dirección negocia directamente con ella sin que medie ninguna instancia representativa si no lo pide el trabajador/a. Si la medida afecta a un colectivo de trabajadores la norma es negociar con los representantes. Esta es una política de actuación habitual en la empresa.

Para justificar la progresiva reducción de plantilla se recurre al mercado de productos, señalando que la inestabilidad de la



producción (grandes altibajos) obliga a tener una plantilla fija reducida y un cojín de personal temporal que permita adecuar las cargas de la producción a la demanda. Se da la coincidencia de que los costos del personal fijo son más elevados que los del personal temporal, al tiempo de que estos segundos tienen una mayor disponibilidad hacia la empresa (porque esta lo requiere y así figura en el contrato).

#### **Políticas de retribución e incentivación.**

Según diferentes informaciones el coste del trabajo es del 24% sobre el total de ventas y del 25% sobre el coste total del piloto, sin tener en cuenta el gasto en infraestructuras.

El salario se compone de los siguientes elementos: salario base, complemento salarial, antigüedad, complemento personal<sup>5</sup> (casos individuales), revisión salarial, devengos congelados<sup>6</sup> y prima de producción (sólo para fábrica).

Antes de 1986 el salario se componía de muchos más elementos, pero a partir de ese año, y con la firma del convenio colectivo, se sintetizaron y redujeron. Los componentes del salario varían

---

<sup>5</sup>. Este complemento personal lo otorga voluntariamente la empresa (a través del jefe directo del trabajador) y se escapa del control de los sindicatos. Suele darse en la Administración.

<sup>6</sup>. Se trata de una cantidad inamovible, por convenio, por cuestiones como la puntualidad. En la administración y oficinas, dicha cantidad es fija y se entiende que es por disponibilidad, como un sustituto de las horas extras, que no son controladas pero se hacen.

en función de la franja profesional a la que nos refiramos. En este sentido, los trabajadores han señalado dinámicas diferentes entre los talleres y la administración. Entre los primeros la variación del salario es el resultado de una negociación colectiva<sup>7</sup>, mientras que para los segundos la variación del salario suele ser resultado de una acción voluntaria de la empresa. Esta diferencia es detectada, sobre todo, a partir del 79, año en que la empresa se integra en el convenio de químicas. La política de la empresa es hacer aumentos salariales anuales para igualar los precios de mercado en aquellos puestos más especializados (la empresa tiene el problema de que cuando un trabajador ha obtenido una formación especializada se marcha a otra empresa donde paguen mejor).

El sueldo medio es de 2,5 millones de pesetas brutas anuales. Un oficial matricero cobra 2,8 millones, un encargado de taller (mando intermedio) 3 millones y un jefe de planta (jefe de segunda) 5 millones anuales. La tendencia detectada es a cerrar el abanico salarial (uno de los objetivos del comité de empresa) como resultado de la negociación colectiva, aunque el tema de los complementos personales puede hacer que el abanico se amplie. En la actualidad el abanico salarial es de 2,0.<sup>8</sup> Actualmente, el sueldo de convenio de un técnico superior es de 2,220,540

---

<sup>7</sup>. El convenio colectivo de empresa y el general de químicas contemplan aumentos salariales en función de la inflación. Dichos convenios son el resultado de una negociación colectiva.

<sup>8</sup>. Este ratio procede de la división entre el salario más alto de convenio (4,400, correspondiente a un técnico) y el más bajo) 2,200, correspondiente a un especialista). Existen 25 personas en la empresa cuyo salario está fuera de convenio al pertenecer a la línea de mando de la empresa.

pesetas, mientras que el de un peón es de 1,202.325.

No existen formas de incentivación "stricto sensu" en el centro de Barcelona. Hace años existía una prima de productividad que quedó eliminada tras una negociación (se eliminó como prima y pasó a cobrarla todo el personal de fábrica) debido a problemas de aplicación. Sin embargo, en el centro de Llinars sí existe esta prima de productividad que la cobran todos los trabajadores del centro excepto los responsables más altos. Esta prima de producción se calcula dividiendo las horas de presencia del trabajador en su puesto por las horas de entrada (piezas buenas entradas en el almacén). La razón de por qué existe esta prima en el centro de Llinars y no en el de Barcelona (entendida como prima variable ligada a la producción) hay que buscarla en las características de la mano de obra empleada en cada centro. Los trabajadores eventuales tienen más disposición a trabajar con una intensidad mayor en aras de conseguir cierta estabilidad en su trabajo.

Tampoco existe ninguna forma de valoración del rendimiento o del mérito. Anteriormente sí que existía, y la valoración la hacía el jefe inmediato del trabajador. En función de la valoración había unos incentivos, pero el mecanismo se quedó anquilosado debido a que el empleado era valorado siempre igual, ya que ningún jefe se atrevía a bajar la valoración ante la posibilidad de que el trabajador protestara.

## Ubicación profesional, formación y carrera.

La empresa no diseña itinerarios profesionales para sus trabajadores, excepto casos específicos como son los mandos intermedios. Este grupo es considerado clave en la producción, de manera que el que una sección esté liderada por un mando intermedio bueno o uno malo es vital para el rendimiento de la sección. Por ello se diseñan cursos específicos de formación.

La formación en la empresa tiene dos vertientes: como aprendizaje el trabajador que se integra en un nuevo puesto de trabajo, y como formación para desarrollar nuevas técnicas y aumentar conocimientos.

Respecto a la primera se señala que varía en función de la preparación de la persona para ocupar el puesto. Caso de que no esté preparada el adiestramiento se realiza por una especie de tutor que se encarga de poner al día al nuevo contratado, aunque esto no siempre ocurre así, tal como ponen de manifiesto algunos trabajadores.

Respecto a la segunda, la empresa prepara programas de formación que van dirigidos a todas las franjas profesionales. En este sentido, los grupos que más preocupan a la empresa son los trabajadores de base (donde se detecta una menor formación), los técnicos y los mandos intermedios. Por las propias características del trabajo de los técnicos se requiere una formación continua

que ponga en contacto al trabajador con nuevas técnicas que se puedan emplear en la empresa, ya sean técnicas de almacenaje o de calidad. La formación de los mandos intermedios es considerada vital porque de ellos depende el buen funcionamiento de las secciones que tienen a su cargo.

Queda aún otra posibilidad de formación que es la de carácter individual y generalmente solicitada por el propio trabajador. En estos casos, la empresa abona el 100% de los gastos siempre que lo que se esté estudiando esté relacionado con el puesto de trabajo. Si no es así, se da una ayuda escolar que puede llegar al 50% de los gastos.

La empresa destina un fondo de 12 millones de pesetas anuales a la formación (cantidad pactada en convenio), y actualmente están en marcha los programas de adiestramiento en el uso del paquete CAD-CAM y del funcionamiento de los círculos de calidad.

En términos generales se observa un mayor interés por introducir cursos de formación en el centro de Llinars que en el de Barcelona. Ello es así por dos motivos:

a) Los cursos de formación están relacionados con los círculos de calidad, y éstos están ampliamente implantados en Llinars (más que en Barcelona)

b) En Llinars no se suelen negociar los aspectos referidos a la formación (en Barcelona sí, sobre todo las horas de formación y

su remuneración en caso de hacerse en horas de trabajo).

La participación de los representantes de los trabajadores en los programas de formación es bastante reducida y se limita a la formación dirigida a colectivos. En este ámbito, los representantes pueden participar en los contenidos sugiriendo el tipo de formación, qué cursos son los más pertinentes, etc. Donde los trabajadores y representantes tienen una mayor incidencia es en la negociación de las horas en las que se hará la formación. Sobre este tema existe un conflicto latente: la dirección propone que la formación se haga en horas fuera del trabajo (argumentando razones técnicas de imposibilidad de parar las máquinas), mientras que los representantes de los trabajadores piden que se haga en horas de trabajo o, en caso de hacerlas fuera, que sean remuneradas.

#### **Flexibilidad en el trabajo y en su uso.**

Uno de los objetivos de la empresa es buscar el máximo de flexibilidad posible para hacer frente a la variabilidad en la producción. Esta búsqueda de la flexibilidad como estrategia tiene un pilar fundamental: la **polivalencia** de los trabajadores. En las entrevistas se pone de manifiesto que la polivalencia de los trabajadores es algo buscado por la empresa como herramienta para hacer frente a numerosos imprevistos. Para la empresa es una forma de flexibilizar y de enriquecer el trabajo, mientras que para los trabajadores existe una cierta oposición por lo que supone de no dejar que se llegue a un buen conocimiento del

puesto de trabajo y de las funciones que se deben desempeñar. No obstante, esta opinión contrasta con una mayor demanda de rotación de puestos por parte de los representantes de los trabajadores.

Reforzando la idea de la polivalencia la empresa trata de introducir el trabajo en grupos allí donde las máquinas lo permiten (el trabajo en inyección está fuertemente individualizado), siendo esta tendencia mucho más acusada en el centro de Llinars que en el de Barcelona. En este segundo centro existían experiencias que terminaron cuando se cerró la planta de montaje.<sup>9</sup>

Otro de los pilares de la flexibilidad en el trabajo es la movilidad. Esta existe y está firmada en el convenio negociado entre los representantes de los trabajadores y la empresa.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>. Vide supra.

<sup>10</sup>. A este respecto, el convenio colectivo interno del centro de Barcelona, en su artículo 6 señala que "en el supuesto de precisarse realizar movilidad funcional en la empresa y no existir personal voluntario, esta podrá llevarse a cabo sin trámite administrativo previo en el interior de los grupos profesionales o categorías, siempre y cuando ello no implique traslado de centro de trabajo. Ejercerán de límite para la misma los requisitos de idoneidad y aptitud necesarios para el desempeño de las tareas que se encomienden a dicho trabajador.

La movilidad se realizará en orden inverso a la antigüedad en la sección o puesto de trabajo, respetándose siempre el turno que se venía realizando.

En el supuesto de movilidad funcional inferior a un mes, no se tendrá en cuenta dicho orden inverso a la antigüedad, efectuándose de forma rotativa entre todas las personas de la sección o subsección dentro de un mismo año natural, excepto en aquellos casos en que esta rotación perjudicara ostensiblemente a la producción.

La movilidad interna suele hacerse dentro de la misma sección, y la tendencia es a ponerla en práctica más en la administración que en el taller, y más en el centro de Barcelona que en el de Llinars. A este respecto, los representantes de los trabajadores han pedido que se incremente la movilidad por la vía de aumentar la rotación de puestos de trabajo.

Las exigencias de movilidad funcional se solucionan de dos maneras:

a) La empresa se dirige al interesado y le traslada (generalmente en franjas de técnicos, administrativos, y especialistas)

b) El comité interviene a instancias de los trabajadores, pero no porque reciba información por parte de la empresa.

En este sentido, la iniciativa de la empresa no es nunca contactar con el comité. La iniciativa de la empresa es contactar con la persona implicada, mientras que el comité de empresa interviene a instancias de los trabajadores, pero no porque se le informe de lo que se va a hacer.

Junto a la movilidad, la otra gran baza para flexibilizar el trabajo es el uso de las permutas, realizadas siempre dentro de la misma sección y del mismo puesto de trabajo. Se trata de permutas de turnos horarios y tienen carácter voluntario. La duración mínima de estas permutas es de cuatro semanas y antes de realizarlas se ha de avisar al jefe de la sección



correspondiente con una semana de anticipación. Estas permutas son consideradas positivas por cuanto permiten al trabajador, de forma esporádica, recuperar horas perdidas por permisos o cambiar el turno durante un periodo de tiempo por cuestiones personales. No ocurre lo mismo con el cambio de turnos, que se realiza a iniciativa de la empresa y tiene carácter de "imposición".

Existen cuatro turnos: mañana (de 6 a 14) tarde (de 14 a 22) y noche (de 22 a 6) más un turno de fin de semana.<sup>11</sup> En las oficinas, el horario de entrada y salida es más flexible (cumpliendo con las horas establecidas), mientras que en los talleres esta situación no se da por motivos de funcionamiento de las máquinas, que no permiten flexibilidad horaria.

El paso de un turno a otro es voluntario y depende de que haya plaza en el turno solicitado. Generalmente el turno más buscado es el de la mañana, y los trabajadores que lo hacen difícilmente quieren pasar a otro. Cuando es la empresa la que quiere cambiar de turno a un trabajador, se trata directamente con él, interviniendo el comité en caso de que el trabajador lo solicite.

Los trabajadores contratados temporalmente son los que más habitualmente cambian de turno, ya que son utilizados para hacer frente a puntas excepcionales de producción o reducción de la misma, de manera que sirven como colchón amortiguador. En este

---

<sup>11</sup>. Este turno de fin de semana es de carácter voluntario y comienza los viernes a las 6 de la mañana y termina el lunes a las 6 de la mañana. En este turno se establecen tres periodos (mañana, tarde y noche, al igual que los turnos normales) y ocupa a unas 10 personas de la plantilla.

sentido, la empresa introduce una cláusula "de dudosa legalidad", según la cual la empresa puede exigir que el trabajador contratado temporalmente pase de un turno a otro a instancias de la empresa. Esta cláusula es aceptada pasivamente por el Comité de Empresa y el trabajador, "por que si no hace lo que la empresa dice, no se le renueva. Y punto", comentó un directivo de la empresa. En la actualidad no existe ningún mecanismo previsto para que los contratados temporalemtne pasen a ser fijos en la empresa, debido a la intención de no incrementar el volumen de plantilla fija en el centro de Barcelona. Este es un punto que el Comité de Empresa reivindica cada año, pero sin éxito. Pero en ocasiones, estas contrataciones temporales son sustituidas por las horas extras, que son voluntarias y están pactadas en convenio.<sup>12</sup> El recurso a las horas extraordinarias suele ser poco habitual (generalmente para casos de puntas de producción) y su remuneración es diferente en los talleres y en las oficinas.

---

<sup>12</sup>. Sobre las horas extraordinarias, el convenio colectivo señala que "cuando un trabajador realice horas de servicio fuera de la jornada ordinaria, en días laborables, creará una bolsa de horas, siempre que exista autorización del Jefe de Departamento. De esta forma, cuando un trabajador precise efectuar alguna ausencia por asuntos privados y prefiera no le sea descontada cantidad alguna, podrá solicitar a su jefe inmediato que le sean contabilizadas dichas horas como bolsa de horas negativas, sin que en ningún caso pueda tener más de 16 horas acumuladas.

En casos excepcionales podría considerarse horas extras aquellas horas, en días laborables, que previa justificación de motivos, número de horas y personas que deban realizarlas, cada responsable de departamento presente a Personal para su autorización.

Las horas realizadas en sábados, domingos y días considerados festivos en el calendario laboral serán abonadas siempre como extras.

Las horas extraordinarias que se abonen se hará de acuerdo a la tabla que se adjunta al presente convenio como anexo nº III.

Generalmente en los primeros suelen ser remuneradas y a instancias del trabajador, mientras que en las segundas son retribuidas con descansos y a instancias de la empresa o a iniciativa propia.<sup>13</sup>

Actualmente se trabajan 1772 horas anuales por trabajador, lo que supone una media de 38 horas semanales. Diariamente se trabajan 8 horas. Las variaciones horarias están patadas por convenio, y existe una tendencia a reducirlas anualmente a través de la negociación del convenio.

### **Organización del trabajo.**

La organización del trabajo<sup>14</sup> difiere según se trate del centro de Barcelona o del centro de Llinars. En el primero el trabajo es más individualizado, debido a exigencias técnicas (una máquina, una persona). Por contra, en Llinars existe una organización del trabajo que pasa por las células flexibles (equipos de 4-5 personas) que se facilitan al haber una organización del trabajo de montaje en cadena.<sup>15</sup> Estas células pueden hacer uno o dos tipos de pilotos y pueden ser el germen

---

<sup>13</sup>. En los talleres el trabajo excedente puede ser hecho por diversos trabajadores, pero en oficinas el trabajo está mucho más individualizado, de manera que cuando un trabajador/a tiene un excedente de trabajo sólo lo puede realizar él o ella.

<sup>14</sup>. Según el convenio colectivo, la organización del trabajo es facultad y responsabilidad de la dirección de la empresa.

<sup>15</sup>. Este centro se creó en 1978 y, señalan los sindicalistas, que su origen hay que buscarlo en una huelga de los trabajadores de Barcelona. La empresa decidió trasladar parte de su producción a Llinars, donde estructura el trabajo de una forma totalmente diferente.

de un círculo de calidad. El círculo puede estar compuesto por uno o más células, en función de las preferencias de los trabajadores implicados.

El motivo que justifica esta diferente organización del trabajo hay que buscarlo en razones técnicas (tecnológicas): la simplificación de los componentes del producto facilita el trabajo de montaje completo del piloto en pequeños grupos de trabajo (Llinars), mientras que la fabricación del piloto (inyección, pintura, metalizado, etc.) exigen una organización individualizada del trabajo. No obstante, en la actualidad existe una propuesta por parte de la empresa para montar células de trabajo en función de la agrupación de diferentes máquinas.

La política de este cambio en la organización del trabajo parece obedecer al cambio en la dirección de la empresa y al intento de introducir los círculos de calidad, cuestiones que se engloban en la puesta en marcha de una política productiva y de calidad que nace, aproximadamente, en 1986.

Sobre este tema se ha de partir de dos premisas importantes:

1. Las políticas de la empresa varían con bastante asiduidad, hecho que afecta a las relaciones de la dirección con los trabajadores.
2. Los trabajadores no participan en el diseño de estas estrategias.

Estas dos premisas marcan intensamente las relaciones laborales en la empresa y las formas de conducirlas. La estrategia de producción de la empresa es cambiada continuamente por razones de mercado, de manera que parece existir una planificación a corto o medio plazo, sin que se tenga un objetivo claro de hacia dónde se pretende ir. Ello hace que en las negociaciones con los representantes de los trabajadores se produzcan situaciones de indecisión: (referente a la negociación) **"Muchas veces me da miedo decir que una cosa es así porque a los diez minutos me la han cambiado"**. Esto indica que las variaciones de estrategias son continuas y no ajenas a presiones de mercado, e incluso (aunque en menor medida) a las directrices de las empresas extranjeras.

La participación de los representantes de los trabajadores en las estrategias productivas de la empresa pasa por la mera información, es decir, la empresa informa a los representantes de los objetivos previstos para la producción en reuniones convocadas previamente. Referente al conjunto de los trabajadores, la intención de la empresa es que éstos se impliquen mucho más en las estrategias productivas, una implicación que pasaría por el contacto directo empresa-trabajadores sin mediar el comité de empresa.<sup>16</sup> A tal efecto, se señalan como mecanismos de implicación por parte de la empresa los círculos de calidad, los cursos de formación, etc.

---

<sup>16</sup>. La empresa cree que las informaciones que les llegan a los trabajadores están mediatizadas por el comité. Por su parte, el comité de empresa cree que las informaciones que les facilita la empresa son sesgadas, es decir, que la empresa informa de lo que quiere.

Esta intención, que se pretende poner en práctica desde diferentes puntos (con la figura central del mando intermedio, como se verá más adelante), pone en una situación crítica al comité de empresa por cuanto se intenta reducir su papel de mediador entre la dirección y los trabajadores en aquello que atañe a las relaciones laborales, de manera que los representantes tienen la sensación de que el comité es invitado a participar en aquellas situaciones en las que existe un conflicto manifiesto o una situación potencialmente conflictiva.

Sin embargo, esta situación no ha sido siempre así. Hasta el año 88 el comité de empresa se implicaba en temas de productividad y calidad negociando y manteniendo reuniones mensuales con los responsables de métodos y tiempos y de personal. A este respecto, la empresa solicitaba del comité que entrara en temas de organización del trabajo, pero los sindicatos rechazaron la propuesta alegando falta de preparación y con cierto temor ante las repercusiones que ello podría tener de cara a los trabajadores. Desde el año 88 el comité ha visto reducido su papel al reivindicativo-informativo (anteriormente recomendaba cosas a la empresa).

Existe una política de calidad del producto desde 1986. Esta política de calidad comienza con el diseño del producto (haciendo estudios de los puntos débiles del producto). De aquí surge un diseño funcional que es verificado por el departamento de calidad

(distribuido en las plantas de producción). La función de calidad consiste en velar e instrumentar la calidad. El nivel del management al que está asignada esta política es el departamento de calidad, que depende de la dirección Industrial.<sup>17</sup>

La política de calidad está potenciada desde hace algunos años por políticas de participación -1986- (que complementan los análisis potenciales de defectos y los de control de los puntos críticos del producto), que consiste en dar entrada a la participación de cualquier persona de la empresa que pueda contribuir a mejorar la calidad tanto del producto como de la producción a través de los círculos de calidad.

En lo que respecta a la participación podemos encontrar un doble nivel: el que hace referencia a la calidad de los productos (centrado en los círculos de calidad) y el que hace referencia a condiciones de trabajo, cuya iniciativa corresponde generalmente al Comité de Empresa y suele ser de carácter reivindicativo.

Esta división es importante por cuanto los círculos de calidad pierden el potencial que pueden tener en lo que respecta a las

---

<sup>17</sup>. Mientras se completaba este informe la Dirección Industrial desapareció y se creó la de Calidad y Estudios, que asume la función de calidad con rango de Dirección. Este cambio parece obedecer a dos razones:

- 1) dar una imagen de preocupación por la calidad del producto, de cara al mercado y a los clientes.
- 2) Asumir que el tema de la calidad es importante de cara a la estrategia competitiva de la empresa.

mejoras de las condiciones de trabajo. La pregunta que cabría hacerse es ¿por qué la empresa no permite que se traten en las reuniones de los círculos cuestiones relativas al trabajo -en términos generales- sino al producto y a la calidad del mismo o del proceso de producción?. La respuesta es que la empresa no permite que se traten reivindicaciones laborales en las reuniones de los círculos, sin que quede demasiado clara la división entre calidad del proceso de producción y mejoras de las condiciones de trabajo. No obstante, los trabajadores señalan algunos ejemplos según los cuales las sugerencias de los círculos sobre calidad del proceso condujeron rápidamente a una mejora de las condiciones de trabajo en un tema que el comité había insistido largo tiempo sin ningún éxito.

Para la empresa, la calidad del producto está estrechamente relacionado con la participación de los que intervienen en el proceso de producción. En este sentido, desde la empresa se pretende hacer confluir la idea de calidad con la de participación, de manera que se podrían diferenciar dos ámbitos: las funciones del departamento de calidad (control y verificación) y la estrategia de calidad, que estaría acompañada de políticas de participación.

Los círculos de calidad funcionan en la empresa desde 1986 y se implantaron en un momento de reorganización de los directivos del segundo nivel como resultado de un proceso de reestructuración al que no son ajenos la introducción de capital extranjero y las fusiones entre empresas. Jugó un papel importante la personalidad



y el empuje del anterior responsable del departamento de personal.

El objetivo de implantar los círculos de calidad fue hacer más competitiva la empresa (reducir los costes de la "no calidad" y aumentar la producción a través de la motivación y la satisfacción en el trabajo).

En la actualidad funcionan 20 círculos de calidad que afectan al 28% de la plantilla. Ahora bien, la situación es diferente entre el centro de Barcelona y el de Llinars. En el primero los círculos no crecen en los talleres (sí en la administración y a nivel de jefes), mientras que en el segundo el número de círculos va en aumento. Un motivo que explica esta tendencia es la diferentes tradición y composición de la plantilla (más joven, menos sindicada, más contratos temporales en Llinars que en Barcelona).

La coordinación de los círculos la hace el jefe de Formación. No existen campañas de implantación de los círculos, pero sí hay cursos de formación en los que se informa a los participantes de lo que son y para qué sirven. La creación del círculo de calidad es voluntaria. Las reuniones de los círculos se hacen fuera de horas de trabajo y los participantes reciben una dieta por comida (1000 pesetas). Los temas que se tratan en las reuniones semanales de los círculos son variados y afectan a la producción (propuesta de mejoras, resolución de problemas, etc.) Esto es visto por los sindicatos como un intento de quitar poder al

comité de empresa para solucionar los problemas de los trabajadores en la empresa.

Entre las consecuencias de los círculos hay que citar: mejora de la calidad de los productos, reducción de costes puntuales, el clima laboral también ha mejorado y contribuye a cambios en el comportamiento de los trabajadores implicados, pero no se detecta una reducción directa de los costes de personal ni una disminución de los conflictos. La aparición de los círculos de calidad no ha supuesto una reorganización de los puestos de trabajo ni una redefinición de la competencia o autoridad de los cuadros intermedios al menos a nivel formal, ya que se pone de manifiesto que uno de los problemas que generan los círculos es de autoridad con respecto a los mandos intermedios. Un punto importante de las repercusiones de los círculos es el mayor contacto que se genera entre los trabajadores y los mandos intermedios o los jefes más inmediatos, dando a los integrantes del círculo todo tipo de facilidades para que sus propuestas puedan ser llevadas a cabo.

La respuesta de los representantes de los trabajadores ante los círculos de calidad es de poco convencimiento y oposición ante la forma en que operan en la empresa, ya que se piensa que contribuyen a debilitar el movimiento sindical en la empresa (problemas que no ha podido solucionar el comité de empresa si lo ha hecho algún círculo a través de propuestas). Esto lleva a una dinámica individualizadora a la que se oponen los representantes del comité.

Los problemas que se detectan son de dos tipos:

a) de autoridad: con los mandos intermedios y con el comité de empresa.

b) de participación.

#### **Políticas de welfare empresarial.**

Los principales servicios y programas para los trabajadores están pactados en el convenio colectivo y en el convenio de empresa. Estos programas se centran en ayudas para trabajadores con disminuidos a su cargo, un fondo de biblioteca, un plus escolar para trabajadores con hijos en edad escolar, un servicio médico, un economato, subvenciones a actividades deportivas y un seguro de accidentes . La entidad con la que se está en contacto es la Mutua Patronal de Accidentes, la cual colabora en revisiones médicas.

Los representantes de los trabajadores participan en estos programas negociando con la empresa, haciendo propuestas sobre la forma de gastar el dinero asignado.

### III. DIRECCIÓN DE PERSONAL Y REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

#### Organización de la dirección de personal.

En la cúspide jerárquica de la empresa se sitúa el Comité Ejecutivo, órgano que decide las grandes líneas de la política a seguir y que está compuesto por los accionistas propietarios de la empresa. Del Comité Ejecutivo sale un Presidente, del cual depende el Director General, que está más encima de la gestión diaria de la empresa. Por debajo del Director General nos encontramos a los jefes de primera, agrupados en un Comité de Dirección. Este Comité agrupa a las siguientes Direcciones: Industrial, Fabricación, Materiales, Administrativa-financiera, Personal.<sup>1º</sup>

El departamento de personal en esta empresa es un área que depende de la Dirección General. La titular forma parte del Comité directivo. El departamento está compuesto por el área de Formación, Nóminas, Seguridad e Higiene y Selección. El

---

<sup>1º</sup>. Mientras se realizaba este informe se produjo una remodelación del Comité de Dirección, resultando las siguientes Direcciones Generales: Administrativo-financiera, Personal, Calidad y Estudios, Fabricación de Barcelona (de la cual depende el departamento de Materiales) y Fabricación de Llinars. Los motivos de que aparezca la segunda Dirección de Fabricación en Llinars obedece a un cambio en la estrategia de la empresa, que estaría orientada a dar más autonomía al centro de llinars. Por ello, se crea la Dirección General de Fabricación de llinars, instancia máxima de decisión en este centro de trabajo. Está por ver hasta qué punto las directrices del departamneto de Personal tienen incidencia en este centro que se pretende autónomo.

departamento de Personal tiene competencias en las materias siguientes: Contratación, reducción y traslados de personal, Cambios de nivel y desarrollo profesional (formación), movilidad interna, relaciones oficiales e informales con los representantes de los trabajadores, discusión de reivindicaciones y problemas personales de los trabajadores. No tiene competencias en materias como asignación y organización del trabajo (que dependen de cada sección o talleres, respectivamente), control de rendimiento (dependiente del departamento de ingeniería) y control de calidad (dependiente del departamento de calidad).

En los últimos tiempos las competencias del área de personal han aumentado al incorporarse el departamento de Formación y el de Seguridad, que anteriormente no existían.

La autonomía del departamento de personal es escasa, ya que mantiene una fuerte dependencia de la Dirección General, verdadero vértice de poder en la empresa, y más concretamente su gerente. Al parecer, es el gerente quien orienta a las diferentes direcciones, y particularmente la dirección de Personal. Esta impresión es corroborada por trabajadores y directivos. Además, no parece existir una línea clara de actuación por parte del departamento de personal, a diferencia de otras épocas, donde el departamento en cuestión concentraba bastante más poder que ahora.

La sensación que existe (puesta de manifiesto por los trabajadores y la titular del departamento de personal es que

existe una autonomía relativa en la resolución de cuestiones puntuales, pero una fuerte dependencia en el diseño de líneas de actuación. Una dependencia hacia la gerencia de la empresa, cuyo titular es el hijo del anterior dueño de la empresa. Esta situación parece que obedece a la propia personalidad y carácter de la actual titular del departamento de personal que, a diferencia del anterior Jefe de Personal, se implica menos en la toma de decisiones, generando así la sensación de pérdida de autonomía.

Los mandos intermedios tenían bastante autoridad hasta el año 77, pero en la actualidad quien detenta el poder son los jefes de planta. Los encargados, por ejemplo, tienen poca autonomía, bien sea porque no se les permite (cuestión que se pondría en entredicho por la práctica de la empresa de intentar delegar funciones) o porque no se implican. En cualquier caso, y como muestra, los mandos intermedios suelen estar presentes (u orientan previamente) en las negociaciones individuales que la empresa mantiene con los trabajadores en temas como promoción.

Por otra parte, la política más clara de actuación que tiene este departamento es la de ir delegando responsabilidades directas a los mandos intermedios y los jefes de taller (jefes de segunda línea o nivel) en aquello que hace referencia a cuestiones relacionadas con la gestión del trabajo diario, de manera que ante una actuación del departamento de personal, el titular mantiene contactos por arriba con el gerente, y por abajo con los mandos intermedios y jefes de taller. Esta tendencia,

corroborada por trabajadores y explicitada por la empresa, supone que se incrementan los contactos directos entre los trabajadores y los mandos intermedios, hecho que está favorecido por la progresiva sustitución del mando intermedio clásico por otras personas que favorezcan la comunicación. Ello tiene una incidencia clara, junto a otros factores, en las relaciones laborales dentro de la empresa.

Las relaciones de los representantes de los trabajadores con la empresa están determinadas por la disponibilidad de la dirección a tratar temas referidos al trabajo y por la orientación sindical del comité. Hasta el pasado año las relaciones eran consideradas buenas, no exentas de conflictos, pero con un importante reconocimiento del papel del comité. En los últimos tiempos, la desunión creciente del Comité de empresa y una cierta sensación de "puenteo" hacen que las relaciones formales sean más complicadas, aunque ello no influye para que la estructura informal tenga un fuerte peso en los contactos entre dirección y representantes. Veamos primeramente la presencia sindical en la empresa.

El núcleo de implantación de los sindicatos en la empresa se da en los talleres. En los sectores administrativos y técnicos tienen poca incidencia (poca afiliación) y los pocos casos que hay son personas que provienen de talleres

- Presencia de sindicatos en 1990 (afiliación):

- Barcelona: - CC00: 121
  - UGT: 43
  - CGT: 0
  
- Llinars: - UGT: 12
  - CC00: 3

La tradición sindical en el centro de Barcelona se puede decir que es de antigua radicación de sindicato fuerte, con bastante representatividad "y la prueba es que cuando hay algún conflicto la gente sigue totalmente las decisiones del comité de empresa", señaló un trabajador.

La presencia del sindicato CGT (de orientación anarquista que acepta las elecciones sindicales) se sale de lo habitual en esta empresa, donde la predominancia de CC00 ha sido lo normal en las elecciones. En las anteriores convocatorias (1988) el sindicato mayoritario era CC00 con un independiente en sus listas (9 representantes en el Comité de empresa por 4 de la UGT). Un miembro del Comité elegido en las listas de CC.00., tras salir elegido, desarrolló una tarea de oposición a los otros dos sindicatos (fundamentalmente a CC.00) en el seno del comité de empresa, consiguiendo en la última convocatoria (finales del 90) un aumento de la participación de CGT en el organismo de representación de los trabajadores. También incrementó su participación UGT con respecto a anteriores elecciones sindicales, mientras que CC.00. redujo considerablemente su



número de representantes.

La impresión es que el comité de empresa en el centro de Barcelona está bastante desunido (conflictos entre representantes), hecho que impide una acción efectiva de defensa de los derechos de los trabajadores. La tasa de participación en las elecciones sindicales ronda el 90%, según las convocatorias.

La impresión general es que el comité de empresa está muy bien considerado en la empresa y entre los trabajadores (anteriormente tenía mayoría CCOO) por la tarea realizada, aunque en los últimos tiempos, debido a la desunión creciente, los propios representantes constatan una merma en este reconocimiento.

Las prerrogativas sindicales están firmadas por convenio (para el centro de Barcelona) y son: acumulación de horas sindicales (en una o varias personas), local de reuniones, tableros de anuncios, y un fondo de 25.980 pesetas para gastos del comité.

Al mismo tiempo, la empresa pone a disposición del comité los recursos necesarios para realizar las elecciones sindicales.

Veamos ahora cuál es el estado de las relaciones entre el Comité de Empresa y la Dirección. Las relaciones entre los representantes de los trabajadores y la dirección es bastante fluida a dos niveles: con la dirección de personal (contacto siempre que una de las dos partes los solicita y generalmente de

manera informal) y con otras direcciones.

Los contactos informales con la dirección de personal se ven favorecidos por la buena disposición de las partes a tratar diferentes asuntos (horarios de turnos, rendimientos, cuestiones personales) de carácter mayoritariamente individual. Generalmente estos contactos suelen darse entre la presidenta del comité de empresa, el secretario y la directora de personal. Se llegan a bastantes acuerdos informales, pero generalmente son de carácter individual (que afectan a un solo trabajador).

Los contactos formales hacen referencia a temas colectivos. Se destaca que no existen prácticas o acuerdos que establezcan reuniones periódicas entre las partes, a diferencia de años atrás, cuando existía una reunión formal cada mes entre los representantes del trabajo y la dirección.

El más amplio acuerdo colectivo firmado fue el convenio de empresa (firmado sólo para el centro de Barcelona) para el periodo de 1989-90. La política a seguir por parte de los trabajadores es que todo quede reflejado en este convenio, cuestión que no impide que se lleguen a acuerdos parciales referentes a cambios de horarios y turnos, básicamente.

No existen comisiones mixtas excepto la que se prevé para verificar el convenio colectivo. No obstante se crean comisiones mixtas para negociar aspectos concretos y de gran magnitud (caso del desmantelamiento de una de las plantas de la empresa en

Barcelona).

La información facilitada por la empresa a los representantes de los trabajadores es abundante sobre determinados temas (innovación tecnológica, perspectiva económica y productiva, planes empresariales a corto plazo), pero los trabajadores dudan de que esta información sea completa. A este respecto parecen funcionar las redes informales de comunicación y las diferentes peticiones del comité de empresa solicitando información precisa sobre diferentes temas. En determinadas ocasiones los representantes son informados "a posteriori", es decir, una vez que la empresa ha tomado la decisión, por ejemplo, de implantar nueva tecnología.

La implicación de los representantes en temas considerados de importancia en el empresa es relativa. Cuando se trata de medidas colectivas que afectan a los trabajadores (tipo despidos, formación, o cambios colectivos de horarios) los representantes suelen estar implicados a través de la negociación. Cuando se refiere a temas como la innovación tecnológica o la organización del trabajo los representantes no son consultados ni implicados, sino informados a posteriori.

A este respecto, los trabajadores han señalado que existe una política de la empresa a actuar por su cuenta, también, en las acciones que afectan a un sólo individuo, de manera que existe una cierta sensación de "puenteo".

La empresa no suele buscar acuerdos para salir de crisis declaradas. Generalmente suele actuar por su cuenta y recurrir al comité en último extremo para solucionar los problemas que se planteen con los trabajadores. Esto hace suponer a algunos representantes que el comité es utilizado por la empresa ante eventuales conflictos.

El recurso a las instituciones suele hacerse en aquellas cuestiones que lo exigen por procedimiento (ratificar acuerdos). En cualquier caso, en la actualidad no es normal el recurso a las instituciones. Anteriormente (antes de 1984) era bastante frecuente por los diferentes problemas que se planteaban en la empresa (demandas, huelgas, manifestaciones, etc.).

La política de la empresa es fomentar las relaciones directas entre los trabajadores y los mandos intermedios como forma de prevención ante lo que llaman "mediatización" de las informaciones. En este sentido, los trabajadores observan una tendencia a sustituir el mando intermedio clásico (sin apenas relación con los trabajadores más que en aspectos de control o productividad) por personas con capacidad para contactar con los trabajadores.

Los temas sobre los que se producen estos contactos sin mediación del comité de empresa son los referentes a cambios de ocupación, de horario, desarrollo profesional o de carrera, conflictos individuales, petición de permisos individuales o discusión de problemas personales y acceso a programas de política social de

la empresa. Se trata, en cualquier caso, de temas de carácter individual, porque los que afectan al colectivo de trabajadores están negociados o pactados con el comité de empresa.

La empresa tiene una política de información propia hacia los trabajadores que se centra en una revista<sup>19</sup> y en los tablones de anuncios. No se suelen pasar circulares a los trabajadores en las que se manifieste la opinión de la empresa sobre un tema determinado.

La empresa no contempla formas de participación en los beneficios empresariales ni formas de enganche del salario a la marcha de la empresa, ni por parte de los trabajadores ni por parte del management. No obstante, se señala que cuando una sección ha cumplido su cometido, el responsable del área es "premiado" con algún plus. También son "premiados" los trabajadores que presentan alguna propuesta para mejorar la producción y dicha propuesta se aplica con éxito.

Las actuaciones disciplinarias son escasas y están estabilizadas. Dichas medidas se centran en

a) Amonestaciones (por no llegar al rendimiento mínimo, por errores en la producción (no calidad), falseamiento de datos en la producción.

---

<sup>19</sup>. En sus orígenes esta revista era considerada de toda la empresa, pero poco a poco fueron eliminándose los artículos de los trabajadores (de cariz reivindicativo) y se implantó un filtro para publicar artículos.

b) Sanciones, que pueden ser leves, graves y muy graves, por los motivos citados arriba.

El clima social en que vive la empresa ha variado: de una fuerte conflictividad hasta el 84 (la empresa era familiar y coincide con la etapa de la transición y crisis económica) se pasa a una etapa de normalización no exenta de complicaciones originadas por las diferentes posiciones que mantienen empresa y comité y, dentro del comité, los diferentes sindicatos que representan a los trabajadores. No obstante, ello no impide que existan acuerdos sobre temas concretos y conflictos, aunque estos estén en disminución.

Los principales acuerdos firmados son: el convenio colectivo (86 y 88) y otros parciales (turnos, categorías, cierre de una planta, en los que generalmente no tiene que mediar la inspección de trabajo). El convenio colectivo estuvo precedido de una huelga. Los temas principales que se trataron hacían referencia, sobre todo al tema económico (al igual que en otras ocasiones años atrás). Cuando la instancia en la que se firman no es la administración, los acuerdos suelen firmarse en la empresa, en el local de Formación por razones de comodidad. Tanto la empresa como los trabajadores han puesto de manifiesto que el cumplimiento de los acuerdos es satisfactorio. El Comité de Empresa señala que existen comisiones internas de seguimiento de los acuerdos.

Los últimos conflictos que se recuerdan son:

- La firma del último convenio, en el que se hizo una huelga de 5 días como forma de presión por el tema económico. Se firmó el convenio que comenzó a negociarse en Inspección de Trabajo y se firmó en Yorka.

- Cierre de una planta de montaje en Barcelona (no se hizo huelga). Se llegó al acuerdo.

- Actualmente hay conflicto porque la empresa pretende hacer un expediente de regulación de horarios.

La empresa deja de ser familiar cuando se fusiona con General Motors, produciéndose un cambio cualitativo en las relaciones laborales y en la detentación del poder dentro del centro de trabajo. Se pasa de una empresa tradicional, en la que el gerente y el Presidente articulan las estrategias y los mandos intermedios (capataces, jefes de planta) tienen amplias competencias para organizar y resolver cuestiones, a una empresa en la que la autoridad parece estar más difusa y el control no radica sólo en un centro. No obstante, en esta nueva fase perviven elementos de la anterior.

Los conflictos están en disminución, como lo pone de manifiesto la reducción del número de horas perdidas por huelgas:

1987 Taller: 2447.50

1988 Taller: 1856

Oficinas: 392

1989: Taller: 1488

Oficinas: 169

Ahora bien, estas huelgas fueron seguidas prácticamente por el 100% de los trabajadores de taller y con diferente incidencia por los trabajadores de oficinas.

La tasa de absentismo en las oficinas es del 1,5%, mientras que en el taller es del 6% (datos del año 89)<sup>20</sup>. La tendencia de esta tasa era a la baja en 1989, pero en el 90 se tiende a subir. La explicación la encuentran los representantes del trabajo en que el cierre de la planta de montaje y almacén, y la integración de los trabajadores en el centro de Barcelona, hizo que muchos de ellos dejaran un trabajo gratificante y pasaran a uno que lo era menos.

Los comportamientos irregulares de los trabajadores son escasos y se centran en trampas (falsificación de datos referentes a las piezas producidas), bajas por enfermedad utilizadas para atender negocios propios o trabajo en otras empresas.

Los temas que la dirección no acepta negociar hacen referencia a la organización del trabajo y la introducción de nuevas

---

<sup>20</sup>. Esta tasa se averigua dividiendo las horas de trabajo perdidas por las horas trabajadas. Entre las horas perdidas no se cuentan las ausencias por embarazos, accidentes graves (rotura de algún miembro) o permisos sindicales.



tecnologías, mientras que en los que existe una buena disposición a la negociación son los referentes a salarios, horarios, movilidad.

La valoración de la negociación en la empresa es buena, aunque se pone de manifiesto, por parte de los trabajadores, que es peor que antes ya que se ha complicado. Al dejar de ser una empresa familiar, la empresa se complejiza y se tiene que contar con otros estamentos, no sólo con la gerencia de la empresa.

La actuación de la dirección ante las huelgas suele ser dejar pasar unos días para tratar de enfriar el conflicto (2 ó 3 días, en ocasiones una semana) y esperar los acontecimientos. En general, ante los conflictos declarados, las partes suelen entrar en contacto para solucionarlos, muchas veces a instancias del comité.

#### IV. CONCLUSIONES

El proceso seguido en la gestión de la fuerza de trabajo y de las relaciones industriales está marcado por la historia de la empresa. Mientras la empresa era familiar se detectaba un proceso de descentralización productiva que se complementaba con un control centralizado por parte de la dirección industrial. En el año 85 (justo después de la fusión con General Motors) el titular de esta Dirección deja la empresa y ocupa la dirección de Administración y Personal un nuevo titular (procedente de la misma empresa) que imprime un nuevo aire a sus áreas de responsabilidad. Este titular, según informaciones de los trabajadores más antiguos de la empresa, controla grandes áreas de la empresa (a veces informalmente), incluyendo la de producción, y ejerce una notable influencia en la dirección de la empresa. En el año 88 este titular marcha y existe la sensación de un cierto descontrol que se plasma en la idea de la falta de unificación de criterios (de estrategias, de políticas a seguir).

En términos generales podemos decir que se pasa de una empresa tradicional, en la que el gerente y el Presidente articulan las estrategias y los mandos intermedios (capataces, jefes de planta) tienen amplias competencias para organizar y resolver cuestiones, a una empresa en la que la autoridad parece estar más difusa y el control no radica sólo en un centro. No obstante, como se ha visto a lo largo del informe, en esta última fase perviven elementos de la anterior, como demuestra el hecho de que

Presidente, pero sobre todo Director General, tienen amplios poderes en la definición de estrategias, aunque éstas sean a corto o medio plazo.

Esta indefinición a la que hacíamos referencia se justifica por la empresa aludiendo a la competencia del mercado. El mercado al que se dirige la empresa tiene un alto grado de competencia y hace que la producción sea muy inestable. Ello repercute en el volumen de la mano de obra a emplear, así como en las características de la misma (temporales). Al mismo tiempo dificulta el diseño de estrategias a largo plazo que tengan repercusión en las políticas de actuación de la dirección sobre la mano de obra. En este sentido, la empresa no parece tener definida una estrategia de gestión de los recursos humanos. Más bien parece que se mueve por impulsos o acuciada por la necesidad (dependencia del mercado, aparición de conflictos, etc.). Las políticas diseñadas parecen ser de corto o medio plazo y con una gran variabilidad. Ello parece ser consecuencia de la difusión de autoridad de la que hacíamos referencia.

En cualquier caso, las notas más características de estas políticas y sus consecuencias son:

a) **Diferenciación clara entre el centro de Llinars y el de Barcelona:** Esto se pone de manifiesto tanto en el hecho de la reciente remodelación del Comité de Dirección como en el hecho de que el centro de Barcelona tenga convenio propio y el de Llinars no. Esta diferenciación afecta a la forma en que se

gestiona la mano de obra (ya diferente de por sí en ambos centros) y a las relaciones laborales. Los problemas son diferentes, y la forma de abordarlos, tanto por los trabajadores como por la dirección, también. Por parte de los trabajadores la explicación a esto parece encontrarse en la diferente posición en el mercado interno de la empresa. En Llinars abundan los trabajadores contratados temporalmente, jóvenes y poco sindicalizados, mientras que en Barcelona suelen ser trabajadores fijos, con bastantes años en la empresa y de fuerte sindicalización, sobre todo en los talleres.

b) **Actuación ambivalente ante el comité de empresa.** Por un lado la dirección tiende a contar con el comité para las grandes cuestiones que se plantean en la empresa y que pueden afectar a la plantilla, sobre todo en el centro de Barcelona (amplio reconocimiento, disponibilidad a la negociación, información facilitada, numerosos contactos, etc.). Pero al mismo tiempo pone en práctica una política de contacto directo trabajador/empresa (intentando prescindir del comité) que tiene sus dos principales bastiones en los mandos intermedios y los círculos de calidad, y que se manifiesta en el hecho de que la empresa suele dirigirse al trabajador individual antes que al comité de empresa para realizar cualquier tipo de cambios (horarios, turnos, puestos, secciones, etc.), delegando -o intentando delegar- alguna parcela de poder a los mandos intermedios como agentes intermediarios (el caso de los complementos salariales es un claro ejemplo). Esto es un claro ejemplo de una de las formas que se tienen de buscar el consenso. En este respecto se sigue una doble línea:

participación limitada (información y consulta) del comité y contacto individual con el trabajador.

Ello no es óbice para que los contactos entre la dirección de personal y el comité de empresa sean fluidos y numerosos. A ello contribuye tanto la disposición de la titular del departamento como la del Comité de Empresa, siempre dispuestos a solucionar los problemas que se planteen. Ante estos problemas juega un papel importante la estructura formal (de autoridad y comunicación) como la informal, pero sobretodo esta última, en particular en lo referente a las informaciones transmitidas por la empresa. En este sentido, las redes de comunicación informales juegan un papel decisivo en las relaciones entre los representantes de los trabajadores y la dirección de la empresa, todo y que a la hora de llegar a acuerdos éstos suelen hacerse formalmente (en esta cuestión el comité hace un gran hincapié: los acuerdos no pueden ser informales para evitar confusiones).

c) Esta ambivalencia hacia el comité de empresa lleva a tres cuestiones paralelas:

1.- La empresa requiere la participación del comité en aquellas cuestiones potencialmente conflictivas (cambio de turnos, negociaciones de cierre de planta, etc) que afectan a grupos de trabajadores (no a individuos), pero no existe el mismo interés en hacerle participar en otros ámbitos (decisiones sobre innovación tecnológica, organización del trabajo).

2.- Se incrementa el carácter reivindicativo del Comité de Empresa al sustraerle el carácter consultivo que había tenido en otras épocas.

3.- Se intenta reforzar el papel de los mandos intermedios como engranajes de una cadena cuyo objetivo es conectar directamente con el trabajador, bien sea a través de los círculos de calidad, de las células flexibles, del contacto diario y cotidiano, o de la delegación a los mandos intermedios de determinados ámbitos de la gestión de la mano de obra.

d) La diferenciación interna del comité de empresa supone falta de criterios unitarios entre los representantes de los trabajadores. Ello dificulta acciones conjuntas y la posibilidad de llegar a acuerdos. En épocas en las que el comité era más unitario (por la predominancia de un sindicato) tanto a la dirección como a los trabajadores les resultaba más fácil negociar.

e) Todo ello hace que se incremente la tendencia hacia la individualización de las relaciones laborales (sobre todo en materias como rotaciones, traslados, complementos salariales, promoción, etc) que puede debilitar el papel del Comité de Empresa en el centro de Barcelona. En este sentido, el tipo de consenso que se persigue tiene un doble carácter:

1. De intercambio individual en el que la empresa ofrece algún tipo de mejoras (básicamente salariales). Así, podríamos hablar

de consenso como compensación en lo que se refiere a los aspectos específicos de la relación de trabajo y como compartición de objetivos en lo que se refiere a la política general de la compañía.

2. De implicación limitada originada más a prevenir y solucionar conflictos que a un verdadero interés por hacer participar a los trabajadores y sus representantes en la puesta en práctica de estrategias de gestión. Así, se puede decir que el consenso buscado participa de las características de una implicación semi-regulada fundamentada en un reconocimiento de los sindicatos, de sus derechos y de su capacidad de acción.

ANEXO

1. DISTRIBUCION DE LA PLANTILLA DEL CENTRO DE BARCELONA. 1990

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Directores:	4	0	4
Técnicos y Administración:	74	24	98
Mandos Intermedios:	22	0	22
Trabajadores Directos:	147	48	195
Trabajadores Indirectos:	20	0	20
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	<b>72</b>	<b>339</b>

2. DISTRIBUCION DE LA PLANTILLA EN EL CENTRO DE LLINARS. 1990

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
GRUPO 1	24	103	127
GRUPO 2	17	37	54
GRUPO 3	5	2	7
GRUPO 4	11	3	14
GRUPO 5	5	2	7
GRUPO 6	3	-	3
GRUPO 16	-	1	1
GRUPO 17	1	3	4
GRUPO 21	2	1	3
GRUPO 0	2	-	2
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>152</b>	<b>222</b>



3. EVOLUCION DE LA PLANTILLA EN EL CENTRO DE BARCELONA. 1985-1990

	BARCELONA		LLINARS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
1985	359	132	82	66
1990	267	72	70	152

4. EVOLUCION DE LOS SALARIOS EN EL CENTRO DE BARCELONA.

	1985	1990
Técnico superior	1.634.392	2.391.521
Oficial primera	1.005.695	1.471.585
Peón	884.948	1.294.904

5. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE EMPRESA EN LOS DOS CENTROS.

	BARCELONA		LLINARS	
	88	90	88	90
CC.OO.	9	6	-	-
UGT	4	4	5	9
CGT	-	3	-	-

**CONCLUSIONES GENERALES**

## CONCLUSIONES GENERALES.

Durante los últimos cinco años, tanto en la empresa de alimentación como en la químicas y la del metal, se observan transformaciones que afectan a la organización de la producción y del trabajo, así como a las formas de gestión de la mano de obra, aspecto que constituye la parte central de nuestro estudio.

Dichas transformaciones se producen en un contexto de situación económica saneada, excepto en el caso de la empresa de químicas donde los costes del reajuste productivo y de plantilla han impedido cerrar los últimos ejercicios con beneficios. Y también debemos situarlas en un marco de progresiva participación o absorción de estas empresas por firmas multinacionales. Hecho que ha influido en las estrategias productivas y en las políticas laborales desarrolladas por las empresas estudiadas. Influencia tanto más estrecha cuanto mayor es el grado de integración en las respectivas multinacionales, pero que, en cualquier caso, supone una merma en la capacidad decisoria de las tres empresas en cuestión.

Las notas más destacables de estos cambios tienen que ver con el desarrollo de estrategias encaminadas a conseguir un elevado grado de flexibilidad de la fuerza de trabajo. Acompañadas de políticas de personal dirigidas a favorecer la máxima disponibilidad de la misma, entre las que destacan iniciativas de

cara a favorecer la relación directa entre empresa y trabajadores. En menor medida y con distinto énfasis en cada una de las empresas, se detecta una cierta tendencia a priorizar objetivos relativamente novedosos como la mejora de la calidad, en tanto mecanismo necesario para incrementar la competitividad de las empresas. Veamos estos aspectos con mayor detalle.

En las tres empresas nos encontramos con un elevado grado de flexibilidad de la mano de obra. Sin embargo, los mecanismos empleados para conseguir dicha flexibilidad dependen de la especificidad del producto y, de manera menos acusada, de las relaciones laborales existentes en cada una de las empresas. Así, el carácter fuertemente estacionario de la producción en la empresa de alimentación ha propiciado que la flexibilidad descansa en el empleo de la contratación temporal para cubrir los momentos punta de producción situados entre los meses de febrero y octubre. En la empresa de químicas la contratación temporal es menor, mientras se amplía la movilidad interna de la mano de obra y, en caso necesario, se subcontrata parte de la producción a otras empresas.

El caso del metal es similar. En esta empresa la temporalidad afecta a alrededor del 10% de la plantilla, concentrándose en el turno de noche ante la negativa a incorporarse a dicho turno por parte de la plantilla fija. También aquí buena parte de la flexibilidad se tiende a conseguir a través de la movilidad interna, aunque en este caso se ha desarrollado un proceso de negociación para establecer en qué términos y bajo qué

contrapartidas iba a emplearse dicho mecanismo flexibilizador.

Junto a todas estas medidas, las horas extraordinarias siguen siendo un recurso a emplear para salvar momentos álgidos de producción. La representación colectiva de los trabajadores ejerce un cierto control respecto a la cantidad de horas extras efectuadas, con vistas a que no se superen los topes establecidos por la normativa laboral. Sólo en la empresa del metal se han llevado a cabo, además, tentativas para vincular las horas extraordinarias con el empleo, cuyo resultado se concreta en un acuerdo respecto a la transformación de contratos temporales en fijos, a partir de la realización de un número determinado de horas extras que superen las permitidas por ley.

Por lo que se refiere a las relaciones laborales y a las políticas de gestión de la mano de obra cabe destacar que nos encontramos ante unas empresas con una fuerte tradición sindical, en particular en el caso de alimentación y metal, con una afiliación de entre el 25 y el 30% de la plantilla, significativa en el contexto español aunque escasa si la comparamos con el entorno europeo.

La representación colectiva de los trabajadores, el comité de empresa, se encuentra plenamente institucionalizada y reconocida en las respectivas empresas. Asimismo, la "sintonía" con los trabajadores parece ser elevada si nos atenemos a indicadores como la participación en asambleas o paros convocados. No

obstante, el peso y la participación en la acción sindical en la empresa se concentra entre los trabajadores directamente productivos y con contrato fijo. De hecho, el resto de la plantilla tiende a quedar fuera de la órbita de intervención sindical, aunque se encuentre formalmente adscrito a los convenios o acuerdos colectivos. En concreto podemos mencionar a dos colectivos tradicionales en este tipo de situaciones, como son los empleados y los directivos. A los que debemos añadir un tercero, el de los contratados temporalmente.

Las relaciones laborales en la empresa se rigen por el convenio colectivo de empresa (caso del metal) o por el pacto de empresa (caso de alimentación y químicas). En cualquiera de las dos modalidades se mejoran las condiciones de la prestación laboral recogidas en los respectivos convenios colectivos sectoriales. Además, el convenio o pacto de empresa suele servir para acabar de definir los términos en que van a desarrollarse las relaciones entre los protagonistas de las relaciones laborales.

A pesar de la presencia y reconocimiento de los Comités de empresa, como puede observarse a tenor de lo comentado respecto a la flexibilidad, la participación de los representantes en el diseño o puesta en práctica de las políticas empresariales es escasa. En la mayor parte de ocasiones, este reconocimiento de la representación colectiva no se traduce en una mayor amplitud de las competencias previstas por la legislación laboral, sino simplemente en que éstas sean recogidas de manera explícita en el seno de la empresa. La tendencia es a limitar el papel del

Comité de empresa a la negociación de las cuestiones salariales y de jornada, mientras la empresa se reserva la competencia exclusiva en otros ámbitos. Con todo, caben algunas matizaciones. En el caso del metal, la empresa ha favorecido un cierto grado de implicación del Comité en los cambios organizativos en fase de ejecución, con objeto de propiciar el mayor consenso posible respecto a los mismos. En contrapartida se reconoce la capacidad de la representación colectiva para intervenir en algunas áreas como la formación, el control de la movilidad interna o la promoción.

Para finalizar estas conclusiones nos referiremos a uno de los aspectos que más nos interesaba observar respecto a la gestión de la mano de obra en estas empresas. Esto es, la posible potenciación de las relaciones individuales entre empresa y trabajador, como una de las fórmulas para potenciar el consenso en el centro de trabajo.

En efecto, en las tres empresas analizadas se están impulsando iniciativas en este sentido. El contenido, alcance y novedad de estas iniciativas varía en cada una de ellas. En el caso de la empresa de alimentación, la amplia variedad de ventajas sociales que ofrece la empresa parece contribuir a crear un cierto clima de "paz laboral", sin que ello excluya, como en los otros casos, el empleo de medidas de presión en determinados momentos. En el caso del metal se están desarrollando distintas fórmulas de comunicación directa empresa/trabajador, con objeto de que los propios trabajadores conozcan y participen de los objetivos empresariales, sin la mediación del Comité. Iniciativa que, de

manera menos formalizada se lleva a cabo también en la empresa de químicas. La realidad es que estas políticas parecen tener escasa consistencia si no se acompañan de otro tipo de medidas. En este sentido pueden ir tentativas como la implantación de círculos de calidad, todavía poco consolidados en estas empresas.



**ANEXOS**

## **ANEXO 1.**

### **I. GUIA DE ENTREVISTAS SOBRE LA EMPRESA**

#### **CARACTER ECONOMICO, PRODUCTIVO Y DEL SISTEMA SOCIAL DE LA EMPRESA.**

Datos sobre la empresa o grupo de empresas de los que forma parte el establecimiento que se estudia.

##### **1. Descripción de la empresa**

- Número de unidades locales y su ubicación.
- Composición de la propiedad.
- Dimensiones totales, en términos de facturación y de ocupación.
- Tipología de productos y sectores de negociación a los que pertenece.
- Articulación de la producción dentro del grupo.

##### **2. Marcha económica en el último año.**

- Grado de beneficios de la empresa (respecto a otras del sector y respecto a 5-10 años atrás).
- Incidencia y nivel del costo del trabajo (respecto a otras del sector y respecto a 5-10 años atrás).
- Principales variaciones respecto al pasado de la estrategia económica y de mercado en general.

##### **Datos sobre el establecimiento estudiado.**

##### **3. Estrategia productiva y organizativa.**

- Características de los mercados de ventas: nivel de competencia.
- Nivel en que se recurre a la subcontratación.
- Tipología tecnológica y las más relevantes innovaciones de los últimos años.
- Modo de organización de la producción y las más relevantes variaciones en los últimos años.
- Grado de flexibilidad productiva que se requiere.
- En síntesis: cuáles son los objetivos productivos perseguidos y la implicación que tienen sobre el trabajo.

##### **4. Características ocupacionales.**

- Número de trabajadores y composición por cualificación, por sexo, por nivel académico (valoración de las variaciones respecto a 5-10 años atrás).
- Perspectiva ocupacional.
- Datos o valoración de la rotación.
- Eventuales dificultades para encontrar personal necesario (por franjas profesionales)
- Valoración sobre las principales figuras laboral-profesionales que se requieren como consecuencia de las estrategias productivo-organizativas.

### **5. Grado de flexibilidad en el uso del trabajo y del tiempo de trabajo.**

- Experiencias o prácticas de uso más flexible del trabajo (movilidad, rotación, polivalencia, trabajo en grupo, por objetivos, etc.)
- Sistema de los horarios y variaciones más recientes
- Extensión del trabajo a tiempo parcial, trabajo estacional, a término.

### **6. La presencia sindical en la empresa y entre los trabajadores.**

- Los sindicatos presentes en la empresa: número de afiliados y valoración de la afiliación por franjas ocupacionales.
- Grado y tipo de tradición sindical en la empresa (ej: antiguo radicación del sindicato fuerte, o sindicato reciente y dividido, etc.).
- Organismo de representación de los trabajadores (composición, funcionamiento, grado de representatividad).
- Tasa de participación en las elecciones de estos organismos, en los eventuales referéndums sobre acuerdos, en las eventuales consultas sobre reivindicaciones.
- Papel del sindicato externo (sectorial o territorial) en la actividad sindical en la empresa (ej: participación en las reuniones de los organismos de representación).
- Hay diferencias (cuáles) en la presencia sindical en la empresa respecto a otras empresas del sector?.

### **7. El conflicto, el absentismo y comportamientos irregulares de los trabajadores.**

- Estos fenómenos están en crecimiento o en descenso en los últimos 5-10 años?
- Tasa media de participación en huelgas en los últimos tres años.
- Número de horas de huelgas y número de horas perdidas por huelgas en el último año.
- Valoración general sobre el clima social en la empresa.
- Hay diferencias (cuáles) respecto a otras empresas del sector?.

### **8. El contexto local de la empresa.**

- Estructura y funcionamiento del mercado de trabajo local y papel de la empresa respecto a él.
- Qué caracteres tiene la subcultura del área en la que se encuentra la empresa (ej: área de prevalencia obrera con tradición conflictiva y política de izquierdas, o área de nuevo asentamiento y sin fuerte caracterización política).
- Existencia y características de las políticas del trabajo, social e industrial, a nivel local (de las instituciones locales).

## II. GUIA PARA LA ENTREVISTA:

- Con el responsable de personal.
- Con el organismo de representación de los trabajadores en la empresa.

### LA POLITICA EMPRESARIAL DE REGULACION DEL TRABAJO.

#### A. Política de contratación y reducción del personal.

1. Cómo se han cubierto los eventuales puestos vacantes en los últimos dos años (por franjas profesionales):

- recurriendo al mercado externo.
- recurriendo al mercado interno.
- recurriendo a la transferencia de otras empresas del grupo.

1.1. Para efectuar la integración de personal, se han utilizado o no programas de adiestramiento profesional (por franjas)?.

1.2. Sobre la contratación, traslados y promoción (por franjas) la dirección negocia con el sindicato (o con los representantes internos de los trabajadores), o lo informa/consulta, o actúa por su cuenta?. El sindicato externo a la empresa (de categoría o territorial) está, en cualquier modo, implicado en estas cuestiones?.

2. En los últimos dos años, cómo ha sido afrontado el eventual problema de reducción del personal (por franjas ocupacionales: obreros, empleados, técnicos, directivos):

- despidiendo
- incentivando las bajas voluntarias.
- utilizando esquemas de welfare (jubilación anticipada, suspensión temporal).
- trasladando a otra unidad del grupo.

2.1. Sobre la reducción del personal (por franjas), la dirección negocia con el sindicato (o con los representantes internos de los trabajadores, o lo informa/consulta, o actúa por su cuenta?. El sindicato externo a la empresa (sectorial o territorial) está, en cualquier modo, implicado con esta cuestión?.

3. La orientación de la dirección de la empresa en materia de contratación y reducción del personal ha variado o ha permanecido invariable en los últimos años. Las prácticas adoptadas son similares o diferentes de las de otras empresas del sector?, Cuáles son los aspectos eventuales que la dirección de la empresa querría cambiar?.

#### B. Las políticas retributivas y de incentivación.

1. Cuál es la incidencia (en %) de la masa salarial (retribuciones efectivamente percibidas por los trabajadores)

sobre el total del costo del trabajo?. Existen formas de indización de las retribuciones en relación a la tasa de inflación y qué porcentaje de la retribución cubre como media esta indización.

2. La composición del salario (por franjas):

- por encima de los mínimos (contractuales o legales) qué porcentaje queda cubierto por la negociación de grupo o de empresa.
- qué porcentaje queda cubierto por concesiones empresariales no negociadas.

3. Existencia o formas de "enganche" del salario a la buena marcha de la empresa, o de forma de retribuciones/recompensas según consecución de los objetivos: cuáles son y a quién se aplica.

3.1. Grado de negociación o de implicación sindical y/o de los representantes internos (y eventual papel del sindicato externo, sectorial o territorial) en esta forma de retribuciones.

4. Existencia de diversas formas de beneficio (premios empresariales, pluses de beneficio), u otra forma de incentivos: tipo (individual/colectivo, iguales para todos o no), trabajadores afectados o interesados.

4.1. Grado de negociación o de implicación sindical y/o de los representantes internos de los trabajadores (y eventual papel de los sindicatos externos, sectorial o territorial) en estos incentivos.

5. La dirección adopta formas de valoración del rendimiento o del mérito individual, o algún método de valoración de puestos (por franjas ocupacionales)?.

5.1. Grado de negociación o de implicación sindical y/o de la representación interna de los trabajadores (y eventual papel de los sindicatos externos, sectorial o territorial) en este método.

6. La orientación de la dirección de la empresa respecto de las retribuciones e incentivaciones ha variado o ha permanecido invariable en el último año?. La práctica adoptada es similar o difiere de las de otras empresas del sector?. Cuáles son los eventuales aspectos que la dirección de la empresa querría cambiar?.

#### **C. Política de ubicación profesional, de formación y de carrera.**

1. Cómo tienen lugar los cambios de nivel o de cualificación, y la progresión de carrera (por franjas):

- según modalidades definidas en acuerdo sindical (nacional o de empresa).
- En base a las valoraciones de la jerarquía de la empresa.
- Según propuestas de comisión/comités conjuntos (Empresa-

sindicato-trabajadores) o a través de consultar al sindicato.

1.1. Cuál es el tiempo medio de permanencia de un trabajador en una categoría determinada?

- La dirección ha diseñado itinerarios específicos del desarrollo de la carrera profesional para franjas particulares o figuras profesionales? Para quién. Si hay, participación sindical o de la representación interna.

2. Si ha habido programas de formación o recualificación profesional en el último año: cuáles han sido, con qué finalidad (nuevas contrataciones, desarrollo de nuevas figuras profesionales, enriquecimiento de la profesionalidad de los trabajadores individuales en carrera, etc), a qué franjas ocupacionales han sido dirigidos, cómo han sido organizados (autónomamente desde la empresa, recurriendo a escuelas externas, etc.)

2.1. Modalidades de participación del sindicato/representación interna de los trabajadores, o de los sindicatos externos a la empresa: información/negociación/formación de comisiones mixtas; que aspectos han sido negociados conjuntamente, y en referencia a qué franjas ocupacionales.

3. Qué orientación de la dirección de la empresa respecto a la carrera y al encuadramiento profesional ha variado o ha permanecido invariable en el último año?. La práctica adoptada es similar o difiere de la de otras empresas del sector?. Cuáles son los eventuales aspectos que la dirección de la empresa quisiera cambiar?.

#### **D. Política de organización de la producción y del trabajo.**

1. Cuál ha sido durante los últimos 5 años la más importante innovación tecnológica y cómo ha sido decidida y puesta en práctica.

- Decidida y puesta en práctica por la dirección de la empresa solamente.
- Informando al sindicato o representación interna.
- Negociando con el sindicato/representación interna.
- Discutiendo en comisión mixta.
- Discutiendo con los sindicatos externos (sectorial o territorial)
- Utilizando formas de participación directa del personal (por ejemplo, círculos de calidad o similares).
- De otra forma. Cuáles.

1.1. Qué innovaciones tecnológicas en los últimos 5 años han sido negociadas o discutidas con los sindicatos o los representantes?. Qué decisiones han sido puestas en práctica solamente por la dirección?.

1.2. El cambio tecnológico ha provocado conflictos? Por parte de quién?. Cuál ha sido el comportamiento de la dirección y del sindicato (o representantes internos) al respecto.

2. Cuál ha sido en los últimos 5 años el más importante cambio en la organización del trabajo, y cómo ha sido decidido y puesto en práctica?:

- Decisión y puesta en práctica de la dirección de la empresa sola.
- Informando al sindicato/representación interna.
- Negociando con el sindicato/representación interna.
- Discutiendo en comisión mixta.
- Discutiendo con los sindicatos externos (sectorial o territorial).
- Utilizando formas de participación directa del personal.
- De otra forma. Cuál.

2.1. Qué cambios en la organización del trabajo en los últimos 5 años han sido negociadas o discutidas con los sindicatos o los representantes de los trabajadores? Qué decisiones y puesta en práctica solamente por la dirección?.

2.2. El eventual cambio en la organización del trabajo ha provocado conflictos?. Por parte de quién?. Cuál ha sido el comportamiento de la dirección del sindicato (o representación interna) al respecto.

3. Cómo está regulada la movilidad interna entre talleres o secciones, entre grupos de trabajo o equipos y entre puestos.

- Directamente por la jerarquía de la empresa.
- Implicando al sindicato o a la representación interna (cómo, a través de acuerdos, prácticas consolidadas al respecto?)
- Consultando y pidiendo el consenso de los interesados (especificar para qué franjas ocupacionales).

4. Las eventuales exigencias individuales de traslado (de puesto, de taller, etc), a quién se dirige, cómo se realiza? (directamente de los interesados o a través de la representación interna); cómo se comporta la dirección?.

5. La política de la empresa en la organización de la producción y del trabajo ha cambiado o ha permanecido invariable en los últimos años, en lo que respecta al papel de los trabajadores y de sus representantes?. La práctica adoptada es similar o diferente de las de otras empresas del sector?. Cuáles son los eventuales aspectos que la dirección de la empresa querría cambiar?.

#### **E. Políticas de gestión del tiempo de trabajo.**

(con particular atención a las diferencias de género).

1. Cómo han sido decididas y puestas en práctica las variaciones en el régimen horario en el último año?:

- Con decisiones de la dirección solamente.
- Informando al sindicato/representación interna.
- Negociando con el sindicato/representación interna.
- Discutiendo con el sindicato externo (sectorial o territorial)

- En comité mixto.
- Informando o pidiendo el asentimiento de los interesados.
- De otra forma (cuál).

1.1. Estas variaciones han creado conflicto?. Comportamiento de la dirección y del sindicato o representantes internos en tal caso.

2. Qué hace generalmente la dirección cuando debe afrontar imprevistos en la utilización del tiempo de trabajo (por falta temporal de producción o por puntas excepcionales de la demanda)?. Como decide en estos casos?.

- La dirección decide por si sola.
- Implica a los sindicatos o representación interna.
- Discute con los sindicatos externos.
- Consulta directamente a los trabajadores interesados.
- De otro modo (cuál).

3. Cómo se regula la utilización de las horas extraordinarias: quién lo decide, cómo se asigna, con qué forma de participación-control del sindicato o la representación interna.

3.1. Existencia de acuerdo colectivo (cuándo se negoció) o de prácticas implantadas al respecto (de las horas extras).

3.2. Cómo se compensa: retribuyéndolas o con días festivos.

4. Cómo se regula el recurso al trabajo a turnos: quién decide los cambios, cómo se asigna al personal, con qué formas de participación-control del sindicato o la representación interna.

4.1. Existencia de acuerdos colectivos (cuándo se negoció) o de prácticas implantadas al respecto.

5. Cómo se regula, si existe, el recurso al trabajo a tiempo parcial.

5.1. Existencia de acuerdo colectivo o de prácticas implantadas al respecto.

6. Se han introducido en el último año reducciones de horario?. Si sí: por ley, por pacto nacional o territorial, o por acuerdo de empresa?. La reducción de horario ha sido en cualquier modo vinculada a formas de flexibilidad del trabajo?.

7. La política de la empresa de gestión del tiempo de trabajo ha cambiado o ha permanecido invariable a lo largo del último año?. La práctica adoptada es similar o difiere de las de otras empresas del sector?. Cuáles son los aspectos que la dirección querría cambiar?.

## **F. Política productiva y de calidad.**

1.Cuál es el grado de implicación de los sindicatos o de la representación interna en la estrategia productiva?. Si los



sindicatos externos o la representación interna son consultados sobre las perspectivas económicas y productivas de la empresa, esto se hace por ley, acuerdo o por práctica.

1.1. Modalidad de la participación:

- Encuentro ocasional,
- Encuentro regular, con periodicidad prefijada.
- Comisión mixta.
- Otras.

1.2. Existencia o no de formas de control-verificación de responsabilidades y sobre qué aspectos.

2. Cuál es el grado de implicación de los trabajadores en las estrategias productivas?. La dirección de la empresa propicia la participación de los trabajadores?.

2.1. Modalidades de la implicación.

- Formas de comunicación por parte de la dirección (cuáles, a quién).
- Reuniones de grupos de trabajadores con los responsables de la empresa (a quién se dirigen, qué niveles del management están implicados).
- Otras formas más institucionalizadas (cuáles, para quién).
- Otras.

3. En particular, qué tipo de cambios se ha dado en lo que respecta a la subcontratación o a servicios externos?. En tal caso, hay formas de participación del sindicato o representantes respecto a las decisiones o a las consecuencias sobre la distribución de la plantilla?.

4. Existe una específica política de calidad del producto?. A qué papeles del management se le confía (existe una función ad hoc, a la dirección de personal, a la dirección central, a nivel de diferentes talleres o secciones)?.

5. Se han introducido o experimentado círculos de calidad (u otra forma de implicación de los trabajadores entorno a objetivos de mejora de la calidad de la producción)?.

5.1. Si "si", desde cuándo. Cuánto y cuáles son los trabajadores implicados y en qué secciones. Cuál es el rol asignado al sindicato o a la representación interna de los trabajadores. Cuáles son los principales resultados observados (desde el punto de vista del clima interno, del comportamiento del personal y de los niveles jerárquicos interesados, de los representantes del trabajo, etc., al tiempo que del punto de vista de la mejora de la calidad de la producción).

5.2. Si "no". Por qué. Se piensa introducir los círculos de calidad (o similares) en un futuro?. En qué condiciones?.

6. Las políticas empresariales de calidad y sus estrategias productivas han variado o han permanecido invariables durante el último año en lo que respecta al papel de los trabajadores y sus representantes?. Las prácticas adoptadas son análogas o diferentes de las de otras empresas del sector?. Cuáles son los eventuales cambios que la dirección de la empresa quisiera cambiar?.

#### **6. La política de welfare empresarial.**

1. Cuáles son los principales servicios y programas a favor de los trabajadores existentes en la empresa, además de los previstos por la ley o de acuerdos nacionales o de sector?

1.1. En particular, existen esquemas de pensiones o de seguros, o servicios sociales empresariales, además de aquellos standard?. Si "sí", cuales, desde cuándo, y en qué franjas ocupacionales.

2. Modalidades de las implicaciones del sindicato o de la representación interna en estos programas o servicios.

3. Eventuales entes o instituciones (públicas o privadas) con los que se está en contacto para el desarrollo y la actuación de los programas o servicios, y modalidades de colaboración.

4. Las políticas empresariales de bienestar han variado o han permanecido invariables durante el último año en lo que respecta al papel de los trabajadores y de sus representantes? Las prácticas adoptadas son análogas o difieren de las de otras empresas del sector?. Cuáles son los aspectos que la dirección de la empresa quisiera cambiar?.

### III. GUIA PARA LA ENTREVISTA

- Con el responsable de relaciones sindicales (o posición funcionalmente análoga).
- y con un sindicalista o representante de los trabajadores.

#### Las políticas empresariales de relaciones industriales.

##### A. Organización y función del management en relación a los problemas sindicales.

1. Cómo está actualmente organizada la dirección (de la empresa y/o del grupo empresarial) en relación a los problemas del trabajo y sindicales: grado de autonomía de la función de personal y de las relaciones industriales o sindicales (si se trata de una dirección u oficina independientes, con cuántos empleados); La importancia de hecho hacia otras funciones empresariales está en crecimiento o reducción?.

2. En relación a los problemas de la gestión del trabajo y a las relaciones sindicales, cuál ha sido en los últimos tiempos el cambio en la responsabilidad delegada en las distintas unidades de producción o divisiones, empresariales?. Qué aspectos o temas son de la competencia de la dirección general, o central, y cuáles de las direcciones de cada unidad productiva?.

3. En los últimos tiempos ha habido variaciones en las competencias asignadas a los niveles jerárquicos intermedios para la gestión de los problemas del trabajo?. Han sido delegadas funciones (cuáles)? O ha habido recorte de competencias?.

4. Están en aumento en disminución los contactos directos entre los responsables de los niveles jerárquicos intermedios y los trabajadores?. (ejemplo) Están en aumento o en disminución las relaciones directas entre los responsables del nivel jerárquico intermedio y los representantes de los trabajadores? (ejemplo)

5. Más específicamente, cuáles son las oficinas y/o niveles jerárquicos que tienen responsabilidad (por diversas franjas profesionales) en materia de:

- contrataciones, reducción, traslados de personal.
- Atribuciones de incentivos y recompensa al mérito
- cambios de nivel, desarrollo profesional y de la carrera, formación.
- Definición y reajuste de los horarios y los turnos.
- Asignación del trabajo, organización del trabajo y movilidad interna, control del rendimiento y de la calidad.
- Relaciones oficiales con los sindicatos o los representantes del trabajo.
- Encuentros informales y de rutina con los representantes del trabajo.
- Discusiones de las reivindicaciones y de los problemas

personales de los trabajadores.

6. Valoración sobre la adecuación de los modos de organización de la dirección sobre la problemática del trabajo y sindical (respecto al pasado y respecto a las otras empresas del sector). Posibles puntos críticos y variaciones que se quisiera introducir.

**B. Tipo y grado de reconocimiento de la representación del trabajo.**

1. Existencia o no de acuerdo sobre las prerrogativas de las organizaciones sindicales en la empresa (especificar cuáles) y/o sobre las prerrogativas de los representantes de los trabajadores (no estrictamente sindicales).

2. Recursos de los que gozan los sindicatos o la representación de los trabajadores en la empresa: disponibilidad de un local, de permiso sindical, derecho de asamblea, de informar/conectar con los trabajadores, etc.

3. En los últimos 3 años los sindicatos, o los representantes de los trabajadores, han hecho presiones para aumentar los derechos o recursos, reconocidos?. Si "si": cuáles han sido las respuestas de la empresa.

4. La empresa se implica, o pone a disposición recursos, cuando son las elecciones de los organismos de representación del trabajo? O en caso de consulta de los trabajadores por parte de los representantes?.

5. Valoración sobre el grado de reconocimiento empresarial de la representación de los trabajadores (respecto al pasado y respecto a otras empresas del sector). Eventuales puntos críticos y variaciones que se desearían.

**C. Relaciones entre la dirección de la empresa y los organismos de representación de los trabajadores.**

1. En los últimos 3 años cuál ha sido la frecuencia de los encuentros formales entre la dirección y la representación del trabajo ( si es el caso, especificar con qué sindicatos -externos e internos a la empresa- y/o organismos se ha dado tales contactos o con cuáles tales contactos son más frecuentes).

2. Existencia o no de acuerdos colectivos o prácticas que prevean encuentros formales con periodicidad fija (cada cuando, entre quién, sobre qué temas).

3. Además de los encuentros y en las reuniones formales se observa o no en la empresa la costumbre de frecuentes contactos informales entre la dirección y los sindicatos o representantes de los trabajadores? Si "si", entre quiénes, sobre qué temas. Se trata de una práctica que está creciendo o disminuye respecto a hace 5 años?.

4. En los últimos 3 años ha sucedido, por el contrario, que demandas de acuerdo presentados por una de las partes no hayan sido aceptadas. Por qué y sobre qué temas?.

5. Existencia de comisiones (o instituciones similares) mixtas, compuestas por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores: cuáles son, desde cuándo están, cómo están compuestas, cuáles son sus ámbitos de competencia (ej: encuadramiento y desarrollo profesional, tecnología y organización del trabajo, acciones positivas, horarios y extraordinarios, productividad y calidad del producto, etc.), cuáles son las funciones atribuidas (consultivas/decisorias), y cuáles son las funciones desarrolladas en los últimos tiempos.

6. Sobre cuáles de los siguientes temas la empresa ha facilitado información a los representantes del trabajo en el último año:

- estrategia general de la empresa.
- perspectiva económica y productiva.
- perspectiva ocupacional.
- innovación tecnológica.
- cambios en la organización del trabajo.
- otras (indicar)

6.1. Respecto a lo previsto por la ley o los contratos, la empresa normalmente da mayor información, menor, de la prevista?

7. Sobre las siguientes cuestiones en los últimos 3 años la dirección implica regularmente, o frecuentemente, a la representación de los trabajadores para tomar decisiones? (poner de manifiesto los eventuales cambios respecto al pasado y las modalidades de implicación).

- aspectos relativos al horario del trabajo (turnos, horas extras, etc.).
- movilidad interna, asignaciones de los puestos de trabajo.
- Innovación tecnológica, organización del trabajo.
- Programa de formación (para diversas franjas ocupacionales)

8. Si en los últimos 10 años la empresa ha atravesado situaciones de crisis, ha habido cualquier forma (explícita o tácita) de acuerdo con los representantes de los trabajadores y/o con los sindicatos externos (sectorial o territoriales), sobre cómo superar la crisis? Ha habido un sustancial consenso sobre el modo de cómo salir de la crisis? Ha habido alguna forma de relación con el estado, o con las instituciones, y la economía local, que ha ayudado a superar la crisis?, o, al revés, alguno de estos sujetos (cuáles) ha obstaculizado la solución de la crisis (cómo)?.

9. Valoración sobre el estado de las relaciones entre la dirección de la empresa y la representación del trabajo (y sindicatos externos), respecto al pasado y respecto a otras empresas del sector. Eventuales puntos críticos y cambios que se quisieran introducir.

#### **D. Políticas de negociación.**

1. Cuáles han sido los acuerdos empresariales firmados en los últimos 3 años: número, nivel de aplicación (grupo empresarial, establecimientos, divisiones, o otros) (A ser posible, obtener copia del acuerdo).

1.1. Instancia en la que se firmó los acuerdos (en la empresa, asociaciones empresariales, en instancia pública, otro) y composición de las delegaciones en las negociaciones (% y papeles de las personas externas a la empresa). Caso de que haya sido verificado interviniendo sujetos públicos (cuáles), caso de arbitraje o de mediación: diferencia respecto al pasado y a otras empresas del sector.

1.2. Cuantos acuerdos han sido conseguidos a través de huelgas u otra forma relevante de presión (cuál).

1.3. Los principales temas tratados. Diferencia respecto a la negociación de hace 5 ó 10 años.

1.4. Algunos de los acuerdos han iniciado o han previsto un proceso de sucesiva verificación conjunta sobre las respectivas actuaciones?, Sobre qué temas, modalidad (diferencias respecto al pasado).

2. En los últimos 3 años cuáles han sido las cuestiones que la dirección no ha aceptado discutir? Cuáles, por qué. O al contrario, que hubiera querido negociar pero que no han sido aceptadas por la contraparte?.

3. En los últimos 3 años la dirección empresarial ha alcanzado acuerdos informales (sin acuerdo formal firmado por las partes) con el sindicato o la representación interna?. Sobre qué temas principalmente?. Esta práctica ha aumentado o disminuido respecto a 5-10 años atrás? Diferencias respecto a otras empresas del sector.

4. Hay temas o problemas que el management (en qué niveles) resuelve negociando o acordando directamente con los representantes del trabajo? De qué cuestiones se trata; la práctica está en aumento o en disminución respecto al pasado.

5. En los últimos 5 años la empresa ha estado implicada en formas de negociación territorial que comprendía a otras empresas de la región o del sector?.

6. Cómo está valorada la práctica de negociación en la empresa en los últimos 3 años (respecto al pasado y a otras empresas del sector): cuáles aspectos positivos (de incentivación desarrollo), cuáles negativos o críticos (que se quisieran cambiar).

#### **E. Comportamiento del management ante los conflictos del trabajo.**

1. Existencia o no de prácticas o procedimientos de enfriamiento

del conflicto en la empresa diferentes de los establecidos por la ley o de reglas de negociación del sector a que pertenece (desde cuándo han sido introducidas, cómo y para qué conflictos).

2. Qué hace la dirección si los trabajadores van a la huelga (por objetivos nacionales, por objetivos del sector, o por objetivos empresariales):

- no hace nada.
- busca combatir la huelga.
- interviene solo sobre las consecuencias.
- toma alguna medida en contra (por ejemplo, el cierre)
- otros.

3. Valoración sobre utilización y papel del conflicto y sobre las prácticas para contenerlo o reducirlo en los últimos años (respecto al pasado y a otras empresas del sector) : eventuales aspectos que se quisieran cambiar/mejorar.

#### **F. Relaciones directas entre la dirección de la empresa y los trabajadores.**

1. En los últimos tres años la dirección mantiene frecuentemente contactos directos con el personal (en alternativa o además de las relaciones con los sindicatos o con los representantes de los trabajadores) sobre los temas siguientes (por franjas profesionales)?:

- cambios de la ocupación asignada, de oficina o sección, del régimen horario.
- discusión de la perspectiva de desarrollo profesional, de la carrera.
- conflictos individuales.
- petición de permisos individuales, discusiones de los problemas personales, de cuestiones asegurativas-previsorias.
- acceso a programas de política social empresarial.
- otros (especificar).

1.1. Sucede esto más o menos que hace 5-10 años. Qué niveles del management están implicados.

2. La empresa tiene una propia política de información dirigida a los trabajadores?. Si "sí": con qué modalidad, a quién está dirigida. Siempre ha existido o está en aumento o cambio respecto a 5-10 años atrás?.

3. En la empresa existen formas de participación en los beneficios, o de accionariado de los trabajadores?. Si "sí": desde cuándo, para qué franjas de trabajadores.

4. En los últimos 3 años se ha recurrido frecuentemente a actuaciones disciplinarias en la confrontación con los trabajadores (multas, amonestaciones, suspensiones, despidos por indisciplina, citaciones judiciales)? Cambios respecto a 5-10 años atrás.

5. Valoración sobre el actual clima de las relaciones entre la dirección de la empresa y los trabajadores (respecto al pasado y a otras empresas del sector): qué eventuales aspectos positivos (de incentivación, desarrollo), cuáles negativos o críticos (que se quisieran cambiar).

#### 6. Relaciones entre la empresa y el ambiente externo.

1. La empresa está inscrita en una asociación empresarial?. Si "sí", cuál?. Desde cuándo?. Cómo es valorada la política sindical de la asociación? Ha habido casos de conflictos, discusiones, toma de posiciones diversas sobre temas del trabajo?. Si no está afiliada, por qué?.

2. Los sindicatos externos a la empresa (sectorial o territorial) desarrollan un papel de relieve en el funcionamiento de las relaciones industriales de la empresa?. En particular, sindicalistas externos participan en encuentros o negociaciones con la dirección empresarial?. Eventuales cambios respecto a 5-10 años atrás y a otras empresas del sector.

3. El gobierno local y otras instituciones públicas del área territorial en la que está presente la empresa desarrollan un papel de algún relieve en el funcionamiento de las relaciones industriales en la empresa?. Entre la empresa y el sistema político institucional local hay relaciones frecuentes, ocasionales o inexistentes?. Eventuales cambios respecto a 5-10 años atrás y a otras empresas del sector.

Para la entrevista con un sindicalista o representante de los trabajadores:

adjuntar la pregunta 6 y 7 de la "Guía para la relevaciones preliminar sobre la empresa"



#### **IV Guía para la entrevista.**

- Con un responsable de personal.
- con un coordinador/responsable de los círculos o con un representante de los trabajadores en la empresa.

#### **CIRCULOS DE CALIDAD Y RELACIONES DE TRABAJO EN LA EMPRESA.**

##### **A. Políticas empresariales de calidad.**

1. En la empresa existe una política específica de la calidad del producto/servicio.

1.1. Desde cuándo?

2. En qué niveles del management está asignada la responsabilidad de la calidad (función ad hoc/dirección del personale/dirección central, etc)

3. Las iniciativas, los programas promovidos.

##### **B. El origen de los círculos.**

1. Cuándo (fecha) y en qué ocasiones se introdujeron los primeros círculos?

1.1. Especificar cuál era la fase del ciclo de vida de la empresa: se trataba de un momento de crisis/reestructuración/reorganización/innovación tecnológica?

1.2. Especificar cuál era el clima de las relaciones internas: era un periodo de fuerte conflictividad/absentismo/elevado turnover? o al contrario, de buenas relaciones internas, disponibilidad de cooperación, etc.?

2. Por iniciativa de quien (qué niveles/funciones del management) han sido introducidos?. En particular, la iniciativa ha sido tomada por las áreas más antiguas del management o por los nuevos directivos (los que han entrado hace poco en la empresa).

3. Como fue inicialmente desarrollada la iniciativa?. Por parte de uno o más managers individualmente/ por parte de un grupo particularmente motivado (por ejemplo en la dirección de personal)/ a través de un consenso de todo el management.

4. En la decisión de introducir los círculos, han influido factores externos? Por ejemplo: presiones por parte de asociaciones empresariales. Comparación con otras experiencias positivas de otras empresas del sector, o a nivel local?, o con la experiencia de otros países?

5. En síntesis, inicialmente cuál ha sido la razón fundamental por la que se tomó la decisión de introducir los círculos? Qué cuestiones se proponían obtener?.

(Guía para el entrevistador).

- Mejorar la calidad.
- Ahorrar costos.
- Reducir piezas en operaciones inservibles.
- Mejorar la competitividad.
- Mejorar las relaciones con (o los servicios ofrecidos a) los clientes.
- Desarrollar recursos humanos (cualificaciones de los trabajadores incluidas).
- Aumentar la satisfacción de los trabajadores en su trabajo.
- Responsabilizar/implicar a los trabajadores en los objetivos de la producción.
- Aumentar el conocimiento del ciclo.
- Mejorar la comunicación interna.
- Crear ocasiones para hacer emerger un nuevo líder intermedio.
- Otros.

6. Cuál ha sido la posición inicial del sindicato y de los representantes internos de los trabajadores?.

7. Cuál la reacción de los trabajadores interesados? Y la de los que no han tomado parte?.

8. La introducción ha sido pactada con los representantes internos de los trabajadores? Si no, ha sido previamente consultada o informada?.

9. Características de los primeros círculos.

10. Breve valoración de la experiencia inicial.

#### **C. La estrategia.**

1. Qué objetivos se intentaban perseguir con los círculos (ver pregunta 5).

2. Los círculos están o no relacionados con otras iniciativas de la empresa para el desarrollo de la calidad/ productividad/ motivación del trabajo. Ejemplos.

#### **D. Características y aspectos organizativos.**

1. Numero actual de círculos.

2. Areas de trabajo en los que están presentes: productivas (cuáles)/ no productivas (cuáles).

2.1. Características de la organización del trabajo en talleres u oficinas en los que funcionan los círculos (trabajo por equipos/pequeña serie/gran serie con elevada cualificación/ gran serie con baja cualificación/ciclo continuo/otros).

3. Características profesionales detalladas de los trabajadores involucrados respecto a los no involucrados. Por qué estos trabajadores y no otros.

4. Dimensiones de los círculos (número de participantes por círculo).

5. Cuál es la estructura organizativa de los círculos.

5.1. Existe un órgano de coordinación?. Por quién está compuesto?. A qué niveles del management está ligado?.

5.2. Existen responsables/promotores?. Si hay, qué características tienen?.

6. Qué trabajadores se convierten en coordinadores/líderes? (requisitos requeridos) Hay representantes sindicales o cuadros intermedios de la jerarquía empresarial?.

7. Quiénes son (qué características tienen) los miembros: son todos voluntarios?, cómo se entra a formar parte de un círculo?.

8. El adiestramiento de diversas posiciones (facilitador/líder/miembro): por quien viene dado, cómo?.

#### **E. Aspectos operativos.**

1. Horario de actividad: dentro o fuera del horario de trabajo.

2. Retribución de la actividad:

- si fuera de horario: está retribuida como extraordinaria/como trabajo normal/no retribuida/otra.

- si dentro de horario: existen formas particulares de incentivo/recompensa?.

2.1. Si existen premios o incentivos, a quién se dan (a los individuos/al grupo)?..

2.2. En particular, existen o ha existido premios relacionados con los resultados de los proyectos de mejora presentados?.

3. Modalidad de reuniones: con qué frecuencia mensual; cuál es la duración media; % media participantes.

4. Actividad desarrollada en un año: número de proyectos presentados.

5. Cómo son acogidos los temas: a propuesta de la dirección empresarial/acordados entre los líderes/acordados con los facilitadores y/o la dirección/propuesta autónoma de los miembros.

5.1. Ha realizado la empresa campañas sobre temas específicos (ambiente, seguridad, etc.)

6. Cuáles son los temas afrontados (en los últimos tres años): (Ejemplos para el entrevistador:

- cualidad.

- reducción de lo que se malgasta.

- reducción costes.
- mejora del producto.
- mejora de instalaciones.
- condiciones del trabajo
- proceso productivo.
- mejora de la productividad.
- flujos del trabajo.
- seguridad.
- eficiencia del servicio.
- mejora del trabajo de oficina.
- ahorro de energía.
- eficacia en las comunicaciones.
- otros).

7. Presentación de las propuestas: de qué forma (formal/no formal); dónde; quien las valora (coordinación/alta dirección).

8. Hay ejemplos de resultados visibles de tales propuestas?

9. En general, se han notado cambios en el modo de actuar de los círculos desde el inicio de la experiencia?

#### **F. Comportamientos/postura de las partes hoy.**

1. Cuáles son las posturas de la dirección respecto al tema.

1.1. Se dan valoraciones homogéneas sobre los círculos o no?. Cuáles son las posiciones principales?. Respecto a los orígenes, el interés por los círculos ha aumentado/disminuido?. Por qué?.

2. Qué reacción manifiestan los mandos intermedios?.

2.1. Hay comportamientos de oposición/resistencia?. Si si, cuáles son las principales razones?. (ejemplo para el entrevistador: escepticismo ante una nueva moda/temor ante pérdida de rol/temores ante conflictos con sindicatos u otros).

2.2 Grado de implicación de los cuadros con los círculos. (variaciones respecto a los orígenes).

3. Cuáles son las reacciones de los trabajadores no implicados? (Ejemplo para el entrevistador: curiosidad-atención/ escepticismo/ deseo de participar/ desinterés/ antagonismo/ se sienten minusvalorados/ otros).

3.1. Cuál es el grado de información de los trabajadores no implicados: regularmente/ocasionalmente/nunca informados.

4. Cuál es la valoración de los trabajadores implicados (aumenta o no la participación, etc.).

5. Cuál es el comportamiento de los sindicatos y cuál el de la representación interna: aprobación/interés/indiferencia/oposición.

5.1. Razones de la aprobación/interés.

5.2. Razones del desacuerdo/oposición (ejemplo para el entrevistador: escepticismo/pérdida de poder/instrumentalización de los resultados/programa impuesto/rol indefinido de los representantes internos/otros).

5.3. Donde el interés sindical es positivo hay mayor entusiasmo y más convicción por parte de la dirección?.

5.4. Donde la orientación sindical es negativa se ha de hacer más esfuerzos, superar más obstáculos, realizar más servicios por parte del management?.

5.5. Cuanto y cómo los sindicatos y/o los representantes internos son informados/implicados en las actividades de los círculos:

- ninguna información.
- información previa.
- información contextual.
- información e implicación (cómo).

5.6. Presencia de delegados-representantes sindicales en los círculos. % y sus roles (formales y de hecho).

5.7. Qué comportamientos de los sindicatos y representantes de los trabajadores han cambiado en el tiempo y cómo.

## 6. Las consecuencias de los círculos.

1. Cuáles son las consecuencias para los trabajadores implicados?.

(ejemplo para el entrevistador:

- Más implicación en los problemas empresariales.
- Mayor conocimiento del trabajo.
- Aumento del sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Aumento de la satisfacción en el trabajo.
- Mejores relaciones con los directores de la fábrica.
- otros.)

1.1. En particular, cuáles son las consecuencias desde el punto de vista de la cualificación del personal?. Han tenido el efecto de aumentar las capacidades profesionales de los trabajadores implicados o de estimular y hacer crecer el propio conocimiento?.

1.1.1. En caso afirmativo, tiende a traducirse en demandas de subida de categorías o revisión de la estructura de categorías existentes?

1.1.2. Más en general, la existencia de los círculos tiene el efecto de hacer crecer o disminuir la diferencia profesional entre los trabajadores de la empresa?.

1.2. Desde el punto de vista de la moral de la fuerza de trabajo, se ha creado nuevas expectativas no previstas (de reconocimiento, promoción etc.). Si sí, como han sido afrontadas?.

1.2.1. Se registran diferencias de comportamiento hacia la dirección de la empresa entre los trabajadores implicados y los no implicados?. Si sí, esto ha puesto en problemas a la dirección?. Cómo se han afrontado?.

2. La experiencia de los círculos ha producido o no para la empresa las siguientes consecuencias:

- mejora de la cualidad y la productividad.
- reducción general de costes.
- mejora de las relaciones con los clientes.
- Mejora/modificación de las relaciones con los proveedores.
- Reducción del coste de gestión de personal.
- Cambio en el comportamiento de los trabajadores implicados.
- Mejora del clima en el puesto de trabajo.
- Mejora de las relaciones industriales.

2.1. Más en particular, cuáles son las principales consecuencias desde el punto de vista de la jerarquía de la empresa.

2.1.1. Qué relaciones existen entre los coordinadores de los círculos y los cuadros de la jerarquía de la empresa?.

2.1.2. La competencia, la autoridad, el rol de los cuadros ha estado redefinido?.

2.1.3. Como consecuencia, han sido modificados aspectos de la organización del trabajo?. Si sí, ejemplos.

2.2. Qué consecuencias hay para los altos mandos?. Se reducen los costes y los tiempos de gestión de personal?. O estos han sido redefinidos (necesidad de valoración de la propuesta, de aportar modalidades y formas de reconocimiento/recompensa, etc) U otros?.

3. Cuáles son las consecuencias sobre las relaciones industriales? Los círculos incentivan o no los comportamientos cooperativos en las relaciones industriales?.

3.1. Favorecen o no una gestión más flexible de los horarios, de la organización del trabajo, etc?.

3.2. Refuerzan o debilitan el papel de los representantes del personal?.

3.3. El aumento del conocimiento entre los trabajadores implicados influye o no las negociaciones?. Si sí, cómo?. Ejemplos.

4. Balance general de la experiencia (respecto al momento inicial y respecto a otras empresas del sector): cuales son los aspectos que se han rebelado como más negativos y cuales como más positivos de los círculos. Cuáles son las perspectivas de futuro: cambios en qué ámbitos.

4.1. Al parecer del entrevistado, cuáles son los requisitos más importantes para el éxito de los círculos.

4.2. Cuáles son los peligros y los errores más fáciles de cometer.

## **ANEXO 2**

### **ITEMS DEL VACIADO DE ENTREVISTAS.**

#### **1. Empresa, producción y trabajo.**

1.1. Descripción de la empresa. Propiedad. Facturación. Establecimientos. Autonomía del establecimiento respecto de la empresa o grupo.

1.2. Evolución económica. Situación económica. Coste del factor trabajo.

1.3. Organización de la producción. Mercado al que se dirige. Flexibilidad interna de la producción. Flexibilidad externa. Subcontratación. Innovación tecnológica.

1.4. Plantilla y características

1.5. La empresa en el contexto local. Factores culturales y políticos de incidencia externa. Implicación de la empresa en dinámicas colectivas más amplias: en asociaciones, en negociación de convenios, etc.

#### **2. Políticas de personal y organización del trabajo.**

2.1. Acceso a la empresa. Contratación. Mercado de trabajo. Negociación consindicatos o representantes.

2.2. Reducción del personal. Cómo se ha realizado. Negociación con sindicatos o representantes.

2.3. Políticas de retribución e incentivación. Coste del trabajo. Composición del salario. Valoración del rendimiento. Formas de incentivación.

2.4. Ubicación profesional, formación y carrera. Cambios de cualificación. Itinerarios profesionales. Formación. Política de empresa y participación de los sindicatos o representantes en ella.

2.5. Flexibilidad en el trabajo y su uso. Rotación, polivalencia, grupos, trabajo por objetivos. Horarios y turnos. Evolución de la jornada. Tiempo parcial y temporalidad. Movilidad interna en talleres y secciones, entre grupos y puestos, exigencias individuales de movilidad. Políticas empresariales al respecto.

2.6. Organización del trabajo. Cambios en los últimos 5 años y políticas de los mismos.

2.7. Política productiva y de calidad. Implicación de representantes, sindicatos y trabajadores en la estrategia productiva. Formas de comunicación e intercambio. Políticas de calidad del producto. Círculos de calidad. Trabajadores implicados. Resultados obtenidos. Otras políticas empresariales



de calidad y cambios en el último periodo.

2.8. Relaciones directas entre la dirección y los trabajadores. Contactos con el personal (al margen de los representantes) sobre temas laborales de importancia. Política de información a los trabajadores. Participación en beneficios. Actuaciones disciplinarias sobre los trabajadores.

2.9. Políticas de "welfare" empresarial. Servicios para los trabajadores, además de los previstos legalmente. Pensiones y seguros. Entidades con las que se está en contacto. Participación de sindicatos y representantes.

### 3. Dirección de personal y representación de los trabajadores.

3.1. Organización de la dirección de personal. Centralización/descentralización. Grado de autonomía. Temas que son responsabilidad de este área y temas que no lo son y variaciones en los últimos tiempos. Contactos directos management intermedio-trabajadores. Autonomía de la sección de personal respecto de la dirección de empresa. Grado de autonomía de los mandos intermedios para resolver ciertas cuestiones.

3.2. Presencia sindical en la empresa. Sindicatos y tradición sindical. Afiliación. Representación de los trabajadores. Composición y participación. Presencia del sindicato externo. Cambios en el último periodo.

3.3. Reconocimiento de la representación de los trabajadores. Derechos prerrogativas, recursos de los sindicatos y representantes. Elecciones sindicales.

3.4. Relaciones entre dirección y organismos de representación. Encuentros. Contactos informales, acuerdos colectivos, comisiones mixtas. Información sobre temas de importancia a los representantes. Implicación de los representantes sobre temas de importancia. Formas de acuerdo (negociación, consenso) para superar situaciones de crisis. Recurso a instituciones o administración.

3.5. Políticas de negociación. Principales acuerdos firmados e instancia en que se firmaron. Conflictos, absentismo y comportamientos irregulares de los trabajadores. Horas de huelga en los últimos años y participación. Acuerdos informales. Temas que la dirección acepta negociar y temas que no. Valoración de la negociación en la empresa.

3.6. Los conflictos en el trabajo. Actuación de la dirección ante las huelgas. Prácticas de enfriamiento de los conflictos.