

# Buenas prácticas de vincular el empleo y la productividad

## El caso del grupo



El mundo laboral está viviendo grandes cambios con las empresas multinacionales y sus estrategias de reestructuración como protagonistas. El presente estudio sobre un proyecto innovador de implicar a los empleados en un proyecto de mejora de productividad y de ahorro de costos en el grupo siderúrgico Arcelor (hoy ArcelorMittal) fue promovido por la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón y realizado desde el Área de Sociología de la Universidad de Oviedo. El aumento de la competitividad internacional y las nuevas estrategias corporativas suponen nuevos retos para las políticas locales y regionales que buscan fomentar empleos de calidad y, al mismo tiempo, incrementar la productividad de sus economías.

La implantación del "Plan Arco" en las plantas del grupo Arcelor en Asturias ofreció una espléndida oportunidad de estudiar los impactos de la globalización en una empresa líder de su sector en el mundo y, con sus plantas en Gijón y Avilés, la implantación industrial más importante del Principado de Asturias. El "Plan Arco" se inscribe en una política de reestructuración y racionalización del grupo que, por primera vez, realiza una estrategia transnacional de mejora de la competitividad de sus distintas plantas en varios países europeos. El análisis comparativo de la implementación del "Plan Arco" en cuatro plantas y tres países diferentes demuestra no sólo el carácter transnacional de las estrategias corporativas, sino también el alto grado de margen de maniobra para los actores locales y regionales. El mismo proyecto en el mismo grupo multinacional ha dado lugar a formas de participación e implicación muy diferentes por parte de las organizaciones sindicales, comités de empresa y gobiernos regionales afectados. Por lo tanto, representa una experiencia valiosa para el aprendizaje de cómo afrontar los retos de la globalización desde una perspectiva de los agentes sociales y políticos del Principado de Asturias.

Holm-Detlev Köhler (director)

Hans-Peter van den Broek

Vanessa Martín Méndez

IV Premio de Investigación del Consejo Económico y Social del Principado de Asturias

C | E | S

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL

DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS



Consejo Económico y Social del Principado de Asturias  
Colección de estudios  
Número 7

Composición del Jurado del IV Premio de Investigación del Consejo Económico y Social del Principado de Asturias

Presidente:

D. Nicolás Álvarez Álvarez, Presidente del CES

Vocales:

D. José María García Blanco, Catedrático de Sociología de la Universidad de Oviedo

D. Jaime Montalvo Correa, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la UNED y ex Presidente del CES Nacional

D. Jesús Arango Fernández, Profesor de Economía Aplicada de la Universidad de Oviedo y miembro del Pleno del CES

D. Ramiro Lomba Monjardín, Director de la Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales (SADEI)

Secretaría:

D<sup>a</sup> Ana López-Contreras Martínez, Jefa del Área Jurídica del CES

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento (ya sea gráfico, electrónico, óptico, químico, mecánico, fotocopia, etc.) y el almacenamiento o transmisión de sus contenidos en soportes magnéticos, sonoros, visuales o de cualquier otro tipo sin permiso expreso del editor.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en las publicaciones editadas por el CES incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

Promueve y edita: Consejo Económico y Social del Principado de Asturias

Plaza de la Paz, 9 - 1<sup>o</sup> Izda. 33006-Oviedo (Asturias)

Teléfono: 98 527 07 15 Fax: 98 523 78 13

E-mail: [correo@cesasturias.es](mailto:correo@cesasturias.es)

Web: <http://www.cesasturias.es>

ISBN: 978-84-690-9514-0

Depósito legal: AS. 6.425-07

Diseño y maquetación: Consejo Económico y Social del Principado de Asturias

Impresión: Gráficas Summa, S.A. (Polígono industrial de Silvota Llanera-Asturias)

# Buenas prácticas de vincular el empleo y la productividad

## El caso del grupo Arcelor

Holm-Detlev Köhler (director)

Hans-Peter van den Broek  
Vanessa Martín Méndez



## PRÓLOGO

El CES de Asturias ha premiado este trabajo en su convocatoria de premios de investigación de 2007. Un acierto con el que contribuye a que se conozca un trabajo que se ocupa de un tema de singular relevancia, realizado con una perspectiva interesante y que proporciona valiosas observaciones y aleccionadoras conclusiones.

Este trabajo describe y analiza cuatro procesos paralelos de reestructuraciones y mejoras de la competitividad que se vienen llevado a cabo muy recientemente en plantas del grupo industrial Arcelor; en concreto, las plantas de Aceralia en Asturias, de Sidmar en Gante (Bélgica), de Stahlwerke en Bremen y de EKO Stahl en Eisenhüttenstadt, ambas en Alemania. Las cuatro plantas tienen una historia compartida en varios aspectos; todas habían tenido su fase de mayor desarrollo, casi de esplendor, en las primeras décadas de la segunda mitad del siglo pasado; todas ellas habían experimentado ya cuantiosas reducciones de tamaño tras su apertura a la competencia internacional; además, las cuatro plantas, por su tamaño y por su peso relativo en las economías de sus correspondientes territorios, han aportado una fuerte idiosincrasia empresarial en su integración en un grupo multinacional, que, a su vez, opera con un funcionamiento muy centralizado y que experimenta una transición de mercados del acero muy compartimentados hacia mercados muy globalizados.

A esos ingredientes, ya de por sí atractivos, se añade que los planes que se estudian incluyen importantes exigencias de ahorro y mejora de la productividad, junto a cambios en la organización del trabajo. Y lo que es particularmente importante, esos planes se ponen en marcha con un enfoque de participación activa de todas las plantillas, buscando identificar "desde abajo" los ahorros y las mejoras potenciales en todas las unidades de producción y de gestión.

A la relevancia del tema se añade el interés de la perspectiva de estudio. Y en esa perspectiva predomina sobre todo la actitud de ir a los hechos; no de especular sobre la globalización y las estrategias de las grandes corporaciones transnacionales, sino de acercarse a ver, de observar y de preguntar a los diferentes actores de estos procesos. En este caso, de preguntar a directivos de las empresas, trabajadores y sus representantes, y responsables de las administraciones locales o regionales. No siempre se habla de estos temas con observaciones de primera mano, como tampoco es frecuente que las grandes corporaciones abran tan generosamente sus puertas a los investigadores.

No sólo hay búsqueda de hechos en este trabajo. También preocupaciones y referencias que elevan el valor de los hechos observados. Todo el trabajo está vertebrado por una preocupación sobre un asunto del máximo interés: si es posible, y bajo qué condiciones, que las grandes empresas multinacionales, en su búsqueda continua de una mayor competitividad, se vinculen a objetivos de calidad del empleo en sus propias plantas y a otros objetivos de mejora del empleo en las áreas locales o regionales. El tema tiene ya un buen desarrollo en la literatura sociológica y económica internacional, pero hay muy pocos estudios sobre corporaciones de este tipo operando en España y sobre el modo en que han venido desarrollando estos procesos de mejora de competitividad. Como referencia conceptual y teórica de estas preocupaciones está el "enfoque societal", que ayuda a explicar el modo que las presiones hacia la uniformidad en la organización del trabajo que protagonizan estas empresas interaccionan con actores, instituciones y culturas locales, y en qué grado esa interacción es capaz de reorientar la acción de esas empresas en sus respectivos territorios.

El que se conozca este estudio servirá también para conocer mejor el trabajo que viene realizando un grupo de sociólogos de la Universidad de Oviedo, dirigidos por el profesor Holm-D. Köhler. Este grupo acumula ya otros trabajos que comparten relevancia en las temáticas y perspectiva internacional en sus análisis. Es el caso de sus estudios anteriores sobre las prácticas de recursos humanos en las etapas de inserción laboral, los procesos de innovación en territorios y empresas de bajo nivel tecnológico, sobre relaciones laborales en plantas de la industria del automóvil y actualmente sobre empleos de bajo salario. Todos ellos ejemplos de cómo se concretan las tendencias globalizadoras en contextos nacionales o locales y cómo, a pesar de la fuerza de esas tendencias, el escenario que se observa no es de una convergencia total hacia un conjunto estándar de "buenas prácticas" para mejorar la competitividad, sino que hay un espacio, aunque desigual según contextos, para una variedad de prácticas de organización del trabajo y de las relaciones laborales.

Los resultados de este trabajo deben leerse sobre todo como relato de casos de transformaciones empresariales. Transformaciones que se centran en los respectivos planes de mejora en cada una de las plantas, pero que se describen con referencias temporales y espaciales más amplias, que incluyen datos de la historia de cada planta y de su contexto local que resultan cruciales para la comprensión del éxito relativo de cada caso. En este sentido, puede que uno de los aprovechamientos más fructíferos de este trabajo sea su uso como material de caso en cursos universitarios de sociología de las organizaciones y de dirección de recursos humanos.

Aún con ese tono de relato de casos, se proporcionan unos cuantos resultados, que no se ofrecen como generalizaciones explícitas, aguantan perfectamente una lectura en ese tono. No es fácil referirlas brevemente y hacerles suficiente justicia, pero valga su escueta mención para estimular una atención especial a algunos de estos resultados en la lectura del trabajo. Desde luego que entre lo más relevante de los resultados está el constatar que el logro de una participación más activa de trabajadores y sus representantes es un aspecto que favorece claramente la riqueza y variedad de mejoras introducidas y, en definitiva, el éxito relativo de estos planes; bien es cierto, también, que esa participación no parece fácil de hacerse efectiva sólo con voluntad y método por parte de la

empresa, sino que es fuertemente dependiente de la unidad en la representación de los trabajadores, del marco que regula la participación de los empleados y de la existencia previa de reglas de mutua confianza entre empresa y representantes de los trabajadores.

De indudable interés es, sin duda, todo lo que se señala respecto al desigual papel jugado por los diferentes gobiernos regionales o locales en estos procesos, con la evidencia de que una mayor presencia de estos acrecienta el compromiso de ajuste de las estrategias transnacionales a los contextos locales. Pero también parece deducirse del estudio que esa participación se canaliza no en intervenciones o presiones directas de los gobiernos, sino a través de un conjunto de dispositivos institucionales de cooperación entre agentes locales, entre los que los centros tecnológicos, las agencias locales de empleo y diversos tipos de foros empresariales aparecen como los más destacados.

Otros resultados pueden parecer de menos brillo generalizador pero aportan informaciones de indudable interés. Por destacar tan sólo unos pocos, se podría mencionar la importancia en estos procesos de algunas nuevas formas de gestión de los recursos humanos, y, muy en particular, el establecimiento de categorías y remuneraciones basándose en cualificaciones y valoraciones, frente a la antigua práctica de basarse en escalafones y antigüedad; pero también cómo este cambio suele provocar una tensión entre trabajadores jóvenes y trabajadores mayores y cómo la función de representación de los trabajadores puede gestionar esa tensión. También se puede reseñar que la externalización de actividades no tiene por qué ser un acompañante obligado de la mejora de la competitividad; el estudio informa de cómo algunas plantas han "reinternalizado" actividades como parte de los compromisos de mejora. En un sentido menos positivo, habría que mencionar el escaso papel jugado por las figuras de representación transnacional de los trabajadores, el comité de empresa europeo en concreto, una ausencia que resulta más llamativa entre plantas de fuerte tradición sindical y en el ámbito de un grupo industrial que mostraba su total apego al modelo europeo de relaciones laborales.

La concreta configuración de algunos de estos hechos en el contexto asturiano puede ser motivo para algunas reflexiones que sobrepasan el marco de la planta y el grupo industrial estudiado. El estudio parece mostrar con claridad que el caso asturiano no figura entre los de más éxito en dos de los ingredientes que más influencia muestran en la explicación de los resultados de estos procesos: la confianza y participación de trabajadores y sus representantes, por un lado, y la interacción entre empresa e instituciones regionales, por otro. Esto es algo que no deja de ser paradójico en una región que cuenta con recursos de los que se podría esperar mejores resultados en ese sentido. Por un lado, la región ofrece una experiencia amplia e intensa de reconocimiento y participación institucional de los sindicatos (también de las organizaciones empresariales), que tienen voz en múltiples instancias institucionales y que acumulan varios episodios seguidos de pactos regionales que suelen tener como motivo central el empleo y la competitividad. Por otra parte, se supone que las instituciones regionales y locales han acumulado ya una buena experiencia en la gestión de procesos de este tipo, ya que en Asturias hay una presencia muy significativa de plantas de empresas transnacionales que han transitado recientemente, en general con bastante éxito, hacia una mayor



globalización de sus mercados y hacia una integración más exigente en su respectivas cabeceras empresariales.

De ese conjunto de consideraciones podría deducirse una reflexión en algún modo preocupante; si ocurriera que las instituciones regionales no hubieran acumulado la experiencia necesaria para inducir dinámicas positivas en los procesos de reestructuración y mejora de empresas transnacionales de la región; o si se dedujera que la densa presencia institucional de los agentes sociales en la región estuviera muy "engrasada" para participar en la dinámica política regional, pero tuviera bastante menos que ofrecer en la dinámica empresarial y, particularmente, en procesos tan importantes como los que se estudian en este trabajo.

Las iniciativas estratégicas estudiadas están todavía en desarrollo en tres de las cuatro plantas estudiadas, entre ellas las plantas asturianas, que deben completar el Plan Arco al final de este 2007. En el intermedio de estos desarrollos se ha producido la fusión de Arcelor en el grupo angloindio Mittal Steel, conformando un nuevo gigante industrial que lidera la producción mundial de acero. El balance final de estos planes de mejora todavía abre un capítulo más al estudio que aquí se presenta. Quizás con un matiz de mayor interés ahora, puesto que no es difícil imaginar que en el contexto de un grupo empresarial de estas características se producirán nuevas decisiones estratégicas que afectarán a la planta de Asturias. Falta por saber si como parece, el comportamiento estratégico del nuevo grupo se orienta más por la filosofía del "capitalismo financiero" que por las orientaciones más en el tono del "capitalismo renano" del grupo Arcelor, y si eso conlleva que futuras iniciativas estratégicas para las plantas europeas ya no serían tan proclives a la metodología participativa y qué potenciales consecuencias para empleados y territorios se siguen de ello.

Oviedo, diciembre de 2007

**Rodolfo Gutiérrez**  
Catedrático de Sociología de la Universidad de Oviedo





## ÍNDICE

---

1. INTRODUCCIÓN .....	13
2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL GRUPO ARCELOR .....	15
2.1 El grupo Arcelor .....	15
2.2 Aceralia .....	16
2.3 Arbed .....	20
2.4 Usinor .....	22
2.5 Arcelor en la actualidad .....	24
2.6 Las relaciones laborales en Arcelor .....	38
3. EL PLAN ARCO EN ACERALIA .....	45
3.1 Antecedentes del Plan Arco .....	45
3.2 Objetivos del Plan Arco .....	52
3.3 Metodología del Plan Arco .....	53
3.4 Relaciones de sindicatos y trabajadores .....	60
4. EL PLAN 44 EN SIDMAR (BÉLGICA) .....	67
4.1 La planta .....	67
4.2 El Plan 44 €/tonelada .....	68
4.3 Sidmar en el contexto regional .....	73
5. EL PLAN FIT EN STAHLWERKE BREMEN (ALEMANIA) .....	77
5.1 La planta .....	77
5.2 El Proyecto FIT .....	78
5.3 Stahlwerke Bremen en el contexto regional .....	84
6. EL PLAN ZUG EN EKO STAHL EISENHÜTTENSTADT (ALEMANIA) .....	87

6.1 La planta .....	87
6.2 El Proyecto ZUG .....	90
6.3 EKO Stahl en el contexto regional .....	95
7. CONCLUSIONES Y <<BUENAS PRÁCTICAS>> PARA LOS AGENTES SOCIALES Y POLÍTICOS EN ASTURIAS .....	101
8. ANEXOS .....	107
Lista de tablas .....	107
Lista de gráficos .....	107
Bibliografía .....	108

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

La idea de este proyecto surgió en el ámbito de varias administraciones regionales y locales que afrontan nuevos retos de políticas de empleo. La globalización, con el aumento de competitividad y las nuevas políticas corporativas de las empresas multinacionales, requiere una reorientación de las políticas para lograr un empleo de calidad, buscando fórmulas para comprometer a las empresas filiales de un grupo multinacional con los objetivos de la región y vincular el aumento de la productividad a la mejora de la calidad del empleo.

La implantación del «Plan Arco» en las plantas del grupo Arcelor en Asturias ofreció una espléndida oportunidad de estudiar estos impactos de la globalización en una empresa líder de su sector en el mundo y, al mismo tiempo, la implantación industrial más importante del Principado de Asturias. El «Plan Arco» se inscribe en una política de reestructuración y racionalización del grupo que, por primera vez, realiza una estrategia transnacional de mejora de la competitividad de sus distintas plantas en varios países europeos. La comparación de la realización de esta estrategia en varias plantas del grupo permite, por lo tanto, identificar los factores organizativos y contextuales que intervienen en el desarrollo y el éxito de los planes de reestructuración.

La investigación se realizó entre septiembre 2005 y abril 2006 con visitas a las cuatro plantas y entrevistas en profundidad a los ejecutivos responsables del Plan, representantes sindicales y delegados de los comités de empresa y empleados afectados. Este período coincidió con la OPA presentada por el grupo Mittal Steel que encontró una fuerte resistencia por parte de la dirección de Arcelor. Después de meses de tira y afloja las dos ejecutivas llegaron a un acuerdo en junio 2006 que permitió la compra de la mitad de las acciones por el magnate anglo-indio Lakshmi Mittal. De esta fusión de los dos primeros grupos siderúrgicos del mundo surgió el nuevo gigante Arcelor Mittal, presidido por el propio Lakshmi Mittal, con 117,2 millones de toneladas de producción de acero (2006) y más de 300.000 empleados en todo el mundo. Sin embargo, este agitado proceso no ha afectado la implementación del «Plan Arco» en las plantas de productos planos de Arcelor en Europa que ha finalizado, según la proyección del propio Plan, en el año 2007.

El grupo siderúrgico Arcelor, en el momento de la fusión el segundo más grande del sector en el mundo con un total de 96.256 empleados (2005), ha implantando un programa de reducción de costes con fuertes recortes de las plantillas en sus once plantas europeas de productos planos, entre ellas la de Avilés en Asturias. Este programa, que adopta diferentes nombres en cada planta pero sigue una metodología común, busca la participación activa de todos los trabajadores en la identifi-

cación del potencial de ahorro en todas las áreas de producción y gestión. Para nuestro estudio comparativo hemos seleccionado cuatro plantas, la pionera de Gante (Bélgica), dos plantas en Alemania (Stahlwerke Bremen y EKO Stahl Eisenhüttenstadt) que empezaron sus planes de reestructuración antes que Asturias, y la planta de Arcelor España en Asturias.

El informe se estructura de la siguiente manera: en primer lugar figura un repaso de la evolución del grupo, resultado de una fusión de tres grupos siderúrgicos europeos. Esta información básica se complementa con una introducción elemental a los sistemas de relaciones laborales de los tres países en cuestión. El tercer capítulo presenta el contenido y la metodología del Plan Arco implementado en Asturias. Las condiciones, problemas y reacciones de los agentes asturianos sirven de fundamento para la posterior comparación con los demás casos investigados (capítulos IV a VI). El capítulo VII resume los resultados más destacados del análisis comparativo, haciendo hincapié en la participación de los trabajadores y de sus representantes y en la implicación de agentes políticos locales y regionales en la gestión de los planes con importantes impactos en el empleo. Este breve capítulo concluyente refleja la perspectiva de los agentes asturianos en un intento de identificar potenciales de mejora para la empresa, las administraciones y los sindicatos en la gestión de planes de modernización empresarial.

El estudio aquí presentado sólo ha sido posible con la buena disposición de los representantes del grupo Arcelor y de los representantes sindicales en las plantas visitadas. También agradecemos la excelente gestión del proyecto por parte de la Fundación Universidad de Oviedo y el generoso apoyo del Ayuntamiento de Gijón.

## CAPÍTULO II EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL GRUPO ARCELOR

### 2.1 El grupo Arcelor

El grupo siderúrgico Arcelor es el resultado de la fusión de los tres grupos empresariales, Aceralia (España), Arbed (Luxemburgo) y Usinor (Francia); tres empresas que han dado como resultado uno de los grupos siderúrgicos más importantes del mundo, con su sede en Luxemburgo y con plantas de producción repartidas en múltiples países europeos, americanos y asiáticos. Esto hace de Arcelor un grupo muy heterogéneo y con culturas laborales diferentes. Con su fusión en febrero de 2002 consiguieron desbancar a empresas como Nippon Steel, POSCO, e incluso triplicar la producción frente a sus competidoras europeas —Ispat International, CORUS, Thyssen Krupp y Riva— (IISI, 2005).

Las tres compañías veían la necesidad de consolidarse para así reforzar sus posiciones en Europa y en el mundo y afrontar un negocio y unos clientes cada día más globales. Las razones estratégicas que llevaron a la fusión han sido:

- “Dar valor a los accionistas, clientes y trabajadores.
- Diversificar los mercados, tanto geográficamente como en variedad de productos.
- Repartir las economías de escala.
- No quedarse fuera de la reorganización mundial del sector.
- Incentivar el I+D en los productos.” (Laso, 2003: 23)

Sigue siendo difícil crear una compañía homogénea ya que se enfrentan culturas laborales y sindicales muy diferentes. Esto se ha reflejado en los últimos años en la aplicación, por parte de Arcelor, de planes de reestructuración como parte de su estrategia global en diferentes plantas industriales de la compañía. En el presente estudio analizaremos la aplicación de estos planes



laborales a plantas industriales de Aceralia<sup>1</sup> en España, Sidmar en Bélgica, Stahlwerke Bremen y Eko-Stahl en Alemania.

## 2.2 Aceralia

La evolución de la siderúrgica desde los centros asturiano y vasco y, por tanto, el origen de la Corporación Siderúrgica Aceralia se encuentra íntimamente ligada al conjunto del proceso de industrialización en España. En Asturias puede hablarse de industrialización desde la segunda mitad del siglo XVIII centrada principalmente en la minería del carbón. Tanto la siderurgia asturiana como la vasca tienen su origen en la afluencia de capital extranjero belga y británico, respectivamente, interesados en las óptimas condiciones que presenta el litoral cantábrico.

En 1833, se creó en Asturias "La Real Compañía Asturiana de Minas". La idea inicial era la utilización del carbón asturiano junto con el hierro vasco en un proyecto siderúrgico de gran calibre. Tras la instalación, en 1844, de la compañía inglesa Asturian Mining Company<sup>2</sup> en el valle del Caudal, se aprecia la aparición de capital nacional interesado en el desarrollo de una industria siderúrgica propia, fraguando estos intereses en la constitución, tras el paso de la Asturian Mining Company a manos francesas, de la sociedad metalúrgica de Langreo, después Duro y Cia (1860). La consolidación como empresas siderúrgicas de Duro y Cia, más tarde Duro Felguera, y de la Fábrica de Mieres, así como la parálisis de la industria vasca, debido a un conflicto civil facilitó la instalación de un tercer polo siderúrgico en Gijón, la Sociedad de Minas y Fábricas de Moreda y Gijón (1878), más tarde Sociedad Industrial Asturiana Santa Bárbara, SIA (1899).

En el período 1850-1880 Asturias tendría la hegemonía siderúrgica nacional pero la fusión en Altos Hornos de Vizcaya (1902) de las tres grandes compañías siderúrgicas vascas —Sociedad Altos Hornos y Fábricas de Hierro y Acero de Bilbao (AHB), Sociedad Anónima de Metalurgia y Construcciones de Vizcaya (La Vizcaya) y Compañía Iberia, nacidas todas ellas en el último cuarto del siglo XIX— supondrá el fortalecimiento del núcleo siderúrgico vasco frente al asturiano (Fernández Conde, 1990).

---

<sup>1</sup> En el presente estudio, analizaremos las plantas industriales de Asturias y las denominaremos aunque de manera imprecisa Aceralia-Asturias para distinguir las de las demás plantas, ya que el 20 de diciembre de 2005 el nombre de Aceralia ha desaparecido para pasar a denominarse como la matriz. Pero este cambio, no obstante se ha encontrado con dificultades, dado que ya existe una compañía que se llama Arcelor-España, una filial al 100% del grupo que opera como un holding que aglutina a tres de las plantas españolas. La ley no permite que existan dos compañías con igual nombre. La única solución ha sido que Aceralia absorba a Arcelor España y tome el nombre de la compañía absorbida.

<sup>2</sup> En 1848 la fábrica de Mieres encendió su primer horno, pero sin ferrocarril estaba abocada al cierre. Lo mismo pasó con su sucesora la compañía minera y metalúrgica de Asturias y en 1861 adquiere sus propiedades, la sociedad hullera y metalúrgica de Asturias que posteriormente será en 1879 fábrica de Mieres.

- ENSIDESA se encontraba bien situada, tanto cara al abastecimiento de las materias primas provenientes del exterior, resultado de su ubicación próxima al puerto de Gijón, como a las materias primas nacionales dada su proximidad con el Parque de Tratamiento de Carbones de Aboño (Asturias). Además, su dimensión le confiaba un mayor poder de negociación con los proveedores. Pero, por otro lado, la empresa, debido a la mala gestión pública, debía soportar por presiones de esferas superiores, servidumbres con respecto al suministro de ciertos minerales de hierro, inadecuados para la producción siderúrgica.

- La línea de productos de ENSIDESA no era la más adecuada; la oferta de semiproductos (productos con escaso valor añadido), era muy elevada; y la producción de largos tenía demasiada importancia absoluta, y éstos eran productos que debido al exceso de oferta existente tenían precios bajos. Esta estructura productiva dio lugar a que ENSIDESA se viera afectada por la caída del mercado siderúrgico.

- ENSIDESA presentaba dos estructuras diferenciadas. Por un lado, la proveniente de la Unión de Siderúrgicas Asturianas (UNINSA) situadas en La Felguera, Mieres y Moreda, plantas obsoletas, antiguas y condenadas a la reconversión total o el cierre. Por otro, las plantas de Gijón y Avilés de una modernidad aceptable aunque mal gestionadas; en lugar de desarrollar instalaciones de tamaño apropiado, se produjo una ampliación desordenada basada en pequeñas instalaciones de laminación.

- La productividad por trabajador, debido principalmente a los excesos de plantilla existentes, quedaba muy lejos de la que tenían las siderurgias competitivas. Pese a este mal dato, la productividad por trabajador era superior a la de otras empresas integrales españolas y, además, su conflictividad laboral era menor.

- Los diferentes directores que fue teniendo ENSIDESA chocaban con la falta de autonomía de la empresa, debido a las presiones del sector privado para que el gobierno dirigiese el devenir de la empresa. Como consecuencia de esta falta de autonomía hubo continuos cambios en la dirección, derivando esto en un sistema organizativo inestable y discontinuo.

- El endeudamiento histórico de ENSIDESA fue siempre muy alto. El pasivo al que tenía que hacer frente la empresa era superior al 90% del total de los fondos ajenos (si bien una parte importante era pasivo a devolver al Estado). En respuesta a este endeudamiento en 1977 se presentó un plan de reestructuración que disminuía o congelaba las inversiones, y, en 1978, anunció un nuevo plan estratégico. Pese a estos planes la empresa era incapaz de salir de esta situación sin ayuda externa.

Esto provoca la necesidad de un proceso de adaptación de la siderurgia integral. Entre 1984 y 1996 se llevarán a cabo dos planes de reconversión de la siderurgia integral española (1984-91 y 1992-96) y se tomaron "medidas (...) [que] debían dirigirse a una reducción de las capacidades de produc-

ción, la reducción de costes, una mejora de las calidades de los productos y una diferenciación de la gama de productos, junto a la creación de nuevos mercados" (Rißmann, 1996: 150). Estos dos planes de reconversión fueron muy criticados ya que las decisiones que se tomaron para su aplicación contuvieron los siguientes errores:

- "Se intentó repartir los dineros de la reestructuración entre ENSIDESA y AHV, es decir, entre una empresa cuya adecuación le permitiría un futuro y otra que estaba condenada de antemano. Ese reparto de los fondos fue tan escandaloso que el coste de la reestructuración por tonelada fue en AHV de 149.000 pesetas, mientras que en ENSIDESA fue de 98.000 pesetas por tonelada.

- Lo más grave fue que ese gasto hecho en AHV, en un período que fue de 1984 a 1989, era tan inservible que las instalaciones reestructuradas allí hubo que decidir cerrarlas en 1991, con un despilfarro de cerca de 100.000 millones de pesetas.

- Además, ese gasto dejó corta la reestructuración de ENSIDESA porque la acería nueva de Avilés debió diseñarse con tres convertidores, dos en trabajo y uno en espera, y el tren de bandas en caliente debió hacerse nuevo para garantizar el ancho y la calidad que permiten ir a los mejores mercados. En lugar de eso se aceptó la construcción de una acería compacta en Vizcaya, que (...) era viable a precios bajos de la chatarra y con salarios bajos. La situación del mercado mundial de la chatarra la está dejando fuera de juego, pues no trabaja a más de un 25% o un 30% de su capacidad. (...)

- El siguiente error fue la venta de la siderúrgica española, (...) bajo el nombre de Aceralia. En efecto, la inyección de 12.000 millones de euros, en el conjunto de proceso de reestructuración, si bien no había producido la mejor adecuación del útil industrial a las exigencias de la mejor práctica productiva, sin embargo, sí había capitalizado la empresa y ésta se presentaba saneada desde el punto de vista financiera. La decisión de vender una empresa libre de deudas y rindiendo beneficios significativos a un grupo siderúrgico extranjero con graves problemas financieros y productivos fue tan escandalosa que el consultor del Gobierno en la operación aconsejó la operación contraria, es decir, que Aceralia comprara Arbed.

- Además, y finalmente, los gobiernos de España y de Asturias no guardaron ninguna participación en la compañía porque seguían pensando, seguramente, que la del acero es una rama industrial como la minería, que hacíamos muy bien en deshacernos de ella. La falta de una estrategia para el futuro volvió a manifestarse cuando las acciones de Arcelor bajaron a seis euros y nadie se planteó corregir el error de 1997." (Agüera Sirgo y Vallina Miranda, 2006)

La acumulación de estos errores estratégicos sigue pesando sobre las plantas de Aceralia y en la situación actual resulta complicado conseguir los recursos necesarios de inversión para subsanarlos.

En 1991, ENSIDESA se fusionó con la empresa de acero vasco AHV, formando un consorcio denominado CSI, cuyo objetivo principal será el de privatizar el consorcio. Para ello, se elaboró un “plan de competitividad” (1993) “en el que se establecían (...) profundos cambios en la estructura empresarial y productiva, y también en la estructura financiera (...). Según [este plan], las palabras clave de la CSI para el futuro serían: alianzas estratégicas, cooperaciones, *just-in-time* con proveedores, especialización y gestión integral de calidad. Además [estaba] prevista la nivelación de las estructuras jerárquicas de la empresa, una desburocratización del consorcio y la creación de una nueva cultura empresarial y laboral” (Rißmann, 1996: 159 y ss). Este proceso de privatización culminó en 1997 con el establecimiento de una alianza estratégica con la empresa luxemburguesa Arbed y la constitución, como resultado de esta alianza, de Aceralia.

### 2.3 Arbed

La compañía siderúrgica Arbed tiene sus orígenes a finales del siglo XIX, en 1882, con el establecimiento en Dudelange (Luxemburgo) de la empresa madre de la actual Arbed, bajo el nombre de Société Anonyme des Hauts Fourneaux et Forges de Dudelange, comenzando la producción de acero en la planta de Dudelange en 1886. Los centros productivos de esta primera etapa serán Dudelange y Differdange, ambos en Luxemburgo.

La Société Anonyme des Hauts Fourneaux et Forges de Dudelange comienza su expansión en 1911 con la absorción de dos compañías luxemburguesas, la Société des Forges d'Eich, Le Gallais, Metz & Cie, fundada en 1938, y la Société Anonyme des Mines du Luxembourg et des Forges de Sarrebruck, constituida en 1859. Del nombre completo de la nueva compañía, Acéries Reunes de Burbach-Eich-Dudelange, surge el acrónimo Arbed. En el arranque del siglo XX, la compañía cuenta con veintidós altos hornos, tres hornos eléctricos, dos plantas de fabricación de acero y varias plantas de laminación. La producción del acero en crudo de los distintos centros de producción de la compañía luxemburguesa alcanza, poco antes del estallido de la Primera Guerra Mundial, las 824.500 t ([www.arbed.lu](http://www.arbed.lu)).

El establecimiento de la división de ventas de la compañía Columeta marca el inicio, en 1920, de la expansión internacional de Arbed. Sólo un año después la empresa de origen Luxemburgués crea en Brasil la Compañía Siderúrgica Belgo-Mineira. Ese mismo año, Arbed adquiere un importante paquete accionario de Paul Wurth. El crecimiento de Arbed en el periodo de entreguerras es considerable, absorbiendo a finales de la década de los 30, en concreto en 1937, la empresa Métallurgique des Terres Rouges, con sus importantes centros de producción en Belval.

En 1954, tras el paréntesis de la Segunda Guerra Mundial, Arbed continuará su expansión, tomando un paquete accionario mayoritario en Minère des Terres Rouges, comenzando la producción de acero LC-AC en el centro de Dudelange cinco años después, en 1959. Arbed iniciará a comienzos de la década siguiente, en 1962, su expansión europea con su participación en la creación del complejo marítimo Sidmar en Bélgica, tomando poco después el control accionario de la nueva compañía.

La década de los setenta es para la compañía Luxemburguesa, pese a la crisis internacional de los mercados, el momento de su consolidación como empresa de alcance transnacional. En 1974 se crea Trefil Arbed como parte del proyecto de expansión de las actividades de trefilado. La producción de alambón arranca en la planta luxemburguesa de Bettembourg, y ese mismo año, se crea Samarco en Brasil, a través de la compañía minera Samitri, para la explotación del mineral de hierro. La red comercial internacional es reestructurada en 1976 con la creación de TradeArbed, que sustituye a la vieja agencia de ventas Columeta, y dos años después, en 1978, Arbed abre en el mercado sudasiático TrefilArbed Korea<sup>3</sup>.

La crisis siderúrgica europea pasa factura a Arbed a comienzos de la década de los ochenta con la reestructuración de la industria siderúrgica luxemburguesa (1982-1983). Poco antes del inicio de este proceso, en 1981, la empresa filial Sidmar había visto arrancar la primera línea de procesamiento y endurecimiento continua de Europa. Superada la crisis, y finalizado el proceso de reestructuración, el panorama general de bonanza económica de la década de los noventa permitirá la expansión europea e internacional de Arbed, proceso que culminará con la alianza estratégica con la compañía española Aceralía, primero, y con la francesa Usinor después, creando así la primera compañía siderúrgica europea, Arcelor.

A comienzos de los noventa, los esfuerzos de la compañía se centrarán en su intento de penetrar en el mercado norteamericano, primero con la adquisición, en 1991, de la compañía norteamericana Yates, especializada en la producción de lámina de cobre, compra para la que se alió con el grupo japonés Furukawa Electric, y un año después con la apertura de una planta de TrefilArbed en el estado de Arkansas para la producción de alambón. En 1993, un año después del aumento de la producción de la compañía en la producción de Largos con la adquisición de Stahlwerk Thüringen, en Alemania, Arbed crea ProfilArbed su división para el sector de Largos, tomando el control de la Société du Train Universal de Longwy (STUL). En ese mismo año, y dentro del proceso de reestructuración del sector de planos alrededor de Sidmar, se crea Laminoir de Dudelange LDD, incorporada a la empresa radicada en Gante, junto con sus participaciones en Gavalange y en Ewald Giebel Luxembourg.

La segunda mitad de la década de los noventa contempla la consolidación de la estructura de ProfilArbed en Europa, con la incorporación y el desarrollo de nuevos equipamientos en las plantas de Eaxh-Belval, Esch-Schiffange, Diferdange y Thüringen, la creación de Acérie Rodange-Esch-Schiffange (ARES), la empresa líder en la producción de largos ligeros dentro de ProfilArbed, y la entrada de Sidmar en el accionariado de la empresa alemana Klöckner Stahl, rebautizada como Stahlwerke Bremen y de la que a fines de 1994 Sidmar tendrá ya el control accionarial.

---

<sup>3</sup> Los datos extraídos de este epígrafe han sido sustraídos de la página Web de la compañía: [www.arcelor.com/index](http://www.arcelor.com/index).

Arbed, dentro de su plan de expansión en el mercado norteamericano, crea en 1995 Arbed Americas, división de TradeArbed, para dirigir todas las actividades comerciales del grupo en los Estados Unidos. En Europa Sidmar y Stahlwerke Bremen crean Sidstahl a comienzos de ese mismo año, con el objetivo de mejorar la coordinación productiva y de ventas dentro del sector de planos. En Brasil, la política expansiva del grupo se traduce en un plan de incremento productivo dirigido a aumentar la capacidad de Samitri por encima de los trece millones de toneladas anuales, y a doblar la de Samarco hasta los doce millones.

La estrategia global del grupo se traduce en un doble plano. En las plantas centroeuropeas se busca la racionalización de la producción, especializando los centros de trabajo, reestructurando sus plantas y modernizando sus instalaciones (cierre del último alto horno en Belval, Luxemburgo, en 1997; arranque del proceso de fabricación de acero por medios eléctricos con la apertura del horno de fundición continua, también en Belval). Por otro lado, y en lo relativo a las actividades extraeuropeas de la compañía, se busca el aumento del volumen productivo.

En los últimos noventa, y dentro de esta planificación general de la política expansiva del grupo, se firmará la alianza estratégica con la compañía española Aceralia (1997), se complementará la compra e integración de la empresa Aristrain, especializada en la producción de vigas y secciones, en el grupo Arbed (1998), y se comprará UCIN, segunda empresa española en volumen de producción de alambón (wire rod) (1999).

En el mercado sudamericano, el Grupo Arbed consolida su participación en Belgo-Mineira y Samitri y firma, a través de la primera de sus filiales brasileñas, la compañía Belgo-Mineira, una alianza estratégica con la compañía Acindar, lo que facilita una entrada franca al mercado argentino.

Puede decirse que 1997 es el año en que arranca el proceso de co-participaciones estratégicas y fusiones que desembocará en la creación de Arcelor en 2002, dado que es en ese año cuando el grupo Arbed entra, junto con la compañía española Aceralia, en una co-participación estratégica que terminará suponiendo, de facto, el control de la compañía española por parte de la empresa luxemburguesa. La consolidación de esta experiencia, así como la presión de las compañías siderúrgicas sudasiáticas y norteamericanas llevará a la firma del "Memorandum de entendimiento" de 2001 entre las empresas siderúrgicas Aceralia, Arbed y Usinor, de origen español, luxemburgués y francés respectivamente, y al proceso de co-participación de las mismas en Arcelor que después abordaremos.

## 2.4 Usinor

Usinor es el resultado de la fusión, en 1986, de dos compañías siderúrgicas francesas, Usinor y Sacilor. La primera de ellas, Usinor, se crea en 1948, y nace de la fusión de dos grupos acereros franceses, Forges et Aciéries du Nord et de l'Est y Hauts Fourneaux y Forges et Aciéries de Denain-Anzin. La segunda, Sacilor, tiene su origen en el grupo Wendel, fundado ya en el siglo XVII.

La extensión de la capacidad productiva de ambas compañías entre las décadas de los cincuenta y los setenta, con una producción orientada básicamente hacia el mercado interno francés, se trunca a comienzos de los años ochenta con la entrada en crisis del sector siderúrgico europeo, cuyas consecuencias son especialmente graves para las acerías francesas. El primer impacto de la crisis en Francia, a finales de la década de los setenta, conduce a la progresiva concentración de la producción siderúrgica en torno a las dos grandes compañías francesas, Usinor y Sacilor, con el cierre o la absorción del resto de empresas y centros productivos más pequeños. Sin embargo, la profundidad de la crisis termina por afectar la estabilidad de ambas compañías y el gobierno francés decide su transferencia al sector público.

Mediada la década de los ochenta y estabilizada la situación tras un profundo proceso de reestructuración, la capacidad siderúrgica francesa se halla dividida entre dos compañías de mediano tamaño, Usinor y Sacilor, que son competidoras directas en numerosos mercados. En 1986, el Estado francés, propietario de casi el 100% de ambos grupos, decide poner en el mercado una parte del paquete accionario de una nueva compañía industrial, Usinor-Sacilor, resultado de la fusión de ambas. El nuevo grupo comienza un proceso de optimización de sus recursos industriales y de reorientación de sus actividades, esfuerzos que se traducen en la definitiva privatización de la compañía en 1995, tomando en 1997 el nombre de Usinor.

A lo largo de los noventa la compañía intenta consolidar sus posiciones en el mercado europeo e iniciar su expansión a través de un catálogo de productos de alta calidad, aceros inoxidables y planos de carbono. La firma del acuerdo de colaboración con Nippon Steel Corporation el 22/01/2001 para la utilización de sus mutuos recursos corporativos en el sector productivo y de I+D, así como para la posible puesta en marcha de *joint ventures* e incorporación a Arcelor, han respondido a la obligación de la compañía siderúrgica francesa de modernizar sus estrategias de negocio, ampliando su tradicional campo de operaciones en el mercado interno francés y tomando en consideración las necesidades que plantea la competitividad en un marco global<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Junto a este cambio en la planificación estratégica, que coincide con su paso al sector privado, Usinor aborda un plan de gestión de recursos humanos, pactado con los sindicatos franceses, denominado Cap 2010, (18/10/1999) cuyas directrices serían aplicadas en las empresas francesas del grupo y extendidas a aquellos países en los que sus contenidos no entrasen en conflicto con la legislación laboral. Entre los años 2000 y 2005, en los capítulos de políticas de empleo de este plan se encontrarían la contratación de cuatro mil nuevos empleados para sustituir los diez mil empleos perdidos por prejubilación, el desarrollo del proyecto de flexibilización voluntaria de la jornada laboral —que en el período 1995-99 había permitido la contratación de tres mil nuevos empleados para sustituir los diez mil empleos perdidos por prejubilación, el desarrollo del proyecto de flexibilización voluntaria de la jornada laboral que entre 1995 y 1999 había permitido la contratación de tres mil nuevos empleados—, así como toda una serie de medidas relacionadas con la seguridad y sanidad en el trabajo, la formación y la movilidad.

En este sentido, Usinor sigue en la última década 1992-2002 una política de expansión que le lleva a la adquisición de numerosas empresas, a la creación de nuevos centros de producción y a la expansión de su red de distribución. Las inversiones en Europa, Arvedi y la Magona (Italia), Sagunto (España), adquisición de Cockerill Sambre (Bélgica) y de Eko-Stahl (Alemania), y fuera de Europa, J&L (Estados Unidos), Thainox (Tailandia), inversiones en Acesita y CST (Brasil), creación de una *joint venture* con Dofasco en Canadá, etc., responden a esa planificación estratégica. En la misma línea se desarrollan los proyectos de expansión del grupo, que ya serán llevados a cabo bajo la dirección de Arcelor en Polonia, Latinoamérica (proyecto Vega do Sul) y Rusia (joint Venture con Servest) en su planta de Cherepovets<sup>5</sup>.

## 2.5 Arcelor en la actualidad

El 19 de febrero de 2001, pocos días después de la publicación de la primera nota de prensa "*Shaping the steel future*"<sup>6</sup> acerca del proceso de diálogo abierto entre las compañías Arbed, luxemburguesa, y Usinor, francesa, el principal grupo siderúrgico europeo, Arbed, y su socio español Aceralia, hacían público su "Memorandum de entendimiento"<sup>7</sup> con Usinor, expresando su intención de combinar su potencial industrial, comercial y humano en una nueva compañía ("NewCo"), dejando la aprobación de dicha alianza a las autoridades competentes *anti-trust* de la Unión Europea.

Arbed, Aceralia y Usinor se declaraban interesadas en iniciar el proceso de intercambio de acciones, fijando otoño de 2001 como fecha de referencia para la creación del nuevo grupo industrial. Su acuerdo se basa en un plan industrial estratégicamente construido en torno a cuatro segmentos principales de producción: Planos de Acero al Carbono, Largos de Acero al Carbono, Aceros Inoxidables y Distribución y Procesados y Comercialización. Se establecía para las tres compañías un plan de optimización y reconfiguración de los centros de producción, potenciando los más eficaces. Para ello se diseñó un plan de actuaciones para el período 2002-2005 que reportaría un ahorro cercano a los 350 millones de euros anuales.

A través de esta fusión, y una vez concluido el proceso de intercambios de acciones<sup>8</sup>, Aceralia, Arbed y Usinor se convertían en el grupo siderúrgico más importante del mundo, con más de 116 mil trabajadores repartidos por todo el planeta y con un volumen de producción de 46 millones de toneladas de acero en crudo. Las tres compañías declaraban que su intención no era tanto convertirse en el líder mundial en determinados mercados (planos y largos al carbono, inoxidables), como

---

<sup>5</sup> Los datos extraídos de este epígrafe han sido obtenidos en la página Web de la compañía: [www.arcelor.com/index](http://www.arcelor.com/index).

<sup>6</sup> Nota de prensa conjunta de Arbed, Aceralia y Usinor, 08/02/2001.

<sup>7</sup> Hecho público en una nota de prensa conjunta Arbed, Aceralia y Usinor, 19/02/2001.

<sup>8</sup> Una primera negociación, hecha pública en este primer documento establecía las siguientes relaciones de intercambio de acciones, 8 acciones de NewCo por 7 de Aceralia; 10 acciones de NewCo por 1 de Arbed; 10 acciones de NewCo por 1 de Usinor, en un 23,4% por ex-accionistas de Arbed y en un 20,1% por ex-accionistas de Aceralia (Memorandum de Entendimiento, 19/02/2001).



consolidar su posición y sus estrategias en unos mercados globales cada vez más competitivos, reforzando sus posiciones en Europa y fortaleciendo su presencia en el exterior. En esta línea, las compañías decidían extender el acuerdo de colaboración estratégica firmado por Usinor con Nippon Steel en enero de 2001 (31/01/2001) y se declaraban dispuestas a asumir su responsabilidad, contribuyendo al desarrollo económico de Europa y participando en su construcción. Con este motivo expresaron, por ejemplo, su intención de adoptar los valores comunes de la tradición industrial europea y convertirse en Sociedad Anónima Europea, una vez que ésta fuese aprobada por los socios miembros de la Unión Europea.

A partir de este momento, y hasta finales de 2001 se sucederán las negociaciones entre las direcciones de las tres compañías modificando los valores de intercambio accionarial y las modalidades de la integración<sup>9</sup>. Su aprobación por parte de la Comisión Europea (21/11/2001), estaba condicionada a la limitación de la misma en lo referente a las plantas de revestimiento metálico en el sector de planos (galvanizados y electrogalvanizados) y en la distribución. Mientras se acordaba el lanzamiento de la oferta pública de acciones para finales de ese mismo año y su cierre para febrero de 2002, se establecía que la nueva compañía estaría compuesta por el resultado de la suma de las acciones de las tres compañías según los ratios de paridad ratificados por las tres mesas directivas el 21/11/2001. Asimismo, las direcciones de las tres empresas ratificaban la composición y la estructura del futuro consejo de administración de la nueva compañía.

NewCo pasa a denominarse Arcelor (Arbed, Aceralia y Usinor) el 12/12/2001, concluyéndose la definición de la estructura de dirección de la nueva compañía por acuerdo de las mesas directivas de las tres compañías el 1 de marzo de 2003. El 18 de ese mismo mes se da por concluido el proceso de integración con la publicación definitiva de los resultados finales de intercambio de acciones<sup>10</sup>.

El grupo Arcelor nace con el proyecto de convertirse en el mayor grupo siderúrgico mundial. A partir de ese momento, todas las decisiones referentes a la política estratégica, inversiones, etc., de las empresas del grupo, pasan a ser tomadas desde la dirección general<sup>11</sup> de Arcelor o desde el órgano competente dentro de la estructura de la nueva compañía. Por otra parte, el grupo industrial pasará a domiciliarse en Luxemburgo. "La creación de este nuevo grupo (...) completaba las aspiraciones expansivas de Usinor, que pretendía consolidar su posición en el sur de la Unión Europea, consagraba la vocación internacional de Arbed, e internacionalizaba la gestión de la siderurgia integral española" (Laso, 2003: 25).

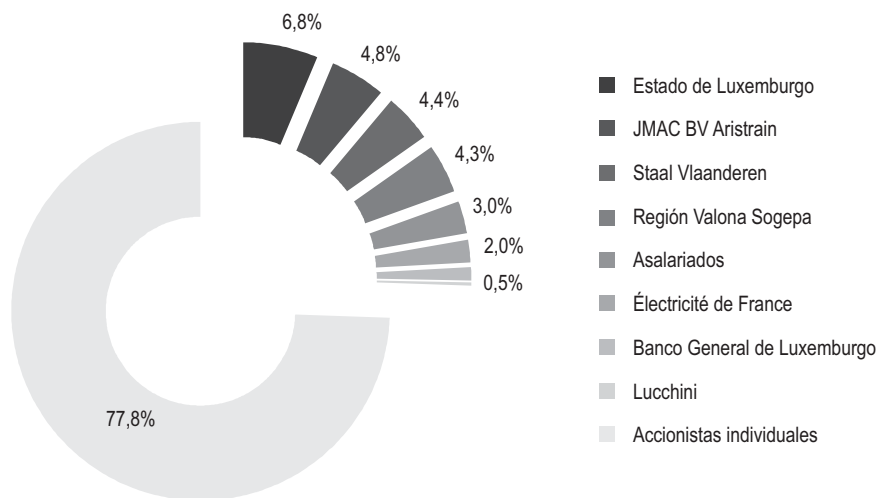
---

<sup>9</sup> 4 acciones de NewCo por 3 de Aceralia, 43 acciones de NewCo por 4 de Arbed y 1 acción de NewCo por 1 de Usinor. Con esto, el peso de los grupos de Arbed y Aceralia aumentaba desde el 2,5%, hasta el 46% en la composición de accionariado de la nueva compañía. Datos obtenidos de las notas de prensa conjuntas Arbed, Aceralia, Usinor del 08/06/2001, *Aceralia, Arbed and Usinor confirmed the modalities of their merger* y del 16/11/2001, *Project of merger between Usinor, Arbed and Aceralia y European Comisión Aprobación*, del 21/11/2001.

<sup>10</sup> Los datos extraídos de este epígrafe han sido recogidos de la página Web de la compañía: [www.arcelor.com/index](http://www.arcelor.com/index).

<sup>11</sup> La dirección general se encarga de la gestión del grupo siguiendo cuatro ejes principales: orientaciones estratégicas, gestión de la mejora, recursos humanos, coordinación e integración (Arcelor, 2004a).

Gráfico 1: Composición accionarial del grupo Arcelor. 2002



Fuente: <http://www.arcelor.com>

En los inicios, esta fusión no fue del agrado de los competidores norteamericanos de Arcelor. La puesta en marcha de toda una serie de medidas arancelarias por parte de la administración Bush desde comienzos de 2001, destinadas a proteger su industria siderúrgica de las amenazas europeas y sudasiáticas pudo haber sido vista por los socios de Arcelor como un argumento más a favor de la fusión. Tampoco fue un proceso de fusión fácil, ya que se trataba de la unión de tres empresas con una cultura de trabajo muy diferente. Por tanto, además de tener que enfrentarse a una reestructuración productiva, también debían de enfrentarse a una reestructuración organizativa para hacer más competitiva la compañía.

Un representante sindical de Aceralia: *"Fue un proceso de fusión enormemente complicado, y claro, la dirección diría, aquí (Aceralia) hay una cultura de participación muy implantada, y luego, hay que fusionar no sé cuantas empresas. Esto no es una fusión entre tres empresas, Aceralia, Arbed, Usinor. Daos cuenta de que Usinor viene de Usinor y Sacilor, de la fusión con Cockerill Sambre. Dentro del grupo Arbed, Luxemburgo, Gante y Bremen suponen tres países y tres culturas distintas. Nosotros (Aceralia), nuestra vida desde hace 15 años es que es la hostia. Nosotros éramos ENSIDESA (resultado de la fusión entre UNINSA y ENSIDESA en el 74), luego absorbimos a la fábrica de Mieres y a la fábrica de La Felguera, luego absorbimos a Sagunto, y luego nos fusionamos con Altos Hornos de Vizcaya. Pero es que hablas con la gente de AHV y ellos eran Lesaka, Echévarri y Vizcaya (...). Todo esto es muy complicado (...)"*. (AcS5- 28/04/2005)

Y tras la fusión: *"La producción de acero se mantiene pero hay que disminuir el número de centros de producción. En una primera fase Arcelor decide que solamente va a mantener los centros de producción costeros. Ahí entran en dificultades Lieja, Florance y Bremen. ¿Por qué los costeros? Porque las cabeceras siderúrgicas lo que hacen es recibir carbón y mineral, que ya no viene de Europa, y llega en barco. El suministro de carbón aquí en Europa viene de la ex-URSS, Brasil, Colombia, EEUU y Australia. Entonces cuanto más grande sea el puerto y los fletes, más barato."* (AcS5- 28/04/2005)

La nueva estructura del Grupo Arcelor, resultante del proceso de fusión, divide las actividades en cuatro sectores principales: Productos Planos, Productos Largos, Aceros Inoxidables y Distribución-Transformación-Trading. A principios del 2005, las principales unidades operativas son:

Tabla 1: Unidades operativas de 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, alambón, etc..)	Ugitech	Arcelor Steel Services Centres	Circuit Foil
Sur de Europa	RPS(Carril y perfiles especiales, tablestacas)	IUP Precisión Strip (productos laminados de precisión)	Arcelor Construction	DHS Group
Acelor Packaging (API)	Trefilerías	Tubos Inox	Arcelor International	Industeel (chapa gruesa)
Brasil	Americas	Acesita (Brasil)	Arcelor Projects	

Fuente: (Arcelor, 2004b)

Así, Arcelor es uno de los principales operadores de la siderurgia mundial, con una producción de 47 millones de toneladas de acero (2004). Entre la presencia del Grupo destacan los principales mercados del automóvil, construcción, electrodomésticos, envases y embalajes e industria en general (Arcelor, 2004a).

El año 2004 se ha caracterizado por un gran dinamismo y un nivel de actividad elevado en la industria siderúrgica mundial. En este año la producción mundial del acero se ha situado en 1.057 millones de toneladas, impulsada por el consumo de China que habría aumentado en un 11%, con un efecto de ajuste a la baja de stocks. Las exportaciones de este país se incrementaron en un 134% situándose en más de 20 millones de toneladas en 2004. Mientras, las importaciones disminuyeron un 24%, situándose en 33 millones de toneladas. China representa por sí sola, más de una cuarta

Tabla 2: Ranking de compañías en producción de acero en el 2003-2006  
(millones de toneladas métricas de acero producido)

2004		2003		Compañía	2006		2005		Compañía
1	46,9	1	42,8	Arcelor	1	117,2		109,7*	Arcelor Mittal
2	42,8	2	35,3	Mittal Steel	2	32,7	3	32,0	Nippon Steel
3	32,4	3	31,3	Nippon Steel	3	32,0	5	29,9	JFE
4	31,6	4	30,2	JFE	4	30,1	4	30,5	POSCO
5	30,2	5	28,9	POSCO	5	22,5	6	22,7	Baosteel
6	21,4	6	19,9	Shanghai Baosteel	6	21,2	7	19,3	U.S. Steel
7	20,8	8	17,9	US Steel	7	20,3	8	18,4	Nucor
8	19,0	7	19,1	Corus Group	8	19,1	12	16,1	Tangshan
9	17,9	10	15,8	Nucor	9	18,3	9	18,2	Corus Group
10	17,6	9	16,1	ThyssenKrupp	10	18,2	10	17,5	Riva Group
11	16,7	11	15,7	Riva Acciao	11	17,5	13	15,2	Severstal
12	16,1	18	10,6	ISG	12	16,8	11	16,5	ThyssenKrupp
13	14,6	14	12,3	Gerdau	13	16,1	14	13,9	Evraz Group
14	13,0	12	12,8	Sumitomo	14	15,6	15	13,7	Gerdau
15	12,2	15	12,1	EvrazHolding	15	15,3	20	11,9	Anshan
16	12,1	13	12,4	SAIL	16	14,6	22	10,5	Jiangsu Shagan Group
17	11,3	19	10,2	Anshan	17	13,8	18	13,0	Wuhan
18	11,3	16	11,5	Magnitogorsk	18	13,6	16	13,5	Sumitomo
19	10,9	17	10,8	China Steel	19	13,5	17	13,4	SAIL
20	10,4	20	9,9	Severstal	20	12,8	19	12,6	Techint
21	9,3	22	8,4	Wuhan	21	12,5	21	11,4	Magnitogorsk
22	9,1	21	8,9	Novolipetsk	22	11,2	24	10,4	Jinan
23	8,7	25	7,8	Imidro	23	10,9	27	9,6	Magang Group
24	8,5	23	8,2	Shougang	24	10,8	25	10,3	Laiwu
25	8,1	24	8,0	Salzgitter	25	10,7	26	10,3	China Steel
26	8,0	33	6,1	Maanshan	26	10,5	23	10,4	Shougang
27	7,7	26	7,3	Kobe Steel	27	9,9	32	8,5	Valin Steel Group
28	7,6	27	7,2	INI Steel	28	9,8	28	9,4	Imidro
29	7,6	46	5,0	Jiangsu Shagan Group	29	9,5	30	8,6	IUD
30	7,1	28	7,1	Krivorozstal	30	9,1	31	8,5	Novolipetsk
31	7,1	43	5,2	Valin Steel Group	31	8,9	33	8,2	Hyundai
32	7,1	32	6,1	Tangshan	32	8,8	29	8,7	Sistema Usiminas
33	6,9	30	6,5	Mariupol (Ilyich)	33	8,7	34	8,2	Metinvest
34	6,9	45	5,1	Jinan	34	7,7	35	7,7	Kobe Steel
35	6,8	34	6,1	Handan	35	7,6	40	6,5	Benxi
36	6,7	29	6,5	BlueScope	36	7,5	37	7,0	Baotou
37	6,6	58	4,2	Laiwu	37	7,4	36	7,1	Salzgitter
38	6,5	36	5,8	Duferco Group	38	7,2	45	5,8	Celsa
39	6,2	49	4,9	Chelyabinsk (Mechel)	39	7,2	79	3,3	Duferco Group
40	6,0	39	5,3	Panzhuhua	40	7,0	47	5,8	Anyang

\*Mittal Steel 63,0; Arcelor 46,7

Fuente: IISI

parte de la producción de acero bruto mundial colocándose muy por delante de países como Japón (112,7), EEUU (98,9) o Rusia (65,6).

En la Unión Europea (UE-25), la producción de acero bruto alcanzó los 193,5 millones de toneladas, lo que representa un incremento del 5% con respecto a 2003 (Arcelor, 2004a).

Tabla 3: Ranking de los países de la mayor producción de acero en el 2003 y en el 2004  
(millones de toneladas métricas de acero producido)

	2004		2003			2004		2003	
	Ranking	mmt	Ranking	mmt		Ranking	mmt	Ranking	mmt
China	1	272,5	1	222,4	Australia	22	7,4	22	7,5
Japón	2	112,7	2	110,5	República Checa	23	7,0	23	6,8
Estados Unidos	3	98,9	3	93,7	Holanda	24	6,8	24	6,6
Rusia	4	65,6	4	61,5	Austria	25	6,5	25	6,3
Sur Corea	5	47,5	5	46,3	Rumanía	26	6,0	27	5,7
FR Alemania	6	46,4	6	44,8	Suecia	27	6,0	26	5,7
Ucrania	7	38,7	7	36,9	Kazajstán	28	5,4	29	4,9
Brasil	8	32,9	9	31,1	Argentina	29	5,1	28	5,0
India	9	32,6	8	31,8	Finlandia	30	4,8	30	4,8
Italia	10	28,4	10	26,8	Egipto	31	4,8	32	4,4
Francia	11	20,8	11	19,8	Venezuela	32	4,6	35	3,9
Turquía	12	20,5	13	18,3	Tailandia	33	4,5	36	3,6
Taiwan, China	13	19,5	12	18,8	Eslovaquia	34	4,5	31	4,6
España	14	17,7	14	16,5	Malasia	35	4,0	33	4,0
México	15	16,7	16	15,2	Arabia Saudi	36	3,9	34	3,9
Canadá	16	16,3	15	15,9	Indonesia	37	2,8	39	2,0
Reino Unido	17	13,8	17	13,3	Luxemburgo	38	2,7	37	2,7
Bélgica	18	11,7	18	11,1	Bulgaria	39	2,4	38	2,3
Polonia	19	10,6	20	9,1	Grecia	40	2,0	41	1,7
Sur de África	20	9,5	19	9,5	Hungría	41	2,0	40	2,0
Irán	21	8,7	21	7,9	Otros	-	21,4	-	19,7
					<b>Total mundo</b>	<b>1.056,7</b>		<b>1.056,7</b>	

Fuente: (IISI, 2005)

Tabla 4: Mayores importadores y exportadores de acero en el 2003  
(millones de toneladas métricas)

Ranking	País	Total exportaciones	Ranking	País	Total exportaciones
1	Japón	33,7	1	China	43,2
2	Rusia	32,3	2	Estados Unidos	21,3
3	Ucrania	26,6	3	Alemania	18,1
4	Alemania	24,7	4	Italia	17,5
5	Bélgica- Luxemburgo	20,4	5	Sur Corea	15,6
6	Francia	17,5	6	Francia	14,8
7	Sur Corea	14,1	7	Bélgica-Luxemburgo	12,9
8	Brasil	13,0	8	España	12,1
9	Italia	11,3	9	Taiwan-China	11,1
10	Turquía	11,1	10	Tailandia	9,4
11	China	8,5	11	Turquía	8,2
12	Holanda	7,7	12	Irán	8,1
13	Estados Unidos	7,5	13	Reino Unido	8,1
14	Reino Unido	7,3	14	Canadá	7,1
15	España	6,4	15	Hong Kong	7,0
16	India	5,5	16	México	5,5
17	Canadá	5,5	17	Holanda	5,4
18	Austria	5,2	18	Vietnam	4,5
19	Sur de África	5,1	19	Malasia	3,8
20	México	5,0	20	Polonia	3,5

Ranking	País	Exportaciones importaciones	Ranking	País	Importaciones exportaciones
1	Japón	30,5	1	China	34,7
2	Rusia	28,9	2	Estados Unidos	13,8
3	Ucrania	25,7	3	Taiwan, China	11,1
4	Brasil	12,4	4	Tailandia	7,6
5	Bélgica-Luxemburgo	7,6	5	Irán	6,8
6	Alemania	6,6	6	Italia	6,1
7	UE (15)	5,4	7	España	5,7
8	Sur de África	4,8	8	Vietnam	4,5
9	India	4,1	9	Hong Kong	4,0
10	Kazajstán	3,0	10	Emiratos Árabes Unidos	3,3
11	Eslovaquia	3,0	11	Filipinas	2,5
12	Turquía	2,9	12	Portugal	2,5
13	Francia	2,7	13	Indonesia	2,5
14	Austria	2,6	14	Singapur	2,3
15	Venezuela	2,5	15	Arabia Saudí	2,0

Fuente: (IISI, 2005)

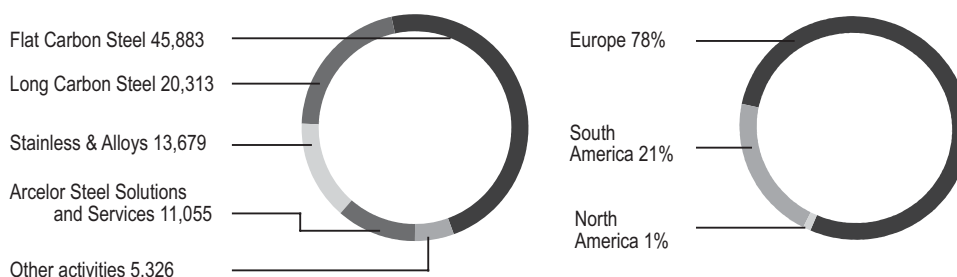
La plantilla en Arcelor es de 96.256 personas (datos de 2005), repartida en más de 60 países. Desde el año 2002, momento de la fusión, su evolución ha sido negativa en prácticamente todos los sectores, salvo en productos Largos, donde la plantilla en el año 2005 se situaba en 20.313 personas, mientras que en 2002 era de 17.765 trabajadores. En el sector de productos Planos el efecto de los planes de reestructuración comienza a percibirse en una disminución de la mano de obra desde 49.194 empleos en 2002 a 45.883 en el año 2005. En el resto de los sectores (Aceros Inoxidables, Distribución-Transformación-Trading, otras actividades) la plantilla ha disminuido de manera más acusada. Según Arcelor, esto se debe a "la salida de ciertas sociedades del perímetro de consolidación, tanto debido a la venta de sociedades, como por exclusión del perímetro de sociedades no significativas". Así, en el año 2002 el total de la plantilla se situaba en 104.241 empleados, pasando a 94.601 en 2004 (Arcelor, 2004a), con un ligero aumento en el último año, cuando se alcanza la cifra de 96.256 empleos.

Tabla 5: Plantilla de trabajadores en Arcelor por sectores de producción

Plantilla (equivalente a jornada completa)				
	31/12/02	31/12/03	31/12/04	31/12/05
Productos Planos	49.194	46.259	48.332	45.883
Productos Largos	17.765	17.913	20.306	20.313
Aceros Inoxidables	15.063	14.042	11.758	13.679
Distribución-Transformación-Trading	18.956	14.957	11.245	11.055
Otras actividades	3.263	3.123	2.960	5.326
<b>Total</b>	<b>104.241</b>	<b>96.294</b>	<b>94.601</b>	<b>96.256</b>

Fuente: Arcelor, Informes Anuales

Gráfico 2: Distribución geográfica y sectorial de la plantilla de Arcelor. 31-1-2005



Fuente: Arcelor, 2005

La cifra de negocio de los diferentes sectores<sup>12</sup> de actividad (Productos Planos, Productos Largos, Aceros Inoxidables, Distribución-Transformación-Trading) ha presentado datos positivos en los años 2004 y 2005 con respecto a 2003. Los buenos resultados se perciben en todos los sectores menos el de Aceros Inoxidables, siendo especialmente notable la evolución de Productos Largos, con un aumento del 51,1% de su cifra de negocio con respecto a 2003. Los buenos resultados de este sector también se reflejaron en un incremento considerable de la plantilla, que ha pasado de 17.913 trabajadores en el 2003 a 20.313 en el 2005. En el caso de los Productos Planos se constata un incremento significativo de los precios de venta en el segundo semestre de 2004 y un aumento de volumen de expediciones. La evolución positiva de los Aceros Inoxidables en 2004 se debió a un aumento generalizado de los precios de venta totales evitando los efectos negativos derivados del incremento de los precios de las materias primas. Por último, el sector de Distribución-Transformación-Trading mantuvo las entregas a la mayoría de los clientes dentro de los plazos establecidos.

Tabla 6: Cifra de negocio y resultados por sectores de actividad en Arcelor  
(millones de euros)

	Productos Planos			Productos Largos			Aceros Inoxidables			Distr.-Transf.-Trading		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Cifra de negocio	13.994	16.139	18.060	4.381	6.221	6.618	4.280	4.577	4.028	7.954	8.267	8.656
Evolución comparable (%)	-	-	+29,05	-	-	+51,1	-	-	-5,9	-	-	+8,8
Resultado operativo bruto	1.365	2.386	3.634	493	1.289	1.371	23	268	173	284	516	328
% de cifra de negocio	9,8	14,8	20,1	11,3	20,7	20,7	0,5	5,6	4,3	3,6	6,2	3,8
ROCE (%)	17	25,2	-	15,2	39,2	-	-39,6	12,8	-	9,2	24,2	-
Expediciones (en mill.t)	25,6	28,5	28,1	12,2	13,4	12,3	2,4	2,1	1,6	-	14,98	13,7

Fuente: Arcelor, 2004a y 2006

En este contexto favorable Arcelor prosigue con su estrategia de operador global y con su objetivo a largo plazo de reducir simultáneamente "los costes y los riesgos financieros, a fin de mejorar sus rendimientos y su rentabilidad, y generar valor para sus accionistas, sus clientes y sus trabajadores" (Arcelor, 2004c: 52). Para desarrollar su estrategia, Arcelor pretende adoptar las siguientes medidas en todos sus sectores:

<sup>12</sup> Arcelor en cuanto a sus productos sigue una estrategia de "precio antes que volumen". La empresa entiende que es mejor disminuir la producción y así garantizar la calidad del producto, manteniendo el precio de sus productos en unos niveles que permitan suficiente margen de beneficio. Esta estrategia es el resultado de experiencias negativas del pasado cuando la lucha por cuotas de mercado había llevado a espirales de reducciones del precio y de beneficios.



- "Optimizar la configuración industrial europea para mejorar la productividad y la competitividad, así como para aumentar la flexibilidad, a fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes, utilizando todas las oportunidades de sinergias.
- Gestionar la cartera de activos, con la venta de actividades no estratégicas.
- Ofrecer una gama unificada de productos/ servicios en todo el mundo, respondiendo a la demanda de los clientes globales, a través de un mejor acceso al mercado (ampliación de la red de distribución, plataformas de comercio electrónico, alianzas y asociaciones).
- Proponer una amplia gama de productos y enriquecer la cartera, gracias a las complementariedades entre los productos y mercados de los diversos sectores, y a una fuerza de innovación adecuadamente orientada.
- Atraer a los mejores talentos; gestionar y desarrollar los recursos humanos del grupo.
- Participar activamente en la evolución de la siderurgia mundial, a fin de acompañar a los clientes en su desarrollo y asegurar el crecimiento del grupo mediante adquisiciones orientadas a la creación de valor, susceptibles de reforzar la presencia geográfica de Arcelor." (Arcelor, 2004c: 52-53)

En el 2004, Arcelor adquirió la empresa brasileña CST, uno de los referentes mundiales en la fabricación de Productos Planos, y la Argentina Acindar, referente en este caso en los Productos Largos. Esto supuso un gran paso en la expansión global de la compañía. Otro de los avances que ha dado la compañía en el período 2005-2006 y que ha permitido que recuperase su liderazgo mundial ha sido la adquisición de la canadiense Dofasco, lo que permitirá a la compañía abrirse al mercado americano. "Dofasco es uno de los principales suministradores de soluciones de acero en América del Norte, y su gama de productos comprende planos laminados en caliente, laminados en frío, galvanizados y hojalata, así como productos tubulares" (Finanzas.com, 16/01/2006).

Con la adopción de todos estos criterios Arcelor pretende "aumentar su rendimiento operativo mediante el desarrollo de procesos de mejora continua, el intercambio de "mejores prácticas" y de *Know-how* técnico; mejorar la rentabilidad, a través de la adaptación de la cartera de activos y de las sinergias generadas limitando las inversiones; atenuación de los efectos negativos de la evolución cíclica de la demanda, gracias a la complementariedad de los productos y mercados, lo que permitirá una mayor estabilidad del *cash flow*, y un refuerzo de la visibilidad del Grupo en los mercados financieros, y de su percepción por los mismos, con el fin de convertirse en el valor de referencia del sector para los inversores" (Arcelor, 2004c: 53).

El estilo de gestión del grupo desde la fusión puede ser definido en términos de centralización bajo el dominio francés, "planificación central y burocrática al típico estilo francés" como comenta un dele-

gado sindical alemán. Directivos y sindicalistas de todas las plantas visitadas lamentan una pérdida de autonomía y de capacidad de decisión en una estructura que reserva todas las competencias estratégicas para las direcciones centrales sectoriales. Las divisiones nacionales pierden su función operativa y las direcciones de las plantas dependen directamente de la dirección del grupo. Al mismo tiempo se percibe un dominio personal y cultural francés en la gestión del grupo.

Un directivo de una planta alemana: *“Yo hoy en día ya no hablaría de fusión, de hecho. Ha desaparecido la cultura de ARBED, que era muy descentralizada. Se puede hablar de una absorción por parte de Usinor. Y ellos no han aprendido que son una compañía internacional. Son otras culturas. Por ejemplo, han cometido el error de no haber hecho un ‘cultural coaching’ para los directivos. Toda nuestra gente salió frustrada de las reuniones. Sólo se habló en francés. Todavía es así. (...)*

*Como norma, después de la reforma en Arcelor, ya no hay directivos de personal en los comités de dirección. Yo creo que es una decisión equivocada. Sólo en Alemania hay una excepción a raíz de la codeterminación minerosiderúrgica de modo que el Director de RRHH no puede ser nombrado por Arcelor. Somos la única dirección de personal con un campo de acción bien definido por ley.” (Bre3-5/12/05)*

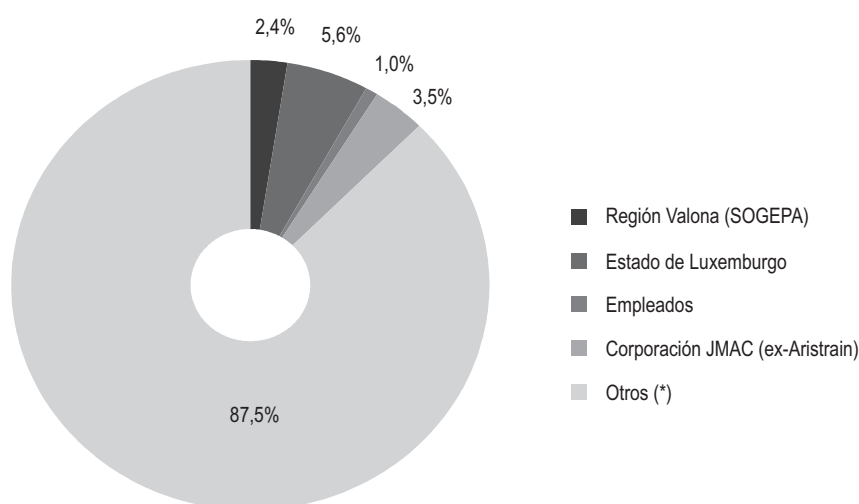
La dirección general del grupo y las direcciones centrales de las divisiones gobiernan mediante la asignación de recursos, sobre todo inversiones y cuotas de producción, para las distintas plantas cuyas direcciones se ven reducidas a ejecutores de planes centrales. Dado que las ventas y actividades de marketing también están centralizadas, apenas queda margen de maniobra para los actores locales. El dominio de la cultura francesa se deja notar también en el Comité de Empresa Europea del grupo, un órgano de representación de los trabajadores en el ámbito europeo.

Un delegado alemán del Comité de Empresa Europeo: *“Lo que a mí me fascina: en una reunión del Comité Restringido, un órgano de la parte laboral donde sólo de vez en cuando entra un representante de la dirección para informar o consultar, este directivo asume automáticamente la moderación de la reunión en el momento en que entra. A mí me resulta completamente fuera de lugar, pero los franceses lo aceptan plenamente y lo defienden, las dos partes por igual, con uñas y dientes. Al principio cuando era presidente del Comité intenté a mantener la moderación pero no hubo manera. En el momento en que el directivo entra, el asume la moderación. No hay diálogo entre iguales y las dos partes lo aceptan. Se ha impuesto el sistema francés.” (Bre2, 06/12/05)*

Arcelor desarrolla su estrategia empresarial en un entorno extremadamente competitivo y volátil y en mercados cada vez más globalizados. La creciente importancia de la satisfacción de los intereses de los accionistas en la gestión empresarial se impone aún más en el caso de Arcelor dado la extrema dispersión del accionariado (véase gráfico 3). 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. Así, por ejemplo, el presidente de Arcelor, Guy Dollé, reaccionó frente a la OPA lanzada por Mittal Steel con el anuncio de convertir el interés del accionista en la máxima prioridad y recortar costes mediante la reducción de la plantilla en un 3% anualmente (Expansión, 02/03/2006). 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 3: Estructura accionarial de Arcelor. 2005



\* Incluidas las acciones en autocartera. A 31 de diciembre de 2005, el número de acciones de Arcelor emitidas era 639.774.327. Fuente: <http://www.arcelor.com/rls/data/pages/73/ArcelorPresentation23March2006ES.pdf>

Este peso accionarial dentro de Arcelor queda también reflejado en el proceso de la OPA (oferta pública de adquisición) hostil lanzada a principios del año 2006 por el magnate angloindio Lakshmi Mittal, dueño de la compañía Mittal Steel y líder mundial del negocio siderúrgico por delante de Arcelor. Esta OPA se desarrolla en las siguientes circunstancias:

“1- Hay que tener presente en la mente que se trata de dos grandes multinacionales con una estrategia global que en este momento está dirigida a un crecimiento rápido, a cualquier precio, para poder responder eficazmente al fuerte tirón que la demanda china, india y brasileña está ejerciendo sobre el sector siderúrgico mundial, actualmente muy fragmentado. En el caso de Mittal Steel y de Arcelor sus producciones y localizaciones son objetivamente complementarias y, por tanto, las tentativas de fusión son lógicas dentro de esta estrategia. Lo que no cabe en ella son los problemas que como consecuencia se planteen, desde el punto de vista económico y social, en los territorios donde están localizadas.

2- Las OPAS hostiles, a pesar de su nombre, son perfectamente legales en España y en la UE y harto frecuentes en el mercado financiero internacional.

3- Arcelor sabía que a esta situación iba a llegar, puesto que fueron sus dirigentes quienes tomaron la iniciativa de entablar conversaciones con Mittal Steel para analizar la puesta en marcha de una estrategia global que les permitiese complementar sus actividades y sus mercados para establecer una estrategia global conjunta. En ese momento [2004] el número 1 mundial era Arcelor y, por lo visto, estas conversaciones, muy opacas (...) no fueron fructíferas.

4- La adquisición por parte de Mittal Steel de una empresa norteamericana le aupó a la cabeza del sector postergando a Arcelor al segundo puesto.

5- A partir de ese momento las conversaciones se degradaron y Arcelor inició una justa bursátil con Thyssen Krupp para comprar la empresa canadiense Dofasco. Esta batalla provocó una sobrepuja que terminó con la adquisición por la empresa luxemburguesa de la canadiense, gracias a una OPA hostil y a un precio muy alto que el mercado interpretó como una muestra de mala gestión.

6- A mediados de enero, el PDG de Arcelor, embebido con la OPA sobre Dofasco, descuidó ultimar las conversaciones que estaba teniendo con Mittal Steel y éste, quizá cansado de esperar, lanzó la OPA hostil contra Arcelor.

7- A partir de ese momento (27 de enero) empiezan a rasgarse las vestiduras las diferentes instituciones políticas y sindicales de los países europeos donde está implantada Arcelor, sabiendo desde un principio que sus posiciones no pasarían de declaraciones para la galería. (...)

8- Tanto Arcelor como Mittal Steel son jurídicamente empresas europeas, corresponde a la Comisión Europea dilucidar si la OPA intenta o no contra la competencia en el espacio de la Unión Europea. (...)

9- La posición de Arcelor es muy ambigua. Ya está evolucionando desde una franca oposición a la OPA a posiciones mucho más conciliadoras, ante la imposibilidad de encontrar una línea de defensa disuasoria.

10- La posición de Mittal Steel ha sido, desde el principio, que las dos empresas son complementarias tanto por la producción como por los mercados donde están localizados." (Suárez, 2006)

Desde una perspectiva de negocio la fusión de las dos compañías no carece de sentido ya que generaría el primer grupo auténticamente mundial del sector con 61 plantas siderúrgicas en 27 países, más de 250.000 empleados, una capacidad de producción de 115 millones de toneladas de acero y líder mundial en cinco de los nueve mercados principales de acero. Mittal insiste, además, en ventajas competitivas como su propiedad de minas de hierro que permite una mayor independencia frente al aumento de los precios de la materia prima. En términos de calidad de productos e

instalaciones, Arcelor parece mucho mejor posicionada mientras gran parte de las plantas de Mittal, adquiridas en los últimos años en todo el mundo, requieren profundas modernizaciones.

Las mayores reticencias provienen de agentes políticos y sindicales europeos que temen una pérdida del carácter europeo del grupo y un estilo de gestión personalista. Gonzalo Urquijo, director financiero de Arcelor, explica: *"Nosotros somos una empresa que está en las prácticas de buen gobierno. Mittal está planteando una compañía en la que alguien va a controlar el 64 por ciento, va a ser el presidente ejecutivo y su hijo, consejero delegado y director financiero. Nosotros tenemos un consejo con dieciocho miembros, de seis nacionalidades, tres representantes sindicales, una comisión de auditoría y control... Él (por Mittal) quiere nuestra caja para pagar sus reestructuraciones."* (La Nueva España, 31/01/2006)

Todas estas circunstancias desencadenantes de la OPA están provocando cierta inquietud a los accionistas, directivos y trabajadores porque se ha producido en un momento en el que la empresa está llevando a cabo planes de reestructuración<sup>13</sup> en varias de sus plantas europeas con el compromiso de grandes inversiones. En varios casos se teme una paralización de estas inversiones.

Por otra parte, trabajadores y sindicatos muestran su preocupación en el caso de que la OPA prospere, ya que consideran que el compromiso del mantenimiento del empleo por parte del magnate angloindio no está muy claro. Además, los sindicatos no ven garantizadas sus posiciones en una empresa de carácter familiar que no conoce los derechos de representación de los trabajadores en los órganos de dirección.

Manuel Fernández, «Lito», miembro del consejo de administración de Arcelor por su condición de secretario general del metal de UGT en España: *"Cuando hablamos de Arcelor hablamos de una empresa muy saneada, con políticas de inversión en tecnología y en I+D+i, y porque tiene un código de conducta a nivel mundial y una clara participación de los trabajadores con representación en sus órganos de dirección, con una composición amplia que mima a los accionistas y el plano laboral. Mittal Steel es una empresa familiar y esa familia controlaría la compañía."* (La Nueva España, 01/02/2006)

El Consejero de Industria y Empleo en Asturias comenta en la misma línea: *"(...) posee más de 25 plantas de producción de acero repartidas por todo el mundo, situadas mayoritariamente en países de escasa o nula regulación jurídica del mercado de trabajo (...) (cotejó este modelo sociolaboral con el de Arcelor), donde ha primado (...) un alto grado de sintonía con el gobierno y los propios sindicatos."* (La Nueva España, 28/01/2006)

---

<sup>13</sup> Algunos de estos planes de reestructuración serán los estudiados en el presente estudio: Plan Arco —implantado en Aceralía ahora Arcelor España—, Plan -44€/tonelada —implantado en la planta de Sidmar en Bélgica—, Plan FIT —implantado en la planta Stahlwerke Bremen, en Alemania— y Plan Zug —implantado en Eko Stahl, también en Alemania— .

Un empleado de Aceralia: *"A mi particularmente, no me gustó mucho la OPA porque en las instalaciones que tiene no hace inversiones, es todo tirar dinero pal bolso entonces estas instalaciones si no tienen inversiones tienen que acabar cerrando (...)".* (AcT3-23/02/2006)

Otro empleado: *"Lo que más habla la gente es que tienen miedo a que cierren las instalaciones, que lo compre y cierre (...) creo que compró hace poco unas instalaciones en centro Europa que era un pueblo entero (...) y tuvo que cerrar la mitad de lo que había allí (...)".* (AcT3-23/02/2003)

En el momento de finalizar este proyecto de investigación, el proceso de la OPA sigue en marcha y su resultado está en el aire. La dirección del Grupo Arcelor intenta frenarla a través de aumentos de dividendos (un 54%), el blindaje de la compañía canadiense Dofasco frente a la intención de venta por parte de Mittal y promesas para los accionistas, sindicatos y gobiernos, entre ellas la de repartir 5.000 millones de euros entre los inversores si no triunfa la OPA. Estos últimos no han conseguido coordinar su posición. Los gobiernos de Francia y Luxemburgo adoptan una oposición abierta contra la OPA, mientras otros como los de Bélgica y el País Vasco prefieren una posición más neutra.

## 2.6 Las relaciones laborales en Arcelor

Como los procesos de reestructuración en las distintas plantas tienen que ajustarse a los distintos sistemas de relaciones laborales locales y nacionales, conviene dar unas informaciones básicas sobre las normas, tradiciones y culturas laborales en los tres países en cuestión. Gran parte de las diferencias observadas en la implementación de los planes de reestructuración se deben a las diferentes formas de participación de los trabajadores y las diferentes culturas sindicales en Europa.

En *España* el sindicalismo se caracteriza por la representación de dos sindicatos mayoritarios, la UGT (Unión General de Trabajadores) de tradición socialista y las CCOO (Comisiones Obreras) de tradición comunista. En el País Vasco y Galicia existen además importantes sindicatos regionales como la ELA-STV (Solidaridad de los Trabajadores Vascos) y la CIG (Confederación Intersindical Galega). En las plantas de Aceralia en Asturias tienen, además, una presencia minoritaria dos sindicatos pequeños, la USO (Unión Sindical Obrera) y la CSI (Corriente Sindical de Izquierdas), así como una asociación de cuadros.

Según el Estatuto de los Trabajadores la representación de los trabajadores en la empresa española consta de una representación directa por el delegado de personal o comité de empresa y una representación sindical por el delegado sindical. La clase de representación dependerá del número de trabajadores (véase tabla 7). Por ello, habrá delegados de personal en empresas entre 10-50 trabajadores; comité de empresa en empresas con 50 o más trabajadores y delegado sindical (representante de la sección sindical de los trabajadores afiliados a cada sindicato) en empresas con más de 250 trabajadores.

“El sistema de representación del personal, si bien se encuentra formalmente separado de la estructura de representación sindical, ha acabado estando estrechamente vinculado a ésta. Los sindicatos se encuentran muy fuertemente representados en los comités de empresa y entre los delegados de personal, y desempeñan un papel clave en el proceso electoral; esto resulta importante, puesto que es el comité de empresa el que está facultado para negociar convenios colectivos con la empresa (...). La organización de los sindicatos en el centro de trabajo en general está estrechamente relacionada con el Comité de Empresa”. (Martínez Lucio, 2002: 562).

Frente a sistemas ‘nórdicos’ de codeterminación, los comités de empresa carecen en España de tales derechos de participación pero tienen, por otro lado, el derecho a la negociación colectiva y la huelga, con frecuencia reservados en otros países a las organizaciones sindicales. Para el caso de Arcelor resulta relevante la práctica en las grandes empresas públicas de conceder un representante sindical en los comités de dirección, práctica que se mantiene de momento en los frecuentes casos de privatización. Así se explica la presencia del secretario general de la federación de metal de la UGT, Manuel Fernández ‘Lito’, en el consejo de administración de Arcelor.

En el ejercicio del derecho de consulta, según el cual con carácter preceptivo los miembros del comité podrán emitir informes previos a la ejecución por parte del empresario de cuestiones como cambios de organización y estructura de la plantilla, sobre programas de formación profesional, sobre sistemas de primas, etc., las decisiones que se adopten sin el preceptivo informe del Comité de Empresa se entenderán nulas; ahora bien, el valor del informe no es vinculante (Gómez y de la Calle, 1995).

Tabla 7: Representación de los trabajadores en la empresa española

Representación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegado de personal (empresas entre 10-50 empleados)</li> <li>• Comité de empresa (&gt; 50 empleados)</li> </ul>
Representación sindical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegado sindical (representante de la sección sindical de cada sindicato en empresas con más de 250 empleados)</li> </ul>
Derechos del Comité de Empresa	
Derechos de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica de la empresa</li> <li>• Modelos de contratos laborales</li> <li>• Sanciones por faltas graves</li> </ul>
Derechos de consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la organización y estructura de la plantilla</li> <li>• Programas de formación profesional</li> <li>• Sistemas de primas y valoración de los puestos de trabajo</li> </ul>
Otras funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de la normativa laboral</li> <li>• Control de seguridad e higiene</li> <li>• Colaborar con la empresa en el incremento de la productividad</li> </ul>

Fuente: Köhler y González Begega, 2002: 122

La estructura de la negociación colectiva en España es mixta, ni centralizada ni descentralizada y se caracteriza por una presencia de convenios de diversos ámbitos, como son el de empresa, de centro de trabajo o supraempresariales, a su vez con combinaciones territoriales: locales, comarcales, provinciales, interprovinciales, de comunidad autónoma, de varias comunidades autónomas, estatales. Se ha denotado en estos años una cierta tendencia a la descentralización, ya que cada vez es mayor el número de convenios de empresa.

En los convenios de empresa o de ámbito inferior están legitimados para negociar el comité de empresa, delegados de personal, en su caso, o las representaciones sindicales si las hubiere. En los convenios que afecten a la totalidad de los trabajadores de la empresa es necesario que las representaciones sindicales, en su conjunto, sumen la mayoría de los miembros del comité. La comisión negociadora se constituye con el empresario o sus representantes y con los representantes de los trabajadores (Gómez y de la Calle, 1995).

En Aceralia-Asturias existe un comité de empresa por centro de trabajo (Aceralia-Avilés, Aceralia-Gijón, Parques Carbones y Prepintado). En estos centros de trabajo se encuentran representados en los comités de empresa, a través de sus delegados los sindicatos: UGT, CCOO, USO, la Asociación de Trabajadores de Asturias (ATA-cuadros) y CSI.

Tabla 8: Delegados por centro de trabajo de Aceralia en Asturias

Sindicato	Aceralia-Avilés	Aceralia-Gijón	Parq. Carbones	Prepintado	TOTAL
UGT	12	10	3	5	30
CCOO	9	9	1	-	19
USO	6	6	1	-	13
ATA-cuadros	2	1	-	-	3
CSI	-	1	-	-	1

Fuente: La Nueva España, 05/12/2003

Aunque funcione la unidad de acción entre los dos sindicatos mayoritarios desde hace mucho tiempo, la competitividad intersindical y las diferencias puntuales siguen generando conflictos como se verá en el desarrollo del Plan Arco.

En el caso de *Bélgica*, existen tres confederaciones sindicales: la Confederación General de Sindicatos Cristianos (ACV/CSC), de orientación católica, La Federación General de Sindicatos Belgas (ABVV/FGTB), de tradición socialista, y la Confederación de Sindicatos Liberales



(ACLVB/CGSLB). Estos sindicatos, en especial la confederación socialista y la cristiana, han tenido que adaptar sus estructuras internas a la creciente autonomía de sus regiones<sup>14</sup> (Flandes, Valonia y Bruselas).

La Confederación General de Sindicatos Cristianos (ACV/CSC) está formada por 15 sindicatos centrales (nueve en el sector privado, dos para funcionarios, cuatro en la educación, dos asociaciones para trabajadores jóvenes y una asociación para deportistas profesionales) organizadas en tres comités regionales. La Confederación Socialista (ABVV/FGTB) tiene 8 sindicatos centrales (uno para trabajadores de cuello blanco, otro para funcionarios, y seis sindicatos organizados por sectores industriales; además tienen una asociación para trabajadores jóvenes). Geográficamente forman órganos intersectoriales, subregionales, existiendo tres organizaciones regionales principales para Flandes, Valonia y Bruselas. Y, por último, el sindicato liberal (ACLVB/CGSLB) presenta una estructura más centralizada, ya que carece de federaciones de industria y de organizaciones separadas para trabajadores de cuello blanco y de cuello azul.

Los sindicatos belgas se caracterizan por tener una fuerte afiliación por encima del 60% y se debe en gran medida al denominado "Sistema Ghent" según el cual los sindicatos desempeñan un importante papel en la gestión de la seguridad social. Esto hace, por ejemplo, que los empleados se vean obligados a afiliarse para tener acceso al subsidio de desempleo en caso del paro.

En el ámbito de la empresa existen dos instituciones de representación de trabajadores: el comité de empresa que se halla en empresas de 1.000 o más trabajadores y el comité de prevención y protección en el centro de trabajo en empresas con 50 o más trabajadores. Ambas instituciones tienen carácter consultivo. El comité de empresa cuenta con facultades de participación limitadas, siendo los encargados de fijar el periodo de vacaciones anuales y de organizar (bajo el control de la dirección) los llamados fondos sociales<sup>15</sup>. (Vilroks y van Leemput, 2002: 420y ss.)

---

<sup>14</sup> Bélgica se caracteriza por tener una gran división regional y lingüística entre la comunidad valona con lengua francesa y la comunidad flamenca con lengua holandesa. Esto ha causado que estas diferencias se hayan llevado al terreno económico y político denotándose divisiones dentro de las estructuras de los partidos políticos, sindicatos, etc., aunque sean de una misma ideología. Estas instituciones han tenido que adaptar sus estructuras administrativas al regionalismo.

<sup>15</sup> Los fondos sociales "constituyen el foro más destacado para la discusión de los asuntos de interés recíproco. Bajo el Real Decreto de 1996 se concedió a los comités de empresa la responsabilidad por la redacción de un "balance general social". Desde 1997, las empresas deben facilitar a la Administración Central (en donde se debe depositar las cuentas anuales de la empresa) un detallado informe anual sobre la evolución de las cuestiones de personal, los flujos de personal, la formación profesional y la utilización de los incentivos de empleo del Gobierno." (Vilroks y van Leemput, 2002: 424)

La negociación colectiva en el modelo belga está centralizada. En consecuencia, aunque existen convenios de empresa, adquieren vital importancia los convenios firmados a nivel sectorial e intersectorial, lo que hace que haya una buena coordinación entre los comités de empresa de los diferentes centros de trabajo, dando lugar a comités conjuntos dentro de un sector determinado.

En el Comité de Empresa de Sidmar (Gante) se encuentran representados los tres sindicatos: el sindicato liberal (ACLVB), los sindicatos católicos (ACV —de los operarios— y LBC —sindicato de los administrativos—) y los sindicatos socialistas (ABVV —representa a los operarios— y BBTK —unión de administrativos técnicos y cuadros—). La división regional y funcional (en operarios y administrativos) conlleva una notable fragmentación de los representantes sindicales dentro del Grupo Arcelor.

En *Alemania*, el tercer país con plantas de Arcelor investigadas en el presente estudio, nos encontramos con una confederación sindical unitaria, la Confederación Alemana de Sindicatos (DGB), de hegemonía socialdemócrata con minorías cristianas y comunistas. A la DGB están afiliados sindicatos de diferentes sectores industriales. Pero a diferencia de otros países, la estructura confederal es muy débil y los sindicatos sectoriales actúan de forma autónoma en todas las materias de relaciones laborales dejando a la DGB sólo una función de lobby político y de servicios transversales (Köhler, 1999).

El órgano de representación de los trabajadores en las empresas es el comité de empresa. Los comités de empresa son órganos independientes de los sindicatos, aunque en la práctica la mayoría de los miembros del comité se encuentran afiliados a sindicatos miembros de la confederación DGB. A diferencia de los casos de España y Bélgica es obligatorio en empresas con 20 o más trabajadores y además de tener los derechos de información y consulta poseen el derecho de participación que “se aplica a los temas ‘sociales’ como los principios de remuneración y la introducción de nuevos métodos retributivos, niveles de primas y remuneración ligada al rendimiento, programas de trabajo diarios y semanales, la regulación de las horas extraordinarias y del trabajo de jornada reducida.(...) también cubre temas de personal como son las políticas de contratación, traslados, recalificación y despido. En circunstancias concretas existe un derecho de veto sobre casos individuales de contratación, recalificación, traslado y despido.(...) El empresario tiene la obligación de informar a una comisión permanente del comité de empresa, el comité económico, de forma completa y con suficiente antelación de los asuntos económicos del centro de trabajo; lo mismo se aplica en el caso de que se prevean cambios que pudieran perjudicar a los trabajadores de forma significativa”(Jacobi/Keller/Müller-Jentsch, 2002: 287).

Los trabajadores en Alemania, a diferencia de otros países europeos, tienen la posibilidad de tener representantes en el Consejo de Administración de la empresa. La ley alemana de sociedades anó-

nimas establece que se deben de constituir tres órganos: la asamblea o junta de accionistas; el consejo de dirección (Vorstand) que dirige la empresa, diseña políticas a largo plazo e implementa decisiones; y el Consejo de Vigilancia (Aufsichtsrat). En este último órgano los sindicatos están representados junto con los representantes de los accionistas en empresas con más de 2.000 trabajadores. El Consejo de Vigilancia está formado por igual número de accionistas y representantes de trabajadores que nombran y cesan a los miembros del Consejo de Dirección y supervisan la dirección de la compañía (Gómez y Pons, 1994). Sin embargo, la paridad del órgano queda algo distorsionada por el doble voto del presidente, siempre un representante de los accionistas, en caso de igualdad de votos, y una representación garantizada de técnicos y cuadros en el banco de los empleados.

En el sistema de negociación colectiva domina el nivel sectorial. Y en casos como en la metalurgia y la química la negociación sectorial se realiza formalmente a escala regional. Esta centralización de la estructura de la negociación da lugar a unas regulaciones y procedimientos uniformes, así como a una creciente estandarización de la remuneración y las condiciones de trabajo para los diferentes grupos de trabajadores. Esto evita problemas que se presentan en algunos otros países, en la definición de las unidades de negociación (Jacobi/Keller/Müller-Jentsch, 2002).

Por otra parte, y de particular relevancia para el caso de Arcelor, hay una ley que se aplica exclusivamente a las industrias del carbón y del acero, denominada la Ley Montanmitbg de 1951 que contempla la posibilidad de que los representantes de personal tengan capacidad de veto sobre el nombramiento del Director de RRHH. En las empresas de estos sectores, el Consejo de Vigilancia es de auténtica paridad y su presidente es una persona neutra consensuada entre los bancos de capital y trabajo. Esta forma avanzada de codeterminación, resultado de circunstancias históricas particulares en la Alemania occidental de la posguerra, explica el estilo de gestión consensuado y la cultura sindical participativa en las empresas siderúrgicas alemanas.

Los comités de empresa en las plantas de Stahlwerke Bremen y Eko-Stahl lo forman trabajadores afiliados al único y poderoso sindicato del sector de la metalurgia IG-Metall. A las elecciones se presenta una única candidatura y los trabajadores pueden elegir las personas de su preferencia entre los candidatos.

En conclusión, todas estas diferencias de representación, derechos de participación, estructura corporativa y culturas de RRLG generan una gran heterogeneidad dentro del grupo. Dicha heterogeneidad no sólo explica, en gran parte, las diferencias en las formas de gestión e implantación de los planes de reestructuración, sino también conflictos entre grupos directivos y grupos sindicales o los problemas de operatividad de órganos transnacionales como el Comité de Empresa Europeo.

## CAPÍTULO III

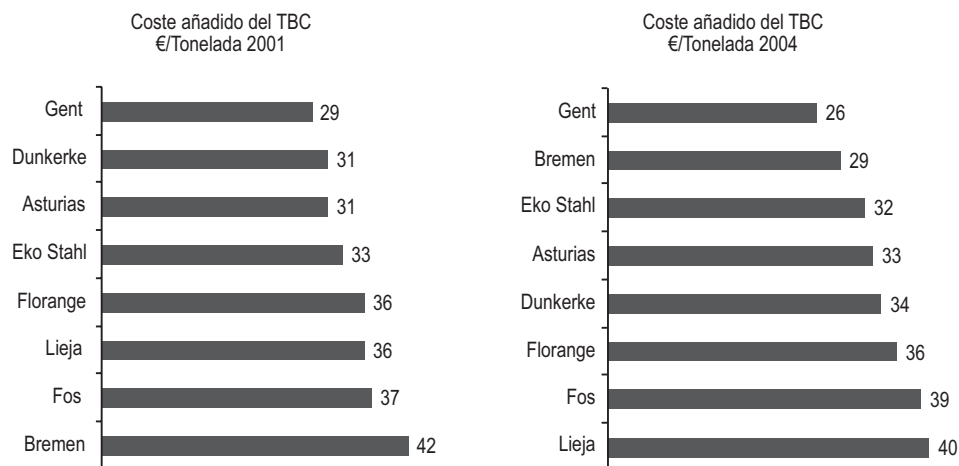
### EL PLAN ARCO EN ACERALIA

#### 3.1 Antecedentes del Plan Arco

Una de las primeras acciones de la nueva división de productos planos de Arcelor 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 un ranking 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 (véase gráficos 4a-d). 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 (véase cap. 4).

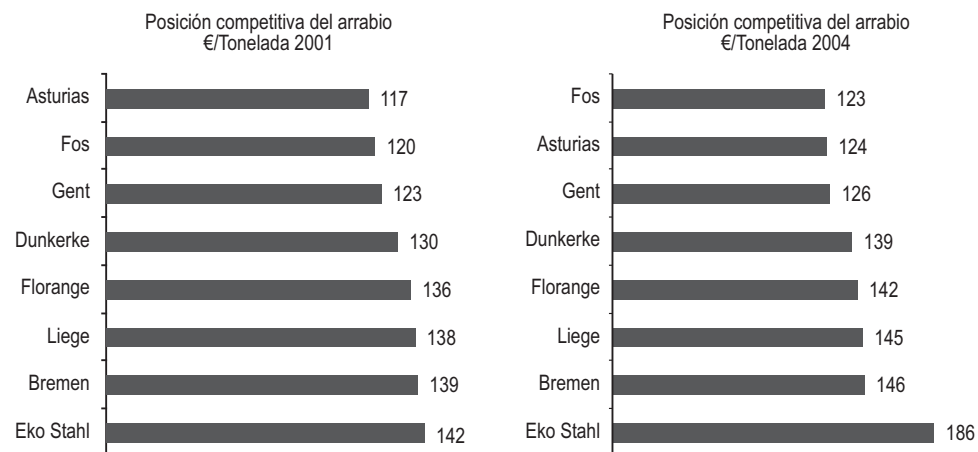
A partir de esta experiencia se elaboró una metodología general con el apoyo de la empresa consultora McKinsey para implantarla en las distintas plantas del grupo, aprovechando la presión generalizada de competitividad interna entre las localizaciones. Cabe señalar que las representaciones sindicales 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 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.

Gráfico 4a: Evolución de la posición competitiva de Asturias: Coste del añadido del TBC



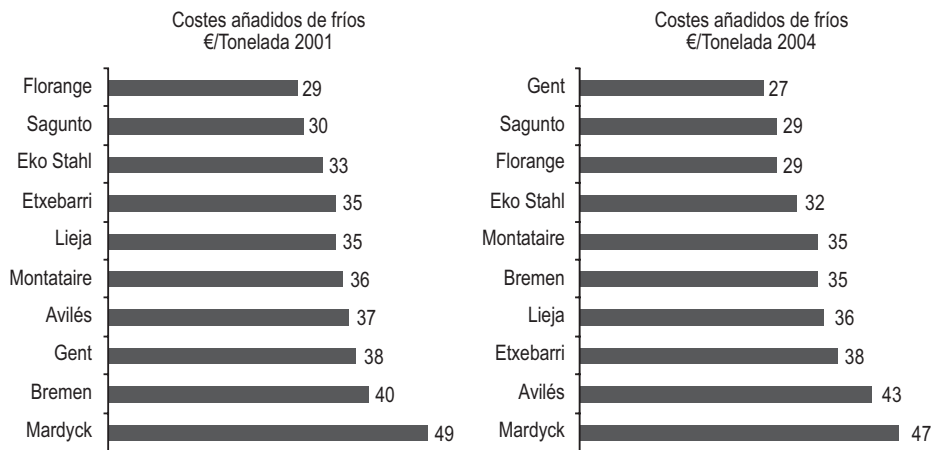
Fuente: Proyecto Arco, 2004

Gráfico 4b: Evolución de la posición competitiva de Asturias: Arrabio



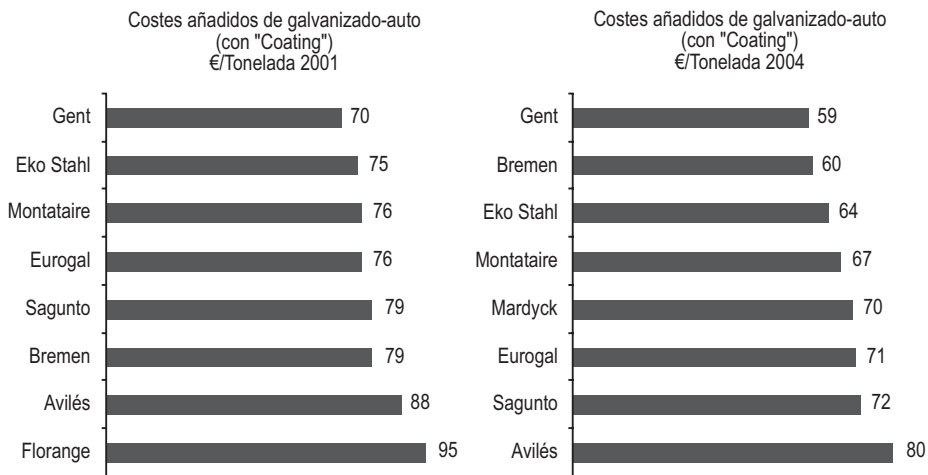
Fuente: Proyecto Arco, 2004

Gráfico 4c: Evolución de la posición competitiva en Asturias: Costes añadidos de fríos



Fuente: Proyecto Arco, 2004

Gráfico 4d: Evolución de la posición de competitiva en Asturias: Costes añadidos de galvanizado-auto (con "Coating")



Fuente: Proyecto Arco, 2004

La apuesta del capital vasco por un proyecto común contrasta con la parcelación del mapa siderúrgico asturiano, lo que le proporcionó una ventaja competitiva hasta la irrupción de la planificación franquista en el sector. A principios de los años 50, el Instituto Nacional de Industria (INI), por iniciativa de su presidente, Juan Antonio Suanzes, decidió instalar en Avilés la Empresa Nacional Siderúrgica, S.A, más conocida como ENSIDESA. Dicha empresa se desarrolla bajo una protección estatal. Y gracias a ella Asturias pronto se convirtió en la primera provincia siderúrgica española, con el 58% de producción del arrabio y el 35% del acero nacional. Esta protección estatal hizo de ENSIDESA una empresa muy paternalista donde muchos de los puestos directivos eran ocupados por militares al servicio de Franco. Debido a estas estructuras empresariales tan rígidas la posibilidad de promoción dentro de la empresa era muy limitada. Sin embargo, a pesar de dicha rigidez para ascender los trabajadores veían la fábrica como un lugar seguro donde trabajar toda la vida y gozar de un sistema paternalista de antigüedad (Riβmann, 1996).

A comienzos de los años sesenta, la política económica de Franco tomó un nuevo rumbo con la apertura de España hacia Europa. Además, aparecerá otra nueva factoría denominada UNINSA (Unión de Siderúrgicas Asturianas), resultado de la unión de tres siderúrgicas privadas de Asturias —Duro Felguera, S.I.A, Santa Bárbara (antigua fábrica de Mieres-Gijón) y Fábrica de Mieres— para intentar mejorar su debilidad competitiva. La construcción de una nueva siderurgia integral en Sagunto por parte de AHV a través de su filial Altos Hornos del Mediterráneo (AHM) amenazaba con colapsar el equilibrio siderúrgico español por exceso de capacidad. En consecuencia, UNINSA acabó siendo de propiedad pública en su totalidad en 1973 y se fusionó con ENSIDESA. Esta última tras la fusión tenía emplazamientos en Avilés, La Felguera, Mieres, Moreda (Gijón) y Veriña (Gijón) (Fleites, 1994).

Es a mediados de los setenta cuando la crisis europea del acero llega a su punto más álgido, desestabilizando aún más el ya complicado panorama siderúrgico español. “En ENSIDESA, (...), esta crisis coincidió con los planes de ampliación de capacidades que se habían fijado en los programas siderúrgicos los años anteriores debido a errados pronósticos de la política expansionista de Franco. Las sobrecapacidades que resultaron de todo ello introdujeron una caída de precios que hizo que, a partir de 1975, ENSIDESA presentara por primera vez números rojos” (Riβmann, 1996: 149).

ENSIDESA presentaba una serie de problemas visibles que el Estado Español no fue capaz de solucionar, llevando a cabo medidas anticrisis. Entre los problemas que presentaba la factoría cabe destacar los siguientes (Laso, 2003: 7):

- La empresa asturiana disfrutaba de una buena localización próxima y bien comunicada con los puertos marítimos de Gijón y Avilés, su única pega es que estaba un poco alejada y no muy bien comunicada con los principales centros de consumo españoles. Por otro lado, pese a la dispersión de sus instalaciones, sus plantas principales (Veriña y Avilés) tenían instalado el proceso productivo completo (con la cabecera, la acería y la laminación). Las otras (La Felguera, Mieres y Moreda) eran autónomas y no poseían una gran importancia relativa.

En los gráficos anteriores, se observa cómo efectivamente Asturias en el 2004 pierde posición competitiva en TBC, arrabio, añadidos de fríos y añadidos de galvanizado-auto, mientras que Gante y Bremen ganan posición competitiva en todos sus productos, salvo en el arrabio<sup>16</sup>. En el coste añadido del TBC, la planta de Bremen redujo los costes de una manera acusada, pasando de 42 €/t en el 2001 a 29 €/t en el 2004. La planta de Gante también redujo sus costes pasando de 29 €/t en el 2001 a 26 €/t en el 2004. En los costes de añadidos de fríos la mejora en la posición competitiva de Gante y Bremen también fue muy significativa. En el caso de Gante pasó de 38 €/t en el 2001 a 27 €/t en 2004. La evolución de Bremen fue de 40 €/t en el 2001 a 32 €/t en el 2004. Y por último, destacar la mejora de la posición competitiva en los costes de añadidos de galvanizado-auto de Bremen (79 €/t en el 2001 y 60 €/t en el 2004). Gante mantiene su primera posición con unos costes menores del producto en el 2004 (59 €/t) con respecto a 2001 (70 €/t en el 2001).

La innovación del proyecto Arco consiste en la implicación de los propios empleados al proceso de identificación de potenciales de ahorro y mejoras. La estrategia del Grupo Arcelor de reducir los costes y recortar las plantillas en sus plantas europeas se materializa en el caso de Asturias en el «Plan Arco». En este proyecto los principales protagonistas serán los trabajadores, ya que serán quienes aporten las ideas de ahorro que conllevará a una reestructuración de la plantilla a través de medidas no traumáticas (jubilaciones anticipadas, recolocaciones en otros departamentos...). «En las plantas en las que estas medidas tengan un impacto sobre el empleo, el grupo se [comprometió] a establecer las acciones de acompañamiento necesarias para la reconversión de las personas y la reindustrialización de las zonas afectadas» (Arcelor, 2003).

Un representante de la empresa comenta, acerca de por qué se había empezado aplicar previamente en plantas de Gante y Bremen y luego en Asturias: *“Sidmar (Gante), para muchas cosas, es la referencia. De las plantas del grupo, son los que tienen los mejores ratios. Antes de que se formase el grupo Arcelor, Sidmar se hizo responsable también de la planta de Bremen, que estaba en problemas. Fueron directivos de Sidmar a Bremen, entre ellos Robrecht Hympe. Y pasados unos años, cuando pensaron que estaban en disposición de hacerlo, aplicaron el «Plan FIT». En un momento dado, uno de los señores que en origen eran de Sidmar pasó a ser responsable de toda la unidad operativa Sur, y ahí estaba Asturias. En Asturias había que hacer algo, así que vino el señor Hympe aquí a aplicar lo mismo. Hympe ha sido en los últimos dos años el Director Técnico, por encima de él estaba el responsable de la planta de Asturias, Ángel Préstamo, pero por encima estaba Walter Vermeirsch, que también tiene su origen en Sidmar.”* (Ac1-14/10/2005)

---

<sup>16</sup> Las razones por las que Stahlwerke Bremen y Eko-Stahl tienen una posición competitiva tan baja es que no tienen batería de Cok y por tanto tienen que importarlo. Por lo que si hay un aumento de los precios pierden posición competitiva como ha ocurrido en el 2003-2005. Gante y Asturias, en cambio, tienen ventaja competitiva, ya que ellos producen Cok.



Por lo tanto, Arcelor ante la buena experiencia de su aplicación en estas plantas europeas, las cuáles están mejorando su posición competitiva en el mercado, y las pérdidas sufridas en las plantas de Asturias en el 2003, decidió que era necesario un cambio organizativo para nuevas inversiones. Esta decisión desde el principio inquietó a los sindicatos y a los trabajadores ante la incertidumbre de lo que pasaría con sus puestos de trabajo y de cómo les afectaría los cambios en su modo de trabajar.

En mayo de 2004 la junta directiva de Arcelor comunicaba a Aceralia-Arcelor-Asturias, la necesidad de un Plan de Negocio para el período 2005-2009. En este Plan se proponía un proyecto industrial para Aceralia-Asturias con inversiones de hasta 500 millones de euros hasta el 2009. La condición era que sólo se realizarían estas inversiones si se aceptaba la aplicación por parte de los sindicatos y trabajadores de un plan laboral que conllevaría a una adaptación organizativa y una reorganización de la plantilla. La compañía expuso en el Plan de Negocio el porqué de la necesidad de los cambios en las Plantas de Asturias:

*Por un lado, a causa de factores externos:*

- Se detectó una pérdida significativa de cuota de mercado de productos planos, tanto en Aceralia como en el resto de plantas europeas del Grupo Arcelor.
- Y una fuerte presión sobre los niveles de productividad de productos largos: en el caso del alambrón las importaciones son a muy bajo coste y en el carril hay una alta dependencia del mercado doméstico, existiendo márgenes negativos para la exportación.

*Por otro lado existen una serie factores internos:*

- Un alto nivel de inversión mantenido en el período 2000-2004 que no se ha rentabilizado en términos de mejora significativa de competitividad.
- Un deterioro en los parámetros operativos clave: donde se observa un empeoramiento respecto a la media del grupo en los costes añadidos de fabricación en la práctica totalidad de las instalaciones y una pérdida progresiva de la superioridad en costes derivada de las ventajas estructurales: situación costera y autosuficiencia en el consumo de cok.
- Dificultades de implantación de las iniciativas de desarrollo organizativo como la movilidad y la gestión de calendarios, polivalencia y flexibilidad de las plantillas, etc.

Por tanto, todos estos factores, según la compañía, trajeron como consecuencia un deterioro progresivo de los resultados en Aceralia-Asturias con pérdidas de 16 millones de euros en el 2003. Arcelor, ante este escenario, expresó la necesidad de llegar a un acuerdo con los representantes de los trabajadores para llevar a cabo un plan laboral, ya que existían riesgos de cara al futuro para

Aceralia-Asturias. Estos riesgos que se traducirían en un cese inmediato de la actividad en algunos talleres, una reducción o cancelación de las inversiones previstas y la búsqueda de otras soluciones que posibilitaran el necesario ajuste de las plantillas. Es decir, una amenaza de cierres a medio plazo. La aplicación del plan propuesto conllevaría una adaptación organizativa y una posterior reorganización de las plantillas con recortes no traumáticos. La adaptación organizativa se traduciría en nuevas medidas con respecto a los siguientes aspectos:

- **La movilidad:** ya sea entre instalaciones, entre centros, entre puestos del mismo o diferentes grupos profesionales. Algunas de las causas que exponen es la existencia de unos excedentes permanentes, así como variaciones entre las cargas de trabajo entre otras.
  
- **La flexibilidad:** que conllevaría cambios en los regímenes de trabajo, es decir, en el régimen de turnos para adaptar el ritmo de trabajo de las instalaciones por los diferentes motivos que se puedan producir en cada momento, en los tiempos de descanso, en la carga de trabajo entre las instalaciones, en el período de disfrute de vacaciones y la distribución irregular de la jornada.
  
- **La polivalencia:** permitiría la máxima capacitación de la plantilla y la mejora continua a través de la formación y facilitaría tanto la flexibilidad como la movilidad.
  
- **La estructura profesional y salarial:** los cambios que aquí se produzcan dependerán de los resultados de los análisis de cada una de las unidades de implantación recogidos en el Plan Arco y que, según la compañía, sentarán los criterios que permitan adaptarse a las necesidades futuras.

Todo esto conllevará un proceso de reorganización de la plantilla a través de un análisis de las necesidades reales, dirigido a identificar los puestos excedentes y las personas para una posterior recolocación dentro de la compañía en Asturias. La compañía también abre una vía para la salida en el caso de reducción de plantilla, consistente en prejubilaciones, aplicación de los contratos relevo para la jubilación anticipada de personal y nuevas contrataciones que sean acordes con los objetivos de rejuvenecimiento y reducción de plantilla efectiva<sup>17</sup>. Arcelor, por último, en su Plan de Negocio

---

<sup>17</sup> El acuerdo marco firmado en el año 2000 establecía la prejubilación mediante contrato relevo de 800 trabajadores en Asturias entre los años 2002 y 2005. Cuando surge el Plan Arco se especifica una reducción de la plantilla de entre 1.400 y 1.600 trabajadores y en los acuerdos para la aplicación del Plan Arco se manifiesta que se tendrá en cuenta lo negociado en ese segundo acuerdo marco del 2000 para la reducción de la plantilla. De esta cifra acordada en el plan laboral, 650 trabajadores correspondían a personal de oficina, para los que se pactó un expediente de regulación de empleo. Para la reducción de la plantilla de producción y mantenimiento se llegó a un acuerdo por el que se extendía el contrato relevo para los nacidos entre 1946 y 1947. El 2 de marzo de 2006 se ha firmado un tercer acuerdo marco en el que se establece la prejubilación mediante contrato relevo para otros casi 600 trabajadores que hayan nacido en 1948, con independencia de su puesto y categoría. Esto permitirá llegar al final del Plan Arco cumpliendo el objetivo de reducción de plantilla. (La Nueva España, 04/03/2006)

plantea la adaptación del Plan de Sugerencias existente al Plan Arco, para reforzar así el enfoque participativo del proyecto y garantizar los beneficios del Plan (Plan de Negocio 2005-2009).

Todo este documento puso de manifiesto la intención por parte de la compañía de llegar a un acuerdo con los representantes de los trabajadores y así sentar las bases para la aplicación de una manera efectiva del Plan Arco. Desde el principio se produjeron discrepancias entre los sindicatos (UGT, USO y CCOO) y la empresa. Esto dio como resultado la firma de un acuerdo para la aplicación de este Plan, firmado por los representantes de los sindicatos UGT y USO<sup>18</sup> y la empresa, donde manifestaron por ambas partes la "intención (...) de contribuir de una forma constructiva al desarrollo, potenciación y continuidad de la siderurgia en Asturias como base y pilar fundamental de la economía asturiana [y donde pretenden con los presentes acuerdos], abordar y dar solución a los objetivos de mejora de la posición competitiva de Arcelor-Aceralia Asturias que han sido definidos por la compañía en su Plan Estratégico 2005-2009 (...) [y para ello consideran necesario] que se desarrollen las previsiones recogidas en el Segundo Acuerdo Marco del Grupo Aceralia y en el Convenio Colectivo de Asturias 2003-2005. [Estarían de acuerdo en desarrollar aquellas previsiones relativas] al estudio y análisis de aplicación de medidas de competitividad, rejuvenecimiento, reorganización y amortización de las Plantillas y la estructura profesional y salarial, [de modo que hagan posible]:

- Llevar a cabo los cambios organizativos que resulten necesarios para alcanzar los objetivos de competitividad que precisa la compañía.
- La amortización de la parte del excedente de plantilla que pueda ser resuelto mediante medidas de extinción de contratos no traumáticas.
- Optimizar la ocupación efectiva de los Recursos Humanos de la compañía.
- El rejuvenecimiento de la plantilla.
- La adecuación de la retribución de los trabajadores a los requerimientos que la nueva organización pueda dar lugar." (Acuerdo Plan Laboral, 2004: 1,2)

Por tanto, los representantes de los trabajadores firmantes del acuerdo y la empresa manifestaron la necesidad de trabajar juntos y sentar las bases a través de este acuerdo para la aplicación del Plan Arco, siempre teniendo en cuenta lo negociado previamente en los Acuerdos Marco y Convenios Colectivos. Ambas partes acordaron que, a efectos de dar "continuidad, homogeneidad, transparencia y participación al desarrollo de todo el proyecto, la representación legal de los trabajadores constituiría una *Comisión de Seguimiento* de seis miembros que estará operativa hasta la

---

<sup>18</sup> CCOO no firmó dicho acuerdo ya que desde el principio no estaba de acuerdo con la aplicación del proyecto ARCO en las plantas de Asturias.

conclusión del proyecto. La Comisión de Seguimiento será el interlocutor permanente para todo lo relacionado con el proyecto, hasta su conclusión, y será el órgano de representación de los trabajadores habilitado para recibir información relativa al proyecto, participar en las reuniones de seguimiento del mismo, aportar y/o analizar propuestas, emitir informes, elevar consultas y en su caso, adoptar acuerdos con la empresa, conforme a lo previsto en la legislación laboral vigente, en relación con el Proyecto y con las materias que se traten" (Acuerdo Plan Laboral, 2004: 5).

Asimismo se ha acordado que como consecuencia de la adaptación de este Plan Laboral "la empresa dispondrá de un fondo máximo de ocho millones de euros, en proporción al nivel de ahorro neto conseguido por aplicación de las ideas de mejora de carácter técnico generadas por los grupos de trabajo del Plan ARCO, para ser dedicado a los siguientes fines:

- El establecimiento de un premio para su distribución directa a todos los empleados una vez que se haya concluido el plan y haya sido medido el resultado alcanzado (previsto para 2007)<sup>19</sup>.
- La dotación económica del Fondo de Gestión Compartida del Plan de Sugerencias durante cada uno de los tres años de duración prevista del Plan Arco, en un valor estimado de un millón de euros por cada uno de los años de duración prevista del mismo.
- La dotación de un Fondo de Desarrollo de Empleo en la región" (Acuerdo Plan Laboral, 2004: 12).

### 3.2 Objetivos del Plan Arco

Los objetivos que se quieren obtener con este proyecto son reducir costes y riesgos financieros, mejorar los rendimientos y la rentabilidad y con ello mejorar la competitividad de las plantas de Arcelor en Europa. Para alcanzar este objetivo en Asturias, Arcelor ha invertido 70 millones de euros para la implantación de las ideas generadas por los trabajadores para el ahorro de costes. La compañía calcula que el coste de las mejoras por inversiones y por mantenimiento extraordinario —sin tener en cuenta las vinculadas al plan industrial— alcanzará los 106 millones de euros hasta 2008 y prevé un ahorro de costes de 146 millones de euros anuales. El Plan Arco de Arcelor en Asturias prevé un ahorro de costes de 350 millones de euros hasta 2009 (El Comercio, 23/04/2006).

---

<sup>19</sup> Mientras en el año 2005 todos los empleados cuyos ideas han sido seleccionadas se han beneficiado del premio, en el año 2006 esta 'prima Arco' sólo se la han pagado a los trabajadores de convenio dejando al margen a los de fuera de convenio.

Uno de los criterios para la selección de medidas a implantar es la amortización de las inversiones en un período de dos años. En este período se tendrá que retornar un 15% de lo invertido a través de dos dimensiones: técnica y personal. Un representante de la empresa comenta el porqué de ese retorno tan rápido de la inversión:

*“Es muy corto, pero tiene sentido. El dinero tiene un límite, y 70 millones para ideas es bastante dinero (...). El problema es que las inversiones que requieren más plazo se suponen que son inversiones “de empresa”: apuestas por este producto, entonces hago una inversión que tiene un retorno mucho más largo. Son inversiones más estratégicas. Lo que se buscó con éste método es que, en teoría, tienen que ser ideas pequeñas. Si la idea requiere mucho dinero pero da mucho ahorro, no hay problema, siempre que cumpla el plazo”. (Ac1-14/10/2005)*

Por tanto, Arcelor pretende realizar un ahorro máximo de costes, tanto técnicos como de personal, respecto a la “planta ideal”: contando con los mejores ratios de eficiencia, las mejores herramientas técnicas y organizativas y el mejor nivel de motivación y actitud por parte del personal (Plan de Negocio 2005-2009). Para obtener buenos resultados, según la compañía, serán los trabajadores quienes tendrán la participación más activa en este Plan, ya que serán ellos mismos los generadores de las ideas, fluyendo éstas de abajo hacia arriba. Con ello, se podrá adaptar la plantilla a las necesidades reales de la empresa y alcanzar el nivel más elevado de cualificación y competencias técnicas de personal. El mismo representante de la empresa comenta:

*“Es igual para todas [las instalaciones]. Te quita discusiones. Porque si no vas a esta instalación y te dicen: yo he mejorado muchísimo en los últimos años; ya no puedo mejorar tanto. Y todo el mundo tiene sus excusas y sus porqués (...). El objetivo del ahorro es el 40% de los costes comprensibles. Por ejemplo, energía: no puedes quitar toda la energía. En el caso de la energía eléctrica me parece que es un 15% de comprensibilidad y luego aplicas, como a todo, el 40%; es decir, un 6%. En repuestos, me parece que es el 65% de comprensibilidad; por 40%, el resultado es de un 25%. Y cuando vas a las personas, la comprensibilidad es del 100%; resultado el 40%. Luego no tienes por qué cumplir los ahorros de los distintos conceptos. Tienes que ahorrar en tu unidad, por ejemplo, dos millones. Da igual como consigues esos dos millones. Salvo en las unidades de estructura que sólo tienen personas (servicios médicos, bomberos,...), en las instalaciones tienes mucho más campo de actuación: personas, energía,...hay valen todo tipo de ideas. Si encuentras más ideas de ahorro en energía, puedes tener que buscar menos en personal o al revés (...).” (Ac1-14/10/2005)*

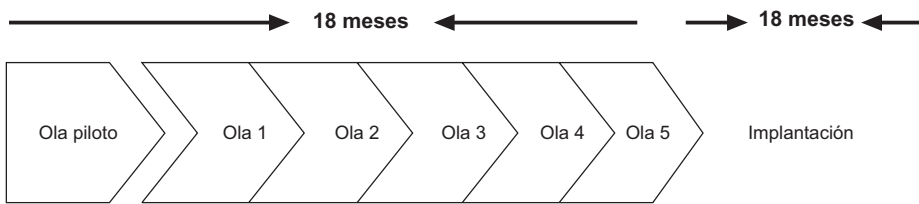
### 3.3 Metodología del Plan Arco

La metodología para la implantación del Plan Arco se está aplicando en todas las fábricas de Asturias (Gijón y Avilés). Los departamentos se dividieron en 80 unidades de implantación (UDIs). Cada una de estas unidades representa un departamento/unidad organizativa, o una etapa especí-

fica del proceso productivo. En algunos departamentos, como fue el caso de estructura, la división no fue necesaria porque ya tenían una división natural, pero en algunos talleres de producción sí se tuvieron que dividir en unidades más manejables de 10-15 personas, aunque en la mayoría de los casos estas unidades se corresponden con los grupos de trabajo ya existentes.

Una vez creadas las UDIs se marcó un calendario organizado en "olas" (5 olas más una ola piloto), de igual duración y en cada una de las olas se estudia un número determinado de unidades. Cuando se comienza a estudiar una ola no se comenzará a estudiar la ola siguiente hasta que no se termine con la anterior.

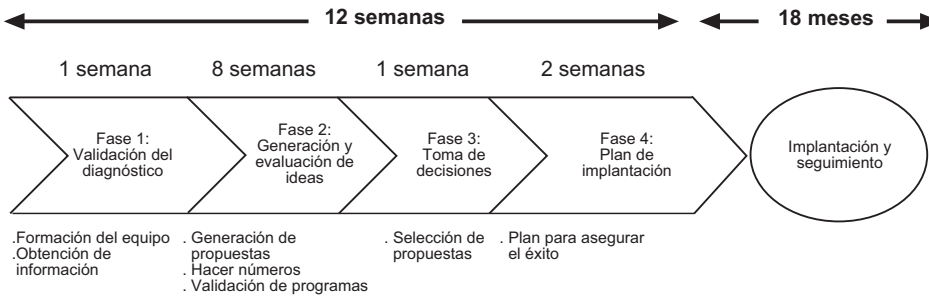
Ilustración 1: Estructura de la fase de implantación del Plan Arco



Varias unidades analizadas en paralelo y en cada una de las olas

Cada ola tendrá una primera etapa con cuatro fases (validación de diagnóstico, generación y evaluación de ideas, toma de decisiones y plan de implantación) y de 12 semanas de duración y una segunda etapa con una 5ª fase de implantación y seguimiento de las ideas que se tienen que cumplir en 18-24 meses.

Ilustración 2: Descripción de las fases a seguir en cada "ola"



En todo el procedimiento de las "olas" está presente una Comisión de Seguimiento, formada por los sindicatos que han firmado el acuerdo para la implantación de este Plan Laboral. Los representantes de UGT y USO (quedando fuera de esta Comisión CCOO por no ser firmante de este acuerdo) participarán en todas las reuniones de seguimiento, así como en la elaboración de informes y todo lo relacionado con el proyecto. Esta Comisión estará formada por tres miembros de cada sindicato, tres miembros de la empresa y los jefes de cada UDI, que serán quienes expongan las ideas que se van desarrollando en cada unidad. Los miembros podrán hacer propuestas y matizaciones, aunque no serán vinculantes, ya que la última decisión la tomará el comité de aprobación<sup>20</sup>.

*Un directivo: "Con ellos nos reunimos todas las semanas. Ahora hay cosas ya muy estandarizadas. Pero desde el principio del plan, hay cosas que han ido cogiendo forma a medida que íbamos avanzando y encontrando problemas. Al principio había muchas cosas generales que negociar y solamente nos reunimos con los sindicatos para esas cosas generales (...). Después, ya empezamos, a lo largo que es una ola, a ir explicándoles ideas a la comisión cada 15 días. De tal forma que ellos ya van viendo las cosas que van apareciendo. Se les explica a medida que estamos en la ola. Y además de eso tenemos nuestras reuniones semanales de seguimiento; son macroreuniones, porque en el fondo estás vigilando la fábrica entera." (Ac1-14/10/2005)*

Cada UDI tendrá un equipo con unos roles determinados. Por una parte, nos encontramos con el jefe de la UDI con un nivel de participación del 100%, que tendrá el liderazgo tanto en la generación de ideas como en su implantación, así como un conocimiento técnico de la UDI; por otra parte, se encuentran los monitores, que también tienen una participación del 100% y que tendrán que tener "objetividad" a la hora de detallar y evaluar las ideas, así como un conocimiento técnico de la industria y de los métodos de trabajo. Por último, el resto del personal de la UDI, con una participación del 5-10%, que serán quienes generen las ideas, ya que se supone que son ellos los que tienen un conocimiento más exhaustivo de su área de trabajo.

Durante la aplicación del Plan se tuvo que formar a las personas que iban a ser las responsables de las UDIs y a los monitores, con la finalidad, de que esa formación se la transmitieran también a los trabajadores. La encargada de enseñarles la metodología fue, igual que en las otras plantas del grupo, la consultora McKinsey. La dirección de la empresa consideraba la necesidad de alguien experto para que asesorase en todo momento a los jefes y monitores de las UDIs por la rigurosidad de la metodología. Así, al principio del Plan, la consultora tuvo una participación muy activa enseñando a los jefes de las UDIs y monitores cómo debían proceder en la aplicación de la metodología, habiendo incluso en las primeras olas un monitor McKinsey en las UDIs.

---

<sup>20</sup> Este comité de aprobación está formado por la dirección de Aceralia-Asturias.

Un directivo: *"Tienen mucha capacidad para dibujar de forma sencilla los problemas complejos. Te cortan el proceso en pedacitos, te ponen las cosas de tal manera que es más fácil de entender dónde estaba la causa del problema (...). Al principio McKinsey te ayuda mucho y a medida que tú vas viendo cómo es el método, lo vas haciendo más y más de forma independiente (...), pero la participación de McKinsey ha sido cada vez menos. Te enseñan un método y lo aplicas"* (Ac1-14/10/2005).

La participación de la consultora fue muy criticada por los sindicatos. Los sindicatos consideraban que los consultores llegaban con teorías de reducción de costes, a través de la eliminación de puestos de trabajo, sin conocer el proceso siderúrgico. Para los trabajadores se trataba de teorías que sólo eran viables sobre el papel, ya que los puestos que pretendían eliminar en muchos casos no se ajustaban a la realidad que presentaba la unidad.

Un representante sindical: *"Mc Kinsey llega con la teoría de reducir los costes. Por eso cuando no pueden echar mano a otro sitio te llegan con propuestas que te descojonas a las reuniones. (...) En las reuniones pasan cosas de este tipo, te llega el de McKinsey y te dice: "este tío tiene que hacer este y este puesto" y claro, como no conocen la empresa y trabajan sobre el papel, tú les tienes que decir "mira, este puesto está en Veriña, no está en Avilés". Entonces te responden: "ah, tenemos que reelaborarlo." No jodas. Ellos hacen valoraciones de tipo: tú cuánto tardas en coger una bobina, colocarla y buscar la otra, y te dicen: "10 minutos". ¿Y cuánto trabajas al día?, "480 minutos". ¿Y cuántas bobinas mueves al día?, "30". Entonces ellos te dicen, porque nos pasó, "la saturación de éste tío es tanto, y tiene 180 minutos al día, que son tres horas, que no hace nada, y podía ocuparse de no-se-qué". Y tu les tienes que decir, "oye mira, pero es que tarda en la bobina 10 minutos, pero es que las bobinas salen cada 12 minutos, no es que cojas 30 bobinas y acabas, el resto del tiempo está en la grúa esperando a que salgan las bobinas. Es que tu no puedes hacer una descripción de estas desde una oficina y con un papel, que es lo que hacían antes"* (AcS5-28/04/2005).

Las fases de cada "ola" se distribuyeron de la siguiente manera:

Hay una fase primera, en la que durante una semana se realiza una *validación del diagnóstico* para obtener información de cada unidad. Para ello se saca una foto de la unidad: cuáles son los costes de todo tipo (de energía, de personal<sup>21</sup>, de contratos, etc.), cuál es el organigrama; cuáles son los flujos de material; los trabajos que hace cada persona.

Aunque parece una fase sencilla, un responsable de una UDI comenta: *"Lo que tienen que hacer es identificar muy bien todos los puestos de su departamento, las personas que están*

---

<sup>21</sup> Según el cálculo de los costes de personal en esta fase a efectos Arco, dentro de una categoría (técnico 1, técnico 2, empleado, operario) da igual el tipo de contrato que tengas, la antigüedad, etc., todo el personal tendrá el mismo "coste estándar".



*trabajando en él, que turno tienen, que grado salarial tienen, que misiones tienen, especificar las tareas por tanto por ciento, aproximadamente claro, y eso para una UDI como la nuestra, de 17 personas es fácil, pero hay UDIs de 300 personas que tienes que saber, si hay gente de baja, si hay gente liberada.... Te lleva un poco de tiempo. Y una vez que consigues eso te dan un ratio de costes". (Ac2-06/07/2005)*

Después tenemos una segunda fase de *generación y evaluación de ideas* que tiene una duración de ocho semanas. Es en esta fase donde los trabajadores tienen la participación más activa, ya que serán ellos junto a sus mandos quienes generen las ideas para el ahorro de costes. Las reuniones de generación de ideas por lo general, se han realizado en horas de formación, así que al ser horas retribuidas los trabajadores han participado en su gran mayoría.

Aunque la participación fue muy activa en general, se denotan diferencias en la generación de ideas entre los trabajadores recientes y aquellos trabajadores veteranos, ya que estos trabajadores —quizás por las experiencias vividas anteriormente cuando la empresa era pública, y al haber pasado por dos reestructuraciones anteriores— tenían el convencimiento de que este Plan solamente tenía la finalidad de destruir puestos de trabajo. Por otra parte, vienen de una cultura empresarial muy burocrática, paternalista y jerarquizada donde cualquier idea que afectara al personal se tomaba desde la dirección sin tener en cuenta la opinión de los trabajadores.

La generación de ideas se hará en equipos de unas 8 personas aproximadamente siguiendo una serie de principios generales para la valoración de esas ideas:

- "Pragmatismo": la valoración debe basarse en cálculos "sencillos" y utilizando hipótesis/simplificaciones que impliquen poca pérdida de precisión pero que faciliten la evaluación.
- "Escenario conservador": los ahorros deben estimarse según el "peor escenario posible" para evitar sobredimensionarlos y que no se puedan conseguir en la fase de implantación.
- "Considerando todas las implicaciones": al valorar la idea es necesario asegurar que se tiene en cuenta el impacto (positivo o negativo) en otras unidades.

En esta valoración de ideas intervendrá el responsable de la UDI, el monitor y los trabajadores que conozcan la instalación para saber si esas ideas se pueden llevar a cabo. Es decir, si con estas ideas se va a conseguir el objetivo de ahorro de costes o de calidad en la UDI (evaluación de ahorros e inversiones exigidas).

La tercera fase consiste en la *toma de decisiones* que tendrá una duración de una semana. En esta fase se presentan las ideas a un Comité de Aprobación del que forma parte la dirección de Acerallia-Asturias y el equipo Arco (jefes de las UDIs y monitores) y las ideas aprobadas se presentan al Comité de Seguimiento. Es en esta etapa donde la organización se compromete a implantar las ideas generadas.

Sigue una última fase de *Plan de Implantación*, que tiene una duración de dos semanas y es donde se establecerá el calendario de implantación y donde se estimará el impacto financiero de las ideas: las inversiones y los ahorros previstos. Para ello la UDI debe de seguir una estrategia o una serie de principios generales:

- Identificar las ideas de alto impacto y dificultad baja.
- Lanzar en primer lugar las ideas con mayor impacto: 66% del impacto el primer año.
- Secundar las ideas con mayor "visibilidad" para asegurar "el momento" (por ejemplo, las que han sido generadas en las reuniones participativas, las de seguridad,...).
- Tener en cuenta que el tiempo máximo de implantación es de 18 meses para ideas A (todas las ideas de inmediata implantación) y 24 meses para las ideas B (ideas de implantación postergada).
- Tener en cuenta los recursos disponibles, tanto propios como ajenos.
- Considerar el calendario de producción y paradas de las instalaciones.
- Tener en cuenta las posibles interdependencias entre ideas (por ejemplo, un cambio de turno que únicamente pueda efectuarse tras instalación de nuevos equipos).

Por último quedaría toda la *implantación de las ideas de ahorro* que se tiene que cumplir en un período de 18-24 meses y es donde se implantarán todas aquellas ideas que sean rentables y que cumplan el objetivo de ahorro. Según el representante de la empresa es en esta fase donde te puedes encontrar con problemas sobre todo en aquellas ideas que son más sociales, es decir, que afectan al personal. Es en esta fase donde se efectuará la recolocación de la plantilla para ajustarla a las ideas surgidas y que en algunos casos implican una disminución de puestos de trabajo. Se aplicarán las prejubilaciones, los contratos relevo para los casos de jubilaciones anticipadas y, en los casos en que eso no sea posible, los excedentes irán a un departamento creado por Aceralia-Asturias denominado "CREA" (Centro de Recolocación de Empleados de Aceralia). El CREA es un 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.

La evaluación para la declaración de excedentes se producirá a través del sistema de competencias y no a través del sistema de escalafones<sup>22</sup>. En consecuencia, se tendrán más en cuenta criterios de

---

<sup>22</sup> El sistema de escalafones es un sistema que se había aplicado en otras reestructuraciones. Este sistema tiene en cuenta para cualquier cambio (despido, movilidad,...) la antigüedad del trabajador. Este sistema permite muy poca flexibilidad y polivalencia porque los puestos están muy definidos. En cambio, con el sistema de competencias la antigüedad pierde

formación, cualificación, y no tanto el criterio de antigüedad. Para evaluar se suelen formar colectivos integrados por el jefe de turno, el jefe de sección y el monitor y se llega a las valoraciones de la declaración de excedentes de una manera consensuada para reducir el peligro de favoritismo. En cada UDI se elabora un ranking de todos los trabajadores como fundamento para la declaración de excedentes.

Esta situación obliga a formar a todos los trabajadores excedentes de las UDIs, independientemente del tiempo que lleven en la empresa, para que sean más flexibles y puedan trabajar en otro puesto donde sean recolocados. Para aquellos trabajadores que llevan toda su trayectoria laboral en una misma área y donde sus puestos eran muy delimitados y definidos el cambio puede conllevar problemas de adaptación.

*Un directivo: "Al ser una empresa pública hasta hace muy poco, una cultura de sindicatos muy fuerte, la división del trabajo es un poco "comunista": el de producción hace de aquí hasta aquí y si la máquina se para, tiene que venir el de mantenimiento y repararlo, y si está 8 horas parada, estoy 8 horas sin hacer nada. El de producción produce, el de calidad inspecciona,...hay muchas barreras de este tipo. Para ahorrar, las teníamos que romper y eso cuesta muchísimo". (Ac1-14/10/2005)*

Un ejemplo de medidas implantadas en el Plan Arco es la automatización de la depuradora del tren de chapa gruesa. La práctica totalidad de sus funciones son controladas ahora desde un panel táctil de sencillo uso, excepto alguna tarea que se ejecuta de forma esporádica. Entre otras mejoras, permitió automatizar el lavado de los filtros, un proceso que antes obligaba a abrir y cerrar manualmente numerosas válvulas. Desde la plantilla también se pueden programar los períodos de apertura y cierre de estos dispositivos, así como la frecuencia de lavado. La automatización implicó un recorte de diez puestos de trabajo. Nueve de los excedentes se encuentran desempeñando otras funciones en el tren de chapa gruesa y otro ha sido designado a un nuevo destino. La inversión para poner en marcha esta propuesta fue superior a los 772.000 euros, mientras que su aplicación genera un ahorro de 445.000 euros anuales, por lo que en menos de dos años (requisito establecido en el Plan Arco), el gasto quedará amortizado.

Otros ejemplos de medidas de mejora ya implantadas son la instalación de una batería de compensación de energía eléctrica en la factoría de Avilés para el ahorro en el gasto de energía, la sustitución de los frenos de todos los puentes grúa del tren de alambón para mejorar la seguridad y ahorrar costes de mantenimiento, o la instalación de un nuevo torno de control numérico (automático), que facilita el trabajo a la hora de reparar los rodillos de las guías laminadoras de la palanquilla en el mismo tren de alambón.

---

importancia y adquieren una mayor importancia cuestiones como las habilidades del trabajador, la movilidad, la flexibilidad, la polivalencia, la actitud, etc.

### 3.4 Reacciones de sindicatos y trabajadores

Cuando la dirección de Arcelor presentó su Plan de Negocio para el período 2005-2009, donde se proponía la implantación del Proyecto Arco se produjeron diferentes reacciones entre los sindicatos y los trabajadores. En el caso de los sindicatos mayoritarios de la empresa (CCOO, UGT y USO), estas reacciones se tradujeron en discrepancias sobre la necesidad y los contenidos de dicho Plan y las consecuencias que traería su aplicación para el futuro de las plantas de Asturias.

El Proyecto Arco engloba un plan industrial y otro laboral. La dirección de la empresa propuso grandes inversiones (580 millones de euros aproximadamente) entre las que destacan una nueva línea de galvanizado, el aumento de capacidad del horno alto y de la acería de Avilés. La condición era que todas estas inversiones únicamente se llevarían a cabo si se aplicaba el plan de reestructuración que consistía en una reorganización de la plantilla (a través de medidas no traumáticas) declarándose 1.600 excedentes.

Para implantarse el plan de reestructuración, la empresa necesitaba firmar un acuerdo con los representantes de los trabajadores. La postura de CCOO desde un principio fue rechazar cualquier acuerdo de aplicación de dicho plan porque planteaba variaciones en los contenidos del convenio colectivo y del segundo acuerdo marco en vigor. Entre los temas conflictivos estaban los cambios en la flexibilidad, la movilidad, la polivalencia, la estructura salarial y la sustitución del sistema de evaluación de escalafones por el sistema de competencias<sup>23</sup>. Asimismo, para CCOO firmar el plan sería como firmar un cheque en blanco, ya que por una parte no confiaban que las inversiones<sup>24</sup> prometidas se fueran a realizar, pues había inversiones comprometidas en el 2002 (momento de la fusión) que no se habían cumplido (el horno eléctrico, el segundo túnel de Tabaza...). Por otra, opinaban que para nada iba a beneficiar al conjunto de los trabajadores cuando se basaba principalmente en ahorros de costes de personal, en el que se deben cuantificar 1.600 excedentes para el período 2005-2009.

*Un representante de CCOO: "El ahorro fundamental en este Plan Arco se basa en el ahorro de costes de personal. (...) Ellos calculan sobre los costes añadidos y tienen que llegar a unos costes comprensibles. Este ahorro de coste significaba una disminución de plantilla casi en*

---

<sup>23</sup> CCOO durante las negociaciones del Plan ARCO mantuvieron movilizaciones y presentaron una serie de demandas entre ellas sobre el cambio, que según su criterio, se había producido en el contenido del Convenio Colectivo y Acuerdo Marco. Dicha demanda fue negativa ya que la sentencia reconocía que la mayoría puede cambiar en cualquier momento el contenido del Convenio Colectivo. Posteriormente fue recurrida al Tribunal Supremo por CCOO por considerar que el Convenio Colectivo al tener rango de ley no puede ser modificado si no es por el conjunto de los firmantes del propio Convenio.

<sup>24</sup> Entre las posibles inversiones futuras que fueron negociadas por los representantes de los trabajadores se encuentra la instalación de la tercera línea de galvanizado, una inversión de 50 millones de euros, cuya decisión sobre su construcción se está retrasando.

*todas las instalaciones de alrededor del 30%. Había un rechazo generalizado por parte de las secciones sindicales y del comité de empresa. Incluso llegamos a hacer una contra-propuesta, entendiendo que había que hablar de plantillas y de una reorganización. Nosotros tenemos modelos para poder implantar esa reorganización (...). Pero por motivos que nosotros no entendemos, hubo un cambio radical en una parte mayoritaria del Comité... y firman un preacuerdo en el mes de julio de 2004.” (AcS2-08/07/2005)*

UGT y USO, aunque al principio también resistían a la firma del Plan, tras negociaciones muy difíciles decidieron firmar el acuerdo porque pensaban que era la única forma de garantizar las inversiones futuras en las plantas de Asturias. Por otra parte, aceptaban la existencia de un cierto exceso de plantilla y de problemas de formación, de movilidad de trabajadores, etc., problemas que era necesario mejorar.

Manuel Fernández “Lito”, Secretario General de la Federación del Metal de UGT y miembro del Consejo de Administración de Arcelor: *“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.”*

Con respecto a los incumplimientos de inversiones comprometidas opina: *“He analizado y valorado las inversiones comprometidas, y le aseguro que el grado de cumplimiento ha estado bastante por encima, tanto en instalaciones como en cantidades económicas. El horno eléctrico no se hizo, ni la línea de recocido. La línea de recocido no se hizo, pero se hicieron otras y muy caras. Y el horno eléctrico no es rentable.” (La Nueva España, 28/01/2005)*

Como consecuencia de estas posiciones iniciales, los trabajadores con frecuencia se sintieron desinformados. Las asambleas que realizaban los sindicatos reflejaban más la división sindical existente en esos momentos y las posiciones que defendían cada uno de los sindicatos ante el Proyecto Arco, que una información transparente sobre como les afectaría a ellos el plan de reestructuración.

Un representante de la USO sobre las discrepancias entre los sindicatos: *“Una vez explicado en que consistía el Proyecto Arco, hubo un debate sindical muy importante en Asturias y durante mucho tiempo, aquí en las fábricas asturianas, comenzó una división sindical. La división sindical se produce no porque el Plan sea malo sino porque los sindicatos en mi opinión dijeron que si lo aceptan estos, yo no lo acepto, y si lo hacen ellos, yo no lo hago, sabiendo*

*que el Plan se iba a hacer y le iba a quedar una posición muy cómoda y que iba a obtener presumiblemente una rentabilidad sindical, que fue el caso de CCOO.” (AcS4-24/10/2005)*

Un afiliado a CCOO: *“No es que haya el mismo enfrentamiento que hubo hace unos meses entre UGT y CCOO, 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.” (AcS1-24/10/2005)*

Un trabajador: *“Bueno, aquí en Asturias hubo un problema con los sindicatos. Uno de los sindicatos no quiso firmar el Plan Arco, CCOO, porque estaban en desacuerdo con algunos de los puntos, en lo que era la reducción de plantilla, en lo que eran las valoraciones del personal (...). Aquí esas decisiones siempre fueron por escalafón (...) y ahora al hacer las valoraciones les cambió eso y los de los sindicatos suelen ser de la vieja escuela y no les gustó.” (AcT3-23/02/2006)*

La firma del acuerdo entre UGT, USO y empresa para la implantación del Plan Arco y la información detallada dada por los jefes de las UDIs sobre el procedimiento a seguir en su implantación aclaró muchas de las dudas que los trabajadores tenían sobre lo que iba a pasar con sus puestos de trabajo. El hecho de que la reducción de los puestos de trabajo se fuera a llevar a cabo a través de medidas no traumáticas ayudó a que los trabajadores tuvieran una participación más activa en la generación de ideas, a pesar de que muchas de las propuestas que surgieron pudieran conllevar una reducción de plantilla. Entendieron que la reorganización de la plantilla en Arcelor-España era necesaria para garantizar el futuro de las plantas. Los aproximadamente 6.000 trabajadores de Aceralia que han participado activamente en el proceso Arco han aportado un total de 28.039 ideas de mejora.

Un trabajador: *“Los trabajadores (...) cuando llega una cosa de esas pues lo que ocurre que todo el mundo lo coge con miedo, con temor ¿qué va a pasar? ¿Qué va a pasar? Porque si yo aporto una idea que... puede conllevar consigo la suspensión de puestos de trabajo pues ya hay un problema, ¿no? Entonces todo el mundo de mano pues oye esto cuidao... pero bueno debido a la información y a la mentalización, la gente fue dando cuenta de que eso, de que era eso o morir en un futuro. Entonces bueno la gente cada vez fue más animada y, bueno, yo creo que colaboraron bastante en la aportación de ideas (...). Pero yo creo que fue muy positivo, si lo analizamos yo creo que fue muy positivo.” (AcT1-07/02/2006)*

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 antigüedad era no sólo el principio de promoción sino también el de la jerarquía informal. Los más antiguos del taller decidían quién había de 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, 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 prejubilaciones. Se establece así un nuevo ranking formal e informal en el trabajo y los jóvenes mejoran significativamente su posición y su reconocimiento.

De todas formas, la gestión de excedentes<sup>25</sup> y su valoración son los temas que más críticas han recibido por parte de trabajadores y sindicatos. Como consecuencia de este sistema de valoración se han producido numerosas discrepancias entre los trabajadores veteranos<sup>26</sup> y los trabajadores más recientes. Entre aquellos trabajadores que todavía no tienen la posibilidad de jubilarse, el hecho de que ya no se tenga en cuenta el criterio de antigüedad para su recolocación está siendo para ellos una situación muy preocupante. Si son declarados excedentes y enviados al "CREA" (el departamento de recolocación de trabajadores excedentes), deben de recibir una formación para el puesto que les destinen y les resulta difícil de asumir. Estos trabajadores ya han pasado por tres reconversiones y por tanto, la motivación y el ánimo de formación ya no es el mismo. Además, en muchos casos, permanecen provisionalmente en sus puestos de trabajo debido a la carencia de puestos alternativos. Esta situación genera desmotivación, absentismo, miedo a enfrentarse a otro puesto y hasta crisis personales entre los afectados<sup>27</sup>.

Por otra parte, existen determinados puestos en Aceralia-Asturias destinados a trabajadores con capacidades físicas disminuidas y donde están los trabajadores veteranos. Estos trabajadores que por problemas particulares físicos tienen unas limitaciones que aconsejan un puesto determinado y que a consecuencia del proyecto Arco han sido declarados excedentes, generan serios problemas para su recolocación en otros puestos de la compañía.

Un afiliado de CCOO acerca del sistema de escalafones: *"El sistema de escalafones que había hace tiempo tenía ciertas complejidades pero hacía que entrases en un taller por la cola. (...) Pero al cabo de unos años, habías pasado por la práctica totalidad de puestos del*

---

<sup>25</sup> Las medidas que se tomarán con los excedentes consistirán en jubilar a través del contrato relevo para los nacidos entre 1946, 1947 y 1948 o se recolocarán en otras unidades de las plantas.

<sup>26</sup> Los trabajadores de Aceralia-Asturias tenían una media de edad de 52 años, eso implica que las plantas de Asturias estén poco rejuvenecidas y que por tanto los cambios como la flexibilidad, la polivalencia, etc., sea más complicado que en otras plantas europeas como, por ejemplo, en Sidmar (Gante) donde la media de edad es de 40 años.

<sup>27</sup> El absentismo es uno de los mayores problemas sociales de Arcelor-Asturias. Con una tasa de 7,85% (2005), Asturias es la peor planta de Arcelor en Europa mientras otras como Dunkerque, Fos-Sur-Mer y Sidmar lograron unas tasas del 3,35%, 3,12% y 4,5%, respectivamente (El Comercio, 23/04/2006). En la situación actual con muchos empleados en situación de ser declarado excedente o con contrato relevo resulta difícil reducir esta tasa.

*taller, con lo cual conocías la totalidad del proceso de fabricación. Era posible incluso postergarse y negarse a promocionar a un puesto de superior responsabilidad si como trabajador no te sentías preparado. Pero lo bueno era precisamente que todos los trabajadores conocían todos los puestos. (...) Ahora se les ocurre que determinados puestos son demasiado importantes y que tienen que resolverse por concurso-oposición. Lógicamente lo va a sacar un chaval joven, de FP (...) pero ante cualquier emergencia no le saques de su cabina porque no sabe hacer ninguna otra cosa.” (AcS1-24/10/2005)*

Un representante de CCOO: *“Tenemos una media de edad de 52 años: nos encontramos con trabajadores 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.” (AcS2-08/07/2005)*

Un trabajador: *“Tienes que pelear con gente que llegan de otros departamentos, que no están muy a gusto porque evidentemente no es su puesto de trabajo. Que tienen que acoplarse a un sitio de trabajo nuevo, o sea...no tenemos como digo yo veinte años pa... tu imagínate a un señor de 55, 56 años que te llega aquí a un departamento que no conoces tu para nada y de repente lo tengas que meter en una enseñanza de unas ciertas cosas, (...) pues ahí te puedes encontrar con falta de colaboración, te puedes encontrar con la edad que es un problema y entonces eso bueno el taller lo va a notar.” (AcT1-07/02/2006)*

Los trabajadores más recientes, y por tanto los más jóvenes, entienden que el sistema de escalafones forma parte de la mentalidad de los trabajadores más veteranos que pertenecieron a ENSIDESA, cuando era una empresa pública y no era tan importante la productividad. Pero ahora la productividad sí es una cuestión importante y que se debe de tener en cuenta para el futuro y el mantenimiento de las plantas, dado que las circunstancias de la empresa han cambiado. Este modo de evaluar los ha beneficiado ya que tienen una mejor formación que los trabajadores más veteranos, una mayor predisposición para recibir formación y una actitud más flexible a las necesidades requeridas por la empresa. Por otra parte, las jubilaciones anticipadas han dado la posibilidad de realizar contratos relevo, que se han aplicado principalmente a jóvenes que se encontraban en empresas auxiliares, recuperando así puestos que durante años estaban en manos de contratados<sup>28</sup>.

Un trabajador: *“Egoístamente beneficia a la gente que llevamos menos tiempo aquí, pero yo también creo que... que hay gente mayor con mucha cara, o sea, quiero decir (...) aquí en concreto se oye de todo porque se oye de todo, o sea, burradas (...), en concreto una cosa*

---

<sup>28</sup> Una de las medidas que llevó a cabo la empresa para el ahorro de costes fue el reducir el número de contratados que había en la empresa. Según comenta un trabajador: *“(...) ya no hay contrata, ahora sólo estamos trabajando con gente de fábrica si antes eran 50, 25 de Aceralía y 25 de contrata, ahora hay 25 que son de Aceralía nada más” (AcT2-14/02/2006).*



*que se oía muchísimo era el tema del amiguismo, ¿no? Claro ahora como no va haber antigüedad eh... había unos temas que ahora me parece que en vez por antigüedad iba a ser por productividad entonces los mandos iban a poder evaluar quién trabajaba y quién no trabajaba. (...) Yo no voy a decir que soy el que más trabaja del mundo, pero... vamos que todo el mundo tiene sus temporadas que trabaja más y que trabajas menos, pero hay algunos que trabajan menos siempre, o sea, entonces a mi me fastidia." (AcT2-14/02/2006)*

Durante las evaluaciones en los departamentos se manifestó una actitud mucho más participativa entre los trabajadores más jóvenes. Esto se puso de manifiesto cuando en algunos de los departamentos, antes de declarar los excedentes, se les dio la posibilidad a todos los trabajadores de realizar cursos de formación para adaptarse a los cambios tecnológicos y que implicaban recortes de plantilla. La respuesta a esta situación por parte de los trabajadores más jóvenes fue la de realizar el curso, ya que según ellos no tenían nada que perder. Pero, muchos de los trabajadores veteranos decidieron no realizarlo pensando equivocadamente que no serían declarados excedentes; primero, por que muchos de ellos estaban muy cerca de la jubilación y segundo, porque pensaban que eran imprescindibles por sus años en la empresa. Finalmente, las personas que no tuvieron una actitud participativa fueron declaradas excedentes y recolocados en otros departamentos.

*Un trabajador: "Nadie se echó del departamento de quien hizo el curso y la gente que no lo quiso hacer pues excedente de departamento y se fueron a otros departamentos. (...) [Alguna] gente [se puso] de acuerdo para no hacer el curso. (...) Entonces lo que no contaban es que nosotros los jóvenes no nos van a echar de la empresa porque estábamos pillaos por pinzas por no hacer el curso entonces hubo un poquitín ahí de 'pues vale, ahora... ya que los jóvenes hacen el curso yo también lo hago' y al final quedaron 5, 6 o 20 que no lo hicieron que son fieles a su memorias." (AcT2-14/02/2006)*

*Otro trabajador: "Aquí en realidad la gente tiene el concepto de que es imprescindible. (...) Entonces nunca piensa que le va a tocar a ellos, la mayoría, yo por ejemplo en mi caso se que si hay alguna reducción pues digo yo soy de los últimos que ha venido, pues, probablemente me toque marcharme. Sin embargo, aquí la gente tiene esa mentalidad, ¿no?, de yo sé trabajar aquí, soy el mejor aquí y no voy a sobrar. Entonces tampoco se preocupan demasiado." (AcT3-23/02/2006).*

El sistema de evaluación figura, en estrecha relación con la gestión de los excedentes, entre los puntos críticos del Plan Arco. Como no existen reglas claras sobre quién evalúa según qué método (una diferencia importante al caso de Stahlwerke Bremen), permanece un amplio margen de subjetividad e intransparencia. Muchos trabajadores siguen teniendo la sensación de una decisión 'a dedo'. En resumen, el Plan Arco 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 (véase caps. 4-6). Es un proceso más protagonizado por la dirección y menos controlado por los represen-

tantes 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 las organizaciones firmantes están representadas en la comisión del seguimiento.

Por otra parte, a pesar de la 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 este sentido.

## CAPÍTULO IV EL PLAN 44 EN SIDMAR (BÉLGICA)

### 4.1 La planta

La empresa Sidmar se creó en 1962 y en la actualidad forma parte del grupo Arcelor. Su accionista mayoritario antes de la fusión era ARBED SA (97,3%) y su accionista minoritario es Galtec NV (2,57%). Se encuentra situada en Gante (Bélgica) a las orillas del Este del canal Gante-Terneuzen, siendo una acería costera con una capacidad de acero de 5 millones de toneladas. Sidmar forma parte del sector del acero de carbón plano de Arcelor, junto con las alemanas Stahlwerke Bremen y Eko Stahl. Los productos del sector del acero de carbón plano son vendidos a través de la organización comercial FCS Arcelor que tiene dos divisiones: ventas a la industria y ventas al sector automovilístico (Sidmar, 2006).

Sidmar es la planta líder de la división de planos de Arcelor en Europa y ha mantenido siempre una buena posición competitiva con respecto a las demás plantas del grupo en coste añadido TBC, arrabio, costes de añadidos fríos y costes añadidos de galvanizado-auto (con coating). Esto hace que sea una de las empresas más rentables dentro del grupo de Arcelor. Es una empresa relativamente joven dentro de un sector caracterizado por plantas y plantillas envejecidas. Un representante sindical comenta sobre las consecuencias que tuvo en las relaciones de trabajo la incorporación de Sidmar a Arcelor:

*"La incorporación en Arcelor ha tenido unas consecuencias muy importantes para las relaciones de trabajo. Antes teníamos una gerencia que estaba en la séptima planta del edificio y si había problemas, la comunicación con ellos era inmediata y permitía elaborar un acuerdo directo, pero eso ya no es posible. La dirección que queda aquí tiene unas competencias mucho más limitadas. Ellos tienen que preguntar todo en Luxemburgo o París para obtener permiso. Se han convertido en un go-between, pasando las (muchas veces) malas noticias a nosotros; pero apenas tienen margen de negociación. Ya no se mira a la empresa individual, sólo a la compañía Arcelor como tal". (Sid2-14/02/2005)*

Otro representante sindical: *"Todo el modelo de la empresa ha cambiado a raíz de la integración en Arcelor. Antes formábamos parte del grupo Arbed y Arbed tenía una tradición de dejar bastante autonomía a las diferentes empresas. Mientras las cosas iban bien, no se metían en la organización del trabajo. Con los franceses es diferente: ellos centralizan todo. El problema*

*es que los directores de los "sites" ya no son los que deciden. Anteriormente podíamos sentarnos en una mesa con nuestros jefes que podían tomar decisiones, pero eso ha desaparecido". (Sid1-14/02/2005)*

La composición de los órganos de gobierno de la empresa (la Junta General, el Consejo de Administración) se determina únicamente por la aportación de capital y están representadas únicamente personas de Arcelor, una clara diferencia con los demás casos aquí estudiados. La única vía de participación de los trabajadores a través de sus representantes será el comité de empresa y el comité de prevención y protección de riesgos laborales. Estos comités son paritarios, formados por representantes sindicales y la dirección de la empresa. El comité de empresa recibe toda la información social, económica y financiera de la empresa. Aunque tiene una tarea asesora o consultora, no tiene la posibilidad de participar en las decisiones. El comité de prevención y protección de riesgos laborales trata todos los temas relacionados con la seguridad y salud y tiene algún poder decisorio.

En la planta hay unos 4.000 trabajadores de 'cuello azul', unos 1.000 administrativos de 'cuello blanco' y unos 650 cuadros, una diferenciación importante para la seguridad social y la representación sindical. Entre los trabajadores y administrativos, la afiliación es del 95% al 100% y entre los de la gestión habrá unos 200 afiliados. Esta afiliación tan elevada se debe en gran medida al "Sistema Ghent"<sup>29</sup>.

#### 4.2 El Plan 44 €/tonelada

El "Plan 44" de Sidmar puede ser considerada 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. Todas estas cuestiones fueron idóneas para implantar el plan y observar sus resultados antes de ser implantados en otras plantas del grupo.

El plan de reestructuración 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<sup>30</sup> y, por otro lado, la empresa aseguró no recurrir a despidos en la reducción de personal. 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", donde también se propugnaba ahorros.

---

<sup>29</sup> La afiliación sindical cubre una parte de la seguridad social (véase cap. 2.6).

<sup>30</sup> La planta había pasado pocos meses antes por el conflicto laboral más largo de la historia con una huelga de dos semanas, un conflicto de mucho desgaste para los sindicatos.

Un representante sindical: *"En 1999, tuvimos un proyecto parecido, Verdi: también propugnaba ahorros pero sin porcentajes. Fue en una época de coyuntura débil. Sidmar existe desde los años 60 y en ese momento, después de unos 30 años, querían hacer una inspección profunda de la empresa". (Sid3-15/02/2005)*

Actualmente se emplea el llamado "Plan INCA" (Ideal cost and Non Conformity Análisis). Este plan es el instrumento de medición para el control del progreso de la compañía dentro del marco 'ICE-approach' (Integral Company Excellence).

Un representante sindical: *"Hay un nuevo plan ahora, INCA, con el que se pretende ahorrar 30 euros/tonelada más. Pero estos ahorros se conseguirán a través de innovación técnica, mejoramiento del proceso de producción, instalaciones..., no en el ámbito del personal." (Sid2-14/02/2005)*

ICE es el nombre del nuevo proyecto de Sidmar como instrumento de mejora continua, en los planes de acción de ahorros, garantía de calidad, dirección de la producción, dirección del cuidado del medio ambiente, etc. Es un intento de unificar los diferentes programas que han sido lanzados en el pasado o están ahora en proceso, con el objetivo de conseguir la excelencia en los equipamientos, procesos y productos. Este proyecto afectará a todos los niveles de la compañía: la dirección, los departamentos, los equipos de trabajo y a todos los trabajadores individuales (Sidmar, 2004: 11).

En el "Plan Verdi" había participado la consultora McKinsey, pero la dirección adoptó la filosofía de gestionar sus procesos con personal propio y una metodología menos restringida<sup>31</sup>.

Un representante sindical: *"En cuanto a algunos servicios, como el servicio de compras, ha intervenido una firma externa para optimizarlo, pero en la mayoría de los casos esta empresa lo ha hecho por su cuenta. Los directivos no tienen muy buena opinión sobre estas auditoras externas. Creo que los Flamencos somos demasiado racionales para creer en ellas y encima pagar un montón de dinero". (Sid1-14/02/2005)*

La particularidad del "Plan 44", desarrollado entre 2001 y 2004, reside en la centralidad de reducción de personal mediante inversiones en la mejora de 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.

*"Hubo discusiones difíciles pero tuvimos la idea que nosotros (los sindicatos), como 'partners sociales', pudimos "reparar" algunos asuntos, es decir, que la dirección lanzaba planes*

---

<sup>31</sup> La metodología para la implantación del "Plan 44" fue menos restringida que en el caso de las otras plantas europeas estudiadas, ya que no fue necesario dividir la planta en unidades de implantación (UDIs).

*pero que nosotros pudimos introducir correcciones. Tenemos una tradición de diálogo social.”  
(Sid1-14/02/2005)*

Se creó un equipo de proyecto ('task force') del departamento de personal y organización que preparó las reuniones formativas con los jefes de los departamentos. En estas reuniones se les dieron un paquete con información y un 'Q&A' (las respuestas a las preguntas más frecuentes) 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 ahorro durante el período 2001-2004 afectó a tres subáreas:

- *Optimización técnica*: donde el objetivo de ahorro era de 24 €/tonelada.
- *Ahorros de compra*: el objetivo era 5 €/tonelada.
- *Ahorro de personal* en 15 €/tonelada. Esto significaba una reducción de la plantilla en 900 personas a través de medidas no traumáticas, evitando despidos. La medida por la que se optó fueron las jubilaciones anticipadas utilizando la posibilidad de la "jubilación puente" abierta por la normativa belga<sup>32</sup>. Asimismo, no se reemplazarían a los trabajadores jubilados y se aplicarían más contratos temporales.

Un representante sindical: *"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% de su sueldo. Es decir, el 60% paga la Administración y la diferencia entre 85 y 60% lo paga la empresa"* (Sid2-14/02/2005).

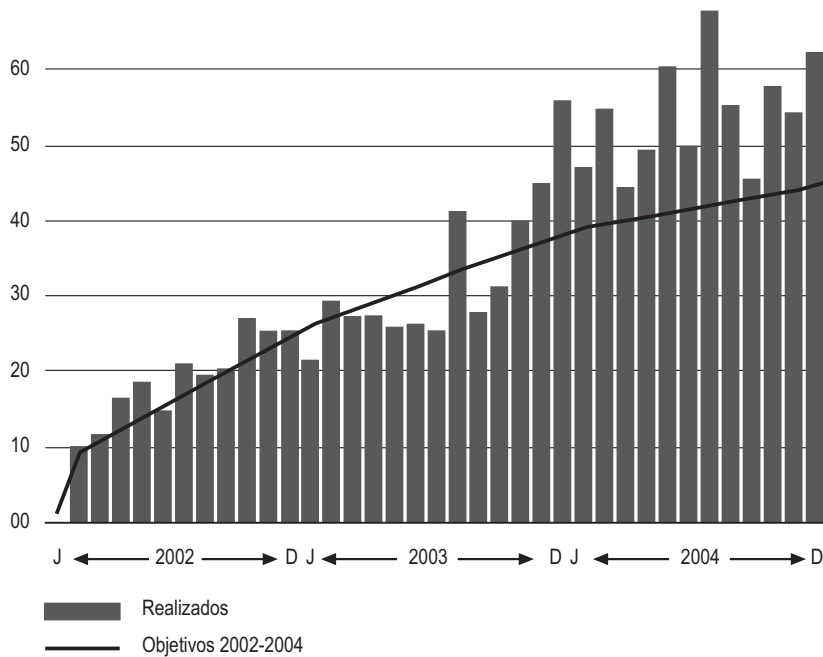
Al final de la implantación del Plan en el 2004 fueron mostrados los resultados, habiendo superado el objetivo de ahorro sin tener que reducir la plantilla en 900 personas, ya que el ahorro en otros apartados (compras y optimización técnica) había excedido las expectativas. Los costes de los productos finalizados en Diciembre de 2004 fueron de 62,3 €/tonelada, más bajos que en el lanzamiento

---

<sup>32</sup> Hay diversos regímenes de jubilación puente, cuyas características dependen de la edad y los años trabajados. Las modalidades que hay son las siguientes: 1- 58/25: la persona se puede acoger a esta jubilación con 58 años y una carrera laboral de 25 años; 2- 55/38: con 55 años y 38 años trabajados; 3- 56/33-20, quiere decir que la persona se puede acoger con 56 años, habiendo trabajado 33 años, de los cuales 20 en trabajo continuo, incluyendo trabajo nocturno. Existe una modalidad también con jubilación a los 52 años, pero solamente para empresas con medidas de reestructuración pero no es el caso de Sidmar. Esta jubilación puente consiste en una recompensación de desempleo más un añadido por parte del empleador. En Sidmar, la edad media para acogerse a esta prejubilación es de 58-59 años para los administrativos y de 56 años para los trabajadores. Esa diferencia se debe a que entre los trabajadores hay más con una carrera laboral en la empresa y muchos que han hecho turnos de noche (Sid4-05/04/2006).

de la acción del plan: los ahorros comprenden 43,2 €/tonelada de optimización técnica, 13,1 €/tonelada de ahorros de personal y 6,3 €/tonelada de ahorros de compra. Comparado con el año 2003, el Plan generó 29,1 €/tonelada de ahorro. El término medio del año es de 54,2 €/tonelada mejor que al comienzo del Plan 44. El nivel de mano de obra de Sidmar decreció de 6.031 (30-IX-2001) a 5.159<sup>33</sup> personas al final del año (2004), una reducción del 14,5% comparado con septiembre de 2001 (-872 personas) (Sidmar, 2004:11).

Gráfico 5: Ahorros de costes del Plan 44 €/t



Fuente: Sidmar, 2004

<sup>33</sup> Son datos sólo de trabajadores a tiempo completo. No se ha recogido en esta cifra el personal temporal, carreras interrumpidas, personal en prácticas y los datos relativos a la integración en Sidmar de Galtec NV y Sidgal ESV a 1 de septiembre de 2004 (Sidmar, 2004: 11).

Tabla 9: Ahorros de costes en el Plan 44 €/t

	Período 2001-2004	Diciembre 2004	Promedio 2004
Optimización técnica	24	43,2	35,2
Personal	15	13,1	13,0
Compra	5	6,3	6,0
Total	44	62,6	54,2

Fuente: Sidmar, 2004

Como se puede observar en la tabla 9, el objetivo de ahorro no se consiguió solamente con ahorros de personal, sino que también se logró con la puesta en marcha de cuatro grupos de medidas:

- Una reducción del gasto, como en el Plan Verdi, pero de forma menos estricta. Se externalizó el empaquetamiento, que fue un punto difícil, aunque con el tiempo se tendió más al insourcing que al outsourcing. Un representante sindical: *“Han pasado el empaquetamiento a otra firma, ahorrando 100 trabajadores. Nosotros nos opusimos, porque hay otras posibilidades para hacerlo con la propia gente, la calidad será mejor, etc.; y más tarde volvió a la empresa”* (Sid1-14/02/2005).
- Otro punto difícil fue la optimización de equipos. En el servicio de mantenimiento, los cinco equipos se redujeron a cuatro. Se consiguió con una adaptación de las instalaciones y la introducción del Total Productive Maintenance (TPM). Este sistema de origen japonés consiste en enseñar y asignar a las personas de producción tareas de mantenimiento.
- Se fijaron los días de fiesta, para evitar que todo el mundo cogiera libre en la misma época.
- Proyectos de mejoras técnicas.

Con la introducción del plan integral y del TPM, se introdujo un plan de sugerencias para los trabajadores. Consiste en que todos los miembros de equipo tienen la posibilidad de generar ideas y el objetivo es que haya dos ideas por persona al año. Entonces, el que tiene una idea, la presenta con una breve descripción. Luego se hace un inventario y los mandos locales hacen la evaluación. Se les comunica a los trabajadores las ideas aceptadas y desestimadas y luego se ponen las ideas aceptadas en práctica. En este proceso no hay un jurado o una comisión central. El objetivo es —como sucede con TPM— la mejora continua, además de una mayor implicación y un mayor compromiso de las personas.

En conclusión, 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 faci-



litó su implantación<sup>34</sup>. Además, la cultura laboral con una continuidad de planes de racionalización económica y organizativa contribuyó a la realización del Plan sin mayores fricciones.

Un representante sindical: *"Hubo a veces que señalábamos 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."* (Sid3-15/02/2005)

Otro representante sindical: *"Cuando anunciaron los objetivos, recibimos la noticia con preocupación, pero ahora tenemos que reconocer que la empresa lo ha hecho bien."* (Sid3-15/02/2005)

Sin embargo, la poca implicación de los empleados y de los agentes sociales (sindicatos, administraciones locales y regionales, empresas de la región) da la impresión de ser un plan poco ambicioso que deja fuera el potencial de los conocimientos de los empleados y del entorno sociopolítico de la planta.

#### 4.3 Sidmar en el contexto regional

Sidmar, situada en la región de Gante-Terneuzen, está considerada como una buena empresa para trabajar y una pieza clave de la economía regional. Gante es una ciudad de unos 230.000 habitantes cuya importancia económica viene determinada predominantemente por su localización en uno de los principales cruces de camino en la zona occidental de Bélgica y por su función portuaria. Toda la cuenca del río Escalda, de la que Gante forma parte, juega un papel fundamental en el transporte intra-europeo, prácticamente a la par con Róterdam, y tiene además una amplia potencialidad económica. La ciudad cuenta con una fuerte presencia de empresas de alta tecnología y es sede de la mayor Universidad del país.

La región cuenta con unos 15.000 empleados en empresas de rango internacional como Honda, Volvo, etc., de los cuáles 5.600 trabajan en Sidmar, es decir, más del 30%. Estamos hablando de trabajadores directos pero si añadimos los puestos inducidos habría que multiplicar esta cifra por tres o cuatro. En cuanto a la suma del valor añadido de las 10 mejores empresas en la zona que ronda los 1.800 millones de euros, la contribución de Sidmar con unos 700 millones de euros al año alcanza el 40% de este total. Con unas 940 empresas en la provincia de Flandes Oriental (*Oost-Vlaanderen*), la industria metalúrgica es una de las más relevantes dentro del sector industrial de la región; a nivel provincial, esta industria da trabajo a más de 32.000 personas, casi una tercera parte de todos los empleos del sector.

---

<sup>34</sup> Los sindicatos que están presentes en el comité de empresa de Sidmar son: el sindicato liberal ACLVB —los liberales no tienen sindicatos separados para operarios y administrativos—; los sindicatos católicos ACV (Unión Sindical General Cristiano) que representan a los operarios y LBC (Central Nacional de Administrativos); los sindicatos socialistas ABVV (Unión Sindical Belga) —que representan a los operarios— y BBTK (Unión de Administrativos, Técnicos y Cuadros).

En los años setenta, dentro de una profunda reestructuración del sector siderúrgico belga, Sidmar tenía una participación estatal por parte del Gobierno regional flamenco, cuestión que cambió con la integración en el grupo Arbed. De todos modos y debido a su peso, Sidmar sigue siendo considerada como una prioridad de la política industrial. Así, la administración participa en su centro de I+D "OCAS Research". La Concejalía de Puerto y Economía procura mantener estrechos contactos con las principales empresas de la región. Con referencia a la empresa Sidmar, el concejal nos manifestó que suele reunirse con la gerencia al menos con una frecuencia de dos o tres veces al mes.

El Gobierno regional considera Sidmar como 'empresa vanguardista', una denominación concedida en 2004 a quince empresas en Flandes, que se dedican a cooperar estrechamente con las escuelas técnicas en un intento de revalorizar las profesiones técnicas y tecnológicas que sufren de una falta de profesionales. Uno de los objetivos es que los jóvenes se interesen más por la técnica. Sidmar es una de las empresas más comprometidas con esta causa. La empresa organiza jornadas, ofrece puestos de prácticas para estudiantes interesados y desarrolla módulos educativos impartidos por profesores de las escuelas a técnicos del mundo empresarial.

Cuando se comunicó la implantación del "Plan 44 €/t", al principio se recibió con preocupación por parte de las administraciones local y regional. Sin embargo, una vez asegurado que Sidmar iba a regular la salida de los trabajadores a través de la "jubilación puente", la administración decidió no implicarse en la implantación del Plan ni, como en otros planes de reestructuración estudiados, poner en marcha medidas para recolocar a los empleados excedentes o fomentar empleos alternativos. El éxito del Plan residió precisamente en que la ley pudo permitir disminuir la plantilla con medidas no traumáticas.

El gobierno flamenco lleva a cabo una política orientada a la atracción de inversiones a la zona. El Ayuntamiento de Gante, por su parte, no da facilidades específicas, como inyecciones financieras, a empresas que se establecen en el municipio. Sin embargo sí impuso unas limitaciones superiores a los impuestos municipales para evitar que compañías fuertes como Sidmar paguen unas cuotas excesivamente altas. Además, proporciona ayuda a las nuevas empresas en la ciudad para agilizar la obtención de ciertos permisos.

Actualmente, Gante cuenta con unos 14.000 desempleados (abril 2006); a la vez, hay 3.000 puestos vacantes. Desde hace unos años, se está llevando a cabo un proyecto denominado 'Gante, ciudad trabajando' (*Gent, stad in werking*), en el que están involucrados la Administración local, los empresarios, los sindicatos y otros agentes sociales. Uno de los objetivos del proyecto es paliar los efectos de despidos colectivos. La introducción del "Plan 44 €/t" en Sidmar no conllevó despidos forzados. Pero cuando un tiempo atrás otras dos empresas importantes en la región despidieron a casi 200 empleados cada una, este proyecto consiguió que, en menos de 8 meses, todos los trabajadores despedidos motivados para encontrar un trabajo alternativo estuvieran ocupando ya otro puesto.

Un segundo objetivo de la iniciativa 'Gante, ciudad trabajando' es el asesoramiento de empresas que necesitan contratar a nuevos empleados. En este caso, es el propio proyecto —principalmente financiado por la ciudad— el que se encarga de la selección de personal, ahorrando de esta forma un coste importante a las empresas interesadas. Según el concejal responsable del departamento de Puerto y Economía, ésta es una iniciativa que cuesta dinero y esfuerzo a las instituciones involucradas, "pero no hay duda de que merezca la pena". En los últimos años, la tasa de paro bajó de 15 a 12%; en 4 ó 5 años, se generaron unos 7.500 nuevos puestos de trabajo. El dinero necesario para financiar estas actividades proviene de los impuestos locales y de subvenciones a proyectos concedidas por el Gobierno federal y por la Unión Europea. El éxito de esta iniciativa la ha convertido en un modelo a seguir para otras ciudades en Flandes, como Amberes, e incluso la ha hecho merecedora de un premio europeo. El proyecto ha sido exportado también a 5 ciudades latino-americanas con las que Gante está hermanada<sup>35</sup>.

Por otra parte, Arcelor en el intento de integrarse en la región, trabaja en una cultura corporativa, donde por primera vez en la historia de Sidmar pretende no sólo que los empleados se identifiquen con la empresa y se sientan parte de ella, sino que este objetivo también se pretende con sus familias. Por ello, el 26 de junio de 2004 se celebró un evento dirigido al personal denominado '*Fest-Mar*'. Participaron todos los empleados activos y sus familias, así como todos los trabajadores retirados y sus cónyuges. Se llevaron a cabo múltiples actividades para jóvenes y adultos como actuaciones musicales, entretenimiento para los niños, visitas a plantas, etc. (Sidmar, 2004).

La inmersión de la empresa en la región sigue unas pautas similares a las relaciones laborales, es decir, una estrecha comunicación informal en un marco de poca institucionalización pero bastante confianza mutua.

---

<sup>35</sup> Un ejemplo es proyecto *Bouwbaan* (algo como 'puesto en construcción') en el sector de construcción, financiado en una tercera parte por el sector, en un tercio por el Ayuntamiento y en un tercio por el gobierno flamenco: cualquier desempleado individual que esté motivado tiene la oportunidad de recibir una formación de 6 semanas, durante las que sigue cobrando la práctica totalidad de su sueldo; después, se le busca un puesto de trabajo. En época reciente, se ha conseguido ofrecer un nuevo empleo a 150 ex-trabajadores de la construcción desempleados.



## CAPÍTULO V EL PLAN FIT EN STAHLWERKE BREMEN (ALEMANIA)

### 5.1 La planta

La planta de Stahlwerke Bremen 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 salvada gracias a masivas movilizaciones de los trabajadores 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%. Esta participación fue vendida a Arcelor en el 2004 por 134 millones de euros, adquiriendo así el 100% de las acciones de la compañía. Desde la fusión, Stahlwerke Bremen forma, junto con Sidmar y EKO Stahl, el grupo Arcelor Norte.

Esta empresa se encuentra situada en las orillas del río Weser en el norte de Bremen. La planta comprende aproximadamente siete kilómetros cuadrados y está enteramente integrada la producción de acero hasta los trenes de laminación y galvanizado, agrupándolas todas juntas en una sola planta. Las cortas distancias hacen óptimos los procesos de producción. Esta planta produce exclusivamente productos planos y hoy tiene dos altos hornos, un TBC, un frío, dos líneas de galvanizado y una instalación para "platinas" con soldadura láser. Asimismo, produce aproximadamente tres millones de toneladas al año y tiene tres terminales de carga y descarga en el río Weser (Stahlwerke Bremen, 2004).

La planta de Bremen, aunque tiene un puerto fluvial a 30 km de la salida del mar, es clasificada por Arcelor como 'interior' porque a su puerto sólo pueden llegar barcos de 40.000 toneladas. La dirección de Stahlwerke mantiene que los barcos de 40.000 toneladas son igual de económicos que los grandes y que por tanto no debían de ser clasificados como planta interior. Al ser catalogada como interior por Arcelor hace que quede fuera de la política estratégica de la compañía que se concreta en la concentración de instalaciones de cabecera en las fábricas costeras y, como consecuencia, de las inversiones más ventajosas de la compañía. Asimismo, la política de primar el precio al volumen lanzada por Arcelor en el 2002 en sus plantas europeas, coincidiendo con el comienzo del proyecto FIT, pretende mantener estables los precios y garantizar así el beneficio, evitando una competencia de precios con el resultado de una espiral de precios hacia abajo. La planta de Bremen tiene una capacidad para 4 millones de toneladas. Antes de esta política la producción era de 3,4 millones de toneladas, teniendo que descender a 2,9 millones de toneladas. Esta reducción de la producción conllevó a la desaparición inmediata de 500 puestos de trabajo.

Stahlwerke Bremen pertenece al ámbito de la Ley Alemana de Codeterminación para el sector minero siderúrgico. 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<sup>36</sup>, el sindicato unitario del sector. Esta constelación impone una fuerte presión hacia el diálogo y el consenso entre trabajo y capital.

## 5.2 El Proyecto FIT

En el momento de la fusión Stahlwerke no se caracterizaba por ser una empresa muy competitiva. El estudio Apollo significó una seria amenaza para la empresa, ya que la planta de Bremen, con respecto a otras plantas europeas, ocupaba posiciones competitivas muy bajas. Por otra parte, fue considerada como localización interior y no dispone de batería de cok lo que encarece los costes del arrabio. En esta situación llegó el ejecutivo de Sidmar Robrecht Hympe a Bremen para implementar el «proyecto FIT», inspirado en su experiencia con el Plan 44 en Sidmar.

La decisión final de llevarse a cabo este plan sería tomada en el 2002 por el consejo de vigilancia de Stahlwerke Bremen. Este proyecto preveía ahorros de 130 millones €/año, así como la salida de 1.700 trabajadores (sobre una plantilla de 4.800 trabajadores en 2002), incluidos los 500 puestos recortados por la reducción de la producción. Se concedió 50 millones de euros para financiar inversiones de mejora (hasta finales de 2005 se han invertido 54,8 millones) y 75 millones de euros para la reducción de personal (Plan Social). También se estableció un plazo de amortización del 40% de lo invertido en dos años.

El comité de empresa, tras múltiples discusiones sobre si los objetivos que marcaba Arcelor eran realistas o simplemente lo que se intentaba era un cierre lento de la fábrica, comprendió que la implantación del Plan FIT iba a ser inevitable si se quiere asegurar el futuro de la empresa. Así que se 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.

---

<sup>36</sup> En Stahlwerke Bremen, IG Metall tiene una tasa de sindicalización del 65%, con una diferencia neta entre obreros (85%) y empleados administrativos (50%).

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 estratégicos 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.

Un representante del Comité de Empresa: *"Sobre todo presionamos cuando querían externalizar cosas. Y dijimos que se debían mantener las cosas dentro de la empresa, que no se podrían simplemente externalizar actividades porque hay ofertas más baratas fuera."* (Br2-12/2005)

Así que se embarcaron en un proceso sin poder predecir si iba a funcionar. Por otra parte, tuvieron que pedir al personal hicieran propuestas que podrían conllevar reducciones de personal.

La dirección proporcionó mucha información al comité de empresa a través de reuniones para explicar el porqué y aclarar dudas. Por otra, la cultura de cooperación existente entre los representantes de trabajadores y la dirección a través de sus comités paritarios facilitó la participación del comité de empresa en todo el proceso de implantación del Plan, así como en aquellas modificaciones que vieron necesarias para la corrección inicial del proyecto. El comité de empresa contó con la ayuda de dos consultoras externas, financiadas por la empresa, un centro de investigación social especializado en gestión participativa y otro especializado en gestión de planes sociales, ambos afines al sindicato.

Arcelor, al igual que en la aplicación de otros planes, tuvo la ayuda de la consultora McKinsey & Company, la cual no había contado con un proceso en el cual el comité de empresa participara en todas las decisiones del proceso. Al comienzo tuvieron la sensación que el comité de empresa quería entorpecer el proceso. Sin embargo luego se percibió que el proceso se iba desarrollando sin grandes dificultades entre el comité y la dirección.

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 direc-*

*ción. Ellos tendrían que desarrollar las medidas, luego se produciría una decisión de la comisión de seguimiento, a puerta cerrada, que luego 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." (Br1-12/2006)*

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

**1. Un programa de racionalización y optimización:** determina aquellos aspectos más generales del proyecto. La empresa fija un ahorro de 130 millones al año y la reducción de la producción de acero bruto a 2,9 millones toneladas/año (esta reducción de producción está dentro de la política "primar los precios al volumen"). Para conseguir estos objetivos en el programa se estipula que debía de haber una reducción inmediata de la plantilla de 500 puestos de trabajo y hasta finales del 2005 la reducción llegará a otros 1.200. Por otra parte, la empresa se compromete a crear puestos de trabajo alternativos y a evitar despidos forzados mediante: jubilaciones anticipadas, contratos relevo, recolocaciones, formación continua y recualificación, recolocaciones dentro de la empresa, insourcing, prestación de mano de obra, sociedad de empleo, bajas voluntarias, y empleos alternativos.

**2. Un plan social:** la empresa aporta 75 millones de euros para la financiación de las jubilaciones anticipadas, indemnizaciones y medidas de recualificación. Asimismo, en este plan se fijan los criterios que se tendrán en cuenta para la identificación de excedentes, ya que los sindicatos insistían en un proceso de evaluación racional y justo. El objetivo que se establecía era obtener una plantilla heterogénea según la edad y cualificación. Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de valoración:

- Protección social: edad, antigüedad, cargas familiares (100 puntos).
- Cualificación: aptitud técnica (100 puntos).
- Aptitud personal (40 puntos).

**3. Un plan de participación de los empleados:** es la parte más innovadora del Proyecto, donde se determina de forma detallada la participación de los trabajadores y del comité de empresa en todo el proceso y en todas las decisiones. Se fija el calendario de las reuniones, la moderación y participación de los representantes del comité de empresa en todos ellos, los derechos a la participación en todas las decisiones, etc.

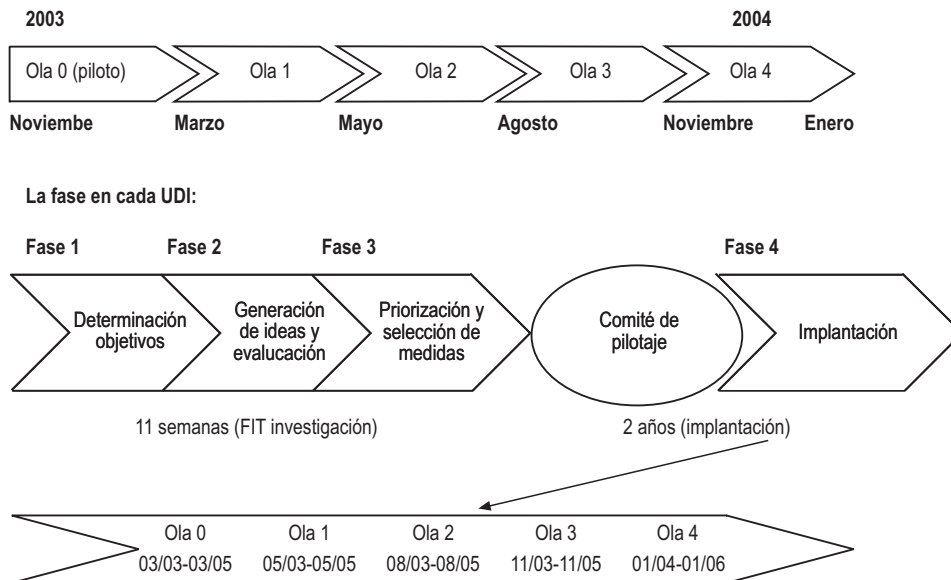
Un representante del comité de empresa: *"Después de 3 años, vemos que esto tiene efectos positivos para ambas partes. No lo preveíamos en 2002, pero fue la esperanza que tuvimos.*



*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." (Br1-12/2006)*

Una vez negociados los acuerdos anteriores se puso en marcha la implantación del proyecto FIT. Siguiendo la metodología de McKinsey, la planta fue dividida en 74 UDIs para organizar talleres de generación de ideas de mejora y se creó un equipo central de gestión del Proyecto FIT. Se marcó un calendario para la implantación organizado en olas (4 olas más una ola piloto). Desde el principio tanto el comité de empresa como la dirección se esforzaron para que el procedimiento a seguir fuera el mismo en todas las unidades y para ello contaron, sobre todo en la ola piloto, con la consultora McKinsey. A medida que el proceso avanzaba McKinsey se iba retirando.

Ilustración 3: Proyecto FIT



El Plan de participación, para el cual el comité de empresa había contado con un consultor externo, 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<sup>37</sup>, 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 y el desarrollo 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, es decir, ninguna medida de mejora y ninguna recolocación o declaración de excedentes puede pasar sin el acuerdo de los representantes de los trabajadores. 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.

A pesar de muchas reticencias y momentos de desconfianza se consiguió una alta participación próxima al 80% de los empleados en los talleres y los objetivos de ahorro fueron superados. Los empleados dieron 18.000 ideas, de las cuáles 2.300 se llevaron a cabo. Muchos empleados expresaron su satisfacción de que por primera vez alguien se interesaba por sus conocimientos y sus competencias. A pesar de ello la siguiente fase, con la implantación de las medidas de recorte de personal, significó un revés, una situación difícil.

*Un delegado del comité de empresa: "Antes, había aquí un esquema de sugerencias de mejora que funcionaba muy mal. Fue la primera vez que los colegas tuvieron la sensación de que alguien se interesaba por su competencia en el puesto. Sobre todo, durante el proyecto piloto estaban entusiasmados, aunque sabían que era un programa de racionalización. El primer golpe de verdad ocurrió cuando en la unidad piloto se comunicó que se iban a reducir tantos puestos de trabajo". (Br1-12/2005)*

La evaluación del personal y la identificación de los excedentes se realizó 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. Estas matrices servirán de fundamento para la elaboración de los planes de formación y recualificación.

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

---

<sup>37</sup> El comité de seguimiento toma la decisión sobre las medidas que se aplicarán: medidas A —que es realizable—, una medida C —es rechazada—, y una medida B —es reservada—.

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 dentro de la empresa. Allí se vivía una situación de gran incertidumbre sin saber cuando ni donde se iba a encontrar trabajo para ellos.

Otras 200 personas aceptaron pasar a una sociedad de cualificación y empleo externa percibiendo el sueldo íntegro durante un año, donde recibirían una formación individualizada para otra ocupación en otro sector no siderúrgico o para un proyecto emprendedor propio. Una cantidad similar de trabajadores optó directamente para la indemnización. Finalmente, el objetivo inicial de recorte de personal se redujo en unos 200 puestos, con lo cual el objetivo principal del comité de empresa de evitar despidos y recortes traumáticos fue 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.

Un representante del comité de empresa: *"Incorporamos el tema de los puestos de trabajo alternativos para que nuestra gente se pudiera aprovechar de ello. Pero resulta que el 60 a 80% de los puestos alternativos no son ocupados por nuestra gente, porque estos dicen que están mucho más seguros aquí. Eso va a ser un problema para nosotros: no podremos convencer a mucha gente que salgan de la empresa. Y entonces, la presión aquí crecerá".* (Br2-12/2005)

En enero de 2005, cuando se perfilaban los resultados positivos del proyecto FIT, el comité de empresa llegó a un acuerdo con la dirección sobre un premio extraordinario de éxito de FIT para todos los empleados, incluidos los afectados de la jubilación anticipada. En caso de conseguir el objetivo de 130 millones de euros de ahorro, todos los empleados reciben 500 € y en caso de alcanzar 155 millones de euros, la empresa desembolsa otros 500 € para todos.

Para la dirección, FIT también simboliza las ventajas de la cultura cooperativa en la empresa. El director laboral: *"La Dirección tiene internamente una cultura muy abierta. Cualquiera que entra desde fuera está horrorizado al principio por la participación de los trabajadores dentro de la codeterminación paritaria. Cuando lo conocen, quisieran llevárselo (es decir: están encantados...). Teníamos aquí un director técnico joven, que se fue a España y soñó con tener este arreglo de participación en España, puesto que es mucho más fácil. Cuando se llega a un acuerdo, hay un acuerdo, no una declaración de intenciones."* (Br3-12/05)

En conclusión, el proyecto FIT está teniendo efectos positivos para la competitividad de la planta y para el clima laboral. Al principio el comité de empresa tuvo que asumir un papel muy difícil que provocó múltiples discusiones con los trabajadores y, en algunos casos, la pérdida de confianza en el comité y el sindicato. Algunos se dieron de baja en el sindicato, otros recurrieron contra sus relocalizaciones ante los tribunales, "algunos nos llaman traidores por haber cooperado demasiado con la dirección" afirma el presidente del comité de empresa. Sin embargo, y teniendo en cuenta que la alternativa hubiera llevado muy probablemente al cierre de la empresa, la balanza final del proyecto por parte de los implicados es positiva. A medida que avanzaba el proceso los ánimos de los trabajadores se fueron calmando debido a la fluidez de la información, la participación durante el desarrollo del proceso y la forma no traumática de reducir el empleo. Gran parte de la plantilla y la propia dirección han recuperado la confianza en el futuro de la empresa.

### 5.3 Stahlwerke Bremen en el contexto regional

La ciudad libre hanseática de Bremen es, junto con Baviera, Hamburgo y Sajonia, uno de los estados federados constituidos ya antes de 1945. La crisis de sectores industriales, particularmente de la construcción naval y de la siderurgia, y la debilidad coyuntural de los últimos años afectaron negativamente a la situación del mercado de trabajo de la región, con una tasa de desempleo que en la actualidad está próxima al 15,5% (noviembre de 2005), la peor de la Alemania occidental.

Hasta el 2004, el Estado mantenía una participación en Stahlwerke Bremen para introducir los intereses de la región en la política de esta empresa, clave para la economía regional. El compromiso actual de Arcelor con la región en forma de fomento de proyectos empresariales tiene su fundamento financiero en un acuerdo firmado en diciembre de 2004 para la compra de las acciones que poseía el gobierno regional (30,33%) con el objetivo de que finalmente el 100% de las acciones fueran del grupo Arcelor. Las acciones fueron vendidas por 134 millones de euros con unas condiciones para mejorar la estructura financiera y productiva de la empresa y paliar los efectos negativos de las reestructuraciones sobre el empleo en la región:

1. Arcelor se compromete a que 20 millones de esos 134 millones de euros se dediquen a proyectos de desarrollo regional para crear empleos alternativos.
2. Arcelor se compromete a inversiones de 80 millones de euros además del tren de laminación en frío.
3. Por último, mejora de la situación financiera de la empresa con unos 200 millones de euros de inversión.

Este compromiso de Arcelor con la región de garantizar el empleo y dar cobertura a los excedentes se ha visto reflejado en el marco del proyecto FIT. Por un lado, parte de la plantilla se acogió a la

jubilación anticipada o las indemnizaciones, pero para aquellos excedentes que no podían acceder a esas medidas se llevaron a cabo planes alternativos.

El Centro de Recualificación y Recolocación de Stahlwerke Bremen presta sus empleados a otras empresas. Luego estos empleados deciden si vuelven o no a Stahlwerke Bremen. 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.

Otra de las medidas aplicadas para el desarrollo regional fue la creación de "la Agencia para el Desarrollo Personal y Estructural" AGS. Esa agencia es gestionada por personal especializado en buscar alternativas de empleo para trabajadores de empresas industriales en crisis siguiendo el lema: 'en cada crisis se esconde una oportunidad'. Los excedentes de procesos de cierre o reestructuraciones firman un contrato temporal (uno, máximo dos años) con la agencia para recibir atención y preparación individualizada, apoyo en el reciclaje profesional y la búsqueda de un nuevo empleo, intermediación de contratos en prácticas o en el desarrollo de un proyecto emprendedor propio. Para su actividad la agencia utiliza todas las posibilidades abiertas por la legislación social alemana y por los planes sociales negociados en las empresas en crisis. Una parte de la financiación proviene de convenios con las empresas: los empleados excedentes venden sus derechos de protección contra despidos (plazos e indemnizaciones) a la empresa y entran directamente en la agencia con un contrato financiado.

*La directora de la AGS: "Creamos unos instrumentos para intentar desarrollar, de manera diferente que de costumbre en otros Estados, una aproximación individual a una nueva orientación de la gente. Hemos compaginado un instrumento legal cuasi pasivo (subsidios) con los instrumentos activos de políticas de empleo. Es decir, en los proyectos, esta sociedad es a la vez una organización de servicio y proveedor de trabajo, esa es una parte; la otra parte es la atención a los agentes sociales de la empresa involucrados para evitar que simplemente expulsan a la gente."*

La directora de la agencia participa junto con representantes sindicales, ejecutivos de la empresa y representantes del Gobierno en la gestión de los 20 millones de euros dedicados a fomentar inversiones en la región. Hasta el momento se ha conseguido proyectos empresariales (sobre todo de reciclaje de materiales) para la generación de unos 80 puestos de trabajo directos. El mayor proyecto corresponde a una empresa suiza especializada en reciclaje de materiales electrónicos.

*El presidente del comité de empresa de Stahlwerke Bremen: "Fue más bien una casualidad afortunada. Hubo unos vínculos que llevaron a que esta empresa suiza, que tenía el conocimiento, estableciera contactos con la Asociación de Empleo y nosotros preguntábamos: ¿Bremen no podría ser una planta de reciclaje de electrónica? Eso serían nuevos puestos de trabajo que surgen de esta legislación europea que estipula que una empresa que vende apa-*

*ratos electrónicos, también tendrá que recuperarlos en la medida que la corresponda. Ya veremos cómo funcionará. Pero eso nos trae también desarrollos tecnológicos.”*

Sin embargo, el mismo representante sindical apunta: *“Hay un acuerdo del año 2003, cuando nosotros acordamos con el Consejo de Dirección que en Bremen y en EKO Stahl hubiera un ‘taller de futuro’ con agentes sociales y empresas de la región, una consecuencia de lo que dijimos: que no puede ser que las empresas pierdan de vista por completo a la región. En Francia eso existe; allí las condiciones legales son diferentes, no pueden despedir a la gente tan fácilmente, tienen que proporcionar puestos de trabajo alternativos. Eso nos ha ayudado también para abrir caminos en cuanto a dónde se puede crear puestos alternativos. En este momento falta un poco el incentivo, tendremos que volver al tema del taller de futuro.”*

El concepto del «taller de futuro» que también se realiza en Eko Stahl Eisenhüttenstadt surge con un acuerdo entre la dirección de Arcelor Planos y el sindicato IG Metall en julio de 2003. En él se acuerda que en las localizaciones de Arcelor afectadas por planes de reestructuración y recortes de plantilla se creen equipos de trabajo entre representantes de la empresa, sindicales y de la administración para desarrollar proyectos de empleo alternativo, con particular énfasis en actividades «aguas abajo». Se pretende aprovechar los conocimientos y los productos de los agentes siderúrgicos para generar un cluster industrial alrededor del acero. Este acuerdo forma parte de la directiva de Arcelor sobre la responsabilidad social corporativa.

El caso de Stahlwerke Bremen muestra 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 que 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.

## CAPÍTULO VI EL PLAN ZUG EN EKO STAHL EISENHÜTTENSTADT (ALEMANIA)

### 6.1 La planta

La planta de EKO Stahl GmbH (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 historia de la planta refleja una parte importante del desarrollo industrial de la desaparecida República Democrática de Alemania (RDA) comunista. En junio de 1950, el Gobierno de la recién formada RDA tomó la decisión de construir el "Eisenhüttenkombinat Ost", una planta siderúrgica integral, y una ciudad dormitorio (Wohnstadt) a su lado ([www.EkoStahl.de](http://www.EkoStahl.de)). Fue uno de los grandes proyectos industriales para el fomento de la industria pesada como elemento fundamental de la nueva economía socialista. El 19 de septiembre de 1951 empezó el primer horno alto a fundir acero con minerales soviéticos y cok polaco. En sólo tres años le siguieron cinco altos hornos más. Hasta 1961, es decir cinco años después del famoso discurso de Cruschev sobre el reconocimiento parcial de los crímenes de Stalin, la planta llevaba el nombre del dictador comunista en su marca oficial: "Eisenhüttenkombinat Ost J.W. Stalin". A finales de la RDA (1989), la planta empleaba cerca de 12.000 empleados y la ciudad había crecido hasta alcanzar unos 53.000 habitantes.

La planta y la ciudad crecieron de forma simbiótica y hasta hoy día la identificación de la población con la planta siderúrgica y, al revés, el compromiso de la empresa con la ciudad, caracterizan la vida social, política y económica en Eisenhüttenstadt. Ha sido la única ciudad de la RDA creada completamente nueva sobre un prado en las orillas del río Oder, entre los pueblos de Fürstenberg y Schönfließ<sup>38</sup>. Hasta 1961 la ciudad se llamaba "Stalinstadt" (Ciudad Stalin), concebida como "la primera ciudad socialista en suelo alemán" por el nuevo régimen comunista. Sólo cuando, después del XXII Congreso del Partido Comunista de la Unión Soviética en 1960, los restos del terrible dictador fueron sacados del mausoleo de Lenin, las brigadas comunistas de Eisenhüttenstadt eliminaron todos los símbolos de Stalin de la ciudad, como si nunca hubiera llevado su nombre. Lo que ha sobrevivido a todas las tormentas políticas desde principio es el término "Stahl" (acero), omnipresente en los nombres de la fundación cultural, de las asociaciones, de los equipos deportivos, etc.

---

<sup>38</sup> Un asesor empresarial occidental llegó a proponer, después de la unificación, declarar la ciudad entera y sus habitantes como "museo de la RDA".

Con la unificación alemana, la planta pasó al patrimonio de la Treuhandanstalt, la agencia encargada de gestionar la privatización de las empresas estatales en la Alemania oriental. En mayo de 1990 el "combinado socialista" fue convertido en una sociedad anónima y en 1993 adoptó la forma jurídica actual como sociedad limitada (GmbH). Durante cuatro años los empleados y la región lucharon por la supervivencia de la planta y por un plan de competitividad. Después de varias negociaciones (entre otras con la alemana Krupp y la italiana Riva) y sucesivos recortes de plantilla se consiguió, en diciembre de 1994, la venta al grupo belga Cockerill-Sambre, un auténtico respiro para la región. 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 Aceralia, EKO Stahl se incorporó al grupo Arcelor. En el proceso de la privatización, aprovechando los fondos europeos y nacionales, se invirtió en la modernización de las instalaciones como la construcción de un nuevo horno alto y un nuevo tren de banda caliente (ambos inaugurados en 1997), base de la posición competitiva actual. En 1999 siguió una nueva (segunda) línea de galvanizados.

Así, actualmente, EKO Stahl cuenta con dos hornos altos (uno grande y moderno, otro pequeño complementario), un tren de laminación en frío y otro en caliente en buenas condiciones, dos líneas de galvanizados (una de ellas técnicamente obsoleta) y la capacidad de atender una demanda muy variada con altas tasas de flexibilidad y calidad. La empresa sigue una estrategia de variedad de clientes con una amplia red de pequeñas y medianas empresas, aparte de los clientes grandes del sector del automóvil, para ser menos vulnerable en un negocio caracterizado por ser marcadamente cíclico. Desde el saneamiento a principios de los años noventa, EKO no ha producido pérdidas en ningún año.

La supervivencia de la planta después de la caída del muro se debe en gran parte a la movilización de los empleados, de la población y de la región para conseguir los recursos necesarios para la modernización y preparación de cara a la búsqueda de un comprador solvente. "Si muere la planta, muere la ciudad" fue el lema de las movilizaciones masivas durante años. En esta época se formó la cultura de consenso tan característica para las relaciones laborales de la planta y respaldada por las instituciones de la codeterminación alemana.

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 (cok) de Polonia. La orientación estratégica y el equipamiento correspondiente de EKO Stahl hacia la demanda creciente de estos mercados figuran explícitamente en los acuerdos del Proyecto ZUG entre la dirección y el comité de empresa.

La dirección de EKO calcula que existe un gran potencial para los años que vienen debido a las inversiones de las multinacionales del sector automotriz en Polonia, Chequia y Hungría. Mientras la



demanda de acero está estancada en el oeste, el este de Europa conoce incrementos anuales de 7-8% y las ventas de EKO podrían duplicarse hasta el año 2008. De momento, sin embargo, el grupo no atiende este potencial con nuevas inversiones, sobre todo una nueva línea de galvanizados, por las sobrecapacidades instaladas en otras plantas del grupo y la estrategia de primar precios antes de volumen. En general, se nota una cierta desconfianza en EKO Stahl hacia la dirección de Arcelor que empezó con la amenaza de no invertir más en plantas del interior y con la centralización de las decisiones. Las relaciones con Stahlwerke Bremen tampoco están exentas de fricciones desde la época de unificación alemana, cuando las empresas siderúrgicas occidentales no apoyaban en nada la consolidación de una siderurgia en el este. Así se explica una actitud más neutral frente a la OPA iniciada por Mittal Steel mientras la mayoría de las plantas del grupo la rechazan abiertamente.

Igual que Stahlwerke Bremen, EKO Stahl pertenece al ámbito de la Ley Alemana de Codeterminación para el sector minerosiderúrgico (Montanmitbestimmung) con lo cual el director de recursos humanos, el "director laboral" (Arbeitsdirektor), es nombrado por el sindicato IG Metall y los representantes de los trabajadores tienen amplias competencias de cogestión. Desde las primeras elecciones sindicales democráticas en 1990, el comité de empresa está enteramente en manos del sindicato IG Metall, el cual afilia a un 90% de la plantilla. Actualmente el comité de empresa se compone de 23 delegados, de los cuales ocho son liberados. Los representantes de este sindicato, enviados desde la Alemania occidental, transformaron las estructuras existentes del sindicato comunista. Uno de los máximos protagonistas de este proceso, y durante varios años secretario general del sindicato en la región, es el actual director laboral de EKO. Una particularidad de EKO consiste en que el 90% de los empleados poseen acciones de la empresa y disponen del derecho de voz en las asambleas de accionistas.

Un representante del comité de empresa: *"No tenemos los problemas de listas de candidaturas, donde los sindicatos se pelean entre sí, uno contra el otro. Aquí tenemos una candidatura de personas y la gente puede realmente votar a las personas de su confianza."*

El Consejo de Administración de la empresa es un órgano paritario con una persona neutral (actualmente el antiguo ministro de economía del Estado federado de Brandenburgo, el socialdemócrata Burkhard Dreher) como presidente. Todas las reducciones de la plantilla desde los 12.000 iniciales hasta los actuales 2.800 (otros 2.500 trabajan en empresas auxiliares) han sido organizadas de forma no traumática evitando despidos. El Director laboral de EKO declara de forma rotunda:

"Para mí no existe ninguna razón para emplear el instrumento de despidos. Cuando llegué a principios de los noventa y tuvimos que reducir la plantilla de 12.000 a 2.500 me dijeron: ¡estás loco! ¿Cómo vas a hacerlo sin despidos? Lo hice y ha funcionado: externalizaciones, jubilaciones anticipadas, indemnizaciones voluntarias y, sobre todo, recualificaciones. Temporalmente estaban 3.200 personas en la sociedad de cualificación, más que en EKO, y formamos gente para servicios sociales, algo que no existía en la RDA, lo que había que crear de nuevo, nuevas profesiones, etc".

Tabla 10: Datos de EKO Stahl GMBH

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Producción en mill. t/año</b>							
Arrabio	2,0	2,1	2,1	2,1	2,0	1,8	2,2
Acero	2,3	2,4	2,5	2,4	2,3	2,1	2,5
TBC	1,4	1,5	1,5	1,4	1,5	1,5	1,6
Planos	1,5	1,5	1,5	1,4	1,5	1,4	1,4
<b>Facturación en mill. €</b>	950	932	908	980	1.066	1.105	1.272
<b>Plantilla (sin aprendices)</b>	2.931	2.941	2.974	2.880	2.811	2.754	2.683

Fuente: [www.arcelor-eisenhuettenstadt.com](http://www.arcelor-eisenhuettenstadt.com)

## 6.2 El Proyecto ZUG

El proyecto ZUG (Zukunfts-Gestaltung EKO–Diseño de Futuro EKO) es el correspondiente a los programas de 44 (Gante), FIT (Bremen) y Arco (Asturias) en EKO Stahl. El objetivo principal consiste en ahorros de costes de unos 94 millones de euros entre 2004-2007 y la contención de los costes de personal al valor de 2003 durante este período, con el fin de garantizar la competitividad y el futuro de la planta. El Programa fue aprobado el 12 de diciembre de 2003 por el Consejo de Vigilancia y en el mismo mes se firmaron los convenios con el comité de empresa sobre la gestión de las reestructuraciones sin despidos y de forma no traumática.

La fuerte influencia del “banco laboral” (Arbeitnehmerbank: los representantes de los trabajadores en los órganos de la codeterminación) y una cultura de consenso muy arraigada consiguieron importantes modificaciones sobre el proyecto inicial del grupo. La gran sorpresa para la consultora McKinsey & Company es que 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 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<sup>39</sup> 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”.*

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 se redujo a 277. Igualmente fue reducida a la mitad la propuesta inicial de McKinsey de considerar el 50% de los costes como variables y susceptibles de ahorro. 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 proyecto 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

---

<sup>39</sup> Ejecutivo del grupo Arcelor proveniente de Sidmar, responsable de Arcelor Norte y representante del grupo en el Consejo de Vigilancia de EKO Stahl.

de febrero de 2004. Como órgano responsable de desarrollo del proyecto se formó un equipo central (Kernteam) de 18 personas. Tanto el nombramiento de los miembros del equipo como el de los jefes de las UDIs, fue consensuados con el comité de empresa. Los integrantes del equipo central fueron liberados de sus actividades para poder dedicarse plenamente a la gestión del ZUG y recibieron incentivos materiales, así como la promesa de ser promocionados una vez finalizado el proyecto.

El Director Laboral: *"Las medidas aprobadas en el comité de pilotaje fueron preparadas por el equipo central y McKinsey. Habíamos liberado para este proceso 18 personas, excelentes y jóvenes, que se emanciparon rápidamente del formalismo de McKinsey. Ahora son 18 excelentes expertos que conocen toda la empresa y, para mí, son los futuros dirigentes de la empresa."*

La organización de "workshops" (talleres) para la generación de ideas y la información sobre las medidas de mejora corresponden al jefe de la UDI en coordinación con el responsable del equipo central y el responsable del comité de empresa. Todos los talleres cuentan con la presencia de un miembro del comité de empresa y de un delegado sindical. Antes de presentar las propuestas al comité de pilotaje se realiza un taller con todos los integrantes de la UDI para debatir y consensuar las propuestas.

La influencia de la parte laboral se nota en todo el proceso. Siguiendo el principio de "ahorrar costes y no cabezas" se acordaron medidas no traumáticas para alcanzar los objetivos acordados sin recurrir a despidos:

1. Se acordó una congelación de los costes totales de personal para todo el período ZUG en el nivel del año 2003 hasta el año 2008. Los costes de personal fueron limitados en 140 millones €/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 contrato relevo con 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 período<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Hasta la fecha se había renunciado al aumento de un 1,2% para el año 2004 y un 3,5% para el 2005.

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 personas) 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.

Para el proceso de sugerencias se estableció un sistema de premios colectivos para las UDIs, lo que implica la paga de 3,00 € para cada idea presentada y de 100,00 € para cada medida aprobada. Las UDIs pueden gastar este dinero en cualquier actividad sociocultural (excursiones, actividades culturales,...).

Un representante del comité de empresa explica: *"Antes teníamos las brigadas y había mucha actividad colectiva. Todo esto desapareció con la transición y las reducciones de la plantilla. Recortes de plantilla significan siempre lucha entre todos. Con esta bonificación colectiva intentamos incentivar el espíritu colectivo. Algunas UDIs recibieron miles de euros y pudieron hacer algo interesante, por ejemplo un viaje a Berlín a visitar un festival musical."*

En el comité de pilotaje (Lenkungsausschuss) paritario también rige el principio de consenso y unanimidad de decisión. La empresa aporta la suma de 40 millones de euros para inversiones en mejoras y reducción de costes a los cuales hay que añadir otros cuatro millones para actividades dentro de la responsabilidad social corporativa (fundaciones socioculturales) y seis millones para el desarrollo regional (módulo 5).

El módulo 4 (adaptación de personal) se encuentra todavía en una fase embrionaria debido al acuerdo de que las recolocaciones necesarias como consecuencia de las medidas implantadas sólo se inician una vez confirmada la validez de las medidas. Cuando la nueva estructura de personal esté aprobada se empezará con los programas de formación y reciclaje para la reubicación de personas.

Un representante del comité de empresa: *"Lo que sí hacemos en algunos casos, por ejemplo con los cuatro excedentes del departamento de transporte como consecuencia de una mejora técnica, es anticipar y buscar ya puestos alternativos para estos colegas en otros departamentos"*.

Aprovechando la infraestructura de la "Red de Competencias en Metal y Reciclaje Eisenhüttenstadt" (véase más en adelante) la empresa y el comité de empresa firmaron en diciembre de 2003 un convenio sobre la creación de 350 puestos de trabajo alternativos en proyectos empresariales apoyados por la empresa. La empresa se compromete a dedicar recursos al fomento de nuevos proyectos empresariales y dotar a las iniciativas con dos millones de euros/año durante el período ZUG (2004-2006).

Otro elemento del ZUG es la creación de una sociedad de servicios de personal (Eisenhüttenstädter Dienstleistungsgesellschaft mbH; EDL GMBH) con una financiación de 250.000 €/año y uso gratuito

de las instalaciones de EKO Stahl. La EDL gestiona los seis 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. También apoya a los proyectos con servicios de ingeniería y de gestión de trámites para 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 €.

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 el proyecto 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. La EDL también contrata a los aprendices no contratados por EKO a terminar su formación para prestarles o a EKO o a otra empresa interesada.

La actitud de la plantilla puede ser calificada de muy participativa una vez superada el escepticismo inicial. En EKO existe una cierta desconfianza hacia las políticas del grupo debido a la débil representación de la planta en los órganos de dirección del grupo y a amenazas en el pasado como la de no invertir más en localizaciones del interior. Por otro lado, hay una gran confianza en el modelo de consenso en EKO y tanto el respaldo unánime de la dirección como del comité de empresa fueron decisivos para el desarrollo del ZUG.

En el proceso del proyecto ZUG, McKinsey aprendió a valorar las ventajas del consenso y de la codeterminación. La participación de la plantilla fue de casi el 100%. Cerca de 30.000 ideas fueron presentadas y a cada siete ideas presentadas le corresponde una medida realizada. Así, más de 3.000 ideas fueron transformadas en medidas de mejora. El objetivo de reducción de costes por valor de 94 millones de euros fue superado hasta llegar a 110 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".*

Desde el primer momento y respaldado por la cultura de consenso, el comité de empresa adoptó una estrategia activa y participativa, movilizándolo a los delegados sindicales para actuar como multiplicadores. ZUG fue interpretado como un intercambio entre reducción de costes por un lado e inversiones en el futuro de la planta por el otro. Los delegados sindicales pasaron por acciones formativas para prepararles para participar en el proceso de generación de ideas y diseñar las medidas a implantar. Durante todo el proceso hubo una estrecha colaboración entre el comité de empresa, el equipo central y la dirección de personal.

### 6.3 EKO Stahl en el contexto regional

El papel dominante de la empresa como recurso económico en una región periférica con altas tasas de paro, alrededor de 20%, y grandes problemas de desarrollo económico (la ciudad ha perdido una tercera parte de su población desde la unificación) explica la particular inserción en la región y la estrecha cooperación con el ayuntamiento. La relación entre empresa y ciudad sigue siendo simbiótica.

Uno de los vicealcaldes explica: *“La gente mayor de la ciudad se siente todavía como generación de la construcción, de la creación de la planta y de la ciudad. Los empleados viven aquí y quieren calidad de vida en la ciudad. Así, EKO ha construido un polideportivo para la ciudad para el 50 aniversario, empresa y ciudad celebran juntos la gran fiesta anual de Eisenhüttenstadt, EKO sostiene tres fundaciones para actividades sociales y culturales. Gracias a esto existen hoy posibilidades para artistas de desarrollar proyectos aquí, existe un premio de literatura, las asociaciones pueden vivir y nosotros dejamos de ser un territorio sin cultura. Esto mejora la imagen de la ciudad.”*

Los años noventa han estado marcados por la gestión de pérdidas de empleo de forma no traumática a través de agencias de recolocación y de recualificación, donde la práctica de codeterminación con una estrecha cooperación entre empresa, sindicato y administración ha dado sus frutos (Tech 2005). La empresa desarrolla varias actividades de fomento regional dentro de su directiva de Corporate Social Responsibility (CSR; Responsabilidad Social Corporativa).

El vicealcalde: *“La fuerte identificación de la población con la planta fue también decisiva para que la Treuhand se esforzó más en salvar la planta y, también, ha convencido a los que finalmente compraron EKO.”*

Como consecuencia de los acuerdos firmados en el proyecto ZUG, en 2004 EKO Stahl contribuyó con una donación de dos millones de euros a la constitución de la “Bürgerstiftung” (Fundación Ciudadana) como organismo de fomento de actividades sociales y culturales en la comarca y otros dos millones para la “Stahlstiftung” (Fundación Acero) dedicada a desarrollar proyectos en la región. La empresa participa activamente en el foro “Eisenhüttenstadt 2030”, un proyecto del Ministerio de Educación y Ciencia sobre ideas y escenarios del futuro para las ciudades. Frente a los frecuentes brotes de racismo y xenofobia en la región, EKO Stahl —la dirección en cooperación con el comité de empresa— ha iniciado y participado en varias campañas contra la violencia de grupos de extrema derecha y a favor de la tolerancia.

El fomento y la cooperación económica regional ocupan un lugar destacado en la actividad de EKO Stahl. La empresa organiza periódicamente “Unternehmerabende” (tertulias empresariales) para debatir con empresarios de la región sobre proyectos de emprendedores, de formación, de creación de redes de competencia, etc. En 2002, once empresas y siete instituciones de investigación regio-

nales 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.

El vicealcalde: *“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”.*

Esta red tenía durante los primeros tres años una financiación del Ministerio de Economía y Trabajo y actualmente recibe apoyo del proyecto “Cluster.eh” (Programa de Acción para perfilar el cluster económico de metal y acero de Eisenhüttenstadt) del Fondo Social Europeo y del Estado federado de Brandenburgo. Expertos de la empresa, el sindicato, el comité de la empresa, el ayuntamiento, las administraciones regional y central y representantes del sector metal y reciclaje organizan concursos de ideas y proyectos sobre proyectos empresariales y ofrecen todo tipo de apoyo para su realización.

Tabla 11: Red de Competencias en Metal y Reciclaje Eisenhüttenstadt

Empresas	Organismos de apoyo	Instituciones de I+D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARCUS Planung und Beratung</li> <li>• BEA Technische Dienste Lausitz GmbH</li> <li>• Tailored Blank Eisenhüttenstadt GmbH</li> <li>• FERROSTAAL Maintenance Eisenhüttenstadt GmbH</li> <li>• Heckmann Stahl- und Metallbau Ost GmbH</li> <li>• SIMPEX HYDRAULIK GmbH</li> <li>• Stadtwerke Eisenhüttenstadt GmbH</li> <li>• Gasversorgung Eisenhüttenstadt GmbH</li> <li>• Unitechnik Automatisierungs GmbH</li> <li>• Industrial Projects Services GmbH</li> <li>• TREND Bau-Haus GmbH</li> <li>• Thermex Synthesegas GmbH</li> <li>• O.K. Werbeagentur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtverwaltung Eisenhüttenstadt</li> <li>• IG Metall Ostbrandenburg IHK Frankfurt (Oder)</li> <li>• Handwerkskammer Frankfurt (Oder)</li> <li>• Investor Center Ostbrandenburg</li> <li>• ZAB Service Center Frankfurt (Oder)</li> <li>• EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt</li> <li>• Arbeitsamt Eisenhüttenstadt</li> <li>• P.net - Netzwerk Personalentwicklung Brandenburg</li> <li>• Vulkan Energiewirtschaft Oderbrücke GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VQB e.V.</li> <li>• BTU Cottbus</li> <li>• QCW QualifizierungsCentrum der Wirtschaft GmbH</li> <li>• GfD Projekt- und Entwicklungsgesellschaft mbH</li> <li>• FQZ Brandenburg GmbH</li> <li>• TFH Wildau</li> <li>• Applikationszentrum Stahl e.V.</li> <li>• Frankfurter Institut für umweltorientierte Logistik e. V.</li> </ul>

Fuente: Tech 2005



Los campos de acción y los proyectos se agrupan en cinco líneas de trabajo:

- Desarrollo y marketing de la región como localización económica.
- Construcción con acero.
- Desarrollo de productos y procesos en el sector metalmecánico.
- Proveedores del sector de vehículos y de construcción de maquinaria.
- Reciclaje y residuos.

La red ayuda en todo el proceso de desarrollo de un proyecto empresarial desde el papeleo inicial, la financiación, el suelo y equipamiento hasta el reclutamiento de personal. Cerca de 180 puestos de trabajo creados es la balanza de los primeros dos años de actividad. El pez más gordo ha sido la ampliación de la filial del grupo Medent con sede en Munich, una empresa dedicada a la gestión de contabilidad y soluciones de software para instituciones sanitarias (clínicas y aseguradoras), en el verano de 2005, con 140 nuevos puestos de trabajo. Otros dos proyectos que llegaron a concretarse son una fábrica de ropa interior por parte de una empresa turca y una planta para la fabricación de componentes de acero para la construcción de tejados. Proyectos de fabricación de tuberías y de reciclaje están en fase de evaluación.

La clasificación de la región como "objetivo 1" por la Unión Europea, es decir, como región con graves problemas de desarrollo económico, aporta otra fuente de subvenciones a proyectos e inversiones. El Gobierno regional de Brandenburgo complementa estos recursos con la declaración de la zona Eisenhüttenstadt-Frankfurt/Oder como uno de los 15 "núcleos de crecimiento" (Wachstumskerne). En estas zonas se pretende fomentar proyectos de crecimiento sustentado alrededor de núcleos industriales existentes.

Otro compromiso de la empresa con la región consiste en la formación profesional. Para mantener el capital humano cualificado, EKO Stahl mantiene su nivel de 50 contratos para aprendices de varias ocupaciones, independientemente de su necesidad actual de personal. Actualmente, debido a los recortes de personal, sólo puede garantizar la contratación de los 10 mejores de cada promoción mientras los demás pasan, una vez aprobados los exámenes finales, a la sociedad de servicios EDL con contratos temporales de dos años. La mayoría de ellos pasa poco a poco a ser personal de EKO como subcontratados y al final del contrato se decide sobre la incorporación en la plantilla o no.

Detrás de esta estrecha cooperación entre empresa y territorio está la red personal e institucional entre los órganos paritarios de la codeterminación, el ayuntamiento y el sindicato. Un efecto de esta cooperación es el mandato del alcalde Rainer Werner dentro de la parte laboral en el consejo de vigilancia de la empresa. Por otra parte, miembros de la dirección y del comité de empresa partici-

pan activamente en órganos municipales como la Junta municipal y las fundaciones socioculturales. Esta red es tan consolidada y eficaz que no se ve alterada por mayorías adversas en las juntas parlamentarias, donde el partido poscomunista PDS (Partei des Demokratischen Sozialismus – Partido del Socialismo Democrático) tiene la mayoría. El alcalde y sus vicealcaldes siguen en manos socialdemócratas.

Tabla 12: Resultados de las elecciones municipales en Eisenhüttenstadt 2003

Partidos	% de votos	Diputados
SPD (Partido Socialdemócrata de Alemania)	17,1	6
PDS (Partido del Socialismo Democrático)	35,9	13
CDU (Unión Cristianodemócrata)	22,5	8
Bürgervereinigung Fürstenberg (Asociación de Ciudadanos de Fürstenberg*)	13,3	5
REP (Los Republicanos; ultraderecha)	5,6	5
FDP (Partido Liberal Demócrata)	5,2	2

\* Barrio histórico de la comarca de Eisenhüttenstadt

La responsabilidad social corporativa de EKO Stahl ayuda a paliar los desastrosos efectos del declive económico de la región donde la administración está gravemente endeudada por los costes sociales del paro y del envejecimiento y carece de recursos propios para invertir en la calidad de vida y el fomento de asociaciones y actividades socioculturales.

El módulo 5 del proyecto ZUG (desarrollo regional) figura como uno de los tres pilares de la política de fomento económico del ayuntamiento de Eisenhüttenstadt. Los dos restantes son el Investor Center Ostbrandenburg (Centro de Inversores Brandenburgo del Este) junto con Frankfurt/Oder y la empresa municipal de servicios energéticos que por su propio interés de aumentar sus ventas y número de clientes apoya a proyectos empresariales.

La cooperación entre EKO Stahl y las administraciones local y regional forma el eje principal de los intentos de paliar los efectos del declive económico de esta región periférica del este de Alemania. Aunque no se haya podido frenar la emigración de gran parte de la población joven y el problema del paro duradero, al menos, se ha conseguido la modernización del máximo recurso económico de la región y su conversión en un núcleo para posibles actividades de tipo «aguas abajo». Además, se ha mantenido la cooperación estrecha entre la población y la planta, una cooperación aceptada por las direcciones del grupo Arcelor (y antes Cockerill y Usinor) como parte de la cultura local de EKO Stahl.

En resumen, el caso de EKO Stahl reafirma las posibilidades de una gestión participativa de reestructuraciones, basada en el consenso y la codeterminación. Además, aporta un buen ejemplo de compromiso de una filial de un grupo multinacional con el entorno social y regional.



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES: «BUENAS PRÁCTICAS» PARA LOS AGENTES SOCIALES Y POLÍTICOS EN ASTURIAS

Las conclusiones de nuestro estudio comparativo persiguen dos objetivos principales. En primer lugar, pretenden identificar los factores que puedan explicar los rasgos convergentes y divergentes en la aplicación de los planes de reestructuración en diferentes plantas y contextos dentro de un mismo grupo industrial. En segundo lugar, ofrecen ejemplos de estrategias empresariales, sindicales y políticas que puedan servir a los agentes asturianos de estímulo para mejorar sus prácticas y aumentar su capacidad imaginativa, es decir, servir de «buenas prácticas».

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. Estos coinciden en gran medida con un concepto del enfoque societal que distingue entre factores organizacionales y factores sociales (Maurice et alii, 1987; Maurice/Sorge, 2000). Este enfoque explica las existentes y duraderas diferencias locales y nacionales 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 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/Martin Artiles 2005: 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. La necesidad de ajuste de las estrategias corporativas a los contextos locales abre todo un abanico de posibilidades de intervención para sindicatos, gobiernos y otros agentes locales.

Tabla 13: Los planes de reestructuración en 4 plantas del grupo Arceior

	Gante (Bélgica)	Bremen (Alemania)	Eisenhüttenstadt (Alemania)	Asturias (España)
Nombre y período de implantación	Plan 44€/t 2001-2004	Plan FIT 2004-2007	Proyecto ZUG 2004-2007	Plan Arco 2004-2007
Objetivos de reducción de costes anuales	44 €/tonelada	130 mill. €	94 mill. €	146 mill. €
Objetivos de reducción de plantilla	900	1.700	600 (277)	1.600
Nº empleados 2002/2005	5.741/5.159	4.800/3.600	2.974/2.754	7.700/7.100*
Formas de reducción de plantilla	Jubilación puente	Prejubilación, indemnización, recualificación, insourcing, empleo alternativo	Prejubilación, indemnización, recualificación, insourcing, empleo alternativo	Prejubilación (contratos relevo), insourcing
Otros objetivos	Optimización técnica y de compras	Calidad y seguridad del trabajo; reducción de la producción	Optimización de relaciones con proveedores y clientes; desarrollo regional	Movilidad, polivalencia, flexibilidad, estructura ocupacional
Inversiones en mejoras	n.n.	50 mill. €	40 mill. €	70 mill. €
Consultoras implicadas	-	McKinsey Consultora sindical	McKinsey Consultora sindical	McKinsey
Participación del comité de empresa	Acuerdo inicial, sin participación en el proceso	En todos los ámbitos	Todos los órganos son paritarios	Sindicatos firmantes participan en la comisión de seguimiento
Toma de decisiones	Equipo de proyecto (dirección)	Consensuado en órganos con participación y derecho de veto del comité de empresa	Consensuado en órganos paritarios	Comité de aprobación (dirección)
Evaluación del personal	-	Consensuado: jefe de UDI, dir. de personal, comité de empresa	-	Responsables de la UDI y del departamento
Compromiso con la región para empleos alternativos	-	Proyectos empresariales; agencia de desarrollo; taller de futuro; formación profesional	Proyectos empresariales; taller de futuro; cooperación con PYMES y adm.; Agencia de desarrollo; formación profesional	Figura en el Plan; sin concretar

\* Cifras aproximadas porque en las cifras oficiales se contabilizan a los contratos relevo.

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

- La globalización del negocio del acero y de sus grupos empresariales: el sector siderúrgico ha sido tradicionalmente muy fragmentado y el actual proceso de internacionalización de los mercados, con fuertes mercados emergentes (China, India, Brasil), provoca la concentración y formación de grandes grupos multinacionales.
- La tendencia hacia un capitalismo financiero («shareholder-value capitalism»): la movilidad del capital financiero aumenta la presión por parte de los intereses de los accionistas sobre las empresas. Dicha presión se materializa en una política de rentabilidad financiera a corto plazo y conlleva el peligro de descapitalización a largo plazo. El pago de altos dividendos y bonificaciones a los accionistas vacía las cajas de inversiones. Todo el proceso de la OPA de Mittal ilustra esta tendencia.
- La centralización de la gestión en Arcelor: las estrategias globales de los grupos empresariales implican una centralización de las decisiones estratégicas y una correspondiente reorganización corporativa. Las direcciones locales y sus interlocutores locales como los comités de empresa se convierten en meros ejecutores de decisiones centrales.
- El desarrollo de una estrategia de comparación competitiva y de reducción de costes del grupo: la globalización del negocio y la centralización de la gestión implican un aumento de la competencia interna entre las plantas de un mismo grupo industrial mediante comparaciones competitivas y benchmarking.

Estos factores explican en gran parte 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 derechos de los sindicatos y comités de empresa, las propias organizaciones sindicales, la cultura de las relaciones laborales y los estilos de gestión de recursos humanos presentan una gran heterogeneidad en los distintos países y, por consiguiente, en las distintas plantas del grupo.
- Los sistemas nacionales de negocio, incluidas las formas de intervención pública en la economía: muy relacionado con el primer factor societal, las formas de gestión empresarial, las relaciones con la administración, las relaciones con accionistas, proveedores, empresas subcontratadas y clientes marcan diferencias significativas, aunque se perciban tendencias de convergencia dentro del grupo.

- Las trayectorias específicas y la cultura laboral de cada planta: cada planta tiene, además de su inmersión en sistemas nacionales de negocio y de relaciones laborales, una trayectoria específica con experiencias compartidas, tradiciones, relaciones sociales y personales que determina en parte su forma de actuación y las conductas de sus actores.

En todas las plantas se nota un fuerte aumento de la presión competitiva transmitida tanto por los mercados como por la dirección del grupo. Al mismo tiempo, el margen de maniobra de los actores locales (dirección de la planta, comité de empresa) se reduce con la centralización de todas las decisiones estratégicas. Los planes de reestructuración aquí estudiados reflejan estas tendencias en un ámbito que hasta ahora ha sido el menos afectado por los procesos de centralización: la gestión de recursos humanos. La presión de los mercados financieros es trasladada a los empleados, ya que para aumentar el valor de los acciones hay que recortar empleo. Al mismo tiempo, los mecanismos de protección de los empleados pierden eficacia. Los sindicatos y comités de empresa tienen que ceder ante la presión frente a la amenaza de cierres y recortes más traumáticos. Los órganos de representación y coordinación transnacionales son inexistentes o resultan poco operativos, como es el caso del Comité de Empresa Europeo, ausente en los procesos de reestructuración.

Sin embargo, y en claro contraste a los factores organizacionales analizados, las notables diferencias en la implantación de los planes de reestructuración investigadas indican la influencia de factores societales que abren posibilidades de acción para los agentes sociales y políticos locales. La unilateralidad del Plan 44 en Sidmar, con un protagonismo indiscutido de la dirección, sólo es explicable por la trayectoria de la planta y las relaciones laborales específicas. En las plantas alemanas, en cambio, las direcciones se veían obligadas a buscar la participación y el consenso con el sindicato y el comité de empresa; consenso que fue más fácil de alcanzar en el marco del sistema de codeterminación. En Asturias no se llegó al consenso por dos factores principales. La dirección tenía tanta presión para llegar a un rápido acuerdo que no agotó las posibilidades de negociación y, además, contribuyó al empeoramiento del clima negociador con amenazas de cierre y de cancelaciones de inversiones previstas. Por otro lado, las organizaciones sindicales afrontaron las negociaciones sin preparación ni coordinación. UGT y USO aprovecharon la situación de firmar un acuerdo con la empresa que dejó fuera del proceso a CCOO. Este arranque del Plan Arco ensombreció el proyecto en varios aspectos, generando una oposición interna permanente y ambientes conflictivos en algunas áreas.

Las diferencias en la acción sindical en Asturias, por un lado, y Bremen y Eisenhüttenstadt, por otro, se explican tanto por factores institucionales como actoriales. La codeterminación y la fuerza organizativa de los sindicatos en Alemania permiten y facilitan el trabajo de los comités de empresa y de las secciones sindicales que pueden dedicar muchos recursos (particularmente humanos) a la participación en la gestión de personal. En el caso español, gran parte de estos recursos pasan al mantenimiento del aparato sindical —Arcelor es un proveedor importante de personal sindical de las federaciones y confederaciones sindicales en Asturias y España— y limitan así la disponibilidad de militantes para la acción sindical en la empresa. Por otra parte, cabe señalar la poca iniciativa para



la búsqueda de recursos externos y para el apoyo en otras experiencias por parte de los representantes asturianos, perdidos en guerras intersindicales en vez de desarrollar estrategias inteligentes coordinadas.

De las experiencias en otras plantas se pueden derivar una serie de retos para la dirección, los representantes sindicales y, también, para los agentes políticos en la región. *La dirección* debería aprovechar el desarrollo positivo del Plan Arco para profundizar en la participación activa de los trabajadores en la mejora continua de los procesos productivos y administrativos. Además, debería buscar una implicación más activa de los representantes de los trabajadores en la gestión después de haber recuperado un clima negociador de confianza mutua entre todos los implicados. La gestión de las áreas y de los equipos de trabajo debe ser más participativa y transparente, la evaluación y la promoción de los trabajadores, así como la formación continua deben seguir pautas negociadas y controladas en cooperación con los representantes de los trabajadores.

Por otro lado, se nota un aumento positivo del compromiso de la empresa con la región en el fomento de actividades de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación). En octubre de 2005 el director de I+D+i de Arcelor España asumió la presidencia del Club Asturiano de Innovación, una importante asociación empresarial en la región, para desarrollar iniciativas como la creación de la Plataforma Tecnológica de Acero, una agrupación de empresas para realizar proyectos de I+D europeos. Unos meses antes, se había inaugurado el nuevo Centro Tecnológico del Acero y Materiales Metálicos, situado en el Parque Empresarial Principado de Asturias (PEPA), junto a la planta de Arcelor en Avilés.

*Los sindicatos*, por su parte, tienen el urgente reto de superar sus diferencias y llegar a posiciones y estrategias coordinadas. Deberían superar su postura reactiva para implicarse plenamente en la cogestión del personal, generando una estructura de representación cercana a los trabajadores, con responsables de áreas y de formación y desarrollo de personal. La coordinación nacional y transnacional entre las plantas es fundamental en un grupo multinacional como Arcelor, tanto para contrastar la política corporativa como para intercambiar experiencias y buenas prácticas. Un reto particular para los sindicatos en Arcelor-Asturias (y en muchas otras empresas) plantea la integración de los empleados jóvenes, en muchos casos bien formados pero distantes a las prácticas sindicales tradicionales. Si los sindicatos se limitan a defender a sus afiliados de edades avanzadas sin abrirse a las aspiraciones de los trabajadores jóvenes para desarrollar y promocionarse corren peligro de perder su influencia y dificultar su necesario relevo generacional.

La experiencia de otras plantas sugiere la conveniencia de recurrir a consultoras o expertos externos para determinados procesos. La generación de expertos afines a los sindicatos no sólo aporta un importante fondo de conocimientos para la acción sindical en tiempos cada vez más complejos y exigentes, sino que, concretamente en el caso español, puede ayudar a superar los bloqueos mutuos, resultantes de la competencia intersindical. Otro aspecto deficiente en la política sindical en Asturias es el fomento de proyectos de empleo alternativo y de actividades «aguas abajo». El com-

promiso formal de Arcelor con el desarrollo de la región no ha sido concretado y los sindicatos no han presionado en esta dirección. No existen equipos tripartitos para el fomento de inversiones y proyectos relacionados con la siderurgia, ni talleres de futuro, ni cooperaciones con las PYMES de la región. Todas éstas han sido experiencias que han dado resultados positivos en otros emplazamientos de Arcelor.

Con este último aspecto hemos llegado al tercer actor importante en los procesos de reestructuración de las empresas: *los gobiernos locales y regionales*. En una región como Asturias con serios problemas de desindustrialización y desempleo, una empresa como Arcelor, su mayor activo industrial, debería tener máxima prioridad en las políticas regionales y locales. "Si Aceralia se resfría, la economía asturiana estornuda" ilustra un informe sindical que calcula un total de 40.000 empleos (7.500 directos, 2.800 en empresas auxiliares y 30.000 inducidos) dependientes de Aceralia (El Comercio, 31/01/2006). Aunque los agentes sociales de la región —al igual que varias comarcas asturianas— han elaborado un útil marco institucional en forma de 'Acuerdo para el desarrollo económico, la competitividad y el empleo' (2004-2007), con instrumentos como los centros tecnológicos y de I+D, foros de cooperación empresarial y múltiples servicios y ayudas para proyectos empresariales de fomento de empleo, éste no ha sido concretado en torno a Aceralia orientándose al empleo. Ni un marco institucional adecuado y concertado, ni la existencia de un centro de I+D con participación de Aceralia, ni el compromiso firmado por la empresa en el Plan Arco han generado actividades concretas de fomento de inversiones para el empleo, algo que indica una falta de iniciativa política en este terreno. En este aspecto, la colaboración entre las administraciones y la empresa es claramente mejorable.

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. Arcelor tiene que ajustar sus estrategias a los contextos locales y lo hace en función de su trayectoria en la región y de las capacidades de los respectivos agentes locales. El grado de participación de los trabajadores y sus representantes, el compromiso activo de la empresa con la región y el propio contenido de los programas de reestructuración, diseñados centralmente pero desarrollados y concretados localmente, reflejan el carácter de las relaciones laborales y políticas en la planta y la región. La globalización afecta a todos pero no desarma a todos los actores locales, sino que les afronta con nuevos retos más complejos.

En segundo lugar, la falta de coordinación transnacional de los trabajadores y de sus sindicatos, junto con la ausencia de una estrategia política para comprometer a las empresas con su entorno regional hacen que se desaproveche un importante potencial de actividades para el desarrollo local y para una cultura laboral más participativa en Asturias. Intercambiar y coordinar experiencias y aprender de los demás puede significar el primer paso para potenciar y renovar la acción sindical y política en el Principado.

## CAPÍTULO VIII ANEXOS

### Lista de tablas

Tabla 1	Unidades operativas de Arcelor
Tabla 2	Ranking de compañías en producción de acero en el 2003-2006
Tabla 3	Ranking de los países de la mayor producción de acero en el 2003 y en el 2004
Tabla 4	Mayores importadores y exportadores de acero en el 2003
Tabla 5	Plantilla de trabajadores en Arcelor por sectores de producción
Tabla 6	Cifra de negocio y resultados por sectores de actividad en Arcelor
Tabla 7	Representación de los trabajadores en la empresa española
Tabla 8	Delegados por centro de trabajo de Aceralia en Asturias
Tabla 9	Ahorros de costes en el Plan 44 €/t
Tabla 10	Datos de EKO Stahl GMBH
Tabla 11	Red de Competencias en Metal y Reciclaje Eisenhüttenstadt
Tabla 12	Resultados de las elecciones municipales en Eisenhüttenstadt 2003
Tabla 13	Los planes de reestructuración en 4 plantas del grupo Arcelor

### Lista de gráficos

Gráfico 1	Composición accionarial del grupo Arcelor. 2002
Gráfico 2	Distribución geográfica y sectorial de la plantilla de Arcelor
Gráfico 3	Estructura accionarial de Arcelor. 2005
Gráfico 4a	Evolución de la posición competitiva de Asturias: Coste del añadido del TBC
Gráfico 4b	Evolución de la posición competitiva de Asturias: Arrabio
Gráfico 4c	Evolución de la posición competitiva en Asturias: Costes añadidos de fríos
Gráfico 4d	Evolución de la posición de competitiva en Asturias: Costes añadidos de galvanizado-auto (con "Coating")
Gráfico 5	Ahorros de costes del Plan 44 €/t

## Bibliografía

Aceralia-Arcelor Asturias (2004a), Acuerdo Plan Laboral y Plan de Negocio 2005-2009.

Aceralia-Arcelor Asturias (2004b), Proyecto Arco, "Reuniones de generación de ideas en Aceralia-Arcelor Asturias", documento Arcelor, Asturias.

Agüera Sirgo, J.M. (1996), "La reconversión industrial de Asturias", en Köhler 1996: 87-137.

Agüera Sirgo, J.M. y Vallina Miranda, H. (2006), "los males de la siderurgia asturiana", <http://servicios.elcomerciodigital.com/pg060219/prensa/noticias/OpinionArticulos/200602/19/GIJ-OPI-162.html>

Arcelor (2003), "Hechos relevantes de 2003": Informe Anual Arcelor 2003, [www.arcelor.com/subsite/2003AnnualResults/es/print.php?](http://www.arcelor.com/subsite/2003AnnualResults/es/print.php?)

Arcelor (2004a), "Informe consolidado de gestión del grupo": informe anual 2004: 22-42. [www.arcelor.es](http://www.arcelor.es)

Arcelor (2004b), "Arcelor en breve: perfil del grupo": informe anual 2004: 10-11. [www.arcelor.es](http://www.arcelor.es)

Arcelor (2004c), "Presentación del grupo: estrategia": informe anual 2004: 52-56 [www.arcelor.es](http://www.arcelor.es)

Arcelor (2006), *Arcelor Annual Report 2005*, [www.arcelor.com](http://www.arcelor.com)

Fernández Conde, F. J. (dir.) (1990), *Historia de Asturias*, Ed. Prensa Asturiana, Oviedo.

Fleites, O. (1994), "Expansión y Reordenación de la Siderurgia. ENSIDESA y UNINSA", Vázquez García, J.A. y Ojeda G. (dirs.): *Historia de la Economía Asturiana*, Prensa Asturiana, Oviedo: 593-608.

Gómez, S. y Pons, M. (1994), *Las Relaciones Laborales en Alemania*, Doc. Investigación nº 269: publicado por la cátedra SEAT de RRLL, división de investigación IESE, Universidad de Navarra.

Gómez, S. y de la Calle, A. (1995), *Las Relaciones Laborales en España*, Doc. Investigación nº 297: publicado por la cátedra SEAT de RRLL, División de investigación IESE, Universidad de Navarra.

IG Metall Vorstand Zweigbüro Düsseldorf (2005), *1. Betriebsräte-Konferenz der deutschen Arcelor-Standorte*, 13./14. September 2005 in Bremen.

Internacional Iron and Steel Institute (IISI, 2005), *World Steel in figures*, [www.worldsteel.org](http://www.worldsteel.org)

Jacobi, O./Keller, B./Müller-Jentsch, W. (2002), "Alemania: Afrontando Nuevos Desafíos", en Ferner, A. y Hyman, R. (dirs.): *La Transformación de las Relaciones Laborales en Europa*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid: 263-320.

Köhler, H.-D. (1996), *Asturias: el declive de una región industrial*, Trea, Gijón.

Köhler, H.-D. (1999), "Las relaciones laborales españolas en el marco europeo", en Míiguelez, F. y Prieto, C.: *Las Relaciones de Empleo en España, Siglo XXI*, Madrid: 399-432.

Köhler, H.-D. y González Begega, S. (2002), "Las relaciones laborales en España", en Pries, L. y Wannöffel, M. (eds.), *Regímenes de regulación laboral en la globalización*, Bochum University Press, Bochum: 109-136.

Köhler, H.-D. y Martín Artilles, A. (2005), *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*, Delta Publicaciones, Madrid.

Laso, R. (2003), *Breve historia de la siderurgia integral española (1901-2002)*, [www.minero.metal.ccoo.es.htm](http://www.minero.metal.ccoo.es.htm).

Martínez Lucio, M. (2002), "España: regular el empleo y la fragmentación social", en Ferner, A. y Hyman, R. (dirs.): *La Transformación de las Relaciones Laborales en Europa*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid: 547-583.

Maurice, M./Sellier, F./Silvestre, J. J. (1987), *Política de educación y organización industrial*, MTSS, Madrid.

Maurice, M. y Sorge, A. (eds.) (2000), *Embedding Organizations*, John Benjamins Publ., Amsterdam/Philadelphia.

Pérez Menéndez, M. A. (1994), "La Segunda Reconversión Siderúrgica", en Vázquez García, J.A. y Ojeda, G. (dirs.): *Historia de la Economía Asturiana*, Prensa Asturiana, Oviedo: 833-848.

Plataforma de Diálogo Social (2003a), *Información económica-Arcelor Alemania: Stahlwerke Bremen*, <http://www.sodia.org/ve/index>

Plataforma de Diálogo Social (2003b), *Información social-Arcelor Alemania: Stahlwerke Bremen*, <http://www.sodia.org/ve/index>

Rißmann, S. (1996), "ENSIDESA: un consorcio siderúrgico en crisis", en Köhler 1996: 139-167.

Sidmar (2004), "People make Steel Strong": Annual Report 2004, Sidmar-Arcelor Group, [www.sidmar.be](http://www.sidmar.be)

Sidmar (2006), "Company Profile", Sidmar-Arcelor Group, [www.sidmar.be](http://www.sidmar.be)

Stahlwerke Bremen (2004), "Our Passion: Steel", <http://www.swb.arcelor.com>

Suárez, M. (2006), "Mittal Steel contra Arcelor: guerra de cocodrilos", *La Nueva España*, 12/02/2006.

Tech, D. (2005), *Gesellschaftliches Engagement der Eko Stahl GmbH. Regionalentwicklung als Fundament für den Unternehmenserfolg*, Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund, <http://www.sfs-dortmund.de/aktuell/aufsaeetze.html>

Vilroks, J. y van Leemput, J. (2002), "Bélgica: La Gran Transformación", en Ferner, A. y Hyman, R. (dirs.): *La Transformación de las Relaciones Laborales en Europa*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid: 445-45.

**Holm-Detlev Köhler** (Torgau/Alemania 1956) es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y en Pedagogía Comercial y Doctor en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Francfort del Meno. Desde 1998 es profesor de Sociología del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Oviedo y profesor asociado del Centro de Cooperación y Desarrollo Territorial (CeCODET) de la misma Universidad. Es un especialista en relaciones laborales, empresas multinacionales y desarrollo regional, internacionalmente reconocido y con 14 libros y más de 40 artículos científicos publicados en varios idiomas.

**Hans-Peter van den Broek** (Baarn/Holanda 1958) se doctoró en Sociología por la Universidad de Wageningen, Países Bajos. Ha realizado múltiples estudios en los campos de Sociología Rural, Sociología Industrial y Sociología Política; además, es especialista en temas de desarrollo socio-económico de China. Desde 2005 es profesor de Sociología en la Universidad de Oviedo.

**Vanessa Martín Méndez** (1978) es Licenciada en Ciencias del Trabajo y Diplomada en Relaciones Laborales por la Universidad de Oviedo. En los años 2004-2006 trabajó como investigadora social en el Área de Sociología de la Universidad de Oviedo. En la actualidad ocupa el puesto de gestora de proyectos en una empresa de Ingeniería en Madrid.