Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball

QUIT

WORKING PAPERS

Working papers núm. 1

Polítiques de regulació de la mà d'obra a l'Europa dels noranta. El cas de Catalunya

Pilar Carrasquer Oto
Xavier Coller Porta
Faustino Miguélez Lobo

Universitat Autònoma de Barcelona

Departament de Sociologia

Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball

Estudi patrocinat per:

FundacióJaumeBofill



Working papers núm. 1

Polítiques de regulació de la mà d'obra a l'Europa dels noranta. El cas de Catalunya

Pilar Carrasquer Oto
Xavier Coller Porta
Faustino Miguélez Lobo

Gener 1993



Universitat Autònoma de Barcelona

Departament de Sociologia

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ 5

Secció I. EL MARC ESPANYOL DE RELACIONS LABORALS 9
1. Les noves relacions laborals 11
2. L'estratègia de concertació social 12
3. Estructura de la negociació i polítiques de personal 14
4. La nova realitat sindical 15
5. Les relacions laborals en l'empresa 16

Secció II. L'ESTUDI DE CASOS 19
1. Les branques estudiades 21
2. Les empreses estudiades 21
2.1. Empresa, producció, treball 22
2.2. Les polítiques de personal 23
2.3. Les formes d'interacció 29

Secció III. CONCLUSIONS 35

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES 39

INTRODUCCIÓ

El treball que presentem és el resultat d'una investigació sobre *Polítiques de regulació de la mà d'obra.* Aquesta investigació, patrocinada per la Fundació Jaume Bofill, s'inscriu en la convocatòria de beques titulada *L'Europa dels noranta* i forma part d'un projecte més ampli que pretén comparar l'estat de la qüestió sobre la gestió dels recursos humans en el marc europeu. Per això, equips d'investigadors d'altres països (Alemanya, Gran Bretanya, França i Itàlia) realitzen el mateix projecte amb altres empreses*.

La investigació consta de dues parts ben diferenciades. La primera correspon a un balanç sobre la situació de les relacions laborals a Espanya, mentre que la segona part recull l'estudi de casos d'empreses. L'objectiu general és detectar les tendències que existeixen en allò que es coneix com a *Managerial Policies of Labour Regulation* a l'interior d'unes empreses cada vegada més caracteritzades pel recurs a la flexibilitat.

Aquest estudi aborda, doncs, diferents aspectes que fan referència a les formes en què són gestionats els recursos humans en les empreses: des de les polítiques salarials fins a les de formació, i, tot passant per les relacions entre les empreses i els sindicats i la forma en què s'organitza el treball, es tracten diversos temes de rellevant importància per a les relacions laborals.

La guia que orienta tots els equips que participen en el projecte, i molt particularment el de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), consisteix a respondre una pregunta bàsica: tenint en compte el creixent recurs a la flexibilitat que utilitzen les empreses en el context d'un entorn canviant, i partint de la premissa que totes les empreses utilitzen els recursos necessaris per tal de persuadir els treballadors que treballin, de quina manera és buscat el consens dels treballadors i quines característiques té aquest consens? Quines repercussions té aquesta recerca en les relacions laborals i quines estratègies adopten els actors socials?

Metodologia

La investigació que presentem ha representat un doble esforç. D'una banda, s'ha recopilat una gran quantitat de dades sobre les empreses entrevistades; i, de l'altra, s'ha tractat d'utilitzar aquestes dades per il·lustrar el tema de la investigació. El nostre objectiu era saber com les empreses gestionaven els actius humans i de quina manera aquesta gestió podia ser entesa com una forma d'obtenir el consens necessari per a la producció en el marc general de la creixent tendència a la flexibilitat que exigeixen les empreses. Aquest consens podria adoptar diferents formes (participació, implicació, passivitat, etc.) i ser obtingut de diverses maneres. Per tractar de buscar evidències empíriques que ens permetessin de conèixer més profundament aquest procés, es va dissenyar una estratègia d'investigació que englobava les etapes següents:

1. **Dissenyar guies d'entrevistes** més adequades per captar els factors que ens permetessin de conèixer tant les estratègies que seguien les empreses com les dels treballadors (individualment i

*Els equips són els següents:
- per Itàlia: Marino Regini, Ida Regalia, Paolo Chesi, Paolo Perulli (IRES)
- per Catalunya: Pilar Carrasquer, Xavier Coller, Faustino Miguélez (UAB)
- per la Gran Bretanya: Paul Marginson (Warwick)
- per Alemanya: Bruno Cattero (Göttingen)
- per França: R. Lipietz (Lió)

col·lectivament). Aquesta etapa prèvia va dependre de l'equip italià, que s'encarrega de coordinar l'estudi en l'àmbit europeu.

2. **Seleccionar una tipologia** d'empreses tot seguint criteris per trobar les de qualitat significativa –i no les de qualitat representativa–, i d'acord amb els suggeriments del grup italià. Això obligava a seguir una metodologia d'estudi de casos que ens permetés descobrir les tendències més significatives. Per això, es va decidir que les empreses que volíem estudiar pertanyessin a tres sectors clau del teixit industrial del nostre país: alimentació, químiques i metall. Seguidament es va establir una sèrie de criteris per tal de seleccionar les tres empreses que s'havien d'estudiar:

— Empreses grans (amb més de cinc-cents o mil treballadors).
— De propietat privada i amb experiència en cercles de qualitat.
— Que pertanyessin als sectors següents i que tinguessin aquestes característiques en l'organització del treball:

- alimentació, amb organització del treball «fordista» i força de treball amb baixa qualificació;
- químiques, que produeixi materials plàstics amb mètodes «postfordistes» i amb noves qualificacions de la força del treball;
- mecànica, que fabriqui màquines per a la producció d'energies i amb força de treball altament qualificada.

L'ús d'una metodologia de casos i l'estudi en profunditat han permès incorporar com una variable important de l'anàlisi l'evolució de les relacions laborals en l'empresa, element que hauria estat bastant difícil d'emprar amb altres tècniques d'investigació (qüestionari, per exemple). A més, amb l'estudi de casos s'ha pogut oferir una visió dinàmica de les relacions laborals tractant de comprendre els processos que hi intervenien en cada una de les empreses estudiades.

3. Una vegada seleccionades les empreses i posats en contacte amb elles, ens vam disposar a **realitzar les entrevistes** amb les persones que ens poguessin facilitar la informació que es buscava (per part de l'empresa i per part dels treballadors). Per això, seguint la guia d'entrevista, es van entrevistar sis o set persones (segons cada cas) en cada empresa: sindicalistes, delegats, directors de personal, responsables de formació. En general cada persona va ser entrevistada més de dues vegades, per tal de poder-ne extreure el màxim d'informació possible i anar completant algunes llacunes que s'havien produït en les primeres entrevistes. En termes generals les entrevistes eren semidirigides, ja que, malgrat que es disposava d'una guia d'entrevista força àmplia i adaptada a cada situació, el que normalment succeïa era que l'entrevistat tractava, a més, altres temes relacionats amb la seva empresa. Això va permetre obtenir una gran quantitat d'informació que ha quedat enregistrada en cintes magnetofòniques.

4. A mesura que les entrevistes eren gravades es procedia a **transcriure-les i analitzar-les** per anar completant la informació i anar extraient les primeres conclusions de cada cas. L'anàlisi de les entrevistes es va fer transversalment seguint els ítems dissenyats per a això.

5. Les dades obtingudes mitjançant l'entrevista es van completar mitjançant **informació documental** sobre la situació de les empreses (balanços econòmics, evolució de la plantilla, convenis col·lectius o pactes d'empresa, etc.).

6. Aquesta anàlisi va servir per **elaborar els primers informes** de cada empresa estudiada. Després de posar-los en comú i discutir-los es van comparar els tres casos analitzats per tal d'extreure'n les conclusions generals.

Formalitzades aquestes cinc etapes, els esborranys van ser discutits amb els protagonistes de les entrevistes, els quals en darrer terme van donar alguna informació addicional sobre els temes de la investigació.

En aquest document s'inclouen els resultats principals de la investigació. La primera part fa referència al balanç sobre el marc espanyol de relacions laborals que serveix de context a la investigació; la segona part correspon a l'estudi de casos i, finalment, la tercera part recull les conclusions principals de l'estudi. Evidentment, el text que presentem en aquest *Working Paper* és un resum de la investigació.

SECCIÓ I

EL MARC ESPANYOL DE RELACIONS LABORALS

1. Les noves relacions laborals

Els casos que hem estudiat no poden ser analitzats en profunditat ni se'n poden extreure conclusions generalitzables, sense clarificar abans el context sòcio-econòmic en què es desenvolupen. Es tracta d'empreses grans (a Espanya aquestes empreses comprenen entre el 15% i el 25% dels treballadors segons cada regió), amb comitès d'empresa, seccions sindicals, direccions de personal d'una certa importància i negociació d'empresa en forma de conveni col·lectiu o d'acords d'empresa. En altres paraules, són empreses que tenen una dinàmica interna de relacions laborals autònoma que les distancia de manera força clara de la majoria de les petites i mitjanes empreses. Tots els indicadors apunten cap a la disminució dels treballadors ocupats en les grans empreses i cap a l'increment en les petites i mitjanes empreses. Aquest descens pot tenir una gran importància, ja que les relacions laborals han estat en el passat recent molt condicionades pel model de gran empresa i pel fet que els sindicats hi tenien una forta implantació.

D'altra banda, no es pot oblidar que el model actual de relacions laborals –pel marc en què es desenvolupen les polítiques de gestió de la mà d'obra– es configura legalment i realment només a partir dels anys setanta i la meitat dels vuitanta i, per tant, es troba en la primera dècada del seu funcionament pràctic. Només des del final dels setanta podem parlar d'actors amb capacitat de control de les seves bases, autonomia, reconeixement mutu i d'orientació cap a la negociació (Pardo Avellaneda i Fernández Castro, 1991). El nou model de relacions laborals hereta l'estructura negociadora desenvolupada durant el franquisme, encara que aquells que negocien ara són veritables representants i no imposats com aleshores (per més que el moviment sindical antifranquista havia introduït força treballadors representatius en la mateixa estructura negociadora del sindicalisme franquista des de la meitat dels anys seixanta). En els primers anys del postfranquisme, 1976-1979, la taxa d'afiliació dels sindicats és similar als nivells mitjans europeus (Pérez Díaz, 1979; Miguélez, F., 1978), però a partir de 1980 cau vertiginosament, de manera que cap a la meitat de la dècada diversos estudis diuen que no hi ha més d'un 15% d'afiliació (CIS, 1988). No és aquest el moment d'analitzar els motius d'un canvi tan radical, però cal partir d'aquesta dada per tal d'entendre el nou model de relacions laborals. Respecte a la representativitat de les organitzacions empresarials no existeixen estudis suficients; les mateixes organitzacions assenyalen que l'afiliació és alta, però aparentment es tracta d'una afiliació que implica principalment vincles informatius.

La baixa afiliació sindical ha hagut de ser substituïda, pels sindicats i pels mateixos treballadors, per les eleccions de representants del personal cada quatre anys (delegats en empreses amb menys de cinquanta treballadors i comitès en empreses de cinquanta i més treballadors). Aquests comitès, amb un gran pes dels sindicats, tenen en l'àmbit de l'empresa totes les facultats negociadores que enfosqueixen les seccions sindicals. Fora de l'empresa negocien els sindicats, d'acord amb la representativitat obtinguda en les eleccions de representants del personal a què ens acabem de referir; de fet, aquestes eleccions tenen en la definició d'aquesta representativitat un dels seus motius principals.

Aquesta curta tradició amb actors socials realment autònoms pot tenir algunes conseqüències rellevants que s'haurien de tenir en compte: el fort intervencionisme de l'Estat en el període de la dictadura franquista pot ser encara una rèmora per a la configuració de cultures empresarials i sindicals d'actuació realment autònoma (Miguélez, F. 1983), a la vegada que ha imbuït els actors d'una forta legalitat que potser fa que es fonamentin menys en la força de les pròpies estratègies i més a tenir la llei de part seva (Miguélez, F. 1991); molts empresaris encara no han assumit plenament la necessitat i la legitimitat de la representació dels treballadors, ja sigui per mitjà de comitès o per mitjà dels sindicats, i, per contra, tendeixen a desconfiar del seu paper en les empreses; els sindicats també tendeixen a desconfiar dels empresaris i recelen d'entrar en organismes de coparticipació (comitès conjunts, etc.).

Aquesta desconfiança, de tota manera, l'expressen en un grau molt menor els comitès de personal, més pragmàtics i possibilistes.

Amb organismes de representació tant sindicals com empresarials insuficientment consolidats, les relacions laborals a Espanya es troben, al final dels anys setanta –a causa de la crisi econòmica– amb els problemes d'atur i inflació. Això enfronta els interessos dels actors socials a nivell global entorn d'una doble exigència: per a uns l'exigència de garantir el lloc de treball, i per a altres la de moderar-ne els costos davant d'un mercat de recessió. Aquesta problemàtica introdueix en el model de relacions laborals un tipus de negociació en què sindicats i organitzacions patronals a nivell de cúpula i el mateix govern assumeixen tota la importància; ens referim a la concertació social. Però, lluny del que podia succeir en altres països, la concertació no es fonamenta en una pràctica de relacions laborals consolidada; per contra, un dels aspectes d'aquesta negociació política és, justament, el desenvolupament d'un nou marc de relacions laborals. Potser això pot contribuir a explicar no solament la crisi de la concertació, sinó que els sindicats se n'hagin retirat amb la sensació d'haver fracassat en la majoria de les seves propostes. Els actors socials es veuen motivats no solament pels problemes del mercat, sinó també pels de la política.

2. L'estratègia de concertació social

No és la nostra intenció analitzar aquí el procés de concertació social, que ja ha estat molt estudiat per diversos autors (Roca, J., 1991; Espina, A., 1991). Però voldríem assenyalar, com a resum, que aquest procés, que es desenvolupa entre el final del 1977 (Pactes de la Moncloa) i 1984-1985 (Acord Econòmic-Social) té a Espanya unes característiques diverses d'altres països que convindria ressaltar.

En primer lloc, la concertació social està fortament dominada, tant en les estratègies dels seus actors com en la seva dinàmica interna, per la conjuntura política que és, fins a l'any 1983, de crisi i de possibilitat d'involució política, que converteix la citada concertació en una actuació fonamentalment política. La importància dels actors també té aquesta càrrega política: el primer acord no és firmat per sindicats i organitzacions socials, sinó pels partits, però les organitzacions socials l'assumeixen *a posteriori;* la presència dels sindicats en un o altre dels acords successius també està fortament relacionada amb la seva afinitat amb un o altre partit de l'esquerra, com també amb la concepció que de la transició política tenen els sindicats majoritaris: CCOO i UGT. Això té com a conseqüència una notable falta d'unitat de propostes i d'acció sindical. La falta d'unitat sindical converteix la lluita pel monopoli de la representació en un dels eixos que configuren la forma que adquireix la concertació i els continguts que desenvolupa.

Durant tot el període de concertació social podem observar graus diferenciats d'implicació dels diversos actors: el Govern es mostra disposat a entrar en aquesta negociació política mentre és de dretes (UCD), però quan puja al poder, el PSOE rebutja una via que sempre havia vist amb una certa desconfiança i només quan s'accentua la crisi econòmica acut a la concertació, l'any 1984. La Confederació Espanyola d'Organitzacions Empresarials (CEOE) tampoc no havia estat gaire partidària de la concertació i l'havia criticada perquè implicava un intervencionisme excessiu de l'Estat. La posició dels sindicats era més complexa, CCOO n'havia estat un fervent partidari fins a l'arribada dels socialistes al poder, i a partir d'aleshores s'hi va oposar perquè el mètode esmentat no donava resultats eficaços; UGT s'hi havia oposat fins a l'any 1982 –i l'acceptava només quan les circumstàncies polítiques ho imposaven, com en l'Acord Nacional d'Ocupació– mentre que la creia necessària després del triomf socialista per garantir la posada en pràctica de la seva política econòmica.

En suma, tots aquests factors provoquen que, encara que la concertació sigui molt menys eficaç en l'àmbit econòmic i social, té una certa eficàcia en l'àmbit polític –afavoreix el consens durant la transició política i subordina aquest interès a altres objectius–; certament, contribueix a frenar lleument l'increment d'inflació, però no crea ocupació. Això portarà a la paradoxa, en relació amb altres països europeus, que siguin els sindicats aquells que rebutgin la concertació pels enormes costos socials i d'organització que tenen –disgregació del mercat de treball, no solució de l'atur, debilitament dels sindicats en les empreses– mentre que el govern ofereix una i altra vegada aquesta possibilitat; però la citada oferta es basa en un programa econòmic quasi inamovible que, en realitat, deixa poc espai als negociadors.

La concertació queda molt afeblida amb l'últim pacte, l'AES (Acord Econòmic-Social), l'any 1984. CCOO en rebutja la firma, després d'haver participat en les negociacions, i al·lega que obre la porta a una flexibilitat no controlable del mercat de treball. L'acord permet canviar l'Estatut dels Treballadors i aplicar una legislació laboral que, en normalitzar diverses modalitats de contractacions especials no fixes, permet un desenvolupament extraordinari de la contractació temporal que al final de 1991 donarà un balanç de quasi el 35% dels treballadors assalariats amb contractes temporals. Dos anys després de la signatura, també UGT va manifestar aquella objecció. Aquí rau, tal com nosaltres ho entenem, la raó fonamental del rebuig de la concertació per part dels sindicats, ja que aquesta poca garantia del mercat de treball representa un greu perill per a l'existència de les organitzacions sindicals.

Aquesta via de flexibilitat de l'ocupació, que anomenarem externa en comparació amb una possible flexibilitat interna que consisteix en la utilització dúctil de la mà d'obra dins de les empreses, lliura a aquestes empreses un instrument fàcil i perillós de gestió de la mà d'obra. Fàcil quant al fet que la possibilitat de contractar i descontractar sense processos complicats elimina llargues negociacions i conflictes i disminueix costos de personal. Perillós perquè pot significar que els treballadors temporals no s'especialitzin ni se'ls pugui fer participar seriosament en els objectius de l'empresa, la qual cosa pot significar un fort handicap per a la qualitat i, amb això, per a la competitivitat de l'empresa, si en un futur qualitat i especialització de mercats són més importants que actualment. De fet, moltes empreses, sobretot les petites, han fonamentat el seu rellançament en aquest tipus de flexibilització a partir de 1985. També en les empreses grans la proporció de no fixos és elevada. Això implica plantilles menys integrades i un grau notable de dualitat.

Per tant, no hi ha cap dubte que la concertació social i les seves conseqüències han condicionat fortament el model sencer de relacions laborals a Espanya, ja que els actors socials, particularment sindicats i comitès, han renunciat a graus d'autonomia i de participació aconseguits en els primers anys del postfranquisme o que, almenys, estaven en bona posició per obtenir-los. Per tant, també entre 1978 i 1985, coincidint amb el període més profund de crisi econòmica, les polítiques de personal estan fortament mediatitzades per la concertació social general i les seves seqüeles. Al vèrtex es negocien uns acords globals entre sindicats, patronal i govern que generalment després s'apliquen bastant mecànicament en les empreses (Ruesga, S., 1991), quasi exclusivament pel que fa referència a augments salarials, canvis de jornada i regulació del flux d'entrada i de sortida de la mà d'obra necessària (ja sigui en forma de reestructuracions, regulació de jornada, noves contractacions, segons quina sigui la conjuntura al llarg d'aquell període); en realitat, aquest últim és l'aspecte que dóna originalitat a les relacions laborals en les empreses en aquell període, en particular a aquelles empreses en què és més notable la crisi; però aquesta originalitat està polaritzada per una única mesura de «gestió» de la mà d'obra: el recurs de la contractació temporal (Recio, A. 1991). Sembla obvi que això no dóna gaire marge a una política complexa de gestió de la mà d'obra, encara que algunes empreses ja desenvolupen en aquell període alguns altres aspectes d'interès (per exemple, els que tenen a veure amb l'organització del treball).

Tanmateix, aquesta aplicació del que s'ha acordat a la cúpula no respon només a disciplina dels nivells inferiors: la veritat és que els problemes d'ocupació i de manteniment del poder adquisitiu, i no d'altres, són els que preocupen els sindicats i comitès –i també els treballadors– a causa de la importància que va adquirint la crisi econòmica. Però segurament té com a conseqüència que les negociacions entorn del cost de la mà d'obra i de la productivitat desplacin a un segon pla tota la resta de problemes.

La concertació social enforteix els sindicats com a institucions en la societat, però els debilita en les empreses i és aquí on rau una de les raons de desconfiança sindical davant la concertació. En termes estrictes, aquest debilitament no solament és atribuïble a la concertació social, sinó també al fort procés de descentralització productiva, que sostreu al control de comitès i sindicats àrees importants de treball, atesa la dificultat de penetrar i mantenir-se en la petita empresa.

Arran de la crisi de la concertació social, els intents de negociació i d'acord es traslladen amb major intensitat a les empreses i comencen a diversificar-se segons la seva situació econòmica real, i es dóna així un major grau d'autonomia en la negociació; a més a més, altres temes a banda dels salarials i d'ocupació arriben a la taula de negociacions i comencen a configurar les relacions entre empresaris i treballadors (Alòs, R. i Lope, A., 1991). Certament, l'explicació d'aquest canvi no rau únicament en la crisi de la concertació social general; també hi influeix el canvi de conjuntura econòmica, el fet que les empreses venen i exporten més, creen llocs de treball i necessiten, molt més que abans, discutir els termes en què es realitza aquest treball.

3. Estructura de la negociació i polítiques de personal

No seria correcte interpretar el que acabem d'afirmar imaginant que s'ha passat d'una rígida cotilla imposada per la concertació social general a la jungla negociadora. L'estructura de la negociació a Espanya té un doble nivell, que existeix ja des de la pimeria dels anys seixanta, en vigència del sindicalisme vertical del règim franquista: d'una banda, la negociació sectorial-territorial, els convenis de sector per província (de vegades també per comarca), i d'una altra, la negociació d'empresa. Sobre aquest doble nivell, que era pràcticament independent fins al canvi polític –per més que en els últims anys del franquisme els sindicats clandestins ja havien realitzat esforços de coordinació– es concentren els esforços que articulen els sindicats des de 1975; aquests sindicats intenten vincular la dinàmica negociadora de les grans empreses amb la que es produeix en les negociacions sectorials, i la de cada conveni sectorial provincial amb la del conjunt de la negociació, per mitjà de les plataformes generals de negociació que els sindicats elaboren per branques d'activitat.

Aquesta articulació té lloc mitjançant la unitat de propostes i l'homogeneïtat orgànica dels negociadors, i això conduirà a l'eliminació d'unitats territorials inferiors en favor d'unitats superiors (una regió o tot el país) en alguns sectors i, en tot cas, a una imbricació cada vegada més forta entre el nivell d'empresa i el territorial. Aquest esforç per articular és mantingut pels sindicats també durant la concertació social, però amb problemes, ateses les tensions que suscita l'enfrontament entre la important autonomia dels diversos nivells que necessita l'articulació i el centralisme que requereix la concertació. De vegades hi ha altres problemes quan, per exemple, algun dels sindicats no ha firmat els acords de concertació i intenta oposar-s'hi des de la negociació de mercat. D'aquesta manera es creen tensions dins de l'estructura de la negociació que en disminueixen l'eficàcia.

També en aquest aspecte les coses comencen a canviar des del 1986, i han adquirit una estructura de negociació dual, però guiada per criteris generals previs que estableixen a l'inici del període negociador

les grans línies de la discussió. Tant els sindicats (CCOO i UGT principalment) com la CEOE elaboren les plataformes anuals per a la negociació, que després els nivells sectorials i locals respectius tenen en compte en els convenis concrets. Aquesta plataforma negociadora ha substituït tant la concertació social com una possible negociació col·lectiva centralitzada que s'havia donat, per exemple, l'any 1983 amb l'AI (Acord Interconfederal), firmat entre sindicats i patronal, quan el govern del PSOE es mostrava recelós d'entrar en cap negociació política amb els actors socials. Particularment, des del 1988 la negociació de mercat ha rebut un nou impuls per part dels sindicats, que han intentat, per mitjà d'aquesta negociació, tornar a recuperar el pols. I ho han aconseguit, en certa manera, en recollir aspectes molt més propers a la realitat i molt més diversificats en funció de la situació concreta de les empreses, fins al punt que l'any 1992 van plantejar la possibilitat de peticions salarials diverses d'acord amb la situació de l'empresa, tot mantenint uns mínims exigibles en tots els casos.

En aquest nou clima, les polítiques de gestió de la mà d'obra, com a recerca del consens que té en compte els representants del personal, han tingut un cert rellançament, atès que les direccions han trobat comitès i sindicats més receptius per discutir la implicació dels treballadors en el futur de l'empresa. A la vegada, els mateixos representants dels treballadors s'han trobat unes direccions no solament més disposades a donar-los una certa participació, sinó també menys desconfiades dels comitès i sindicats.

4. La nova realitat sindical

En aquesta nova etapa tenen la major importància els sindicats, a mesura que els dos més representatius, CCOO i UGT, van reduint diferències en les seves estratègies i en la valoració de les polítiques patronal i governativa. L'apropament culmina en la convocatòria de vaga general del 14 de desembre de 1988 i en les plataformes unitàries posteriors, que incidiran bastant sobre les relacions laborals en les empreses, i també sobre les negociacions globals amb organitzacions empresarials i govern. Les citades plataformes unitàries tenen un doble destinatari i, en funció d'això, diversos continguts. Unes es dirigeixen al govern com a interlocutor i manifesten el paper que els sindicats s'atribueixen en la societat en el moment actual; per exemple, la PSP (Proposta Sindical Prioritària) del 1989, que guia el nou tipus de concertació social que els sindicats estan disposats a desenvolupar, o bé la ISP (Iniciativa Sindical de Progrés), del 1991, com a resposta a les exigències del pacte de competitivitat per part del Govern. Altres van dirigides als empresaris i configuren els continguts i les formes de negociació que els sindicats es plantegen de realitzar; per exemple, les Plataformes Sindicals Unitàries per a la negociació col·lectiva, a partir del 1989. En aquests documents i en la nova concepció de la negociació en l'empresa que els sindicats desenvolupen, el panorama s'ha ampliat enormement sobre el que era l'etapa anterior. Juntament amb la preocupació pels salaris, apareixen els temes més directament relacionats amb el treball: l'estabilitat en la feina (davant del creixement exponencial dels contractats temporals), la formació, les noves formes d'organització del treball, les condicions de salut –hi ha hagut un augment dels accidents (BEL, diversos anys), la utilització de la força de treball (jornada, torns, hores extres), etc. Però també hi són presents els problemes de col·lectius que no són treballadors en actiu, com les pensions, l'habitatge, el medi ambient.

En altres paraules, la nova conjuntura no solament està marcada per un fet nou per part sindical, que és la unitat d'acció, encara que continua tenint moments delicats com han demostrat les últimes eleccions a representants de personal. Això ha representat canvis importants en el contingut de les plataformes reivindicatives, que s'han obert molt més al conjunt dels treballadors i de la població.

5. Les relacions laborals en l'empresa

El resultat és el trasllat a l'empresa de tota una sèrie de temàtiques fins ara quasi ocultes per la crisi econòmica. En l'empresa aquestes temàtiques tenen un triple desenvolupament. D'una banda, els convenis d'empresa, que no solament augmenten, sinó que també tenen una reactivació, en centrar-se realment en les qüestions que són clau per a empresaris i/o per a treballadors. Però a més dels convenis pròpiament dits, moltes empreses grans i mitjanes sense conveni propi o amb conveni porten a terme acords d'empresa que, sobre la base del conveni sectorial –o sobre la base del conveni d'empresa, quan existeix– afronten problemes específics de l'empresa: econòmics, de formació, d'organització del treball (CONC, 1991); aquests acords no necessiten la formalitat i els tràmits del conveni, poden ser més àgils; són, sobretot, més limitats i, per tant, poden permetre l'acord, encara que persisteixin desacords en altres àmbits de la relació laboral; són una manifestació molt clara del nou tipus de consens que es construeix en les empreses entre empresaris i representants i que explica en gran part la «pacificació social» de les relacions laborals que registren les estadístiques de conflictes (BEL, 1990).

Sovint aquests acords són no escrits, però cal dir que alguns temes, com poden ser la promoció i classificació professional, la innovació tecnològica i l'organització del treball, han entrat insuficientment en aquesta zona d'acord, mentre que en són pròpies qüestions com les primes salarials, les vacances, la jornada i els horaris i alguns aspectes que toquen el que podríem dir la política de benestar de l'empresa (CERES, 1991).

En realitat, aquesta descentralització de la negociació respon també a la necessitat dels empresaris de vincular més estretament salaris i productivitat (López Novo JP, 1991) i respon a tendències similars en altres països desenvolupats.

Evoluciona també, per acabar, la «negociació no col·lectiva» tant amb treballadors individualment, com amb grups de treballadors d'una mateixa categoria (Martín Artiles, 1991) o d'una mateixa secció que no adquireix característiques de negociació total, sinó que es refereix a aspectes molt concrets i específics: ascensos, formació, certs complements salarials, tipus de jornada (Ministeri d'Economia, 1988); és una altra via de consens impulsada, en aquest cas contràriament a l'anterior, per les empreses i no pels comitès, i de vegades, contra aquests últims.

D'altra banda, la nova situació ha posat de manifest un altre aspecte molt important per entendre les polítiques de mà d'obra: un cert grau d'autonomia dels protagonistes laborals a nivell d'empresa en relació amb les seves representacions generals d'interessos. Quant als comitès i a les seccions sindicals en les empreses, aquesta autonomia relativa actualment està impulsada pels mateixos sindicats, que busquen enfortir una representativitat que és baixa. La nova clau per a les organitzacions sindicals podria anomenar-se descentralització; les empreses petites i les grans específicament, els tècnics, els col·lectius de dones, els joves, els treballadors temporals, tots aquests col·lectius tenen interessos específics que han de ser respectats i presos en consideració amb suficient importància i, des d'aquesta especificitat, poden entrar en el marc comú d'una organització global que és el sindicat. (Un nou repte que encara no és segur que els sindicats siguin capaços d'afrontar.)

Entre l'organització patronal i els empresaris, per contra, els ponts no semblen tan consistents. La CEOE, que va tenir un paper clau en el període anterior gràcies a la seva entrada en la concertació social i a la fàcil entesa amb els successius governs, ha quedat una mica allunyada ara de la canviant realitat de les empreses. Les directrius de la CEOE continuen tenint un caire polític general: reclamen una negociació global de la política econòmica, afirmen la necessitat de la moderació salarial, proclamen que organització del treball, innovació tecnològica i polítiques de mà d'obra són competència exclusiva de

l'empresa, acusen els sindicats de voler enfonsar l'economia, reclamen del govern subvencions per a contractació, facilitats d'acomiadament i proteccionismes diaris. Aquest tipus de plataformes poden ser assumides –ho serien igualment sense la CEOE– per les petites empreses i les empreses en crisi que continuen tenint una mentalitat defensiva, però no ho són de cap manera per les empreses que constitueixen l'impuls fonamental de l'economia en el país. Els directius d'aquestes últimes negocien totalment al marge d'aquells criteris restrictius i una de les raons fonamentals de tal independència rau en la necessitat de tenir en compte, en major o menor grau, una sèrie d'objectius que no es poden complir sense un cert grau de consens tant dels representants dels treballadors com d'aquests últims, com de tots dos. Els directius empresarials, en general, no expressen una forta disciplina davant dels criteris de l'organització patronal; però l'organització patronal tampoc no sembla conèixer amb profunditat el que passa a les empreses.

El desacord amb les directrius de l'organització patronal cúpula no es dóna només en l'empresa, sinó també a un nivell intermedi, amb les organitzacions sectorials, que acostumen a estar més al corrent del que volen i necessiten els empresaris. Així, per exemple, algunes organitzacions sectorials han firmat convenis en aquests anys clarament contraris als criteris expressats per la CEOE.

Per tant, hi ha indicis d'un doble model de relacions laborals. Un de general, legal, de mínims, protagonitzat per organitzacions patronals i sindicats; un altre de més vinculat a la realitat de les empreses, en què els protagonistes poden ser diversos. Aquest seria un tema per estudiar més detalladament.

Els directius empresarials no són homogenis en la seva concepció de les relacions laborals. Segons diversos estudis, en molts empresaris perdura la desconfiança davant dels sindicats heretada d'èpoques anteriors i nodrida en la primera etapa per l'organització patronal (Aguilar S., 1985); però altres assenyalen que és majoritària l'opinió empresarial que comitès i sindicats tenen una actitud d'entesa cap a l'empresa (Pérez Díaz, V., 1985). En general, l'opinió més favorable acostuma a donar-se on la tradició sindical és forta. Les empreses amb presència de multinacionals podrien ser més proclius a estructurar polítiques de personal que busquen el consens, que les empreses espanyoles (CERES, 1991); també es troben exemples del contrari: les empreses de creació més recent que, per tant, no tenen tradició sindical, no faciliten sinó que més aviat obstaculitzen la formació d'organismes representatius dels treballadors, ja siguin empreses nacionals o multinacionals.

Comptem amb poca investigació que permeti comprendre la dinàmica efectiva de les relacions entre empresaris i representació dels treballadors a les empreses. Algun estudi recent, referit només a alguns sectors (CERES, 1991), posa de manifest que l'empresa continua decidint per la seva banda, en la majoria dels casos, qüestions com mobilitat, organització del treball, introducció de noves tecnologies, formació. Només és procliu a negociar quan els temes són calendari laboral, o en algun grau en canvis de categoria i hores extres. No hi ha gaire diferència en això entre empreses, excepte si tenen un conveni propi i una afiliació sindical alta.

Són bastants les empreses que estan desenvolupant fórmules d'implicació dels treballadors, ja sigui individualment o per petits grups; aquestes fórmules poden ser: informació als treballadors sobre objectius de l'empresa, formació d'actituds i símbols d'empresa, cercles de qualitat, grups de discussió i, sobretot, negociació individualitzada o per grups de certs aspectes del treball. És una via de consens que remarca explícitament algun tipus d'importància o de participació dels treballadors, enfront de la tendència d'anonimat que comporta una mediació massa institucionalitzada. La «negociació individual» –que algun estudi ha arribat a assenyalar que l'any 1987 ja implicava el 25% dels treballadors (Ministeri d'Economia, 1988), o que altres investigacions de radi més limitat a alguns sectors valoren en

proporcions encara més grans (CERES, 1991), i que tots els entrevistats assenyalen que va en augment– es refereix a aspectes específics, però en general estratègics. La «negociació individual» i altres fórmules de relació personalitzada van buscant el consens individual (Bilbao, A., 1990) o col·lectiu dels treballadors, però com a simples «ciutadans de l'empresa». De vegades conviuen amb fórmules de cerca del consens basades en l'acceptació dels representants col·lectius dels treballadors; altres vegades busquen evitar els representants i es nodreixen del fet que les representacions col·lectives tinguin cada vegada menys força (menys informació, menys capacitat d'intervenció, menys suport) (Martín Artiles, 1992).

La cerca d'un consens actiu no és, segurament, l'eix principal de les polítiques de mà d'obra a Espanya. Els directius de les empreses acostumen a respectar les prerrogatives que el comitè d'empresa i els sindicats tenen segons la legislació (Estatut dels Treballadors i Llei Orgànica d'Organització Sindical), però no són proclius a augmentar-les per implicar molt més el comitè en la política de l'empresa; continua existint una desconfiança de fons. Acostumen a escatimar la informació, sobretot en aspectes neuràlgics com innovació tecnològica, noves inversions, situació econòmica real de l'empresa. Tendeixen a pensar més en esquemes impositius, encara que sigui per mitjà de negociació, que en esquemes consultius que exigeixen un cert grau d'implicació i de participació. La idea dominant de consens és la de consens passiu i no la de consens actiu. La política de gestió dels recursos humans continua sent força conjunturalista, no planificada ni sistemàtica (Prieto, C., 1991; MTSS, 1986).

Però els sindicats tampoc no es mostren gaire proclius envers formes de participació que comportin una implicació més gran en l'empresa. Per contra, les idees dominants en les estratègies sindicals són dues: d'una banda, la de negociació des de posicions clarament diferenciades –si no són totalment contraposades–, tot imposant avanços allà on es té més força i resistint allà on se'n té menys; de l'altra, l'aposta per nous desenvolupaments legislatius, tot pensant que la garantia de certs canvis favorables als treballadors s'obté només si, finalment, hi ha una llei que els sanciona. Els sindicats espanyols són –reflex d'una cultura política– bastant legalistes, si pensem en un cert mecanicisme entre llei i realitat.

Tanmateix, l'actuació dels comitès en les empreses pot ser força més possibilista, i aleshores aquests criteris sindicals es veuen matisats amb un cert grau d'assentiment cap als objectius empresarials des d'on intenten obtenir millores en les condicions de treball.

Fins aquí ens hem referit principalment a l'empresa gran. La petita continua sent regne del paternalisme (Alòs Miguélez, Recio, 1988, 1989, 1990; Castillo, J. J., 1990) o del que altres autors anomenen relacions laborals informals (Blanco, J. i Otaegui, A., 1990), és a dir, fortament marcades per relacions interpersonals.

SECCIÓ II

L'ESTUDI DE CASOS

1. Les branques estudiades

Hem volgut assenyalar també algunes característiques que diferencien les tres branques estudiades, la qual cosa ens permet una aproximació més concreta als fenòmens que la que es deriva de la visió espanyola que hem donat en l'apartat anterior. Hem entès per branca de producció l'àmbit sectorial de negociació en què s'emmarquen les empreses objecte d'estudi, ja que, tinguin o no tinguin conveni propi, la negociació sectorial corresponent marca els mínims dins dels quals es poden moure les polítiques de personal en el conjunt de la branca.

Els convenis col·lectius de les tres branques tenen àmbits sectorial i territorial diferents. Però al marge dels convenis, ja siguin sectorials o propis d'empresa, existeixen possibilitats de negociar pactes, escrits o no, que semblen estar molt més estesos en el metall i en cert grau en químiques, en les empreses mitjanes i en les grans. Aquests pactes tenen la funció d'adequar el conveni sectorial a les necessitats específiques de l'empresa, sobretot quan no hi ha conveni propi.

Per les entrevistes realitzades en les branques de les quals hem extret els casos estudiats, podem deduir que hi ha una certa homogeneïtat de temes al voltant dels quals les empreses estan molt poc obertes a negociar: innovació tecnològica, organització del treball (en aquest cas poden ser més proclius a facilitar informació, encara que no a negociar), estratègia econòmica de l'empresa a llarg termini. En realitat està bastant estesa la impressió que, més que negociar l'organització del treball, les empreses compten amb un element extern de flexibilitat –la contractació temporal– a què recorren amb gran facilitat i sobre el qual refusen tot tipus de negociació i control, com ho demostra la gran polèmica que ha suscitat l'acord firmat entre sindicats i govern sobre l'obligatorietat de comunicar als sindicats la informació bàsica dels nous contractes.

Malgrat tot, els dirigents sindicals de les branques en què hem fet entrevistes concorden a assenyalar que una de les raons de la poca negociació sobre certs temes rau en les actituds dels sindicats o comitès que tendeixen a inhibir-se davant certs problemes que no siguin el salari o la jornada, ja sigui per motius ideològics o bé per falta de preparació dels mateixos comitès. En altres paraules, com més consolidades estiguin les instàncies de representació, més «modernes» són les polítiques de personal que desenvolupen les empreses. Evidentment, també els «estils de direcció» tenen el seu pes, i és en aquests estils on les multinacionals mostren més obertura, encara que no sigui sempre.

Les relacions entre empresa i representants no acostumen a anar més enllà del que marca la llei, tant en les formes (reunions formals) com en els continguts (drets d'informació o drets sindicals) per més que en les tres branques s'assenyala que poden haver-hi actuacions de cooperació que no es registren formalment, però que depenen del «grau de confiança entre les parts».

2. Les empreses estudiades

Finalment, entrem en l'anàlisi comparativa dels tres casos estudiats. Es tracta d'una empresa del ram de l'alimentació que elabora gelats i congelats, d'una empresa metal·lúrgica que produeix bombes d'injecció per a motors diesel, i d'una empresa de químiques que produeix pilots per a cotxes. La primera i la tercera han tingut sempre una estructura d'empresa mitjana-gran, mentre que la segona ha passat de ser una empresa petita amb una capacitat de mercat restringida a convertir-se en una empresa gran amb mercat internacional. En conjunt, es tracta de tres empreses que formen part del segment d'empreses grans a què ens hem referit a la primera part, ja que són el tipus d'empreses que han marcat la pauta en les relacions laborals espanyoles durant els últims anys.

2.1. Empresa, producció, treball

Podem dir que la situació econòmica de les empreses estudiades té una clara influència en les polítiques de personal que es porten a terme, com mostren també altres anàlisis (Prieto, C., 1991). Ens trobem amb dues situacions diferents: la del metall i la de l'alimentació són empreses que van passar una crisi fa uns deu anys, i que per això van realitzar processos de reestructuració de plantilla, de tecnologia i de capital (amb entrada de capital estranger en forma majoritària) i que ara es troben en una situació d'evolució altament positiva tant pel que fa a vendes com pel que fa al control del mercat. En conseqüència, les plantilles de totes dues empreses han experimentat en l'últim període un cert creixement diferenciat, principalment d'ocupació temporal, en particular entre la mà d'obra directa de producció. Per les mateixes raons els salaris d'aquestes empreses se situen per sobre de la mitjana dels sectors respectius

En els últims anys, l'empresa de químiques –també amb participació multinacional, però no majoritària– experimenta dificultats econòmiques, per a qui hi treballa, a causa de la forta competència en el mercat produïda per les oscil·lacions en el sector de l'automòbil, amb repercussions internes que l'empresa no ha pogut controlar. Aquesta situació incideix en una certa reducció de plantilla i en conflictes –no pas petits– en la negociació col·lectiva i que fan referència, fonamentalment, a l'augment de salaris.

Els costos del factor treball varien molt d'una empresa a una altra, entre un 12% en alimentació i un 45% en metall –el cost mitjà del treball en les empreses espanyoles no financeres, entre 1985 i 1989, està calculat en el 18,7% del volum de vendes– la qual cosa probablement té molt a veure amb l'estructura de les plantilles.

L'increment de la competitivitat, ja sigui en l'àmbit nacional o en el mercat exterior, és l'eix sobre el qual es desenvolupa la política empresarial en els tres casos estudiats. La millora en la qualitat dels productes oferts i la possibilitat d'adaptació a les possibles fluctuacions del mercat constitueixen els mecanismes utilitzats per aconseguir el citat objectiu. En aquest sentit, les tres empreses han fet de la flexibilitat del treball un dels eixos de modernització; però aquesta flexibilitat està en fases diferents, adquireix formes diferents i, sobretot, afecta de forma diferent la plantilla i –com veurem posteriorment– les polítiques de mà d'obra, quant a la diferent implicació dels representants i dels mateixos treballadors en ella d'una empresa a una altra.

Pel que fa referència a la flexibilitat interna, podem trobar un model més proper als pressupostos «fordistes» tradicionals davant d'un altre que introdueix reformes en l'organització del treball. En l'empresa d'alimentació l'organització del treball és bastant tradicional, es recorre als quatre torns i, en cert grau, a les hores extres per cobrir les exigències de producció punta. En les altres dues empreses aquesta flexibilitat és molt més complexa i es recorre a la mobilitat i a la polivalència, a més de recórrer als torns i a les hores extres. Però, sobretot, s'inicia algun tipus d'implicació de la professionalitat dels treballadors per mitjà de «cèl·lules de producció» o «treball en grups» com també de cercles de qualitat. Algunes vegades, aquests canvis en l'organització del treball han implicat la transformació de l'estructura de categories professionals, i l'han simplificat, com en el cas de l'empresa del metall.

Però més important que la flexibilitat interna és la flexibilitat externa a què han recorregut les tres empreses. Aquí destaca la contractació temporal, altíssima en l'empresa d'alimentació (només el 40% de la plantilla té contracte fix; entre els fixos només el 20% són treballadors directes de producció), fonamentada en les característiques del seu producte, i notablement alta en les altres dues. Un tipus de contractació que s'utilitza tant per cobrir períodes de producció punta com per a torns no desitjats per la

plantilla fixa –el tercer i el quart– o bé llocs de treball estables en si mateixos. En dos dels tres casos hi ha acords explícits o tàcits entre el comitè i la direcció entorn d'una certa regulació d'aquests treballadors temporals; aquests acords expressen comportaments diferents de la «condemna» que els sindicats realitzen al treball precari i que amaguen un cert intercanvi: els temporals es garanteixen en certa manera i adquireixen una certa estabilitat a canvi d'ocupar llocs poc desitjats per la plantilla fixa, en la qual hi ha la majoria de l'afiliació dels sindicats (Prieto, C., 1991).

En les empreses de productes no peribles també es recorre a un altre tipus de flexibilitat externa, la subcontractació de part de la producció a altres empreses on, a la vegada, la flexibilitat totalment incontrolada i incontrolable del treball és molt alta. Els únics límits a la subcontractació són els derivats de les exigències en els nivells de qualitat del producte o fase de producció subcontractada. En aquest sentit, s'han establert certes formes de control de la qualitat de la producció de les empreses subcontractades, com la penalitat per peces defectuoses o la vigilància de matèries primeres emprades; fórmules, totes elles, ja utilitzades en altres casos (Martín Artiles, 1991).

Finalment cal assenyalar que existeixen diferències molt notables en l'estructura de les plantilles: des d'una plantilla molt qualificada en el metall fins a una de poc qualificada en l'alimentació. Aquestes diferències estan acompanyades a la vegada d'una major o menor intervenció –negociada en general– sobre l'estructura de les categories professionals de la plantilla i d'un major grau d'introducció de noves tecnologies. La innovació tecnològica ha estat més marcada en el metall i en químiques, on l'estructura de categories ha sofert més canvis, especialment visibles entre la mà d'obra directa de producció, on s'ha tendit a reduir el nombre de categories. Des del punt de vista de la innovació tecnològica, en tots dos casos les transformacions en l'àrea d'administració són per ara menys notables, encara que no és així en l'empresa de químiques pel que fa a la seva organització i gestió.

2.2. Les polítiques de personal

Les polítiques de personal, com les activitats que tracten de la gestió dels recursos humans en l'empresa, es converteixen en l'element clau de captació del consens dels treballadors i en la pedra angular dels mecanismes de regulació del treball. A grans trets, aquestes polítiques poden comprendre des de l'ingrés del treballador a la companyia fins a la seva sortida, tot passant per la formació, els horaris, els salaris, la jornada, etc. (Prieto, 1991).

Les polítiques i pràctiques de personal són el resultat de les condicions externes i internes de les empreses, raó per la qual el que les caracteritza és l'heterogeneïtat. Des d'aquest punt de vista, les diferents maneres en què es regula el treball poden ser considerades com la resposta de les empreses en el seu entorn més immediat, l'aplicació efectiva i l'èxit de la qual dependrà del grau de resistència o d'acceptació dels treballadors i els seus representants. I és aquí on apareix el punt més important. Seguint l'anàlisi que indica que després de la crisi econòmica del final dels anys setanta, començaments dels vuitanta, la demanda es fragmenta, apareixen nous requeriments de qualitat del producte, els béns i serveis produïts tenen una vida més curta i són superats contínuament, etc., i les empreses responen amb polítiques de qualitat i flexibilitat que els permetin afrontar les noves condicions creades.

Com a resultat, les polítiques i pràctiques de personal s'orienten més de cara a assegurar-se una força de treball de qualitat i flexible. Les formes d'aconseguir-ho són variades i dependran de múltiples factors, però el punt crucial és que es necessitarà, probablement amb més intensitat que abans, el compromís dels treballadors i els seus representants per posar en pràctica aquestes polítiques. En aquesta línia són enteses les polítiques de personal com una resposta a un doble requeriment: flexibilitat i compromís. Arran de la crisi i immerses de ple en processos de reestructuració o sortint-ne, les

empreses necessiten un cert grau de consens amb els treballadors (si no és amb tots, almenys amb una part) per portar a terme les seves iniciatives. L'objectiu d'aquestes pàgines és descriure com les empreses que s'han estudiat articulen les polítiques i pràctiques de personal amb la mirada posada en l'obtenció de flexibilitat i compromís.

Noves contractacions i reduccions de personal

El primer aspecte que s'ha de considerar és el que fa referència a l'ingrés a l'empresa i a la sortida de l'empresa. Malgrat una dinàmica diferenciada de contractació –que ja hem assenyalat anteriorment– les seves característiques tendeixen a coincidir en les tres empreses. Com a reflex de la política de flexibilitat de la contractació, les empreses estudiades utilitzen contractes que els permetin de flexibilitzar les plantilles per tal de respondre a les variacions experimentades pel mercat. La majoria dels nous contractes són temporals, amb l'excepció dels que són molt qualificats, que passen a ser fixos després d'un període de prova. Però les empreses busquen una certa implicació dels treballadors en el procés de contractació.

Aquesta implicació s'aconsegueix, en general, per mitjà dels canals de reclutament, que acostumen a ser els mateixos treballadors, ja que les empreses busquen els nous entre els familiars de les seves plantilles i molt rarament per mitjà de la institució pública que serveix per a això, l'Institut Nacional d'Ocupació (Inem). La mateixa pauta de comportament s'evidencia en estudis per mostreig de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (Miguélez-Torns, 1991). La contrastació d'aquestes informacions ens permet introduir el concepte de «xarxa social». Sembla que les mateixes empreses faciliten les xarxes socials (o se n'aprofiten), el punt de connexió de les quals (al marge de les relacions de veïnatge, d'amistat o de família) són la relació laboral que mantenen amb aquestes empreses. Òbviament, això aporta avantatges addicionals a l'organització, ja que facilita l'aparició de lleialtats que permeten l'obtenció ràpida i fàcil de la força de treball necessària, i amb certa garantia d'èxit.

En les empreses més sòlides econòmicament la implicació va més enllà i comprèn el comitè, que pacta anualment la conversió d'alguns dels temporals a fixos o bé rep informació –només informació– sobre el contingut de les proves a què sotmet els nous candidats. En aquest sentit, es té la impressió que els comitès d'empresa centren les seves activitats en el nucli de la plantilla fixa, i que deixen de banda els treballadors eventuals. L'empresa utilitza el pas de temporal a fix com un element d'intercanvi en la negociació. Aquest aspecte es tractarà més detalladament en l'apartat següent.

En resum, doncs, la participació del comitè d'empresa en la contractació se centra en el control i seguiment de les proves de selecció. Es pot parlar, per tant, d'una participació limitada que se supedita a decisions prèvies preses per l'empresa quant a noves contractacions i reconversió de treballadors de fixos a temporals.

El segon aspecte que cal considerar és el que fa referència a la sortida dels treballadors de l'empresa. En cap dels tres casos estudiats no s'estan produint reduccions dràstiques de plantilles. Ara bé, el descens del nombre de treballadors (quan això s'esdevé) es fa lentament i utilitzant les baixes voluntàries incentivades o les jubilacions avançades.

Segons sembla, aquest flux de mà d'obra és una situació normal si es té en compte que les empreses estudiades van reestructurar les plantilles durant la dècada dels setanta i el començament dels vuitanta, i aleshores ja es van produir fortes reduccions. Però també quedaria explicada aquesta forma d'actuació si es té en compte que les empreses disposen d'uns treballadors temporals que poden ser contractats o

acomiadats en funció de les necessitats de l'organització. Aquest coixí temporal esmorteeix les reduccions i permet que en la plantilla fixa es puguin introduir fórmules no traumàtiques de reducció d'ocupació. Aparentment aquesta situació és acceptada (per passiva o per activa) pels comitès d'empresa, i es manifesta així el *gap* que anteriorment s'assenyalava entre les directrius generals de les organitzacions sindicals i la pràctica concreta de la negociació col·lectiva en les empreses.

Tot això ens dóna una imatge del tipus de plantilla que es va configurant en les empreses analitzades. La contractació acostuma a fer-se amb caràcter temporal, ja sigui per cobrir nous llocs o per cobrir les baixes que s'hagin produït. Es redueix el pes relatiu de les plantilles fixes i s'incrementa el de les temporals. Òbviament, això té un clar efecte en les relacions laborals i en el paper que tenen els comitès d'empresa, ja que veuen reduïdes les bases d'actuació i de captació (Bilbao, 1991). Aquesta configuració peculiar també tindrà efectes sobre altres aspectes de les polítiques de personal en les empreses, particularment pel que fa a qüestions d'horaris i de torns.

Formació i carrera

Una tercera qüestió té a veure amb la carrera professional dels treballadors. Aquesta carrera ja és oberta, per a la majoria, només en funció del fet que hi hagi vacants, i, per a uns quants, molt qualificats, en funció dels nous llocs que es creen. El pas a aquests llocs vacants està regulat de vegades en el mateix conveni –excepte en els llocs que l'empresa considera de «confiança». Aquesta promoció acostuma a ser de carrera curta i, en general, respon a l'aparició de llocs vacants, que generalment es produeixen en nivells alts de l'empresa i, alguna vegada, per la compressió o unificació de dues categories en els grups de treballadors (cas del metall).

El problema rau en el contingut de les proves que es realitzen per a la promoció. Aquest contingut és elaborat per les empreses i sovint té aspectes difícilment objectivables, com són l'«actitud davant del treball» o l'«interès per als hàbits de l'empresa». D'això es dedueix que cada vegada més augmenti el pes dels criteris no estàndards en el procés de promoció, i aquesta promoció depèn de la valoració del mèrit que acostuma a fer el supervisor directe dels treballadors.

La implicació dels comitès acostuma a ser escassa: es limiten a ser presents durant les proves de coneixements. Així i tot, en alguna empresa (per exemple la d'alimentació) els representants dels treballadors assenyalen que l'empresa prefereix els coneixements acadèmics –en els quals els externs poden estar més ben preparats– que la pràctica que tenen els interns, malgrat que el treball no és exclusivament qualificat. Encara que els requeriments de promoció acostumen a centrar-se formalment en el coneixement tècnic del lloc, l'antiguitat hi té un paper important (cas de l'alimentació, però no pas del metall) com a criteri de promoció.

El fet que en l'empresa del metall el criteri d'antiguitat no sigui central pot ser un indicador de canvi. La promoció es realitza en funció d'altres criteris –potser no tan objectivables– diferents del dels anys que el treballador fa que és a l'empresa. La qualificació formal i tècnica i la valoració que el treballador rep dels superiors es converteixen en centrals. Aquests dos aspectes són comuns en les tres empreses i estan més o menys formalitzats.

Igual que en la qüestió de la contractació, la participació del comitè d'empresa en la promoció és bastant baixa, i es limita a aspectes formals, com el control de seguiment de les proves, però sense entrar en la fixació de criteris per promoure o en el disseny de carreres professionals. En aquest sentit, i seguint el que es deia anteriorment, l'escassa presència del comitè d'empresa en el procés de promoció

permet una gran discrecionalitat, que, encara que aparentment estigui corregida per la participació del comitè en les proves d'examen, no deixa d'existir justament perquè la promoció dependrà en gran part de la valoració que els supervisors facin dels treballadors.

La formació és una qüestió a la qual les empreses diuen que donen una gran importància i a la qual diuen que dediquen un pressupost no precisament petit (MTSS, 1986). Aquí poden diferenciar-se dos aspectes: l'ensinistrament i la formació en si. El primer consisteix en un aprenentatge d'iniciació a noves tecnologies, de poques hores de durada i de participació força massiva. La segona acostuma a tenir un caràcter tècnic i en general està destinada als nivells de qualificació alts, de major durada i de més cost.

Aquesta segona faceta de la formació adquireix una importància rellevant per la seva especificitat i pels problemes que se'n deriven en relació amb les polítiques de personal. Un treballador molt qualificat per exercir la feina del seu lloc de treball pot anar a una altra empresa on el paguin més (aquest ha estat el cas d'alguns tècnics de l'empresa química), la qual cosa contribueix al desenvolupament de mecanismes específics d'obtenció del compromís (augment de la responsabilitat, millores salarials i de condicions de treball, etc.). Però encara planteja un altre problema que es deriva de la seva especialització. Un treballador molt ensinistrat en el funcionament d'una màquina concreta difícilment podrà trobar la mateixa màquina en una altra empresa i canviar de treball.

No obstant això, tal com detecten altres treballs (MTSS, 1986), existeix un altre àmbit de formació que es podria qualificar de «cultura general», en el qual s'inclouen iniciatives formatives de rang divers (cursos d'idiomes, subvencions a matriculació a la universitat, etc.).

Algunes preguntes al voltant dels continguts i l'orientació de la formació ens permeten concloure que la formació busca dos objectius: donar un cert ensinistrament tècnic, de vegades molt superficial, que té a veure amb l'obtenció de major qualitat o de millor rendiment, i –poques vegades– de perfeccionament professional com a tal, desenvolupar una certa metodologia de treball que, en el fons, són només «actituds» davant del treball: flexibilitat, adequació, integració. Encara que no es disposa de les dades necessàries, es podria aventurar que un important objectiu de les polítiques de formació és, precisament, re-socialitzar els individus en els objectius de l'empresa. En aquest sentit destaca la iniciativa de l'empresa de químiques, que, pràcticament, vincula el tema de formació a la implantació dels cercles de qualitat.

D'aquestes dades es deriva una fotografia de les accions formatives de les empreses. D'una banda, tindríem la formació tècnico-instrumental, que estaria relacionada directament amb els requeriments del lloc de treball i que seria instrumental per a l'empresa i/o el treballador. D'altra banda, hi hauria la formació que compleix una funció més ideològica i per mitjà de la qual es transmetria la «filosofia» de l'empresa o allò que l'empresa voldria aconseguir (cas dels cercles de qualitat). Totes dues facetes són vitals per a les empreses (encara que en diferent grau), ja que es converteixen en un mecanisme fonamental per crear una certa «cultura d'empresa» (el cas de l'alimentació és clar), un sedàs ideològic des del qual es vincula l'obtenció del consens i el compromís dels treballadors.

Horaris, jornada i flexibilitat

En l'apartat anterior ja ens hem referit a la flexibilitat de l'ús del treball. Tornem ara al tema i limitem-lo solament a la flexibilitat del treball existent a l'empresa. No hi ha cap dubte que l'eix bàsic d'aquesta flexibilitat al llarg de l'últim període és la modulació de la jornada de treball, que presenta dos aspectes: la durada total i l'ordenació. En l'alimentació, la jornada setmanal pot durar entre 37 i 44 hores, segons el

conveni, en funció de les exigències de la producció a canvi de no superar el màxim d'hores anuals, i es poden intercanviar setmanes molt carregades per dies festius o augment de vacances. Com que la producció que es realitza és, en gran part, de temporada, aquesta flexibilitat de la jornada és altament rendible ja que permet concentrar les setmanes més plenes sobre el conjunt de la plantilla, i les més buides i els dies lliures en el moment en què a l'empresa només hi ha els treballadors fixos.

Les empreses que no tenen aquesta exigència de producció –metall i químiques– han obtingut la flexibilitat de la jornada per mitjà de les hores extres (la de químiques menys en l'últim any a causa de la seva situació de crisi), gràcies a una legislació que permet ampliar aquestes hores amb l'acord del comitè. L'acord acostuma a produir-se –encara que els sindicats parlin de convertir les hores extres en ocupacions estables–, ja que els comitès no s'arrisquen a enfrontar-se amb l'hàbit tan arrelat entre els treballadors de fer hores extres. L'esmentada investigació de l'Enquesta Metropolitana de 1986 assenyalava que l'any 1985 –encara en plena crisi econòmica–, el 40% dels empleats treballaven més de quaranta hores setmanals, i el 15%, més de cinquanta hores.

Quant a l'ordenació de la jornada, el tema central són els torns mitjançant els quals les empreses redueixen el període d'amortització de la nova maquinària. Les tres empreses estudiades fan quatre torns, i cobreixen no solament les vint-i-quatre hores del dia sinó també els caps de setmana. En alguns casos l'extensió del tercer i quart torn és recent i les empreses han pogut afrontar la conflictivitat que s'hauria derivat de les seves assignacions obligatòries gràcies a la vinculació contractual dels temporers a aquests horaris. Això ha eliminat la conflictivitat només aparentment, ja que ha estat a costa de crear importants desigualtats en condicions de treball entre els treballadors fixos i els altres.

En resum, veiem com part de la flexibilitat de la plantilla es fa emprant treballadors temporals, ja sigui quant a l'horari o als torns o a la seva particular relació contractual. Això configura aquests treballadors com un matalàs amortidor per a l'empresa en què la influència sindical és escassa o nul·la.

El problema de la qualitat

Les tres empreses han plantejat objectius de qualitat no solament vinculats a la producció (per mitjà de controls estàndard a què responen els tradicionals departaments de control de qualitat), sinó, en certa manera, relacionats amb els recursos humans i la seva organització.

Des d'una perspectiva sòcio-tècnica, l'empresa del metall està desenvolupant, amb una certa implicació del comitè, les «cèl·lules de producció», fonamentades en el coneixement global, per part de tots els treballadors que la componen, de totes les tasques que s'hi fan i de la rotació dels llocs de treball. Alguna cosa semblant s'intenta en l'empresa de químiques. Els intents encara són tímids, ja que el grau d'autonomia d'aquestes cèl·lules encara és escàs, malgrat que la flexibilitat interna és alta. L'objectiu és aconseguir una major expressió de la professionalitat que repercuteixi en la qualitat del producte. L'empresa d'alimentació, per contra, té un projecte de *Total Quality* pel qual està motivant la plantilla, però que encara no és efectiu.

Des d'una perspectiva més clarament relacional, les tres empreses s'han decantat en algun moment pels cercles de qualitat. En alimentació no van arribar a implantar-se malgrat l'existència d'un projecte a punt per a això; en el metall ara s'està en el segon intent i existeixen només alguns cercles; en químiques, un 25% de la plantilla en forma part. Com es pot veure, les implicacions són diverses i la raó d'aquesta diversitat és doble segons la nostra opinió: en algun cas, la mateixa empresa no està disposada a apostar per una iniciativa que implica un cert grau de confiança en les relacions; en altres,

els cercles topen amb la desconfiança o amb l'oposició del comitè i/o dels sindicats. Una altra explicació possible seria la falta de convicció dels comandaments intermedis o altres directius de més nivell en el projecte dels cercles de qualitat. En alguns casos s'ha detectat que la implicació dels comandaments intermedis és vital perquè aquestes iniciatives funcionin. En tot cas, no podem dir que aquestes experiències tinguin tant pes per poder ser avaluades amb garanties suficients.

Polítiques de recursos humans?

En cap de les empreses, encara que hi ha diferències entre elles, es pot dir que existeixi una política de recursos humans que constitueixi un eix indispensable de l'activitat i que, per tant, sigui un factor decisiu en les relacions laborals.

Existeixen activitats, molt condicionades per un clima de poca confiança entre representants i empresa, que tenen en compte aquest factor. Això porta a afirmar que els intents de variar les formes de gestió dels recursos humans tenen poca consistència (potser per la falta d'implicació dels directius o per la inexistència de plans dissenyats per a això), i es fan de manera tímida i molt lentament. Existeixen alguns indicadors que ens permeten de dir que alguna cosa està variant: l'increment de competències dels departaments de recursos humans, el seu canvi de denominació (de departaments de personal a departaments de recursos humans), la participació dels seus titulars en els comitès directius de les empreses, l'elaboració d'escrits en què es detallen, encara que sigui superficialment, les polítiques de personal que s'han de desenvolupar, una certa planificació a mig termini, etc., permeten dir que les empreses comencen a vincular d'una forma congruent, encara que de manera tímida, els aspectes de la gestió dels recursos humans amb les estratègies generals. Tanmateix, l'articulació en pràctiques concretes es fa molt lentament, sibil·linament i, de vegades, pactant amb els representants dels treballadors. El cas del metall, que inicia un canvi en les seves estratègies, il·lustra la qüestió de com es tracta d'ajustar la política de personal a noves situacions que sorgeixen per canvis en l'estratègia productiva.

Finalment, cal mencionar els aspectes més directament econòmics de les polítiques de personal. L'empresa de químiques no té polítiques retributives que la diferenciïn d'altres del sector o d'altres sectors, probablement per la seva situació financera actual. La del metall no surt gaire dels cànons tradicionals: paga millor que les del seu voltant, les polítiques retributives tenen una certa vinculació amb la nova estructura de categories (pactada) i amb la variació de llocs de treball (no pactada) i existeix una prima col·lectiva de productivitat. L'empresa d'alimentació també paga millor que les del voltant i vincula, per a algunes categories, una part del salari a un anomenat complement de mèrits que l'empresa atribueix segons una valoració individualitzada dels comandaments intermedis. Aquesta empresa és la que individualitza més clarament una part del salari, però sobre la base d'un equilibri molt precari que podria acabar sent anticonsensista per la manera com es realitza. Cap de les tres empreses no vincula el salari als beneficis.

No obstant això, totes tenen una política de *welfare* notable, ja sigui en forma monetària (complements per malaltia, incapacitat, baixes, etc.) o en forma de serveis (transport, menjadors, guarderies, botigues, gimnàs). Però en aquest aspecte no són estranys els exemples de tota l'àrea en què les empreses estan ubicades.

Grup d'Estudis Sociològics
sobre la Vida Quotidiana
i el Treball