

VII

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN PROGRAMAS DE REDUCCIÓN DE PLANTILLA. EL CASO DEL GRUPO «ARCELOR» (*)

Holm-Detlev KÖHLER
Vanessa MARTÍN MÉNDEZ
Hans-Peter VAN DEN BROEK
Universidad de Oviedo

SUMARIO

	Página
I. INTRODUCCIÓN	165
II. LA ESTRATEGIA DE LA REDUCCIÓN DE COSTES	166
III. EL CASO DE «SIDMAR» (GANTE/BÉLGICA)	169
IV. EL CASO DE «STAHLWERKE BREMEN»	171
V. EL CASO DE «EKO STAHL EISENHÜTTENSTADT»	174
VI. EL CASO DE «ARCELOR ESPAÑA»	178
VII. CONCLUSIONES	181
VIII. BIBLIOGRAFÍA	182

I. INTRODUCCIÓN

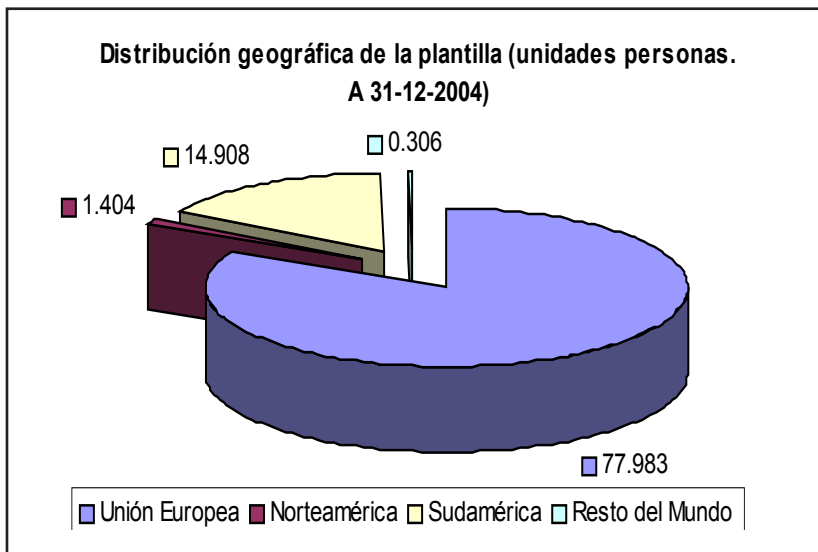
El grupo siderúrgico «Arcelor», el segundo más grande del sector en el mundo con un total de 94.601 empleados (2004), está implantando un programa de reduc-

(*) Este trabajo presenta algunos resultados de un proyecto de investigación de la Fundación Universidad de Oviedo cofinanciado por el Ayuntamiento de Gijón (FUO-EM-119-05). El trabajo de campo consistía en visitas a las plantas, entrevistas a directivos, representantes sindicales y trabajadores y el análisis de los acuerdos y documentos correspondientes a los planes de reestructuración.

ción de costes con fuertes recortes de las plantillas en sus once plantas europeas de productos planos. Este programa, que adopta diferentes nombres en cada planta pero sigue una metodología común, busca la participación activa de todos los trabajadores en la identificación de potencial de ahorro en todas las áreas de producción y gestión. El paper presenta los resultados de una investigación comparativa de cuatro plantas del grupo en España, Alemania y Bélgica sobre las diferencias y problemas de la implementación del programa, las formas de participación de los trabajadores y de los sindicatos, la gestión de los excedentes y la actitud de los gobiernos locales y regionales. Se identifican potenciales de intervención sindical y política en la reestructuración de las empresas poco aprovechados hasta ahora.

GRÁFICO 1

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA PLANTILLA DE «ARCELOR» (31-XII-2004)



Fuente: «Arcelor», 2004a

El marco contextual para todo el proceso aquí analizado es la integración de culturas corporativas y laborales muy distintas en un grupo empresarial que aspira a convertirse en un líder mundial del sector.

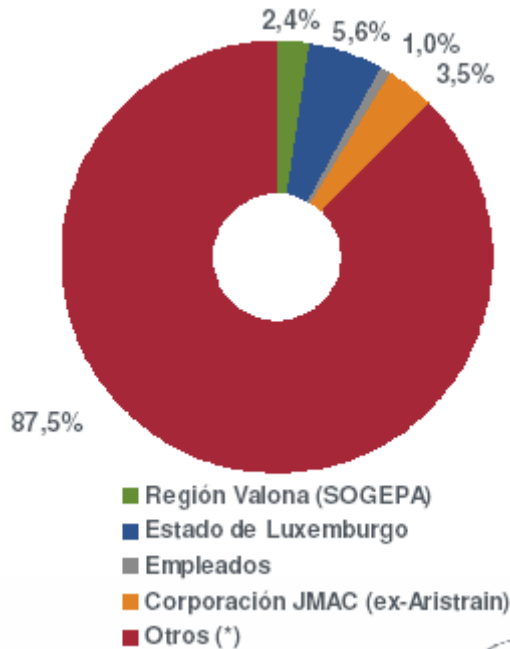
II. LA ESTRATEGIA DE LA REDUCCIÓN DE COSTES

El grupo «Arcelor», resultado de la fusión de los tres grupos siderúrgicos, Accalia (España), Arbed (Luxemburgo) y Usinor (Francia) en 2002, desarrolla su estrategia empresarial en un entorno extremadamente competitivo y volátil y en mercados

cada vez más globalizados. Como demostró otra vez más la turbulenta historia de la OPA del magnate angloindio Lakshmi Mittal, líder mundial del negocio siderúrgico por delante de «Arcelor», la satisfacción de los intereses de los accionistas ocupa un lugar cada vez más dominante en la gestión empresarial. En el caso de «Arcelor» esto se impone aún más dado la extrema dispersión del accionariado (véase gráfico 2). Cada trimestre hay que presentar buenas noticias a los accionistas y buenas noticias para los accionistas frecuentemente son malas noticias para los empleados cuyos intereses pesan cada vez menos. El ROCE (Return on Capital Employed), el indicador de los beneficios sobre el capital invertido, condiciona las relaciones laborales mientras los empleados y sus organizaciones sindicales no encuentren nuevas estrategias eficaces de representación de sus intereses.

GRÁFICO 2

ESTRUCTURA ACCIONARIAL DE «ARCELOR» (31-XII-2005)



Fuente: <http://www.«Arcelor».com/rls/data/pages/73/«Arcelor»Presentation23March2006ES.pdf>

Mientras en los grupos Arbed y Usinor existía una gran autonomía de las plantas y filiales, la integración en «Arcelor» conllevó una fuerte centralización de las decisiones y la reorganización de las actividades del grupo en divisiones. Las decisiones importantes se toman en las direcciones divisionales y las direcciones de las plantas y filiales han perdido en gran medida su capacidad de operación.

CUADRO 1				
ESTRUCTURA OPERATIVA DEL GRUPO «ARCELOR»				
Productos Planos	Productos Largos	Aceros Inoxidables	Distr-Transf-Trading	Otras actividades
Norte de Europa	Perfiles(vigas y perfiles)	UGINE&ALZ (Europa)	Arcelor-Négoce Distribution	Paul Wurth
Centro de Europa	Barras y Redondos (barras corrugadas, alambroón, etc.)	Ugitech	Arcelor Steel Services Centres	Circuit Foil
Sur de Europa	RPS(Carril y perfiles especiales, tablestacas)	IUP Precision Strip (productos laminados de precisión)	Arcelor Construction	DHS Group
Arcelor Packaging (API)	Trefilerías	Tubos Inox	Arcelor International	Industeel (chapa gruesa)
Brasil	Americas	Acesita (Brasil)	Arcelor Projects	
Fuente: www.Arcelor.com .				

Una de las primeras acciones de la nueva división de productos planos después de la fusión fue el encargo de un estudio comparativo de las plantas más importantes en Europa bajo la advertencia de orientar las inversiones sólo hacia las plantas más productivas con preferencia de las localizaciones costeras por sus ventajas en costes de transporte. El denominado «Estudio Apollo» estableció unos rankings de competitividad por los distintos productos y fases del proceso siderúrgico para iniciar una ola de presentaciones de planes de mejora de las distintas plantas. Desde entonces (2003) todas las plantas intentan mejorar su posición para asegurar la supervivencia y conseguir las inversiones necesarias para la modernización tecnológica de sus instalaciones. Para dirigir este proceso, la dirección del grupo tomó como referencia un proyecto piloto en la planta puntera de productos largos Sidmar en la ciudad belga de Gante. Esta planta construida en 1962 es la más joven y moderna del grupo en Europa. Allí se había iniciado ya en el año 2001, en vísperas de la fusión, un plan de recortes de costes y personal denominado «Plan 44» con referencia al objetivo principal: ahorrar 44 € por cada tonelada de acero producido.

A partir de esta experiencia se elaboró una metodología general con el apoyo de la empresa consultora McKinsey para implantarla en las distintas plantas del grupo aprovechando la presión generalizada de competitividad interna entre las localizaciones. Cabe señalar que las representaciones sindicales y el Comité de Empresa Europeo (CEU) del grupo no intervinieron en ningún momento ni coordinaron sus estrategias frente a estos planes de reestructuración. La dirección general del grupo se negó a discutirlos considerándolos asuntos locales de cada planta y, por lo tanto, no asunto de debate en el CEU. Dos actores principales llevaron la metodología elaborada a las distintas plantas del grupo: por un lado directivos belgas de Sidmar

fueron enviados temporalmente como directores técnicos o ejecutivos a las filiales y, por otro lado, McKinsey fue contratada en cada caso como asesora.

La innovación del proyecto consiste en la implicación de los propios empleados al proceso de identificación de potenciales de ahorro y mejoras. El proceso comienza con la división de la planta en unidades de investigación (UDIs) y la designación de un responsable para cada UDI. Éstos organizan talleres de tipo tormenta de ideas con sus empleados. Con la ayuda de McKinsey y un equipo central de gestión del proyecto, los jefes de las UDIs elaboran medidas de mejora a partir de las ideas generadas por los trabajadores. Las medidas seleccionadas para la implantación pasan por una comisión de seguimiento con participación de representantes de los trabajadores antes de ser aprobadas definitivamente por la dirección. La realización de las medidas cuenta con un presupuesto general asignado por la dirección general para el proyecto.

La parte más delicada consiste sin duda en la gestión de los excedentes de personal. Se establece un sistema de evaluación de todos los empleados para elaborar un ranking de personas en cada UDI y así identificar a las personas a recolocar. Los criterios de evaluación y las formas de recualificación y recolocación generan los debates más conflictivos. Que los resultados finales de los proyectos en todos los casos estudiados son positivos en términos de alcance de objetivos y de aceptación por parte de las plantillas se debe en gran parte a la gestión de los recortes de personal mediante medidas no traumáticas (jubilaciones anticipadas, contratos relevo, indemnizaciones voluntarias, agencias de recolocación) y, también, en la transformación de las ideas presentadas en inversiones de mejora visibles.

A pesar de esa homogeneidad del método, las formas de implantación y de participación de los empleados y de los sindicatos difieren significativamente lo que indica la importancia de factores institucionales y societales.

III. EL CASO DE «SIDMAR» (GANTE/BÉLGICA)

El «Plan 44» de Sidmar fue un proyecto guiado en cada momento por la dirección de la planta y aceptado por los sindicatos por dos razones principales: por un lado los sindicatos no disponían de fuerza negociadora ni de un proyecto alternativo ⁽¹⁾ y, por otro lado, la empresa aseguró no recurrir a despidos en la reducción de personal. Un rechazo por parte del comité de empresa hubiera creado el peligro de un ajuste de personal más duro incluyendo despidos. La práctica de gestionar la modernización tecnológica y organizacional mediante planes plurianuales de objetivos cuantificados está bien asentada en Sidmar y el Plan 44 tiene un antecedente inmediato en el «Plan Verdi» del año 1992; actualmente se emplea otro plan de ahorro de costes llamado «Plan INCA». En el Plan Verdi había participado la consultora

(1) La planta había pasado pocos meses antes por su conflicto laboral más largo en la historia con una huelga de dos semanas, un conflicto de mucho desgaste para los sindicatos.

McKinsey, pero la dirección adoptó la filosofía de gestionar sus procesos con personal propio y una metodología menos restringida.

La particularidad del Plan 44 reside en la centralidad de reducción de personal mediante inversiones en la mejora de los procesos. Tanto la identificación de las medidas e inversiones como su posterior implantación siguieron un enfoque desde arriba hacia abajo sin participación activa ni de los empleados ni de los sindicatos. Se creó un grupo de proyecto (*task force*) del departamento de personal y organización que organizó las reuniones formativas con los jefes de los departamentos para que ellos trasladaran el contenido del Plan a sus empleados. Paralelamente se negoció con el comité de empresa y se emitió un informe para los medios de comunicación. El objetivo de reducción de 900 puestos de trabajo fue rebajado un poco durante el proceso ya que el Plan 44 superó los objetivos en otros apartados (reducción de costes mediante mejoras técnicas y optimización de compras). Se realizó mediante jubilaciones anticipadas utilizando la posibilidad de la «jubilación puente» abierta por la normativa belga. A finales de 2004 Sidmar contó con 5.159 empleados (sin contar los eventuales y personas en formación o prácticas), lo que significa una reducción del 14,5 por 100 y 872 puestos comparado con septiembre de 2001, fecha del inicio del Plan 44.

Un representante de la empresa:

«La jubilación puente, que es un factor importante de nivel nacional, ha permitido a la gente salir a los 55 años. Lo que es específico de Sidmar es que estos jubilados se quedan con el 85 por 100 de su sueldo. Es decir, el 60 por 100 paga la Administración y la diferencia entre 85 y 60 por 100 paga la empresa.»

Aunque no había una participación explícita de los sindicatos en el Plan, la fluidez de las relaciones laborales y del diálogo entre los representantes de los trabajadores y la dirección facilitó su implantación⁽²⁾.

Un representante sindical:

«Hubo discusiones difíciles pero tuvimos la idea que nosotros (los sindicatos), como “partenaires sociales”, pudimos “reparar” algunos asuntos, es decir, que la dirección lanzaba planes pero que nosotros pudimos introducir correcciones. Tenemos una tradición de diálogo social.»

Otro representante de otro sindicato:

«Hubo veces que señalamos que no funcionaba bien y lo expusimos a la Dirección. Y con argumentos pudimos cambiar cosas. Pero siempre dialogando, no con el puño en la mesa.»

(2) Los Sindicatos que están presentes en el Comité de Empresa de Sidmar son: el sindicato liberal ACLVB —los liberales no tienen sindicatos aparte para trabajadores y administrativos—; los sindicatos católicos ACV (Unión Sindical General Cristiano) que representan a los trabajadores y LBC (Central Nacional de los Administrativos); los sindicatos socialistas ABVV (Unión Sindical General Belga) —que representan a los trabajadores— y BBTK (Unión de Administrativos, técnicos y Cuadros).

El Plan 44 de Sidmar puede ser considerado como una experiencia piloto para los futuros planes de reestructuración del grupo en una planta caracterizada por su modernidad tecnológica, su alta competitividad y unas relaciones laborales dialogantes con poca conflictividad. Por otra parte, las posibilidades de participación de los representantes de los trabajadores son limitadas ya que el comité de empresa, un órgano paritario, sólo dispone de derechos de información y consulta.

IV. EL CASO DE «STAHLWERKE BREMEN»

La planta de Stahlwerke Bremen, situada a lado del río Weser cerca del mar al noroeste de Alemania, ha vivido una larga historia de cambios de dueños y reestructuraciones desde su fundación en 1957. Ya a principios de los años noventa, la empresa estaba cerca de la bancarota y fue salvado gracias a masivas movilizaciones de la plantilla y un gran esfuerzo público mediante un plan de reestructuraciones y recortes de plantilla. En 1994 el grupo belga Sidmar, integrante del grupo Arbed, se convirtió en accionista mayoritario mientras el Estado Federado de Bremen mantenía una participación minoritaria de 30,33 por 100. Desde la fusión, Stahlwerke Bremen forma junto con Sidmar y EKO Stahl el grupo «Arcelor» Norte.

El Estudio Apollo significó una seria amenaza para la empresa ya que ocupaba posiciones competitivas muy bajas, está considerada como localización interior debido a que su puerto sólo permite la llegada de barcos hasta 40.000 t y no dispone de una batería de cok lo que encarece los costes del arrabio. En esta situación llegó el ejecutivo de Sidmar Robrecht Himpe a Bremen para implementar el «Proyecto FIT» inspirado en su experiencia con el Plan 44 en Sidmar.

Stahlwerke Bremen pertenece al ámbito de la Ley Alemana de Codeterminación para el sector minerosiderúrgico. Esta norma implica que el consejo de vigilancia, órgano de control y nombramiento de los directivos de la empresa, es paritario formado por un número equivalente de representantes de los trabajadores y de los accionistas con un presidente neutral y consensuado. El Director Laboral, el máximo directivo de recursos humanos, es nombrado directamente por la parte laboral del Consejo. Por otra parte, el comité de empresa con amplias competencias de participación en todos los asuntos de gestión de personal está formado por delegados del sindicato IG Metall, el sindicato unitario del sector. Esta constelación impone una fuerte presión hacia el diálogo y el consenso entre trabajo y capital.

Frente a la propuesta del Proyecto FIT de conseguir ahorros de unos 130 mill. €/año y reducir la plantilla en 1.700 personas (sobre 4.800 empleados en 2002), el comité de empresa debatió entre dos opciones: resistir y movilizar contra el Plan con la perspectiva de conseguir un plan social con generosas condiciones de indemnizaciones y jubilaciones anticipadas o implicarse a fondo en la gestión del proyecto para minimizar sus efectos negativos sobre el empleo y las condiciones laborales. Finalmente se optó por la segunda alternativa y una nueva experiencia arriesgada de participación activa en un proceso complejo de reestructuración.

En las negociaciones con la empresa, el comité ofreció su participación en el Proyecto FIT a cambio de una serie de condiciones que, por un lado, deberían asegurar el futuro de la planta y, por otro lado, evitar despidos:

- Mantener la siderurgia integrada, sobre todo vista la reducción de las capacidades productivas y los planes del grupo «Arcelor».
- Evitar despidos a través de medidas no traumáticas de recortes de plantilla.
- Mantener y reforzar los estándares sociales en la empresa (seguridad y calidad del trabajo).
- Implicar a los trabajadores en todo el proceso.
- Insourcing: los trabajos realizados por firmas externas debían ser estudiados con el fin de ser recuperados y realizados por los trabajadores de la empresa.

En diciembre de 2002 se firmaron tres convenios para la gestión del Proyecto FIT:

- Un programa de racionalización y optimización: determina los objetivos y procedimientos generales del Proyecto.
- Un plan social: la empresa aporta 75 mill. € para la financiación de jubilaciones anticipadas, indemnizaciones y medidas de recualificación.
- Un plan de participación de los empleados en el Proyecto FIT: la parte más innovadora del Proyecto que determina de forma detallada la participación de los trabajadores y del comité de empresa en todo el proceso y en todas las decisiones.

Un representante del comité de empresa:

«Después de 3 años, vemos que esto tiene efectos positivos para ambas partes. No lo preveíamos en 2002, pero fue la esperanza que tuvimos. La historia difícil fue tener discusiones basadas en esa esperanza con los colegas que, naturalmente, tenían miedo de perder su empleo. Fue un papel completamente nuevo para nosotros y asumirlo no fue nada fácil. Ese personal que tenemos que defender, que proteger... y ahora nosotros estamos metidos en todo esto. Esto generó una pérdida de confianza que hubo que volver a ganar en las discusiones con ellos. Todavía es difícil, todavía no hemos terminado con FIT.»

El comienzo del Proyecto FIT coincidió con la nueva política de «Arcelor» de primar los precios al volumen, es decir, de mantener altos precios y alta calidad de los productos evitando una competencia de precios bajos y pérdida de márgenes de beneficios. Esta estrategia consiguió unos resultados económicos positivos incluso en épocas de demanda recesiva pero implicó un recorte de producción para Stahlwerke Bremen que se tradujo en una reducción de personal inmediata de 500 personas.

La empresa puso cerca de 55 mill. € a disposición del Proyecto para financiar inversiones de mejora. Siguiendo la metodología de McKinsey, la planta fue divi-

dida en 74 UDIs para organizar talleres de generación de ideas de mejora y se creó un equipo central de gestión del Proyecto FIT. El Plan de participación, para el cual el comité había contado con un consultor externo financiado por la empresa, determina que en todos los talleres participan un representante del comité y un delegado sindical. Antes de presentar las ideas seleccionadas para convertirse en medidas de mejora a la comisión de seguimiento, el responsable de la UDI tiene que explicar y discutir las con sus empleados en una reunión moderada por un representante del comité de empresa.

Para el control del proceso se contó con una comisión de pilotaje con representantes del equipo central, de McKinsey, los responsables de las UDIs y del comité de empresa. El comité de empresa había conseguido un derecho de veto para todas las decisiones. Durante las primeras fases de implantación un «grupo de trabajo FIT», formado por representantes de la dirección, de McKinsey, del comité de empresa y de la consultora del mismo, se reunía semanalmente para ajustar y mejorar el desarrollo del Proyecto.

Un representante del comité de empresa:

«Primero teníamos que convencer a la dirección y a McKinsey; dijimos: estamos de acuerdo bajo estas y estas condiciones, pero también habrá que hacer esto y esto. McKinsey tenía un programa en el cual sólo quería gente de la dirección. Ellos tendrían que desarrollar las medidas, luego se produciría una decisión de la comisión de seguimiento, a puerta cerrada, que más tarde se publicaría para los afectados. No habían contado con un proceso en el cual el Comité participara en las decisiones e incluso los afectados tuvieran influencia. Desde el comienzo tuvieron la sensación de que el Comité quería entorpecer el proceso. Pero luego se ha visto que el proceso fue desarrollado por las dos partes. Cuando la Dirección tenía la impresión que podía avanzar en sus objetivos, permitió al Comité avanzar con sus objetivos sociales.»

A pesar de muchas reticencias y momentos de desconfianza se consiguió una participación alta cerca del 80 por 100 de los empleados en los talleres y los objetivos de ahorro fueron superados. Muchos empleados expresaron su satisfacción de que por primera vez alguien se interesaba por sus conocimientos y sus competencias aunque la siguiente fase, la implantación de las medidas con los recortes de personal significaron un revés, una situación difícil.

La evaluación del personal y la identificación de los excedentes se realiza en equipos de tres personas, el responsable de la UDI y los representantes de la dirección y del comité de empresa, con la obligación de consenso y siguiendo unos criterios fijados en el Plan Social. Estos criterios combinan aspectos sociales (situación familiar, antigüedad) con criterios de cualificación (aptitudes técnicas) y de carácter personal (actitud). Se elaboraron matrices de cualificación para cada puesto y cada empleado y estas matrices fueron explicadas a cada uno en reuniones individuales.

Para la gestión de excedentes, es decir, de las personas afectadas por los recortes en las UDIs que no pueden apuntarse a la jubilación anticipada, se creó un centro de recualificación y recolocación. Para la gestión del Plan Social, el comité de

empresa también contó con una empresa consultora externa especializada en estos temas. Alrededor de 750 empleados mayores de 55 años firmaron contratos de jornada reducida hasta la jubilación anticipada con 60 años. Unas 400 personas pasaron por el Centro de Recualificación y Recolocación para ser preparadas para un nuevo puesto de trabajo. Allí se vivía una situación de gran incertidumbre sin saber cuándo ni dónde se iba a encontrar trabajo para ellos.

Otras 200 personas aceptaron pasar a una sociedad de cualificación y empleo externa donde reciben durante un año —y manteniendo el sueldo íntegro— una formación individualizada para otra ocupación en otro sector no siderúrgico o para un proyecto emprendedor propio. Una cantidad parecida optó directamente para la indemnización. Finalmente se ha reducido en unos 200 puestos el objetivo inicial de recorte de personal con lo cual el objetivo principal del comité de empresa de evitar despidos y recortes traumáticos ha sido alcanzado. Sin embargo, la política del insourcing, la reintegración de actividades externalizadas, ha tenido algunos efectos negativos sobre el empleo en empresas subcontratadas.

El Centro de Recualificación y Recolocación ofrece también un servicio de prestación de empleados a otras empresas donde reciben su salario durante seis meses para decidir si cambian definitivamente de empresa o vuelven a Stahlwerke Bremen. Este servicio se utiliza particularmente en las políticas de generación de puestos de trabajo alternativos en nuevos proyectos empresariales, otro de los compromisos firmados por la empresa en el marco del Proyecto FIT. Junto con el Estado federado de Bremen, la empresa busca inversores en actividades relacionadas con la siderurgia (reciclaje, transformación de materiales) ofreciendo suelo y condiciones atractivas. Con estos inversores se negocia la preparación y contratación de empleados de Stahlwerke Bremen. El compromiso de «Arcelor» con la región en forma de fomentar proyectos empresariales tiene su fundamento financiero en un acuerdo dentro de la compra de la participación minoritaria. En diciembre de 2004 «Arcelor» compró la participación pública y se convirtió en el única accionista de Stahlwerke Bremen. La empresa y el Gobierno regional acordaron dedicar 20 millones de euros del precio de compra de 134 millones de euros a este objetivo.

En resumen el caso de Stahlwerke Bremen enseña las posibilidades de una participación ampliada en los procesos de reestructuración y los efectos positivos de esta participación sobre la plantilla que no sólo evita medidas traumáticas sino corrige significativamente los objetivos y el contenido del proceso y sobre la región que participa en proyectos alternativos para amortiguar la pérdida de empleos. Detrás de esta participación activa y ambiciosa está un factor institucional, la codeterminación alemana del sector minerosiderúrgico, y un factor actorial, la firme voluntad del comité de empresa de intervenir en los procesos de gran impacto sobre la plantilla.

V. EL CASO DE «EKO STAHL EISENHÜTTENSTADT

La planta de EKO Stahl (Eisenhüttenkombinat Ost) en la ciudad alemana de Eisenhüttenstadt, una ciudad de 36.000 habitantes en la frontera con Polonia al sur de Frankfurt/Oder, forma parte del grupo «Arcelor» Norte junto con las plantas de

Gante y Bremen. La empresa fue creada en 1950 como un proyecto estelar de la nueva economía socialista de la RDA. Cuarenta años más tarde, después de la caída del muro pasó a formar parte del patrimonio de la Agencia para la Privatización de las empresas estatales de la Alemania oriental Treuhandanstalt. Ésta la transformó en una sociedad privada y la preparó para la venta al grupo belga Cockerill Sambre en 1994 mediante un plan de reestructuración que redujo la plantilla de 12.000 a 2.500. Cuatro años más tarde este grupo fue absorbido por el consorcio francés Usinor y en 2002, como consecuencia de la fusión entre Usinor, Arbed y Aleralia, EKO Stahl se incorporó al grupo «Arcelor».

La desventaja de ser una localización interior queda en parte compensada con la ventaja de ocupar una posición estratégica como puente hacia los mercados del este de Europa. Esta posición queda reforzada aún con los fracasos del grupo de adquirir plantas siderúrgicas en Polonia en 2003 en vísperas de la ampliación de la UE. EKO Stahl es el proveedor del grupo «Arcelor» para las múltiples plantas del sector del automóvil en Polonia y la República Checa y, por otra parte, recibe gran parte de su materia prima (coque) de Polonia. Igual que en Stahlwerke Bremen la codeterminación alemana del sector minerosiderúrgico facilita una cultura de consenso y cooperación entre los trabajadores y la dirección.

El «Proyecto ZUG» (Zukunfts-Gestaltung EKO – Diseño de Futuro EKO), equivalente a los planes de reestructuración en otras plantas del grupo y aprobado en diciembre de 2003, tiene unas dimensiones menores debido al menor tamaño de la planta y la fuerte reducción de la plantilla realizada en los años noventa. En el caso de EKO Stahl, McKinsey tuvo que ceder todavía más frente a las reivindicaciones de la parte laboral, representado por el comité de empresa y sus representantes en el consejo de vigilancia. Para la gran sorpresa de la consultora, ésta tiene que coordinarse en EKO Stahl con otra consultora afín al sindicato IG Metall en una oficina común del Proyecto ZUG. Así, la filial del este de Alemania de esta consultora tuvo que aprender como funciona la codeterminación y la gestión basada en el consenso en el transcurso del proyecto. El Director Laboral (director de recursos humanos nombrado por la parte laboral del consejo de vigilancia) explica:

«Somos una empresa moderna codeterminada. Tenemos un modelo de consenso y en la práctica las decisiones suelen ser por unanimidad. Todos consideran estas decisiones de consenso como vinculantes. Esto fue una buena experiencia para Hedwig Vergote⁽³⁾ que dijo: en nuestra planta en Bélgica todo esto hubiera tardado el doble.

Cuando hicimos el Proyecto ZUG, la parte laboral contrató una co-consultora que coordinaba en una misma oficina el proyecto junto con McKinsey. (...) Fue difícil para McKinsey entender que el comité de pilotaje, igual que el consejo de vigilancia, fuera un órgano paritario. Dijeron: con delegados del comité de empresa esto no puede funcionar. También les resultó difícil entender que tenían que compartir el despacho con una co-consultora afín al sindicato (risas). Hemos podido dejar claro que es la única manera aquí, que aquí las cosas sólo funcionan a través del consenso.»

(3) Ejecutivo del grupo «Arcelor» proveniente de Sidmar, responsable de «Arcelor» Norte y representante del grupo en el Consejo de Vigilancia de EKO Stahl.

En 600 puestos de trabajo fue determinado inicialmente el potencial de ahorro por McKinsey. Esta cifra, como toda la metodología de McKinsey, fue cuestionada y ajustada en el proceso negociador. «No queremos cortar cabezas sino costes» fue el lema de las negociaciones bajo la necesidad de llegar a un consenso entre los representantes del capital y del trabajo en el marco de la codeterminación. El «banco laboral» consiguió una redefinición de los objetivos de ahorro en personal sobre la base de costes y no de puestos con recortes de personal sólo como «última ratio» y en ningún caso mediante despidos. Por lo tanto, el objetivo inicial de McKinsey de 600 puestos ha sido reducido a 277. Igualmente fue reducida a la mitad la propuesta inicial de McKinsey de considerar el 50 por 100 de los costes como variables y susceptibles a los ahorros. La propuesta de un sistema de evaluación individual de todos los empleados por parte de la empresa y McKinsey, medida realizada en los proyectos Arco, FIT y 44, fue explícitamente rechazada por el banco laboral y tuvo que ser retirada.

El diseño del ZUG, resultado de las negociaciones tanto entre el comité de empresa y la dirección como entre las dos partes en el Consejo de Vigilancia, comprende cinco módulos:

- Módulo 1: programa de reducción de costes.
- Módulo 2: optimización de las relaciones con los clientes y de los flujos entre las empresas.
- Módulo 3: optimización de las compras y servicios contratados.
- Módulo 4: desarrollo y adaptación de personal.
- Módulo 5: desarrollo y fomento regional.

Siguiendo la metodología conocida de otros proyectos similares del grupo «Arcelor», la planta fue dividida en 45 unidades de investigación (UDIs) y ZUG fue implantada en cuatro fases («olas») a partir de febrero de 2004. Como órgano responsable de desarrollo del Proyecto ZUG se formó un equipo nuclear (Kernteam) de 18 personas. El nombramiento de los miembros del equipo, igual que el de los jefes de las UDIs, fue consensuado con el comité de empresa. De forma similar al caso de Stahlwerke Bremen, en todo el proceso de generación de ideas, selección de medidas y recolocación de personal, los representantes del comité de empresa y los delegados sindicales participan sobre la base de la obligación de decisiones consensuadas.

Siguiendo el principio «ahorrar costes y no cabezas» se acordaron medidas no traumáticas para alcanzar los objetivos acordados evitando despidos:

1. Se acordó una congelación de los costes totales de personal para todo el período ZUG (2004-2007) en el nivel del año 2003 hasta el año 2008. Los costes de personal fueron limitados en 140 millones de euros/año lo que corresponde a 2.510 puestos de trabajo «hombres/año») calculados por McKinsey.
2. Se acordó una paralización de nuevas contrataciones para todo el período con la excepción de 10 aprendices anuales que terminan su formación

profesional en la empresa y de casos aislados de especialistas y técnicos imprescindibles.

3. Para empleados mayores de 55 años se estableció un régimen de jornadas reducidas hasta la jubilación anticipada a los 61 años con una compensación de la cotización a la seguridad social. Unos 500 afectados han firmado estos contratos de forma voluntaria.
4. Se anticipó la reducción de la jornada laboral a 35 h/semana fijada en el convenio colectivo de metal para el año 2009. En cambio se renuncia a los aumentos salariales de convenio durante este periodo⁽⁴⁾.
5. La empresa se compromete a contribuir a la creación de 350 puestos de trabajo alternativos en la región para compensar el total de los puestos perdidos en los programas «3.000» (anterior al ZUG, donde se acordó la reducción de la plantilla a 3.000) y «ZUG». Todas las partes confirman así su compromiso con una región periférica en crisis con altas tasas de paro que no soporta más pérdidas de empleo.

La empresa aporta la suma de 40 mill. € para inversiones en mejoras y reducción de costes a los cuales hay que añadir otros 4 millones de euros para actividades dentro de la responsabilidad social corporativa (fundaciones socioculturales) y 6 millones de euros para el desarrollo regional (módulo 5). El compromiso con la región adopta en el caso de EKO dimensiones particulares ya que, desde su fundación hace más de medio siglo, la relación entre EKO y la ciudad es simbiótica. La ciudad fue fundada como «primera ciudad socialista en suelo alemán» junto a la empresa y toda la población luchó por la supervivencia de su único gran recurso económico en la difícil transición democrática. El alcalde socialdemócrata de la ciudad forma parte del grupo laboral en el consejo de vigilancia a invitación del sindicato IG Metall. Las donaciones socioculturales de la empresa compensan en parte la carencia de recursos municipales ya que la deprimida situación económica y los altos gastos sociales con una tasa de paro de 18,2 por 100 limitan los ingresos de la administración. En los primeros dos años del ZUG los esfuerzos de atraer inversores tienen como resultado la generación de 180 puestos de trabajo alternativos.

Para la gestión de excedentes de personal y la gestión de fomento regional se constituyó una sociedad de servicios de personal (Eisenhüttenstädter Dienstleistungsgesellschaft mbH; EDL GMBH) con una financiación de 250.000 euros/año y uso gratuito de las instalaciones de EKO Stahl. La EDL gestiona los 6 millones de euros dedicados al fomento de proyectos empresariales. Así, por ejemplo, participa como agencia de capital riesgo en proyectos empresariales ya que los bancos alemanes son muy reacios a la hora de financiar nuevos proyectos. Una vez consolidada la empresa EDL recupera el capital invertido con una tasa de interés correspondiente.

(4) Hasta la fecha se había renunciado al aumento de un 1,2 por 100 para el año 2004 y un 3,5 por 100 para el 2005.

También apoya a los proyectos con servicios de ingeniería y de gestionar el papeleo de la creación de una empresa nueva. Cada puesto de trabajo creado para desempleados de la región con un mínimo de 36 meses de contrato es subvencionado con 5.000 euros. Otra función de la EDL es la de ser agencia de servicios de personal y bolsa de empleo. Así, por ejemplo, empleados de EKO con la intención de aprovechar ZUG para hacerse autónomo o cambiar la ocupación pueden pasar durante un año por la EDL cobrando su salario y formándose para su nuevo proyecto de futuro.

Para la generación de ideas de proyectos y la implicación de las PYMES, la empresa organiza periódicamente «Unternehmerabende» (Tertulias Empresariales) para debatir con empresarios de la región sobre proyectos de emprendedores, de formación, de crear redes de competencia, etc. En 2002 once empresas y siete instituciones de investigación regionales constituyeron el «Kompetenznetzwerk Metallverarbeitung und Recycling Eisenhüttenstadt» (Red de Competencias en Metal y Reciclaje Eisenhüttenstadt; <http://www.kompetenznetzwerk-ehst.de/>) para el desarrollo de proyectos empresariales «aguas abajo» en el sector metalúrgico.

«En todos estos órganos participan el director de la planta, el director laboral, representantes del comité de empresa y el alcalde para buscar proyectos empresariales con el fin de generar puestos de trabajo alternativos. Un problema consiste en la ausencia de una cultura empresarial y de un tejido de PYMES. Esto no existía en tiempos de la RDA y ahora, la mayor parte de empresas medianas provienen todavía de las externalizaciones de EKO en la Transición» (Vicealcalde de Eisenhüttenstadt).

La fuerte intervención y participación de los representantes de los trabajadores contribuyó a una alta participación de toda la plantilla en la generación de las ideas y la superación de los objetivos de ahorro, inicialmente fijados en 94 millones de euros. El director laboral:

«Cambio requiere seguridad, como un pasamanos donde uno puede apoyarse. Así, la gente pierde el miedo y se abre. Al oro en las cabezas de los colegas sólo llegas a través de la codeterminación. También, el último responsable del Proyecto por parte de McKinsey quedó impresionado y las cabezas calientes ya no están en McKinsey, también un resultado de ZUG.»

El caso de EKO Stahl tiene similitudes con el de Stahlwerke Bremen lo que indica la relevancia de factores institucionales como la codeterminación.

VI. EL CASO DE «ARCELOR» ESPAÑA

La planta de «Arcelor» en Asturias dispone de varias ventajas competitivas como un puerto marítimo, una batería de cok y un nivel salarial inferior a las plantas del noroeste europeo. El Estudio Apollo, sin embargo, identificó varios potenciales de mejora en la estructura de costes lo que motivó el envío de Robrecht Himpe, con su flamante experiencia del Proyecto FIT en Bremen, a Asturias. Siguiendo las pautas establecidas y con el apoyo de McKinsey implantó allí el correspondiente plan de

reestructuración bajo el nombre de «Plan Arco». Las negociaciones con los sindicatos se complicaron desde el principio y la dirección recurrió a la amenaza de retirar su plan industrial que preveía una inversión de 580 millones de euros para el período de 2005-2009 (nueva línea de galvanizados, modernización de los altos hornos y de la acería) en caso de no aceptar el Plan Arco.

Finalmente, dos de los tres sindicatos mayoritarios en la empresa, UGT y USO, firmaron el Plan cuyos objetivos principales son una reducción de costes y de la plantilla en 1.600 puestos de trabajo. Estos sindicatos confían en la ejecución del Plan Industrial necesario para asegurar el futuro de la planta y aceptan los recortes de personal siempre que sean mediante medidas no traumáticas. Manuel Fernández «Lito», Secretario General de la Federación del Metal de UGT y miembro del Consejo de Administración de «Arcelor», daba su opinión por su apuesta de aplicación del Plan Arco:

«Somos conscientes de que hemos hecho un acuerdo en el que hay algunos aspectos que no son fáciles de explicar, y ahí es donde surgen las dudas. Y hemos hecho ese acuerdo porque también somos conscientes de que era imprescindible para garantizar el futuro de las instalaciones siderúrgicas en Asturias, porque para algunas de ellas había riesgos potenciales altísimos. Aquí no se acaba de entender que ahora, cuando se habla de la empresa, se está hablando en realidad de unos señores muy fríos que se sientan en Luxemburgo y que les importa más bien poco lo que pasa en Asturias, el País Vasco, Valencia. Ellos analizan números, negocios y resultados. Tras ver esos resultados, UGT, por encima de todo, exigimos un plan industrial. El que la empresa nos presentó se mejoró sustancialmente, muchísimo» (*La Nueva España*, 28 de enero de 2005).

El segundo sindicato más fuerte, CC.OO., rechazó el Plan e incluso recurrió en su contra en los tribunales alegando que contradice en varios puntos al Convenio Colectivo en vigor. Las críticas de CC.OO. se centran en dos aspectos: por un lado, la empresa no especifica plazos definitivos para inversiones concretas y, de hecho, la prometida línea de galvanizados queda sin confirmar; por otro lado se oponen a cambios en el sistema de clasificaciones y evaluaciones defendiendo el antiguo sistema de escalafones y antigüedad. Este sistema no permite el aumento de polivalencia y flexibilidad perseguida por la empresa. De todas formas, la fuerte competencia sindical dentro de la empresa dificultó y finalmente impidió una postura común.

Un representante de CC.OO.:

«Tenemos una media de edad de 52 años: nos encontramos con trabajadores de 53, 57, 58 años que cambiaron de puesto 3 o 4 veces. No puedes abordar algo así, con modificaciones técnicas, con gente que no va a poder abordar esas modificaciones porque ya no tienen capacidad para ello. En Gante, la media de edad debe de estar en 40 años; es totalmente diferente.»

Un representante del sindicato USO:

«No es que haya el mismo enfrentamiento que hubo hace unos meses entre UGT y CC.OO., pero lo que hay, desde luego, es una situación enormemente confusa (...) y

además (...) hay elementos claros de tensión, como la lucha por la hegemonía sindical dentro de la empresa (...). O conseguimos recomponer la situación sindical o nos van a dar (...) porque con esta situación de conflictividad sindical interna salimos perdiendo (...).»

Un trabajador:

«Es que es eso porque si un sindicato dice blanco, el otro aunque sepa que es blanco sólo sea por joder dice negro (...) entonces ese es el problema que hay.»

Así, el Plan Arco se implantó en un clima laboral más tenso siguiendo la metodología conocida. La empresa fue organizada en 80 UDIs. Se dispone de 70 millones de euros para las inversiones en la mejora de las instalaciones. Los talleres de generación de ideas y su posterior elaboración para ser seleccionadas y presentadas al comité de proyecto corresponden a los responsables de las UDIs y la comisión del Plan Arco. Después de su aprobación las medidas propuestas pasan por la comisión de seguimiento donde participan los sindicatos firmantes del Plan (UGT y USO).

La participación de los trabajadores en la generación de ideas fue alta y, como en los demás casos estudiados, los objetivos de ahorro han sido superados. La premisa de organizar los recortes de personal mediante medidas no traumáticas fue también fundamental en el caso de «Arcelor» España. Intentos de CC.OO. de movilizar en contra del Plan fracasaron. La mayoría de los trabajadores valora positivamente el contenido del Plan y particularmente el hecho que la empresa se ha interesado por primera vez por sus ideas y propuestas. La información y comunicación ha mejorado y en muchos casos se ha llegado a una organización más racional. Otro factor valorado positivamente es el aumento de inversiones en la mejora de las instalaciones.

Sin embargo, la percepción del Plan fue muy diferente según las franjas de edad de la plantilla. Mientras los colectivos más jóvenes participaron con entusiasmo, los mayores expresaron muchas reticencias aunque mayoritariamente aceptaron sus contenidos y objetivos. Esto refleja un efecto subyacente del Plan: la dinamización de las jerarquías informales. Desde la época de ENSIDESA (1957-1993), cuando la empresa era pública y organizada según los principios paternalistas del franquismo, se había asentado una cultura funcionarial entre los empleados. La senioridad era no sólo el principio de promoción sino también de la jerarquía informal. Los más antiguos del taller mandaban quién había que hacer qué. Con el sistema de evaluación de personal del Plan Arco, realizado por los jefes de los departamentos junto con la dirección de recursos humanos y que prima la cualificación y la actitud por encima de la antigüedad, muchos mayores pasan a ser excedentes mientras otros salen por el plan de jubilaciones. Se establece así un nuevo ranking formal e informal en el trabajo y los jóvenes mejoran significativamente su posición y su reconocimiento.

La gestión de los excedentes es sin duda el elemento más crítico y más criticado del Plan Arco. Los identificados pasan al «CREA» (Centro de Recolocación de Empleados de Aceralia), departamento de RRHH que tiene como objetivo recolocar a estos excedentes en otros departamentos de la fábrica cuando haya bajas de enfermedad o cualquier tipo de necesidad, pero en muchos casos se quedan provisionalmente

en sus puestos de trabajo debido a la carencia de puestos alternativos. Esta situación genera desmotivación y absentismo entre los afectados.

A pesar de una declaración inicial por parte de la empresa, el Plan Arco no ha generado un compromiso activo con la región para atraer inversiones en empleos alternativos. Ni los sindicatos ni los gobiernos locales y regionales intentaron presionar y comprometer a la empresa.

En resumen, el Plan Arco asturiano sigue la misma línea y alcanza los mismos objetivos que en otras plantas del grupo, pero su forma de implantación, el grado de participación de los sindicatos y de la administración y sus impactos sobre la cultura laboral y las relaciones laborales son muy distintas. Es un proceso más protagonizado por la dirección y menos controlado por los representantes de los trabajadores. Las negociaciones con los sindicatos han sido más conflictivas y han generado resultados mucho más pobres en términos de regulación y participación en los procesos. Además, la división intersindical queda institucionalizada de tal forma que sólo los firmantes están representados en la comisión del seguimiento.

VII. CONCLUSIONES

Comparando los cuatro casos de implementación de un plan de reestructuración en un mismo grupo industrial podemos diferenciar entre factores de convergencia y factores de divergencia. Éstos coinciden en gran medida con una distinción del enfoque societal que distingue entre factores organizacionales y factores societales (MAURICE *et alii* 1987; MAURICE/SORGE 2000). Este enfoque explica las existentes y duraderas diferencias locales a pesar de las presiones convergentes de los mercados y empresas multinacionales mediante la constitución recíproca de espacios sociales de interacción entre actores e instituciones. El «efecto organizacional» sería aquella dinámica mediante la cual una organización empresarial multinacional desarrolla y acentúa sus propias peculiaridades, su estilo de gestión y cultura corporativa. El «efecto societal» pone de relieve cómo instituciones, normas y tradiciones locales constriñen a la acción de las multinacionales en cada emplazamiento (KÖHLER/MARTÍN ARTILES, 560s). El doble imperativo funcional de la integración económica europea y de la introducción de prácticas laborales globales por parte de las empresas transnacionales no provoca necesariamente la convergencia hacia un único sistema europeo de relaciones laborales. Los distintos sistemas nacionales de relaciones laborales son capaces de ofrecer respuestas diferenciadas a ambas presiones.

Como principales factores organizacionales en el caso de la reestructuración de las plantas europeas de «Arcelor» podemos identificar:

- La globalización del negocio de acero y de sus grupos empresas.
- La tendencia hacia un capitalismo financiero (*shareholder-value capitalism*).
- La centralización de la gestión en «Arcelor».

- El desarrollo de una estrategia de comparación competitiva y de reducción de costes del grupo.

Estos factores explican la similitud de la presión vivida por las diferentes plantas en los diferentes países.

Como principales factores societales en la implantación de los planes de reestructuración dentro del grupo «Arcelor» podemos identificar:

- Los sistemas nacionales de relaciones laborales.
- Los sistemas nacionales de negocio incluidas las formas de intervención pública en la economía.
- Las trayectorias específicas y la cultura laboral de cada planta.

Las diferencias locales en la aplicación de una estrategia corporativa transnacional de reestructuración empresarial apuntan a dos conclusiones fundamentales. En primer lugar nos encontramos con la fuerte intervención de factores societales dentro del marco de la globalización de las empresas. En segundo lugar, la falta de coordinación transnacional de los trabajadores y de sus sindicatos junto con la ausencia de una estrategia política de comprometer a las empresas con su entorno regional deja fuera de provecho un importante potencial de actividades para el desarrollo local y para una cultura laboral más participativa.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

KÖHLER, H.-D. y MARTÍN ARTILES, A. (2005): *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*, Madrid, Delta Publ.

MAURICE, M.; SELIER, F. y SILVESTRE, J.J. (1987): *Política de educación y organización industrial*, Madrid, MTSS.

MAURICE, M. y SORGE, A. (eds.) (2000): *Embedding Organizations*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publ.