

componentes

**Observatorio industrial
del sector de fabricantes
de equipos y componentes
para automoción**



2006

1 Estrategias de internacionalización en el sector de componentes del automóvil: Los casos de empresas con capital de diferentes países de procedencia

2 Análisis de los proyectos formativos en tres fabricantes de componentes de automóviles en el marco de los procesos de deslocalización del sector

Madrid, junio de 2007

Edita:

Federación Minerometalúrgica de CC.OO.

c/ Fernández de la Hoz, nº 12. 28010 Madrid

Tel: 91 319 63 90. Fax: 91 308 59 91. E-mail: comunicacion@fm.ccoo.es

Dirección y coordinación:

Federación Minerometalúrgica de CC.OO.

Secretaría de Política Industrial

Secretaría de Estudios

Elaboran:

- (1) **Josep Banyuls (Universitat de València)**
Ernest Cano (Universitat de València)
Raul Lorente (Universitat de València)
Albert Recio (Universitat Autònoma de Barcelona)
Amat Sánchez (Universitat de València)

- (2) **QUIBER**

Diseño y maquetación: Carmen de Hijes

Depósito legal: M-27535-2007

ISBN: 978-84-690-6474-0

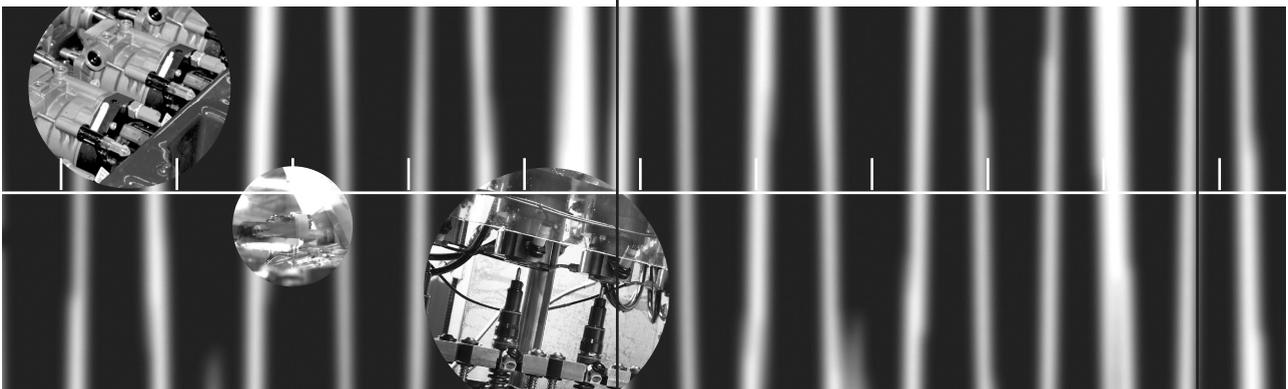
Índice general

- 1** Estrategias de internacionalización en el sector de componentes del automóvil: Los casos de empresas con capital de diferentes países de procedencia pág. 5

- 2** Análisis de los proyectos formativos en tres fabricantes de componentes de automóviles en el marco de los procesos de deslocalización del sector pág. 115

componentes

Observatorio industrial
del sector de fabricantes
de equipos y componentes
para automoción



Estrategias de
internacionalización en
el sector de componentes
del automóvil:
1 Los casos de empresas
con capital de diferentes
países de procedencia

Índice

1.	Introducción	9
2.	Cambios recientes en la industria de automoción	13
3.	La localización de las empresas del sector de componentes	26
3.1.	La dinámica del mercado	29
3.2.	La reducción de los costes de producción	33
3.3.	La regulación laboral y otros aspectos institucionales	35
4.	Estructura industrial del sector de componentes de automoción en España	38
4.1.	Especialización productiva, tamaño empresarial y evolución reciente del sector	40
4.2.	La estructura de red	49
4.3.	Las diferencias en las condiciones de trabajo a lo largo de la red	57
4.4.	Relaciones laborales	59
5.	Los estudios de caso	61
5.1.	Caracterización de las empresas analizadas	62
5.2.	Origen e historia reciente de las empresas analizadas	66
5.3.	Especialización productiva	70
5.4.	Posición en los mercados	77
5.5.	Inserción en las redes de producción del automóvil	84
5.6.	Organización de la producción	90
5.7.	Gestión de la mano de obra y condiciones de trabajo	93
5.8.	Cualificación laboral, formación y mercados profesionales	95
5.9.	Formas de flexibilidad y control de la mano de obra	97
5.10.	Política salarial: incentivos, estructura del salario	100
5.11.	Segmentación de las condiciones laborales y salariales	103
5.12.	Negociación colectiva	105
6.	Conclusiones	108
7.	Bibliografía	111

1. Introducción

En los últimos años la globalización ha avivado el debate sobre la localización industrial y los efectos que la mayor apertura de las economías tiene sobre las condiciones de trabajo y empleo en los países desarrollados. Las posiciones más optimistas señalan que esta dinámica es positiva dado que se amplían los mercados, se genera empleo y se reducen los precios de los bienes de consumo. Se supone, así, que el aumento de la producción en áreas con menores costes aviva la competencia entre empresas, mejorando su eficiencia productiva y, en última instancia, incrementando los niveles de vida de la población por el aumento de la oferta de bienes y la caída de los precios.

Sin embargo, también hay bastantes voces que advierten que las condiciones laborales, tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, empeoran como consecuencia de este proceso. Desde estas perspectivas se argumenta que la globalización de los procesos productivos, del comercio y las finanzas supone la desintegración de la producción en el espacio y repercute en la división internacional del trabajo. Las empresas operan globalmente y buscan espacios que se adapten a las necesidades de las distintas fases de producción: las intensivas en tecnología o las que requieren más I+D se mantienen en los núcleos tradicionales de producción; las intensivas en mano de obra se instalan en aquellos espacios donde los salarios son más bajos y donde existan menores rigideces en la gestión laboral.

En suma, el aumento de la competencia entre empresas ha generalizado estrategias de gestión que descargan en la mano de obra gran parte de los costes derivados de este nuevo contexto productivo. Ante un escenario económico más incierto y volátil, la flexibilidad productiva aplicada está centrada básicamente en la gestión laboral. También la reducción de costes para mantener la competitividad

de las empresas pasa principalmente por reducir los salarios y por introducir cambios en la organización del trabajo que en muchas ocasiones empeoran las condiciones laborales (largas jornadas laborales, aumento del ritmo y la carga de trabajo, etc.). Paralelamente a estos cambios cualitativos en el ámbito laboral, se produce una variación cuantitativa importante del empleo: puestos de trabajo en países industrializados que desaparecen para trasladarse a otros países donde los salarios son más bajos y las condiciones de trabajo más precarias.

El debate y los estudios sobre estas dos tendencias es bastante extenso y la dinámica general del proceso de internacionalización y globalización ha sido profusamente analizada en los últimos años. Sin embargo, dentro de los cambios de localización empresarial que se están produciendo no se ha abordado con detalle la lógica de cada sector de producción. La cuestión es importante en la medida en que la concreción de la tendencia general hacia una mayor globalización económica varía mucho en función del sector concreto que consideremos, difiriendo significativamente los efectos de este proceso. Así, mientras que en algunas actividades la instalación o el traslado de plantas a otros países no afectan negativamente al país de origen, o incluso aumenta el empleo y la producción en el mismo, en otros casos supone el cierre de empresas y la pérdida de puestos de trabajo. De hecho, apreciamos diferencias significativas cuando acotamos el marco de análisis a actividades concretas y que con una perspectiva macroeconómica y global no es posible captar.

En definitiva, en la dinámica de internacionalización de las empresas encontramos realidades más complejas y diversas que las que una lectura simple pondría de manifiesto. El motivo de esta diversidad reside posiblemente en el hecho de que aunque las empresas aplican ante la crisis principios socio-productivos similares, estos elementos son implementados en contextos mercadológicos y de relaciones laborales diferentes, dando lugar necesariamente a estrategias particulares o, al menos, a concreciones de éstas que no tienen por qué coincidir entre las diferentes empresas. De hecho, una misma estrategia puede plasmarse de distinta manera según la empresa de que se trate. Es por ello que con el estudio de casos estas lógicas de ajuste resultan más aprehensibles, facilitando elementos de reflexión más detallados sobre las dinámicas de internacionalización y su repercusión en el ámbito laboral.

Cabe destacar que el sector de fabricantes de equipos y componentes para automoción presenta tres rasgos específicos de gran interés en relación con el objeto de análisis planteado en este informe. En primer lugar, el sector del automóvil en su conjunto es una actividad productiva en la que desde sus orígenes las empresas han llevado a cabo producción en diferentes países, tanto las que se

dedicaban al ensamblaje de automóviles como las que se centraban en la producción de piezas para los mismos. Por tanto, estamos hablando de una actividad en la que su presencia en los mercados mundiales no es nueva, pudiéndose captar con más claridad los efectos de la globalización desde una perspectiva histórica.

En segundo lugar, las nuevas formas de organizar la producción que en los últimos años se han generalizado en el sector de automoción han aumentado la importancia estratégica de la industria de componentes en la medida que la subcontratación y el establecimiento de redes productivas son más intensos y más complejos. Sin embargo, esta dinámica, que en principio supone un impulso para el sector de componentes, también va acompañada de una mayor preocupación por disminuir los costes laborales. Las manifestaciones más claras de este proceso van desde el aumento de las formas de trabajo flexibles y la intensificación de las estrategias de reducción de costes hasta el traslado en algunos casos de la producción a otras localizaciones donde los costes de producción son inferiores.

En tercer lugar, en España han coincidido en el tiempo cambios tecno-organizativos muy importantes en el sector, reformas laborales que han incrementado la flexibilidad en el mercado de trabajo y la expansión de la producción de automóviles. El aumento de la producción centrada en coches de gama baja, coincidiendo con los cambios en la regulación, ha conformado una estructura productiva en la cual la flexibilidad y la moderación de los costes se han convertido en elementos clave para mantener la competitividad en un segmento de mercado donde el precio de venta del producto es una variable fundamental. Todo ello se concreta en una estructura de redes bastante complejas entre los distintos niveles de las empresas de componentes y las ensambladoras y en el uso, en el conjunto del sector, de diferentes mecanismos para incrementar la flexibilidad laboral y moderar los costes.

El objetivo del presente estudio se inscribe dentro de este debate sobre la globalización, aunque abordando precisamente estos procesos más concretos que tienen lugar a nivel sectorial. La finalidad es analizar la dinámica de localización industrial del sector de fabricantes de equipos y componentes de automoción, atendiendo principalmente a la lógica que los explica. Se trata básicamente de establecer cuáles son los determinantes de la internacionalización del sector, el efecto de este proceso sobre la cantidad y calidad del empleo, así como su incidencia en la gestión laboral y en el modelo de relaciones laborales. Para ello abordaremos con profundidad la dinámica reciente de tres empresas multinacionales dedicadas a la fabricación de componentes de automoción con capital de procedencia de diferentes países.

En cuanto a la metodología utilizada, un estudio de estas características necesariamente ha de recurrir a las fuentes de información directas, a través de entrevistas con directivos y trabajadores de las empresas del sector, única forma de conocer con cierto grado de fiabilidad la situación real de la actividad. Paralelamente, esta información se combina con las estadísticas y datos disponibles y con la opinión de expertos conocedores de la actividad (institutos tecnológicos, responsables sindicales y de las organizaciones empresariales, etc.). Es por ello que en este trabajo se utiliza la metodología tradicional de explotación de datos estadísticos (que presentan evidentes limitaciones) y estudios ya realizados con la información de carácter más cualitativo obtenida a partir de las entrevistas. Las entrevistas realizadas son de carácter semiestructurado, con un guión de contenido previo pero sin estar todos los temas completamente cerrados, de manera que la persona entrevistada pueda expresar más fácilmente sus inquietudes y opiniones sobre los temas objeto de estudio. En particular, hay varios aspectos que han guiado las entrevistas:

- a) ¿Cuáles son los determinantes de la localización industrial en el sector de la industria de componentes de automoción? Más concretamente, ¿cómo organizan y localizan estas empresas sus actividades productivas en el espacio?
- b) ¿Cuál es la dinámica del segmento de mercado en el cual están ubicadas estas empresas?
- c) ¿Qué cambios se han producido en la cadena de valor y en la relación con sus proveedores y con las empresas ensambladoras para las que trabajan?
- d) ¿Cuál es la incidencia de la presente ola de internacionalización en las características del empleo (tanto cuantitativas como cualitativas) y en las relaciones laborales?
- e) ¿Cuáles son los cambios más recientes que se han producido en la gestión de la mano de obra, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales en estas empresas?

El presente informe consta de tres partes, organizadas cada una de ellas en diferentes apartados. En la primera se abordan una serie de reflexiones sobre los cambios recientes en la industria del automóvil, sus repercusiones concretas en el sector de componentes y los motivos principales que explican la localización de las empresas de componentes. Una segunda parte del informe la dedicamos al análisis de las tendencias más importantes del sector en los últimos años. Por último, se presentan los principales resultados de los estudios de caso.

2. Cambios recientes en la industria de automoción

El análisis del sector de componentes de automoción de forma independiente de las empresas ensambladoras de automóviles responde a la complejidad que presentan estas empresas y a la necesidad de fragmentar el proceso productivo del automóvil para poder comprender mejor la dinámica del sector. No obstante, si tenemos en cuenta el producto final y recomponemos el proceso de producción, lo que encontramos es un conjunto de empresas que fabrican un producto, el automóvil, y que se especializan en diferentes fases: unas, las ensambladoras, en montar el vehículo, comercializarlo y ponerle la marca; otras, las de componentes, en fabricar partes de ese vehículo y piezas para su reparación. Es por ello que la idea de que existen dos sectores productivos completamente diferenciados carece de sentido. En realidad, la fabricación de vehículos tiene lugar en lo que en ocasiones se ha definido como el complejo productivo del automóvil, en el cual se incluyen todas las empresas que participan de alguna manera en la elaboración del producto final.

En este contexto, al analizar las empresas que integran lo que se delimita como el sector de fabricantes de equipos y componentes para automoción, no podemos olvidar que para la inmensa mayoría su producción se dirige en exclusiva a las empresas ensambladoras, sin posibilidad de que exista otro tipo de mercado. Es por ello que su situación productiva está determinada por la dinámica y las estrategias que adopten las grandes empresas fabricantes de automóviles, ocupando, así, la industria de componentes un lugar completamente subordinado.

El sector de automoción ha vivido cambios muy importantes en los últimos años. La globalización y el ajuste al nuevo escenario competitivo, la introducción y generalización de nuevos métodos productivos y la conformación de una estructura de red son algunos de los aspectos más relevantes. Todas estas modificaciones, que han alterado completamente las características del sector, se desarrollan de forma diferente según la posición de las empresas. Más concretamente, han sido las empresas ensambladoras las que han iniciado los cambios y éstos se han extendido a las empresas de componentes, principalmente a las de primer nivel (las habitualmente denominadas TIER-1). Es por ello que para poder captar las transformaciones de las empresas auxiliares en el sector, hay que analizar primero los cambios más significativos que han tenido lugar en las empresas ensambladoras y que repercuten sobre la industria de componentes. Entre ellos cabe destacar la intensificación de la competencia y el exceso de capacidad productiva, el nuevo papel estratégico de las empresas de componentes en el sector, los cambios técnico-organizativos y los retos en materia de innovación tecnológica y medio ambiente. A continuación abordamos con más detalle cada uno de estos aspectos.

2.1. Intensificación de la competencia y sobrecapacidad productiva

Aunque en el sector del automóvil la competencia entre empresas siempre ha sido intensa, un aspecto que han puesto de manifiesto diversas fuentes y estudios (Eiro-on-line 2004, ILO 2005, Pwc Automotive Institute 2006) es que en los últimos años la competencia entre los productores de automóviles se ha intensificado de manera importante, al tiempo que la capacidad productiva del sector no ha sido plenamente utilizada. A la producción que se lleva a cabo en los centros geográficos tradicionales (lo que habitualmente se conoce como la triada del automóvil: Estados Unidos, los países del centro de Europa y Japón) hay que añadir dos nuevas realidades. Por una parte, la irrupción de nuevos países productores que se incorporan al mercado mundial del automóvil. En concreto, cabe citar a España, Turquía, diversos países del Este de Europa, Brasil, México o Sudáfrica y, sobre todo, a los países asiáticos. Por otra, la implantación de empresas procedentes de Asia en Europa y Estados Unidos, conquistando elevadas cuotas de mercado en estas zonas geográficas.

Cuadro 1. La sobrecapacidad productiva

La situación de sobrecapacidad productiva se ha cuantificado en diferentes estudios. Por ejemplo, con datos de Pwc Automotive Institute (2006) para el conjunto del sector, a nivel mundial se estima que la capacidad de utilización de las empresas de producción de turismos se sitúa en 2005 en el 76,9%. Por zonas geográficas los niveles de utilización más bajos los encontramos en Europa del Este (65,4%), Oriente Medio y África (60,4%) y América del Sur (65,2%). Por otra parte, el mayor uso de la capacidad productiva instalada se da en la Triada: 83,1% en América del Norte, 77,7% en Europa, 76,6% en la zona de Asia-Pacífico. En España la utilización de la capacidad productiva se sitúa en ese mismo año en el 76,2%, un nivel ligeramente inferior a la media de la Unión Europea y bastante distante de países como Alemania (82,1%) o Francia (84,4%).

Todas estas transformaciones tienen como objetivo básico conseguir mayores cuotas de mercado por parte de las empresas del automóvil en zonas donde su presencia no era muy relevante (caso de Toyota y los productores asiáticos en Europa y Estados Unidos) o bien reducir costes instalándose en países con mejores ventajas competitivas (caso de la expansión de la producción en España, Turquía o México por parte de los productores europeos y americanos). El resultado de estos procesos ha sido un aumento muy importante de la inversión en el sector a nivel global, de la competencia entre empresas y también una reducción en el margen de explotación. Es por ello que paralelamente a esta lógica de expansión del sector se ha producido un proceso de racionaliza-

ción. De hecho, el nuevo escenario en los mercados, más competitivo que antaño y que en gran parte es uno de los efectos de la globalización, requiere un aumento de la eficiencia productiva por parte de las empresas. En este sentido, las estrategias seguidas por las empresas son, a grandes rasgos, las siguientes:

- a) **Concentración de las empresas.** En los últimos años se ha producido un gran número de fusiones y adquisiciones entre empresas ensambladoras¹, lo cual ha limitado la competencia entre ellas y ha supuesto la consolidación de grandes grupos. En muchas ocasiones, este proceso ha supuesto también el cambio en los proveedores, generalizándose la práctica de que los mismos proveedores trabajen para todo el grupo.
- b) **Cooperación.** Otro de los aspectos destacados es el aumento de la cooperación entre algunos fabricantes para producir algún modelo concreto (por ejemplo entre el grupo PSA y Toyota para producir un modelo en Kolin, República Checa), motores (PSA con otras compañías como Ford o BMW) o plataformas comunes (General Motors y Fiat). Esta última estrategia, la de las plataformas comunes, tiene una importancia clave para las empresas de componentes en la medida en que se convierten en mega-proveedores para la fabricación de las mismas en diferentes partes del mundo.
- c) **Cierre de plantas y relocalización.** La situación de sobrecapacidad productiva (o la pérdida de cuotas de mercado por parte de algunas compañías) ha llevado a la reducción de plantilla o al cierre de algunas factorías en Europa y también en Estados Unidos. Sin embargo, esta dinámica ha ido acompañada de nuevas aperturas, tanto en estos países como en otras localizaciones, lo que apunta a que no se trata sólo un problema de exceso de capacidad productiva sino también de reposicionamiento estratégico de las empresas ensambladoras. Un repaso a los cierres y aperturas de plantas que se han producido en Europa desde 1991 hasta hoy pone claramente de manifiesto esta situación (Cuadro 2).

1 Ejemplos de fusiones y adquisiciones recientes son el control de Chrysler (1998) y Mitsubishi (2000) por Daimler-Benz; la compra de Jaguar (1989), Volvo (1999) y Land Rover (2000) por Ford; la compra de SEAT (1986) y Skoda (1990) por Volkswagen; la alianza entre Renault y Nissan (1999). También se han producido fusiones y adquisiciones de productores asiáticos: por ejemplo Renault ha adquirido Samsung (2000), General Motors Daewoo (2003) y Daimler Chrysler posee el 20% de Hyundai. Algunos analistas predicen que sólo sobrevivirán en el futuro seis productores globales: dos en Europa, dos en Japón y dos en Estados Unidos. Esta predicción posiblemente sea cierta en el caso de Japón y Estados Unidos, pero Europa todavía tiene seis grandes productores de automóviles y cinco de camiones (Eiro-on-line 2004).

Cuadro 2: Principales aperturas y cierres de plantas de la industria del automóvil en Europa (1991-2002)

Año	Cierres	Aperturas
1991	Renault, Valladolid 1 (España) Saab, Malmö (Suecia)	Eurostar, Steyr (Austria)
1992	Renault, Billancourt (Francia) Rover, Cowley South (Gran Bretaña) Lancia, Desio (Italia) Lancia, Chivazo (Italia)	Opel, Eisenach (Alemania) Mercedes, Rastatt (Alemania) Honda, Swindon (Gran Bretaña) Toyota, Burnaston (Gran Bretaña) Suzuki, Esztergom (Hungria)
1993	Volvo, Uddevalla (Suecia)	SEAT, Martorell (España) Volkswagen, Bratislava (Eslovaquia)
1994	Volvo, Kalmar (Suecia)	Sevelnord, Hordain (Francia) AutoEuropa, Palmela (Portugal) Volkswagen, Dosel (Alemania) Fiat, Melfi (Italia)
1995		NedCar, Born (Holanda) Ford, Plonsk (Polonia)
1996	SEAT, Barcelona (España) Chausson, Creil (Francia)	Autonova, Uddevalla (Suecia)
1997	Renault, Vilvorde (Bélgica)	MCC, Hambrach (Francia)
1998	Renault, Setúbal (Portugal)	Opel, Gliwice (Polonia) Audi, Győr (Hungria)
1999	GM-Opel, Szegotthard (Hungria)	
2000	Ford, Azambuja (Portugal) Ford, Plonsk (Polonia) Poden, Sandbach (Gran Bretaña)	
2001	GM, Luton (Gran Bretaña) Fiat, Rivalta (Italia)	Ford (Turquía) Toyota, Valenciennes (Francia)
2002	Ford, Dagenham (Gran Bretaña)	Volkswagen, Dresde (Alemania) Porsche, Leipzig (Alemania)

Fuente: Citado por Lung (2003)

Las repercusiones que tiene la intensificación de la competencia entre las empresas ensambladoras sobre la industria de componentes son variadas pero, en general, cabe destacar, junto a la concentración de proveedores ya apuntada, la presión de las ensambladoras para reducir los costes de los suministros. La mayor competencia entre las empresas del sector de fabricación de automóviles afecta de forma directa al sector de componentes, trasladando parte de las necesidades de flexibilidad y reducción de costes hacia estas últimas empresas. El resultado final es un aumento significativo de las presiones para reducir los precios pagados a los proveedores y mayores exigencias en términos de flexibilidad productiva y adaptación de las formas de producción a las necesidades de las empresas ensambladoras.

2.2. Cambios en la cadena de valor: el incremento cuantitativo de la subcontratación

Esta es una de las transformaciones más significativas que han tenido lugar en los últimos años: el aumento de la subcontratación por parte de las empresas ensambladoras hacia la industria de componentes. Aunque la tendencia es general, el nivel de integración vertical de las empresas ensambladoras varía considerablemente entre países. Dos aspectos clave para explicar estas diferencias son el diferencial de costes entre el sector de componentes y el de ensamblaje de automóviles y la extensión que presente el *Lean Production System*.

Cuadro 3: Elementos básicos del Lean Production System

El Lean Production System es un modelo productivo que tiene su origen en las fábricas japonesas, principalmente en Toyota. Esta forma de entender la producción presenta una serie de rasgos básicos y que resumimos a continuación (Ver, para más información, Köhler 2000).

- La sincronización total. Se elimina todo lo que suponga despilfarro y no sea estrictamente necesario para la producción: tiempos muertos, procesos que no añaden valor al producto. También se eliminan los almacenes y sólo se tienen materiales para la producción más inmediata.
- Just in Time y secuenciación de la producción. Los productos llegan en el momento justo y en el orden correspondiente a la cadena de montaje. Esto rige tanto entre la empresa ensambladora y los proveedores como entre secciones de la misma empresa.

- Aplicación de métodos para evitar los errores y de mejora continua del proceso productivo (Kaizen). Conseguir cero defectos es el objetivo. Supone la movilización de todos los empleados para controlar la calidad y mejorar el proceso productivo.
- Subcontratación. Se disminuye el tamaño de las empresas de ensamblaje y se externalizan todas las actividades que no pretenden al núcleo de la actividad. Esta estrategia va acompañada de buscar los mejores proveedores a nivel mundial, presionar al proveedor para que también se desplace a los nuevos emplazamientos, crear parques de proveedores cerca de la empresa ensambladora y compartir la planta de producción con proveedores que montan componentes en la misma línea de montaje. Esto va acompañado también de la reducción del número de proveedores y el incremento del contenido de las relaciones entre los fabricantes y los proveedores de primer nivel.
- Unidades de negocio. Organización de las empresas en unidades de negocio responsables de sus resultados económicos y compitiendo en costes y precios con otras unidades dentro y fuera de la empresa.
- Trabajo en equipo. No es el individuo sino el grupo el que forma la unidad básica del proceso productivo.

En cualquier caso, con la subcontratación se persigue fundamentalmente externalizar parte de los costes fijos y variables y “compartir” el riesgo (o transferir parte del mismo) de los nuevos productos y de la inestabilidad del mercado con la industria de componentes. Al mismo tiempo, la subcontratación permite también simplificar la gestión de la empresa. Entre algunos de los motivos del aumento de la subcontratación señalados habitualmente pueden destacarse los siguientes (Sturgeon y Florida 2000):

- a) El aumento de la complejidad tecnológica en el desarrollo del vehículo.
- b) El aumento de la complejidad logística en el proceso productivo.
- c) La tendencia a “reducir” el proceso de ensamblaje final del automóvil.
- d) El objetivo empresarial de pagar sólo las piezas que se incorporan a los vehículos en lugar de hacer compras a los proveedores por un volumen fijo de producto.
- e) El aumento de la competencia entre proveedores, lo cual facilita la presión sobre los precios de compra y aumenta la oferta disponible.
- f) La reducción de los costes trasladando parte de la producción hacia plantas con menor presencia sindical o con convenios colectivos que permiten pagar menores salarios o aplicar formas de trabajo más flexibles.

Un aspecto destacado es que la externalización de la producción aumenta la importancia de los proveedores y éstos no juegan un papel secundario en la producción del automóvil, asumiendo una importancia crucial en la fabricación. Como ya hemos señalado anteriormente, en lugar de hablar de empresas del automóvil es más adecuado referirse al complejo productivo del automóvil. En este contexto, la necesidad de proximidad es mayor, al menos para aquellas empresas de componentes que suministran directamente el producto a la ensambladora, trasladando hacia ellas la responsabilidad de la gestión logística y el control de stocks. En este escenario, se revaloriza el papel del espacio al conformarse aglomerados productivos territoriales de la industria del automóvil en los cuales tiene lugar una integración vertical entre empresas muy acusada (Frigant y Lung 2002). Esta tendencia se ve reforzada, además, por los cambios cualitativos en la relación entre proveedores y empresas ensambladoras, que van más allá de una relación estrictamente mercantil, como veremos a continuación.

2.3. La mayor importancia cualitativa del sector de componentes

Las empresas de componentes han aumentado su responsabilidad en el proceso productivo del automóvil. Así, participan en el diseño de ciertas partes del vehículo, de forma que han pasado de proveer sólo piezas a suministrar módulos o sistemas premontados en la fábrica ensambladora, entregados just in time y secuenciados. Esto hace que el montaje del automóvil sea más rápido y transfiera la responsabilidad de la calidad y logística a los proveedores de primer nivel. La versión más intensa de esta tendencia la encontramos, por ejemplo, en la planta de VW en Resende (Brasil), la de Skoda en Bratislava (Eslovaquia) o la de Smart en Hambach (Francia). En estos casos, la industria de componentes proveedora de módulos está integrada directamente en el proceso productivo.

La práctica tradicional de las empresas ensambladoras era la de incorporar sólo piezas de bajo contenido tecnológico, provenientes de los proveedores externos, en la parte final del proceso productivo del automóvil, mientras que el resto de componentes eran fabricados por la propia empresa. En este contexto, la atención se ponía fundamentalmente en el precio pagado por pieza y no tanto en la calidad. Sin embargo, esta situación ha cambiado y en la actualidad los proveedores han adquirido más responsabilidad en el diseño y el control de calidad de los productos fabricados, al tiempo que cada vez aportan al proceso productivo del automóvil no sólo piezas sino conjuntos premontados.

Esta tendencia constituye lo que frecuentemente se denomina modularización. Es el proceso en el que las partes del automóvil que se suministran por la industria de componentes a la empresa ensambladora son cada vez más complejas y forman partes completas del automóvil. Por ejemplo, las puertas pueden entregarse con el vidrio, los paneles interiores, las cerraduras y los espejos premontados. Un proceso similar sucede con los salpicaderos, que se incorporan a la cadena de montaje completamente acabados. Este proceso de modularización, además de simplificar el proceso productivo, “saca trabajo fuera” de la parte final de la cadena de montaje y transfiere responsabilidad sobre el control del producto a la empresa proveedora.

Esta tendencia hacia la modularidad es paralela a la consolidación de los proveedores de primer nivel o mega-proveedores. Al mismo tiempo, cuanto más grandes son estos módulos más caro es su transporte, con lo que la necesidad de proximidad entre el proveedor y la empresa ensambladora es mayor. Este hecho se refuerza por la generalización de la entrega secuenciada y en just in time, que no permite ningún error ni retraso en la entrega del producto. Por ello la proximidad se convierte en un factor clave. La expresión máxima de esta tendencia la encontramos, por ejemplo, en la factoría Ford de València, donde la entrega de productos por parte de los proveedores se produce por medio de una cadena que les conecta directamente con la planta de ensamblaje.

Para conseguir la mayor eficiencia productiva toda la cadena de proveedores necesita operar en Lean Production System. Cada compañía en la cadena de valor tiene que organizar la logística de compra, de fabricación y de venta de componentes just in time y minimizar los costes con el trabajo flexible y eliminando los desperdicios. Es por ello que, en cierta medida, las empresas proveedoras más próximas a la planta de montaje se convierten en una extensión de la misma, compartiendo necesariamente los objetivos de calidad y entrega secuenciada.

Las repercusiones de esta dinámica sobre la industria de componentes de primer nivel son muy importantes y, en concreto, cabe destacar:

- a) El aumento de las áreas de responsabilidad de los proveedores en el proceso productivo. Hay una mayor implicación en el control de calidad, diseño del producto y entrega secuenciada. Todo ello requiere la participación, desde el primer momento, de la empresa de componentes en el diseño y concepción del vehículo y, en ocasiones, el diseño conjunto de los módulos.

- b) El establecimiento de relaciones complejas entre las empresas del sector que, aunque tienen una fuerte base de intercambio mercantil, van más allá, y, en general, requieren de un importante proceso de aprendizaje y adaptación mutua entre empresas ensambladoras y proveedores de primer nivel. Las empresas tienen que coordinar flujos complejos de información, productos y modelos organizativos.
- c) La necesidad de proximidad entre las empresas. Este es uno de los aspectos que explica las recientes localizaciones industriales del sector de componentes. Las empresas auxiliares en la mayoría de ocasiones siguen a las ensambladoras, más desde que se ha generalizado la tendencia a organizar parques de proveedores en la proximidad de las fábricas de automóviles.
- d) El aumento del tamaño de las empresas de componentes y una reducción del número de empresas proveedoras que operan directamente con las firmas ensambladoras de automóviles. Esta situación es el resultado de un doble proceso. Por una parte, las empresas ensambladoras exigen a sus proveedores de primer nivel, con los cuales en cierta medida se mantienen relaciones complejas y estables en el tiempo, que les entreguen módulos y no tanto piezas, con lo que se tiende a la reducción de estos proveedores. Por otra parte, los proveedores también tienden a aumentar de tamaño porque ante los nuevos retos planteados en su relación con las empresas ensambladoras es necesario tener una dimensión mayor.

2.4. El cambio tecno-organizativo y los problemas medioambientales

Los cambios organizativos y tecnológicos son muy importantes en la industria de componentes. A nivel organizativo, la experimentación de nuevos sistemas de producción ha sido una constante de las empresas del sector en Europa (Charroon 2001). En la mayoría de empresas la preocupación por introducir el *Lean Production System* es un aspecto destacado. De hecho, la mayoría de fabricantes tienen planes propios y modelos de producción que intentan implementar para introducir los cambios organizativos (por ejemplo Ford ha definido el *Ford Production System* que es una “hoja de ruta” para introducir los cambios organizativos). El aspecto destacado de estos cambios es que requieren coherencia con el entorno de la empresa, básicamente en lo referente a las empresas de componentes y a la logística². Es por ello que estas transformaciones suponen cambios muy importantes en la organización de las empresas productivas de primer nivel. No es posible introducir el *Lean Production System* si los flujos de materiales y de información entre la empresa ensambladora y las de componentes no están sincronizados. De hecho, la entrega just in time y secuenciada “obliga” a las empresas proveedoras de primer nivel a organizar la producción de la misma manera que la empresa ensambladora.

En cuanto a los cambios tecnológicos del producto fabricado, se trata de un proceso que tiende periódicamente a convertir en obsoletos una serie de componentes. Los cambios ocurren en direcciones múltiples: nuevos materiales, nuevos diseños, introducción de la electrónica, nuevos equipos de seguridad, etc. El mismo proceso de externalización, por una parte, ha ampliado el número de actividades que realiza la industria auxiliar, por otra ha dado lugar a la aparición de empresas encargadas de integrar segmentos enteros del proceso productivo.

2 En los últimos años la logística se ha convertido en una nueva competencia en la industria del automóvil, creándose empresas especializadas en la gestión de este aspecto clave en el sector. Normalmente la logística se subcontrata a empresas especializadas en la entrega del producto desde las empresas de componentes a la línea de ensamblaje del automóvil. En este proceso la distancia física todavía juega un papel clave, al aumentar los costes y la complejidad del proceso. Cuando la distancia es significativa, normalmente se establecen almacenajes intermedios entre el proveedor y la empresa ensambladora que tienen la función de regular los flujos o secuenciar los productos antes de la entrega final. Todo ello, además, se complica más si consideramos el volumen del producto o su fragilidad. Es por ello que el sistema de just in time favorece la proximidad física entre las empresas (Rigant y Lung 2002).

En los últimos años hay una tendencia a introducir nuevos materiales con menor peso para reducir el consumo de combustible. También se están produciendo cambios para aumentar la seguridad del vehículo y de los viandantes. Todo ello afecta a la industria de componentes que en los próximos años tendrá que desarrollar y producir nuevos elementos del automóvil (Eiro-on-line 2004a).

En los años venideros se anuncian nuevos cambios, especialmente asociados al desarrollo de los nuevos modelos híbridos que seguramente no sólo condicionarán las técnicas de producción del motor, sino que afectarán a otras partes del proceso productivo. Ello genera oportunidades diversas a las empresas auxiliares en función de su capacidad de innovación, de cambio o adecuación del producto. Todos los estudios indican que las empresas del automóvil cada vez descargan más I+D en la industria de componentes de primer nivel, lo cual repercute tanto en sus necesidades financieras como en las formas de gestión.

Otro factor de cambio deriva de la normativa reguladora. Por ejemplo, en el caso de la Unión Europea en los próximos años será obligatorio que los automóviles incorporen un nuevo diseño de la parte frontal para dañar lo menos posible a los peatones. También hay que señalar las medidas de protección medioambiental, que generan la necesidad de nuevos mecanismos en el automóvil para reducir el consumo y la contaminación o para introducir en la fabricación materiales reciclables.

Por otro lado, junto a estas tendencias generales que afectan al sector de componentes, aparecen también una serie de cuestiones importantes que nos ayuden a comprender mejor estas dinámicas de cambio:

- a) El sector del automóvil opera en un contexto bastante competitivo y con fuertes presiones a largo plazo sobre los costes. Este escenario necesariamente va a marcar las relaciones entre las empresas ensambladoras y las de componentes.
- b) Las relaciones de poder entre las empresas son asimétricas. Tal como se desprende de los resultados de algunas investigaciones (ILO 2005), los proveedores piensan que las empresas ensambladoras requieren de ellos compartir cada vez más riesgos, con pocas compensaciones a cambio. Presionan para que la producción se lleve a cabo al lado de la fábrica, los pagos se realizan vinculados a las entregas de producto diarias o incluso horarias, lo cual repercute negativamente cuando se reduce la producción, al tiempo que presionan continuamente para reducir los precios.

- c) La información también es asimétrica, característica de las relaciones desiguales (ILO 2005). En muchas ocasiones, las empresas ensambladoras exigen conocer toda la información de las empresas de componentes (incluidos aspectos contables) antes de establecer una relación comercial con ellas. Pero no ocurre lo mismo en sentido contrario. Una vez establecida la relación, las auditorías de calidad o las presiones para incidir sobre la organización de la producción son constantes.
- d) El sector de componentes es muy diverso, tanto si atendemos al producto fabricado como a la posición de poder dentro del sector. A pesar de todo lo que acabamos de comentar, la posición de los proveedores de primer nivel es mucho más ventajosa que la de las empresas situadas en los niveles inferiores. Normalmente las empresas TIER-1 tienen contratos a largo plazo con las ensambladoras, en cierta medida dominan el mercado y su capacidad financiera para resistir los avatares es mayor.

Cuadro 4: Principales cambios en las empresas ensambladoras de automóviles y su repercusión en la industria de componentes

Cambios más relevantes	Estrategias concretas ante los cambios	Efectos sobre el sector de componentes
Intensificación de la competencia y sobrecapacidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración empresarial (fusiones y adquisiciones) • Cooperación entre empresas (producción conjunta de motores, plataformas...) • Cierres y relocalizaciones • Reducción de costes 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayor concentración de las empresas ensambladoras y el aumento de la cooperación entre ellas en la mayoría de ocasiones va acompañada de una reducción del número de proveedores, que se comporte para todo el grupo. - Aumento de las presiones para reducir los precios pagados a los proveedores. - Mayores exigencias en términos de flexibilidad productiva y adaptación de las formas de producción a las necesidades de las empresas ensambladoras.
Cambios en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento cuantitativo y cualitativo de la importancia de la subcontratación • Modularización 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento importante del volumen de subcontratación. En la actualidad entre un 60 y un 75% del valor de un automóvil se produce fuera de la planta ensambladora. - Mayor responsabilidad de los proveedores en el diseño, desarrollo y control de calidad de los productos. - Mayor responsabilidad en la logística. - Consolidación de los proveedores de primer nivel (TIER-1) - Necesidad de proximidad entre las empresas de componentes y la ensambladora cuando se fabrican productos que se entregan just in time. - Establecimiento de relaciones complejas que requieren un período de consolidación y aprendizaje. Las empresas tienen que coordinar flujos complejos de información.
Cambio tecno-organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos modelos productivos basados en su mayoría en el lean production system • Introducción de nuevos productos que forman parte del automóvil (electrónica, plásticos, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Los nuevos modelos productivos requieren la implicación de las empresas de componentes en el modelo y "obliga" a que se organicen de la misma forma. - Cambios en las empresas que conforman el sector de componentes. Hay productos que se convierten en obsoletos y aparecen otros nuevos.
Normativas en materia de seguridad y medioambiental más exigentes	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las características del vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de desarrollo de nuevos productos

3. La localización de las empresas del sector de componentes

El lugar en el que se instala una empresa es una variable más de la gestión empresarial. Al igual que se toman decisiones sobre el mercado, la tecnología, la mano de obra o el producto que se fabrica, la localización, los cambios de ubicación y las decisiones que afectan a la planta de un determinado lugar (inversión, cambio de producto fabricado, etc.) son el resultado de las prácticas de gestión. En última instancia, las decisiones de localización no se pueden separar de lo que constituye el núcleo básico de toda empresa: la búsqueda de beneficios y el crecimiento de su actividad.

El debate sobre la localización nos lleva a considerar los factores que pueden determinar esta decisión. Aspectos como la proximidad a los mercados, la disponibilidad de recursos naturales y materias primas, los menores costes productivos, las ayudas públicas o el poder aprovechar economías de escala son variables a las que tradicionalmente se ha hecho referencia. En gran medida, estos factores sirven para explicar tanto la instalación de una empresa dentro de un país como su posible actividad fuera del mismo. De hecho, en la actualidad, en un contexto de mayor apertura económica, el aspecto relevante en la localización empresarial no es tanto el país sino territorios con determinadas características. Las fronteras administrativas sólo son relevantes cuando comportan barreras arancelarias o diferencias significativas en el modelo de empleo o la regulación de la actividad.

Tradicionalmente el término utilizado para describir el proceso mediante el cual una empresa se localiza fuera de su país de origen era el de internacionalización. Sin embargo, en los últimos años esta expresión ha sido sustituida por el concepto de globalización. Aunque los dos términos se refieren a la dispersión geográfica de la producción fuera de las fronteras del país de origen, hay diferencias significativas entre ambos.

Como señalan algunos autores (ver por ejemplo Sturgeon y Florida 2000), el concepto de internacionalización hace referencia a la situación en la cual la empresa invierte en nuevas instalaciones productivas en otros países, pero éstas son relativamente menores que las que hay en el país de origen. Es decir, se trata de una inversión en la cual, en principio, las plantas instaladas fuera de las fronteras nacionales no suponen un volumen importante de producción o de inversión comparadas con la empresa matriz. En muchas ocasiones, esta expansión se lleva a cabo con la adquisición o participación en el capital de alguna empresa local, la cual mantiene su actividad sin cambiar la marca del producto o algunas de sus características productivas.

Ejemplos de esta dinámica los encontramos fácilmente en los primeros años de la industria del automóvil en España. En el período comprendido desde 1940 a 1970 las empresas del automóvil instaladas en España eran todas multinacionales que procedían de otros países y que se ubicaban aquí tratando de penetrar en un mercado fuertemente protegido. En este caso, las fábricas de Renault (Fasa-Renault), o las de componentes que se instalaron en aquel momento (por ejemplo Bosch), eran una réplica de las fábricas de origen y mantenían un elevado nivel de autonomía productiva. Las diferencias fundamentales se encontraban tanto en el tamaño, ya que las plantas ubicadas en España eran menores, como en el hecho de que su mercado era básicamente nacional.

Sin embargo, el concepto de globalización hace referencia a una dinámica mucho más compleja. Una empresa está globalizada cuando las operaciones clave del día a día se realizan a una escala global. Por ejemplo, en la industria del automóvil esta situación tiene lugar cuando las empresas tienen proveedores a escala global, producen partes del automóvil en diferentes países, el desarrollo de los modelos y la producción de los mismos no tiene lugar en un mismo país, etc. En la actualidad en la fabricación de un vehículo intervienen plantas ubicadas en diferentes partes del mundo. Existe una integración vertical en la que la fabricación de las partes del automóvil se realiza en distintos lugares. Por ejemplo, en la fabricación de un automóvil Ford en Valencia la caja de cambios se fabrica en Francia, partes de la carrocería en Alemania, los asientos al lado de la factoría, los componentes electrónicos provienen de diferentes países, etc.

Si bien la globalización no implica necesariamente el aumento de la capacidad productiva fuera del país de origen, en la práctica lo que muestran algunas investigaciones realizadas al respecto en el sector de automoción (Chanaron 1999; Pries 1999; Sturgeon y Florida 2000) es que muchas compañías se establecen en nuevos países y simultáneamente se organizan de forma integrada a nivel global. En este sentido, y dado que es una tendencia mayoritaria en la actualidad, el concepto de globalización se utiliza, en la práctica, para definir el proceso que incluye la dispersión de la producción y la centralización y coordinación de todas las decisiones estratégicas de producción que se llevan a cabo en diferentes lugares.

En definitiva, tal como señala Dicken (1988), la distinción que se puede establecer entre los conceptos de internacionalización y globalización es que el primero de ellos se refiere a la simple extensión de las actividades económicas fuera del país de origen y, por lo tanto, es básicamente un proceso de carácter cuantitativo de extensión de la capacidad productiva en diferentes partes del mundo. El segundo concepto, la globalización, hace referencia a un proceso

cualitativo diferente: se refiere no sólo a la expansión geográfica de la actividad económica sino principalmente a la integración funcional de las actividades productivas internacionalmente diseminadas. Es por ello que algunos autores señalan que “en este contexto, la globalización es un proceso en el cual la organización interna y externa de las estructuras de las empresas se modifican y, en última instancia, se redefine el papel, contenido y localización del trabajo. Las causas de estos cambios residen fundamentalmente en el sistema económico capitalista en su conjunto, las relaciones sociales de producción y las características particulares que definen a la empresa. Lo que apreciamos en la práctica es una redefinición que incluye una extensión en el espacio y una mayor interdependencia e integración espacial, es decir, la combinación de red y jerarquía” (Wells y Rawlinson 1994:12)

Es por ello que, aunque en última instancia estamos hablando de decisiones de localización empresarial, que como motivo básico tienen el aumento de los beneficios, el problema no puede ser planteado exclusivamente en términos de ajuste de mercado. Es evidente que todas las empresas no se encuentran en la misma posición de poder dentro de la estructura productiva, que las relaciones entre empresas del sector no son todas iguales y que las características de los productos fabricados difieren significativamente. En suma, no es válido para explicar la localización de las empresas del sector de componentes un análisis estrictamente en términos de oferta y demanda y costes relativos. Tal como hemos señalado anteriormente, este sector no tiene sentido independientemente de las empresas ensambladoras y, por tanto, la estructura del poder y las relaciones asimétricas que se establecen entre ellas será clave para entender la lógica de la localización.

En este contexto, hay que tener presente que las empresas ensambladoras son las que marcan las pautas de los requerimientos de inversión y la localización productiva de los proveedores de primer nivel. Es por ello que los actores principales para explicar los procesos de localización son las empresas ensambladoras, y el resto son actores secundarios que se limitan a adaptarse a la lógica de estas corporaciones. Pero al mismo tiempo, en el sector de componentes encontramos realidades muy diferentes, según el tipo de producto fabricado, el tamaño de la empresa, la posición en la cadena de valor, etc.

En cualquier caso, si tenemos como punto de partida que la finalidad básica de la empresa es obtener un nivel de beneficios que se considere adecuado, la empresa actúa principalmente sobre dos aspectos:

1. Aumentar los beneficios por la vía de la ganancia por las ventas (aumentado el volumen de producto vendido o el precio del producto).

2. Disminuir los costes (no sólo laborales sino también de transporte, materias primas, energía...)

Existen muchos factores que influyen en la rentabilidad empresarial que están detrás de los dos elementos que acabamos de señalar y que explican la diversidad de políticas empresariales en la localización industrial. Dentro de esta lógica, encontramos diferentes modelos en función de los objetivos de la localización. Si, además, nos fijamos en la evolución a largo plazo, en la búsqueda del crecimiento, las cosas aún son más complicadas por cuanto hay que considerar los factores que determinan tanto la evolución de las ventas como de los costes. A continuación abordaremos todas estas cuestiones con un poco más de detalle, intentando establecer una serie de variables que nos permitan encuadrar las decisiones de ubicación de las empresas del sector de componentes.

3.1. La dinámica del mercado

La lógica de localización de las empresas de componentes de primer nivel es indisociable de la dinámica que tengan las empresas ensambladoras dado que el mercado de aquéllas está determinado por éstas. No tiene ningún sentido, por tanto, hablar de la industria de componentes como una realidad independiente de la industria para la cual trabaja y fabrica sus productos. Así, la conquista de nuevos mercados o la ampliación de los existentes para estas empresas dependen de si se expanden las empresas ensambladoras o no.

Es por ello que, a grandes rasgos, hay que tener en cuenta una serie de aspectos generales que van a condicionar la ubicación de las empresas de componentes en caso de expansión de su producción ante un aumento de la demanda por parte de las ensambladoras. En concreto:

- a) El volumen (físico) del producto fabricado. Cuanto mayor sea este y más caro su transporte mayor es la necesidad de proximidad a la planta ensambladora.
- b) La densidad de las relaciones de innovación y control de calidad entre la ensambladora y los proveedores. A mayor estandarización del producto menor es la necesidad de proximidad entre las empresas.
- c) La entrega secuenciada y en just in time, la cual requiere también proximidad. En el caso de que la factoría no esté cerca de la ensambladora se requiere algún almacén logístico.

- d) La política comercial de los distintos países. Cuando predominan políticas proteccionistas lo habitual es invertir en el país de destino de la producción y, por lo tanto, cerca de las ensambladoras. Cuando hay libertad comercial, sin embargo, no se requieren inversiones adicionales, basta con establecer una buena red comercial.

A partir de considerar estos aspectos, los cambios generales que se han producido recientemente en el sector y el hecho de que la dinámica de las empresas de componentes está condicionada significativamente por las ensambladoras, cabe hacer una serie de consideraciones sobre la localización de las empresas de componentes.

Una primera cuestión que afecta a la localización de estas empresas y a su dinámica productiva es el hecho de que las empresas ensambladoras lleven a cabo inversiones en el país de origen de la empresa o en la misma localización donde se encuentren. Normalmente, esto supone el aumento de la capacidad productiva o el cambio en la línea de producto pero no la modificación de la ubicación geográfica. Para las empresas de componentes supone un aumento de su demanda o bien que se producen nuevos productos con lo que se amplía el mercado. Ante esta situación podemos encontrar efectos diferentes sobre la industria de componentes.

- a) Si la necesidad de proximidad es alta, por volumen del producto fabricado (módulos) o por relaciones complejas, los aumentos de las inversiones de las plantas de automóviles en el país de origen conllevan mayor necesidad de producción local de la industria de componentes.
- b) Sin embargo, este proceso de aumento de la producción sin variar la ubicación geográfica también es posible si los productos fabricados se pueden transportar sin excesivos costes. Así, en muchas ocasiones, para poder optar por esta segunda vía se requiere que los productos sean de poco volumen y/o de gran valor añadido, así como la existencia de almacenes logísticos de regulación para poder hacer frente de forma rápida a las exigencias de la entrega secuenciada, a fluctuaciones de producción o a problemas de suministro. Desde esta perspectiva, sería posible que existieran proveedores globales ubicados en un solo lugar y que suministraran a diferentes países. Más aún si consideramos que es posible encontrar localizaciones donde la mano de obra sea barata y la calidad de la producción elevada.

En este escenario hay un aspecto importante a considerar más allá de la ampliación de mercado que hace atractiva la localización de las empresas de componentes en determinados espacios: la posibilidad de situarse en lugares donde sea más fácil llevar a cabo la innovación de producto. En el caso de la industria de componentes la innovación depende de los cambios que se introduzcan en los automóviles. Por tanto, la proximidad a la planta de ensamblaje donde se llevan a cabo las innovaciones o la proximidad a los centros de diseño e innovación del automóvil son clave en estos procesos. De hecho, en la medida en que muchas innovaciones están influidas por la comunicación con el entorno (proveedores, centros de investigación, clientes, etc.), una ubicación correcta puede ayudar al proceso de innovación.

Las innovaciones y la especialización productiva tienen también otra consecuencia importante para las empresas. Aquellas que consiguen un mejor conocimiento o experiencia en la producción de un determinado producto pueden situarse en un *nicho de mercado*, lo que supone una cierta protección frente a la competencia. También lo consiguen las que establecen relaciones más densas con las empresas ensambladoras, basadas en contratos a largo plazo y en los cuales la estabilidad de la relación es clave para la producción. Un nicho de mercado permite ventas más estables y menor presión sobre los precios, aunque allí donde el cambio tecnológico es permanente la estabilidad de estos nichos puede ser limitada. Si tomamos en consideración los nichos de mercado, podemos observar que los fabricantes de componentes tienen diferente posición de mercado en función del tipo de componente que producen. Los que están especializados en componentes más sofisticados tienen mayores posibilidades de contar con una situación protegida que aquellos que realizan bienes menos complejos, más fáciles de imitar. Es por ello que en muchas ocasiones la instalación de una ensambladora en un determinado país, aunque éste cuente con empresas de componentes ya instaladas, arrastra consigo a sus proveedores habituales.

Una segunda situación se produce cuando las empresas ensambladoras se trasladan a otro país o abren nuevas plantas. En este caso se pueden diferenciar tres escenarios. El primero de ellos se da cuando se invierte en las áreas de mercado tradicionales, esto es, Estados Unidos, Europa y Japón. En muchas ocasiones, previamente se ha llevado a cabo una penetración en los mercados a partir de las exportaciones, con las que ya se ha ganado cierta cuota de mercado y se pretende ampliar más esa cuota. Esta es por ejemplo la dinámica seguida por Toyota instalándose en Estados Unidos y Europa. Un aspecto importante que afecta a la industria de componentes es que estas áreas normalmente presentan un elevado número de proveedores ya instalados, con lo cual algunos de ellos pasan a ser suministradores de estas empresas y amplían

su mercado. Pero no siempre es así. Por ejemplo Toyota, u otros productores asiáticos, arrastran consigo las empresas de componentes con las cuales ya tenían relación previa en el país de origen.

El segundo escenario posible es la inversión en zonas periféricas de las grandes áreas de mercado existentes. Normalmente esta inversión busca localizaciones próximas con bajos costes. Es el caso de México en relación con Estados Unidos o de España, Portugal o los países del Este europeos respecto a los mercados centrales de Europa. El papel estratégico de estas localizaciones es tener una ubicación próxima a los mercados centrales con costes más bajos o con mayores facilidades de gestionar la mano de obra de forma más acorde con los intereses de la empresa. En muchas ocasiones, estas zonas comparten mercados comunes con las zonas centrales facilitando, por tanto, la integración entre las diferentes áreas. La repercusión en la industria de componentes en este caso deriva de la lógica productiva de las empresas ensambladoras. Más concretamente, un primer efecto es la instalación de plantas para acompañar a las nuevas instalaciones de las ensambladoras³. Un segundo efecto es que los bajos costes también se consiguen en los suministros, y no sólo en la planta de ensamblaje. Es por ello que la presión sobre los proveedores en materia de precios suele ser alta. Al mismo tiempo, la posición dentro de la estructura global del sector suele ser secundaria, realizándose, en el conjunto del mismo, las fases productivas con menor valor añadido. No es de extrañar que, por ejemplo, en el caso de España, los niveles de I+D comparando con otros países del centro de Europa sean muy bajos, o que la innovación de producto se realice en otros lugares.

El tercer escenario es la inversión en lo que se denomina los grandes mercados emergentes. Es el caso de los países como China, India, Vietnam y Brasil. El objetivo es implantarse en nuevos mercados donde las empresas del sector son todavía escasas. En algunos casos, el intento es establecer una presencia temprana en el mercado local que tiene un alto potencial y de esta manera asegurarse la participación a largo plazo en el mismo. En este caso, dadas las características de las restricciones comerciales de muchos de estos países, el recurso a la

3 Por ejemplo la instalación de VW en Eslovaquia ha ido acompañada de la llegada del Grupo Antolín Bratislava (filial de Antolín Irausa) para suministrar techos y parasoles a VW, al tiempo que también prevé suministrar al grupo PSA instalado en este país (Antolín ya suministra a PSA en España). La misma dinámica ha seguido el Grupo Estampaciones Sabadell, suministrando primero a VW y posteriormente al grupo PSA.

importación de componentes es mayor que en los otros casos que hemos señalado⁴. También en este caso las empresas de componentes, en ocasiones, tienen interés en instalarse no sólo para suministrar a las empresas que existan en un momento dado sino por las posibilidades de crecimiento futuro.

3.2. La reducción de los costes de producción

Reducir costes es un aspecto importante en las decisiones de localización empresarial. Una versión simplista de este argumento es que las empresas se sitúan allí donde los salarios son más bajos. Si esta situación fuera general, podríamos esperar una continua deslocalización de empresas desde países de altos salarios hacia países de bajos salarios. Pero hay que contar con que en la realidad las cosas son más complejas y que no sólo existen los costes laborales sino que hay más, como veremos a continuación.

Los costes laborales constituyen uno de los argumentos centrales para justificar la globalización. Se aduce que las enormes diferencias de salarios entre países son la causa principal de las deslocalizaciones y que los países de altos salarios están condenados a medio y largo plazo a perder sus actividades productivas en manos de las áreas de bajos salarios. Aunque este razonamiento dista bastante de explicar la realidad, es tan simple que cala fácilmente. Baste como ejemplo de que en la práctica las cosas son más complejas el caso del sector de automoción. En él los procesos productivos en general son intensivos en capital y, por tanto, la incidencia de los costes laborales sobre el total de costes normalmente no es muy elevada. No obstante, en el caso concreto del sector de componentes encontramos una gran diversidad entre empresas y comparando con la situación media del sector sí que hay productos que son más intensivos en trabajo. En estos casos, si además el transporte es barato, la posibilidad de localizarse en zonas con salarios bajos es atractiva. Esta es la situación que explica por ejemplo la deslocalización de productos como el cableado.

4 En investigaciones realizadas al respecto se ha puesto de manifiesto que las empresas de componentes que están emergiendo en estos países en desarrollo son de capital foráneo y poco importantes por lo que se refiere al volumen de producción y participación en el proceso productivo. De hecho, en estas investigaciones se señala que, en opinión de los responsables de las industrias del automóvil chinas, las empresas europeas y americanas no tienen intención de producir en el país una vez China haya entrado en la Organización Mundial del Comercio y haya eliminado las barreras arancelarias. Su intención es básicamente establecer una red comercial, impulsar la marca y los servicios para vender en el futuro los vehículos que se importen. Es por ello que en este escenario la mayoría de componentes se importan (Sturgeon y Lester 2003).

Los costes fijos son todas aquellas cantidades de dinero que las empresas deben pagar con independencia de la cantidad de bienes que produzcan. Muchos de los costes de producción son de este tipo: alquileres, intereses por la devolución de créditos, amortización de los equipos utilizados, gastos de publicidad, etc. Una parte de los salarios también son costes fijos. Cuando más importantes son los costes fijos mayor es la incidencia de las variaciones en el uso de la capacidad productiva en los costes unitarios. Esta es una de las razones por la que en los últimos años las empresas tratan de convertir la mayor parte de los costes laborales en costes variables, aumentando tanto el recurso al empleo temporal como el peso de los incentivos en el salario total. También entra dentro de la misma lógica otras actuaciones como por ejemplo el alquiler de las instalaciones productivas.

Los costes de transporte. Aunque las innovaciones en los medios de transporte han sido incesantes y se han abarato los costes, estos siguen siendo significativos. Las previsiones sobre futuras alzas del precio del petróleo pueden dar mayor importancia a estos costes. Los costes de transporte varían según la distancia y la naturaleza del producto a transportar: bienes ligeros y fácilmente almacenables son más fácilmente deslocalizables que bienes pesados y con dificultades de manejo. Hay que tener en cuenta, además, que las distancias y las formas de transporte añaden a veces problemas de coordinación entre las distintas fases de un proceso y el flujo productivo puede quedar fácilmente interrumpido por mil y una circunstancias: desde una huelga a problemas meteorológicos.

Las amortizaciones de capital fijo. Cuando una empresa se instala de nuevo, amplía su capacidad o introduce una nueva línea de actividad debe realizar un importante gasto inicial que financia con beneficios de ejercicios anteriores o con créditos. El coste de esta inversión se reparte entre la producción de los períodos posteriores. Cada año se amortiza una parte del capital invertido. Si las cosas van como calculó la empresa en el momento de la inversión, al cabo de unos años habrá recuperado con ganancias toda la inversión y estará en condiciones de abordar una nueva. Si las cosas fallan y las ventas son menores de lo previsto, es posible que deba cerrarse la actividad y la empresa incurra en pérdidas al no haber recuperado su inversión inicial.

En general, una vez realizadas estas inversiones, son difíciles de trasladar a otra ubicación porque los equipamientos instalados han sido pensados para un determinado contexto. Esto hace que en circunstancias normales las empresas permanezcan en el lugar en que se instalan hasta que amortizan su inversión. Cuando ésta culmina, la empresa puede preguntarse si vale la pena

volver a invertir en el mismo lugar o hacerlo en otro más distante. En el caso de la industria auxiliar, ello está a menudo ligado a las decisiones de localización de las empresas ensambladoras. En muchos casos, mientras estas sigan invirtiendo en plantas en un país las empresas auxiliares también lo harán. Es por ello que para el sector de componentes el momento crucial en el mantenimiento de actividad se produce cuando alguna empresa automovilística considera amortizado el ciclo de algún producto y va a decidir la continuidad o no de la producción en un territorio determinado.

La amortización del capital productivo está relacionada con un problema predominante en todos los sectores con importante cambio tecnológico: el de la **obsolescencia del producto o la tecnología empleada**. Una línea de componentes puede quedar fuera de mercado, simplemente porque su producto o sus métodos de producción han quedado desfasados o superados por otras alternativas. En algunos casos, la internacionalización es una forma de transferir esta obsolescencia cuando los requisitos técnicos son distintos en diferentes países. Por ejemplo, si las normas de contaminación son más estrictas en la Unión Europea que en la India o China, es posible que se produzca una deslocalización, ya que se trasladan a estos últimos países productos que se van a poder producir y vender en estos mercados, pero que va a ser imposible desarrollar en aquellos en los que anteriormente se producían. La cuestión del cambio técnico y/o de producto indica que en esta dinámica aquellas plantas que producen los bienes menos desarrollados técnicamente corren habitualmente más riesgos de deslocalización que las plantas más modernas e innovadoras.

3.3. La regulación laboral y otros aspectos institucionales

Las condiciones laborales son uno de los aspectos que posiblemente están incidiendo de forma más importante en la ubicación empresarial. No se trata sólo de reducir costes laborales sino también de gestionar la mano de obra de manera más flexible y en consonancia a los objetivos de la empresa. La regulación laboral es un condicionante de las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo, delimitando el campo de discrecionalidad con el cual puede operar la empresa. En este sentido, destacan fundamentalmente dos aspectos: la legislación laboral y la negociación colectiva.

En cuanto a la legislación laboral, el Estado interviene en diferentes ámbitos para regular las relaciones laborales. El primero es la propia regulación del conflicto entre capital y trabajo, por ejemplo con el reconocimiento de los sindicatos y la negociación colectiva o la fijación de derechos y deberes de trabajadores y

empresarios en los centros de trabajo. El segundo, es la regulación de las condiciones de intercambio y uso de la fuerza de trabajo a través de la legislación sobre formas de contratación, despido, jornada, salario mínimo, salud laboral, asignación de tareas, etc. El tercero, el control del cumplimiento de las regulaciones a través del aparato administrativo de inspección. Por último, la resolución de los conflictos concretos entre trabajadores y empresa a través de los procedimientos judiciales. De esta forma, la intervención estatal plantea restricciones a la gestión empresarial de la fuerza de trabajo, pero también soluciones a los conflictos, siempre con un ámbito de maniobra amplio para las empresas que asegure la obtención del beneficio empresarial.

Por lo que respecta a la negociación colectiva, se fundamenta en el reconocimiento por las empresas del hecho sindical. Con los sindicatos se negocian aspectos referidos a las condiciones de trabajo, aunque preservando una amplia capacidad de decisión autónoma de la empresa en las cuestiones de producción y acumulación. La negociación colectiva codifica y formaliza a través de convenios y normas elementos importantes de la relación entre trabajadores y empresa, convirtiéndose así en una restricción a las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo.

Pero el centro de trabajo no es el único ámbito de negociación colectiva. La pertinencia de niveles de relación más elevados y amplios que la empresa está causada tanto por las estrategias sindicales de homogeneización de las condiciones de trabajo –base del propio desarrollo sindical– como por estrategias empresariales para establecer condiciones semejantes de producción y limitar la «competencia desleal». El sector –rama productiva– y la centralización estatal –interconfederal– de las relaciones entre capital y trabajo constituyen ámbitos de negociación y conflicto relevantes, con repercusiones significativas pero diferenciadas sobre la gestión laboral en los centros de trabajo.

Hay que tener presente que la regulación de las relaciones laborales a través de las normas legales y la negociación colectiva es una restricción para las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo pero su incidencia real es diversa. Dependerá en definitiva de la capacidad de organización sindical en la empresa y el sector (muy relacionada con el tamaño de las empresas y con la precariedad y el nivel de desempleo), de la actitud inspectora de la Administración y de las propias prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo, orientadas en muchos casos a superar –dentro de los límites legales o fuera de ellos– las restricciones que impone la regulación –legal y colectiva– y a lograr un mayor margen de maniobra en la gestión laboral.

Otro aspecto importante que puede afectar a la localización empresarial es la existencia de subvenciones y ayudas fiscales, así como la política industrial que se aplique para el sector. Las ayudas económicas abaratando los costes de instalación de una empresa no son el único factor determinante de localización pero sí que pueden condicionar las decisiones empresariales. Al mismo tiempo, el hecho de poder contar con facilidades para llevar a cabo investigaciones de nuevos productos, cursos formativos para la mano de obra u otros aspectos derivados de la política industrial pueden hacer más o menos atractivo un determinado lugar para llevar a cabo la inversión.

Por último, no podemos olvidar un factor que juega en algunas ocasiones un papel clave: la posibilidad de obtener **ganancias especulativas** con la deslocalización. Ello ocurre cuando una empresa tiene instalada una planta en un lugar que experimenta un importante crecimiento urbano. El valor del espacio que ocupa la factoría puede cambiar si se consigue una recalificación de su función, por ejemplo para construir vivienda o terciario. En este caso, las empresas pueden estar tentadas a cerrar o trasladar la planta y financiar con beneficios netos la operación de cierre con las ganancias que promueve la venta del solar. Y, seguramente, si una empresa multiplanta o multinacional considera un ajuste de plantilla, a igualdad de condiciones preferirá cerrar aquellas factorías con un mayor potencial de ingresos inmobiliarios.

4. Estructura industrial del sector de componentes de automoción en España

La industria auxiliar de componentes de automoción en España ha tenido cambios muy importantes en las últimas décadas. Su desarrollo se inicia al calor de la política industrial proteccionista de los años cincuenta, basada en una estrategia de industrialización por sustitución de importaciones. La obligación de incorporar un elevado porcentaje de bienes de producción nacional en la fabricación de los automóviles hacía prácticamente imposible la importación de componentes. Esta situación, derivada de la normativa vigente y el hecho de que en estos años el paradigma productivo del sector era la gran empresa con una elevada integración vertical explica que, tal y como señalan algunos autores como García (2001) o Lagendijk (1994), la industria auxiliar del automóvil fuera muy modesta y con una producción insuficiente y de baja calidad. No es extraño que cada fábrica de automóviles creara cierta estructura propia de proveedores de componentes.

Sin embargo, el sector vive cambios importantes a partir del Plan de Estabilización de 1959. El mayor crecimiento económico en la década de los sesenta supone el aumento de la producción de automóviles que, junto al elevado porcentaje de nacionalización de la producción, favorece el desarrollo de la industria auxiliar. Esta expansión se explica en gran medida por la llegada de empresas multinacionales al sector de componentes. La mala calidad de la producción nacional fuerza al Gobierno a facilitar la instalación de multinacionales en el país, así como la adquisición de las empresas españolas existentes por parte de aquéllas (García 2000). Es en estos años cuando se consolida la estructura industrial del sector que será la base de la expansión posterior en la década de los setenta.

No obstante, el cambio más importante en el sector de componentes se produce en la década de los setenta, asociado a la transformación que vive el sector del automóvil. En el período de ajuste de la crisis económica de los setenta las nuevas estrategias de las empresas multinacionales ensambladoras confieren a España un lugar privilegiado en la producción de automóviles de gama baja. Bien sea por la estrategia competitiva de las multinacionales americanas y la imitación de la misma por parte de las empresas europeas (Layan 2000) de utilizar espacios periféricos (España y Portugal en Europa, México respecto a Estados Unidos) para introducir cambios de los modelos de gestión que no se pueden aplicar tan fácilmente en el centro sin excesivos conflictos (Layan 2000; Catalán 2000), bien sea por los menores costes laborales (Armstrong

1997; Catalán 2000; Layan 2000; Vickery 1997) o por las perspectivas de integración en la Unión Europea (Dicken 1992; Lung 2003) y la proximidad a los mercados centrales, el caso es que España se convierte en uno de los principales países productores de automóviles a nivel europeo y mundial.

Obviamente, el sector de componentes se transforma en paralelo a la industria ensambladora. El cambio por parte de las empresas fabricantes de automóviles de una estrategia orientada al mercado interno hacia una estrategia orientada al mercado exterior supone la racionalización de la estructura productiva existente y la generalización de la estrategia de red (Legendijk y Van der Kanaap 1993). El cambio afecta directamente a la industria de componentes, la cual pasa a jugar un papel clave dentro de la estructura productiva de cada empresa ensambladora. Se trata de una estrategia en la que las empresas de componentes son parte de un sistema de producción global integrada controlado por la empresa matriz.

En este contexto, en el sector de componentes surgen nuevas empresas suministradoras o se adquieren las existentes en España, pero el control es masivamente foráneo, profundizando en la tónica que ya se inició en el período anterior. Legendijk y van der Kanaap (1993) analizan la presencia de capital extranjero en la industria española del automóvil y destacan que las inversiones directas con la creación de plantas de producción se concentran principalmente en el ensamblaje, chasis e instrumentación; es decir, industrias con un elevado nivel de concentración a escala mundial y en las que las ventajas de las empresas juegan un papel crucial. Una categoría especial de control es la que se deriva de plantas establecidas por empresas extranjeras pero oficialmente propiedad de entidades españolas, ya sean bancos o el INI. Junto a estos grupos de empresas controladas en el ámbito internacional, existe un conjunto de compañías que son de capital español pero que producen con licencia de empresas extranjeras. A medida que la industria se va internacionalizando, se produce el paso desde un escenario en el que predominan las empresas españolas y aquellas controladas indirectamente por el capital exterior, a otro caracterizado por las inversiones extranjeras directas con creación de plantas o adquisición mayoritaria del capital de empresas españolas.

Para analizar con más detalle algunos rasgos que presenta el sector en la actualidad es necesario prestar atención a una serie de aspectos. En primer lugar, la especialización productiva; es decir, a qué ramas productivas pertenecen las empresas del sector y cuál ha sido su evolución en los últimos años. En segundo lugar, el tamaño de empresa. El tercer aspecto importante es la fragmentación del proceso productivo, la estructura de poder existente a nivel sectorial y

las relaciones entre empresas. En este sentido, resulta interesante subrayar el carácter jerárquico y asimétrico de las relaciones entre las empresas ensambladoras, que imponen o dirigen las tareas a realizar (y las condiciones en las que se realizan) y las de componentes. Al mismo tiempo, dentro de la industria auxiliar tampoco todas las empresas ocupan la misma posición. A continuación analizamos con más detalle todas estas cuestiones.

4.1. Especialización productiva, tamaño empresarial y evolución reciente del sector

El sector de componentes resulta difícil de delimitar dada la diversidad de actividades que engloba. No se puede, así, conocer exactamente el número de empresas, ni el número de trabajadores, ni tampoco en qué medida empresas del plástico, metal, electrónica, etc. pueden ser consideradas industria auxiliar del automóvil. Ante esta diversidad ha habido diferentes intentos de establecer una clasificación. Por ejemplo, Estrada y otros autores (1997) plantean una tipología de empresas que deriva de una propuesta de SERNAUTO y que clasifica a las empresas del sector en dos grupos. Por una parte, empresas cuya producción está destinada exclusivamente a la construcción de vehículos (equipo eléctrico, equipo motor, equipo chasis, equipo carrocería, neumáticos y llantas). Por otra, empresas que sólo destinan una parte de su producción al automóvil (fundición, forja, estampación, rodamientos, tornillería, plásticos, caucho-goma). Aunque éste es un criterio que permite avanzar más en el conocimiento del sector, no podemos olvidar el carácter cambiante de las empresas que dedican su producción al automóvil: los cambios tecnológicos en el sector y que el uso de nuevos productos en la fabricación de automóviles modifica la estructura de proveedores. Por todo ello hay que destacar dos rasgos del sector que dificultan su caracterización:

- a) En primer lugar, una elevada diversidad interna. En el sector conviven desde grandes empresas multinacionales hasta pequeños talleres. Dentro de este conglomerado, encontramos empresas ubicadas en sectores tan diversos como el metalmecánico, el plástico, el vidrio, el textil, la madera, los productos químicos, la electricidad, la electrónica, etc. Actividades que presentan problemáticas productivas y tecnológicas diferentes. De hecho, no podemos olvidar que aunque hablemos de la industria de componentes como un conjunto, en realidad el elemento que la caracteriza es el cliente final de su actividad (las empresas del automóvil) y no el producto que fabrica.

- b) El segundo rasgo importante que caracteriza al sector es el dinamismo tecnológico de la industria del automóvil y, como consecuencia de ello, la realidad cambiante que conforma la industria de componentes de automoción. Empresas que en estos momentos están consideradas como proveedoras de las ensambladoras de automóviles posiblemente dejen de serlo en el futuro. Al mismo tiempo, los cambios técnicos suponen la necesidad de nuevos productos incorporados al automóvil, lo que lleva también a que nuevas actividades formen parte del sector de componentes. También hay que señalar que existe un grupo muy importante de empresas cuya actividad no se dirige en exclusiva a las plantas ensambladoras y que, por tanto, su inclusión en el sector de componentes es dudosa o, cuanto menos, difícil.

El problema también se traslada a nivel estadístico, no existiendo datos que reojan el conjunto de la actividad⁵. No obstante, y ante la dificultad de obtener cifras más ajustadas al sector, utilizaremos las estadísticas disponibles para aproximarnos a las grandes tendencias que se han producido en la evolución de la actividad en los últimos años. Así, en las estadísticas que elabora el Instituto Nacional de Estadística, en las divisiones de actividad que aparecen en la Encuesta Industrial de Empresas, la industria del automóvil comprende el **grupo 34 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas**, en el cual se incluyen los siguientes epígrafes:

341. Fabricación de vehículos de motor. Comprende la fabricación de vehículos automotores diseñados para el transporte de personas (automóviles de turismo, autobuses y otros vehículos de uso especial) o de mercancías (vehículos utilitarios ligeros, camiones y otros vehículos de uso especial), así como la fabricación de motores de émbolo utilizados en estos vehículos (no se incluye la fabricación de equipo eléctrico para vehículos).

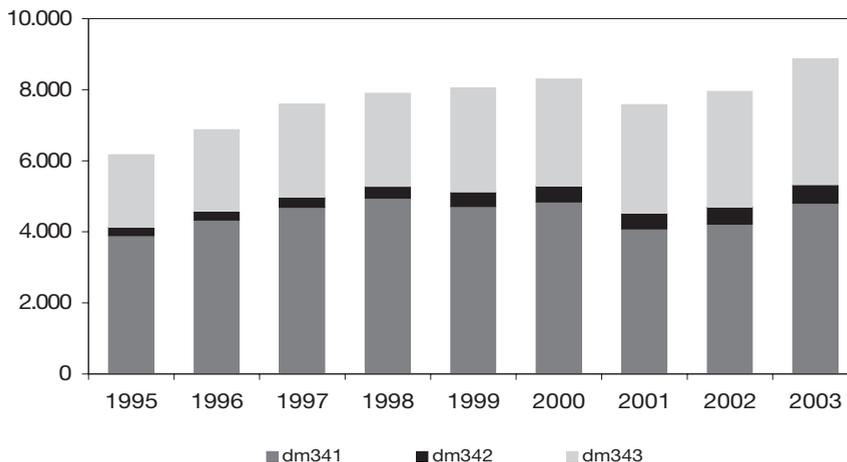
342. Carrocerías para vehículos de motor y remolques, en la que se incluye la fabricación de carrocerías para vehículos automotores, de remolques y de semi-remolques (no se incluye la fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal).

5 Como se ha señalado en algunos estudios “sin perjuicio de esta clasificación estadística, algunas de las actividades de fabricación de equipo eléctrico utilizado en los equipos de transporte quedan clasificadas bajo el título de “fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p.” (división 31 de la CIIU); los neumáticos están comprendidos bajo el título de “fabricación de productos de caucho y plástico” (división 25 de la CIIU), y las radios y teléfonos para automóviles, bajo el título “fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones” (división 32 de la CIIU)” (OIT 2000). Por tanto, los datos estadísticos se refieren a menos actividades de las que comprende la industria auxiliar.

343. Partes, piezas y accesorios no eléctricos de vehículos de motor. Integra la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores, como frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección.

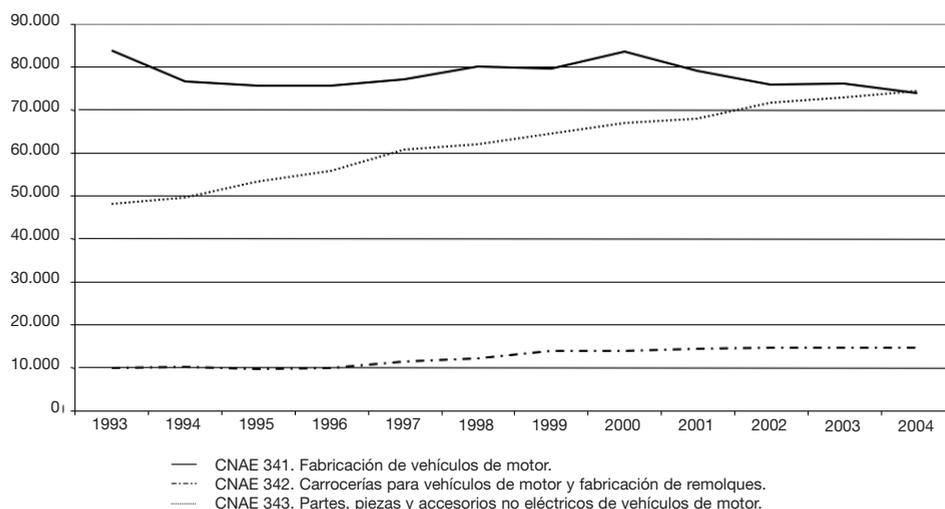
Con los datos estadísticos disponibles, la primera cuestión a destacar es que el sector de componentes ha experimentado en los últimos años un incremento muy significativo de su actividad productiva. Si atendemos a la importancia relativa de los distintos subsectores dentro de la propia industria de automoción (gráfico 1), podemos constatar como el subsector de producción de vehículos es el que más valor añadido ha aportado, seguido del de partes, piezas y accesorios, ocupando el último lugar el de carrocerías y remolques (un 54,2%, un 40% y un 5,8%, respectivamente, en el año 2003). Ahora bien, si consideramos la evolución que ha tenido la contribución al sector desde 1995, encontramos cambios significativos. El peso relativo de la producción de vehículos de motor ha perdido importancia en favor del de carrocerías y remolques y el de partes, piezas y accesorios. En concreto, la aportación del primero a la generación de valor añadido en el conjunto de la actividad ha disminuido, entre 1995 y 2003, un 8,9%, mientras que las del segundo y tercero han aumentado un 2% y un 6,9% respectivamente.

Gráfico 1. Aportación de los distintos subsectores al valor añadido del sector del automóvil (en millones de euros)



En cuanto al empleo, con la información que aporta la Encuesta Industrial, la imagen que obtenemos nos indica una evolución diferenciada en las distintas actividades que se engloban en el sector. En concreto, puede constatarse que se ha producido una disminución muy importante del empleo en las plantas de ensamblaje de automóviles, al tiempo que ha aumentado en la industria de componentes. Detrás de esta tendencia se encuentra una de las transformaciones más relevantes que venimos señalando: el proceso de externalización que ha tenido lugar, pasando de ser una industria auxiliar y con poco peso específico a ser un elemento clave dentro de la organización de la producción de la industria del automóvil. Esta nueva forma de organizar la producción ha supuesto, en cierta medida, un trasvase de empleo desde las empresas de montaje de automóviles a la industria auxiliar, tal y como se puede apreciar en la evolución del empleo en estas actividades que se recoge en el gráfico 2.

Gráfico 2. Personas ocupadas (en miles)



Fuente: INE. Encuesta Industrial de Empresa.

En cuanto a las características de las empresas, un primer rasgo destacado es que el tamaño medio ha aumentado en los últimos años de forma importante (cuadro 2). Si bien la dimensión de las empresas en la industria ha aumentado desde 1994 hasta hoy en día, ese aumento es mucho más importante en el grupo de empresas que fabrican partes, piezas y accesorios no eléctricos de vehículos de motor. Otro tanto ocurre con el sector de carrocerías. Detrás de esta evolución se encuentra el aumento de tamaño derivado del cambio que está teniendo lugar en la estructura productiva sectorial. Así, se está reduciendo el número de proveedores y se viene dando un proceso de concentración empresarial que tiene una de sus manifestaciones en el tamaño de las empresas.

Cuadro 2: Número de empresas según tamaño y sector de actividad. España 1994-2004

	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Valores absolutos						
Total industria	149.942	162.146	160.289	163.265	158.081	158.730
Menos de 20 personas ocupadas	131.023	142.854	138.795	140.645	132.964	134.622
20 o más personas ocupadas	18.919	19.292	21.494	22.620	25.118	24.108
Fabricación de vehículos de motor						
Fabricación de vehículos de motor	51	55	70	71	116	116
Menos de 20 personas ocupadas	30	30	35	33	68	69
20 o más personas ocupadas	21	25	35	38	48	47
Carrocerías para vehículos de motor y fabricación de remolques y semirremolques						
Carrocerías para vehículos de motor y fabricación de remolques y semirremolques	669	638	617	729	769	762
Menos de 20 personas ocupadas	576	529	483	573	589	600
20 o más personas ocupadas	93	109	133	156	180	162
Partes, piezas y accesorios no eléctricos de vehículos de motor						
Partes, piezas y accesorios no eléctricos de vehículos de motor	885	949	920	909	900	860
Menos de 20 personas ocupadas	552	618	586	572	516	450
20 o más personas ocupadas	332	332	334	338	384	409

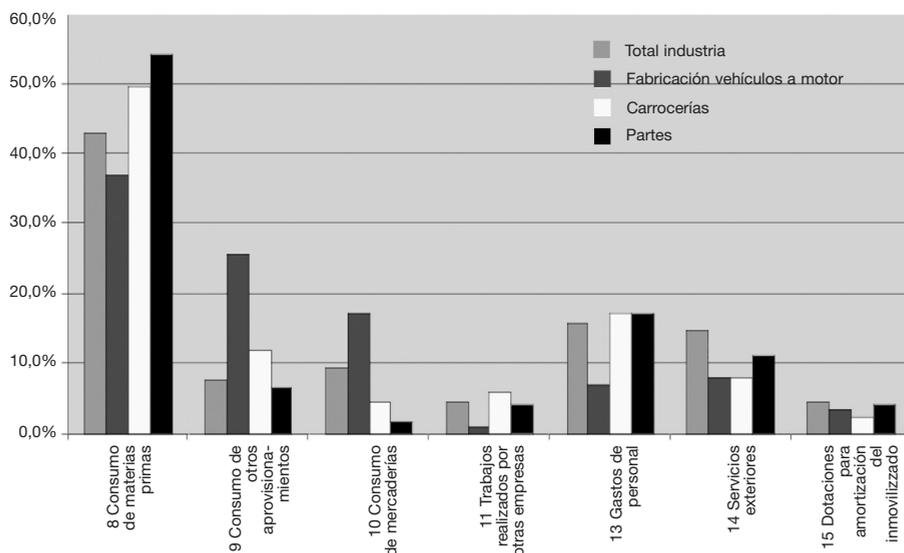
Porcentaje de empresas con 20 o más ocupados

Total industria	12,6%	11,9%	13,4%	13,9%	15,9%	15,2%
Fabricación de vehículos a motor	41,2%	45,5%	50,0%	53,5%	41,4%	40,5%
Carrocerías para vehículos de motor y fabricación de remolques y semirremolques	13,9%	17,1%	21,6%	21,4%	23,4%	21,3%
Partes, piezas y accesorios no eléctricos de vehículos de motor	37,5%	35,0%	36,3%	37,2%	42,7%	47,6%

Fuente: INE, Encuesta Industrial de Empresas

En lo que respecta a la estructura de gasto, las empresas de componentes presentan algunas diferencias respecto al conjunto de la industria. Las más significativas son que el consumo de materias primas es muy elevado, el consumo de otros aprovisionamientos y de mercaderías es relativamente bajo y los gastos de personal están ligeramente por encima del conjunto del sector industrial. En el caso de los factores relativos al consumo de materiales, la explicación de las diferencias se encuentra relacionada con las propias características del proceso productivo del sector.

Gráfico 3. Componentes de costes (Año 2004)



Fuente: INE, Encuesta Industrial de Empresas

En cuanto a los costes laborales, podremos constatar que han sido y son significativamente superiores en la industria automovilística que en el conjunto de la industria manufacturera (cuadro 3). Los costes laborales unitarios más elevados se encuentran en la fabricación de vehículos de motor y los más bajos en la de carrocerías y remolques, suponiendo en 2003 un 109,2% y un 71,3% de la media del sector, respectivamente. Desde una perspectiva dinámica, cabe destacar el hecho de que, entre 1995 y 2003, ha sido en el subsector de partes, piezas y accesorios donde más han crecido los costes laborales, ya que en 1995 estaban un 35% por debajo de la media del sector y en 2003 prácticamente habían pasado a igualarla.

Cuadro 3. Coste laboral unitario de la industria española del automóvil (miles de euros)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
dManufacturas	20	20	20	22,2	23,9	24,6	25,8	26,5	27,7
Dm34	30	30	30	27,6	30,5	31,7	32,1	33,3	33,8
Dm341	30	30	30	30,2	34,1	35,4	35,6	37,2	36,9
Dm342	20	20	20	20,1	20,8	21,7	22,7	23	24,1
Dm343	20	30	30	25,5	27,8	29	29,8	31,2	32,4

Fuente: Eurostat

En cuanto a la incidencia de los gastos de personal en la estructura de costos, podemos observar con más detalle en el cuadro 4 que en el sector de componentes éstos son, en términos relativos, superiores a los del conjunto de la industria. Sin embargo, también puede constatarse que desde 1995 hasta 2003 se ha venido produciendo una reducción de su importancia relativa sobre el total de los costes, tendencia que ha sido más acusada que la producida en el total del sector industrial español.

Cuadro 4. Costes de personal sobre el total de costes de producción, España. 1995-2003 (en porcentaje)

Actividad	1995	2003
Industria (d)	17,8	17,2
Industria de equipos de transporte (dm)	15,9	13,4
Industria de vehículos a motor, trailers, semi-trailers(dm34)	13,3	11,5
Industria de vehículos de motor (dm341)	10,7	8,7
Industria de construcción de bastidores, trailers y semi-trailers (dm 342)	16,9	17,3
Industria de componentes y accesorios (dm343)	21,5	18,0

Fuente: Eurostat.

Por lo que respecta a la evolución de los sueldos y salarios en el sector de componentes, éstos presentan una tendencia ligeramente inferior a la del conjunto de la industria (cuadro 5). Así, desde el año 1995 hasta el año 2003, su crecimiento en términos nominales ha sido de un 30,1% (frente al 30,9% total), que, sin embargo, ha sido un punto superior a la evolución que han tenido los salarios en la industria de vehículos a motor y tres puntos mayor que la tendencia salarial seguida por la construcción de bastidores.

Cuadro 5. Sueldos y salarios por empleado, España. (euros anuales)

Actividad	1995	2003	Variación
Industria (d)	16.305	21.341	30,9%
Industria de equipos de transporte (dm)	19.950	25.933	30,0%
Industria de vehículos a motor, trailers, semi-trailers (dm34)	19.952	25.433	27,5%
Industria de vehículos de motor (dm341)	21.345	27.538	29,0%
Industria de construcción de bastidores, trailers y semi-trailers (dm 342)	14.662	18.686	27,4%
Industria de componentes y accesorios (dm343)	18.811	24.480	30,1%

Fuente: Eurostat.

En cuanto al saldo exterior (cuadro 6), el sector de componentes ha sido tradicionalmente deficitario, lo cual responde precisamente a la estructura productiva predominante en la industria del automóvil: grandes empresas multinacionales instaladas en España como plataforma exportadora de los vehículos que importan gran parte de los componentes necesarios para su producción. Es por ello que la exportación de vehículos a motor presenta siempre un saldo positivo, aunque decreciente, mientras que el comercio de componentes muestra un saldo exterior negativo en todos los años considerados.

Cuadro 6. Saldo comercial del sector del automóvil España. (1999-2005)

Años	Vehículos de motor, remolques y semiremolques	Vehículos de motor	Carrocerías para vehículos de motor; remolques y semiremolques	Partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos de motor y sus motores
1999	-3.538.309	157.062	-136.421	-3.558.950
2000	-115.632	5.281.607	-146.475	-5.250.764
2001	322.669	4.996.106	-156.219	-4.517.218
2002	-314.377	4.590.357	-156.221	-4.748.512
2003	200.037	5.365.016	-162.105	-5.002.875
2004 (*)	-1.622.460	3.731.091	-180.250	-5.173.301
2005 (**)	-1.913.142	1.873.531	-160.615	-3.626.057

Fuente: AEAT

(*) Datos provisionales (**) Datos sólo hasta octubre

El análisis de los flujos comerciales entre países (cuadro 7) evidencia cómo éstos responden a una situación estructural derivada de la organización de la actividad en el ámbito europeo. De hecho, son precisamente Alemania y Francia los países con los que el déficit comercial de la industria auxiliar es más acusado. En el caso de Francia, esta situación se explica por la importación de componentes (principalmente motores) de las fábricas de los grupos automovilísticos instalados en España (PSA y Renault). Alemania constituye, por su parte, un país clave en la fabricación de automóviles y componentes en Europa, por lo que se produce un flujo importante de importación que llevan a cabo muchas de las empresas instaladas en España de sus fábricas matrices situadas en dicho país, junto a la importación de componentes de las multinacionales allí ubicadas.

Cuadro 7. Comercio exterior por países de partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos de motor y sus motores, España, 2005 (Miles de euros) (*)

País	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Tasa de cobertura
Alemania	1.701.032	3.086.121	-1.385.089	55,12%
Austria	57.888	89.362	-31.474	64,78%
Bélgica	304.630	218.142	86.488	139,65%
Dinamarca	10.715	15.081	-4.366	71,05%
Finlandia	4.690	18.444	-13.755	25,43%
Francia	2.081.293	4.162.727	-2.081.433	50,00%
Grecia	13.480	414	13.066	3257,90%
Irlanda	5.701	5.827	-126	97,83%
Italia	279.087	675.143	-396.056	41,34%
Luxemburgo	1.043	1.763	-721	59,13%
Países Bajos	80.172	110.985	-30.813	72,24%
Portugal	673.521	418.545	254.976	160,92%
Reino Unido	517.422	566.828	-49.406	91,28%
Suecia	88.837	76.185	12.652	116,61%
Total	5.819.511	9.445.568	-3.626.057	61,61%

(*) Resultados provisionales, sólo hasta octubre.

Fuente: AEAT

Estos cambios que se han producido no sólo en España, sino en la mayoría de los países, han de ser considerados cada vez menos como elementos aislados y más como una estrategia que configura el *complejo productivo del automóvil*. Entramados de empresas auxiliares, con diferentes situaciones productivas, diferente posición dentro de la jerarquía, así como diferente nivel tecnológico y de relaciones laborales conforman esta estructura que se ha ido fraguando en los últimos años. Detrás de estas tendencias hay un fuerte proceso de reorganización de la industria de componentes del automóvil, como veremos en apartados posteriores.

4.2. La estructura de red

Junto a la especialización productiva por subsectores de actividad, un elemento clave para entender la dinámica del sector de componentes es la existencia de una intensa jerarquía entre las empresas. Un ejemplo claro de esta realidad lo encontramos en una de las clasificaciones habituales de las empresas del sector del automóvil:

- a) OEM. Son las fábricas que diseñan, ensamblan y comercializan el vehículo.
- b) Mega-proveedores globales. Se trata de empresas que, en general, proveen módulos a las empresas ensambladoras. A veces también se les denomina proveedores TIER-0,5, ya que están más cerca de los ensambladores que los proveedores TIER-1. Estas compañías tienen una cobertura global ante las demandas de las ensambladoras y pueden seguir a sus clientes a cualquier parte del mundo. Tienen capacidad de innovación y diseño de los productos.
- c) TIER-1. Fabrican y proveen directamente componentes a las ensambladoras de automóviles. Algunos de éstos se incluyen en el grupo de los mega-proveedores globales. Son empresas a las que se requiere capacidad de innovación y diseño, aunque más limitada que en el caso del nivel anterior.
- d) TIER-2. Fabrican piezas simples que posteriormente se incorporan a los componentes que montan las TIER-1, aunque también, en ocasiones, sirven directamente algunas piezas a las OEM. Sus requerimientos técnicos son menores y se centran en la ingeniería de proceso para abaratar los costes de producción.
- e) TIER 3-4. Proveen de materiales a los niveles anteriores.

Las empresas de componentes de los niveles de mega-proveedores y TIER-1 son en su mayoría multinacionales, si bien en los últimos años se han producido en este segmento de empresas cambios muy importantes. Así, la tendencia principal viene siendo hacia una mayor concentración, paralelamente a un proceso de internacionalización. El resultado es que se ha reducido el número de empresas, sobre todo entre los proveedores de primer nivel, al tiempo que se ha incrementado la dimensión de las mismas. Este proceso aparece vinculado a la extensión de políticas de compras globales por parte de las empresas de producción de automóviles, las cuales concentran las compras para todo el grupo en determinados proveedores con el objetivo de homogeneizar la calidad y presionar en costes a estos proveedores.

El hecho de que en España la mayoría de estas empresas sean multinacionales implica que no tienen autonomía en las decisiones estratégicas, aquéllas que marcan la orientación de la producción, y así su grado de dependencia respecto a las exigencias y condiciones marcadas por la industria principal es muy elevado y creciente. Ello no ha impedido, sin embargo, que a lo largo de este casi medio siglo de industria del automóvil en España se hayan desarrollado al-

gunas grandes empresas de componentes de capital español, aunque se ubican fundamentalmente en actividades de tecnología media y baja y se encuentran tradicionalmente vinculadas a la demanda de las factorías ensambladoras ubicadas en nuestro país.

Es en los niveles inferiores de la jerarquía sectorial donde encontramos más empresas de capital español, las cuales ocupan una posición muy subordinada en lo que es la estructura piramidal de la fabricación de vehículos, por lo que más que desarrollar estrategias propias se ven influidas y determinadas por las estrategias desarrolladas por las multinacionales constructoras o de componentes. Y ello en un marco en el que la extensión de los fenómenos de globalización de compras, en los que el suministro se concentra, beneficia a las empresas más grandes y penaliza a las más pequeñas, que pueden desaparecer o descender peldaños en la jerarquía productiva y encontrarse así más subordinadas. Por otro lado, también la política de externalización de actividades y funciones desde la industria principal hacia la de componentes, con su versión más extrema en la que un único proveedor se responsabiliza de toda una función (por ejemplo, pintura o tapizados), penaliza a las empresas más pequeñas y fomenta aún más el crecimiento de las grandes.

Las fases del proceso productivo que se desarrollan en nuestro país son las de producción y construcción o ensamblaje de las distintas autopartes. Quedan, así, fuera las de concepción y diseño del producto, así como el desarrollo de innovaciones en ingeniería y otros apartados, a excepción de desarrollos originales a partir de innovaciones concebidas en otros países que prácticamente realizan todas las multinacionales constructoras y empresas fabricantes de componentes. El único fabricante que desarrolla en nuestro país modelos propios es SEAT, que tiene instalado en España un centro de diseño y de desarrollos tecnológicos propio, aunque bajo dirección de la multinacional VW, lo que constituye toda una excepción en la industria española del automóvil.

De esta forma, en España se producen los vehículos completos, aunque gran parte de los componentes de elevada tecnología se importan y las fases de concepción, diseño e innovación se realizan de forma muy mayoritaria en otros países. La otra cara de esta situación es que se exportan al resto del mundo numerosos componentes, así como piezas de carrocería, por parte de fabricantes que debido a la optimización en el diseño de sus plantas, al aprovechamiento de economías de escala, y a la aplicación del principio de no duplicación de inversiones y de maquinaria muy costosa, realizan un intercambio de autopartes con el resto de factorías del grupo ubicadas en una misma área (Europa).

La extensión de la subcontratación en el sector es uno de los principales cambios que han tenido lugar recientemente y que han modificado significativamente la situación de la industria auxiliar. En estudios realizados sobre el nivel de externalización de la industria española se aprecia claramente que en las tres actividades clasificadas estadísticamente como sector del automóvil se apuesta por la externalización, “con una intensidad que destaca incluso respecto a los niveles europeos. Ello ha permitido acercarse a los altos niveles de consumos intermedios por unidad de producto de los principales productores comunitarios, unos niveles que en las tres ramas que conforman la industria de automoción han tendido a converger entre 1993 y 2000” (Díaz y Gandoy 2005:73). Este proceso, además, es mucho más rápido en estas actividades que en el conjunto de la industria.

Diferenciando por subsectores de actividad, se observa que el que presenta menores niveles de integración es el de “fabricación de vehículos de motor”, el cual, a pesar de partir de un nivel bajo de integración, ha continuado reduciéndolo a un ritmo particularmente acelerado. Esta dinámica, además, es general en todas las empresas de este subsector. El análisis de los datos por empresas permite llegar a la conclusión de que desde el año 2000 el ritmo de desintegración es similar en todos los fabricantes (Peligros 2005). El subsector más integrado en términos relativos dentro de la industria del automóvil es el de “partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos de motor y sus motores”, aunque también ha experimentado en los últimos años una caída notable en su nivel de integración. Una tendencia similar puede constatarse también en el subsector “carrocerías para vehículos de motor y fabricación de remolques y semirremolques” el cual ha reducido de igual manera su nivel de integración. (Peligros y Bilbao 2005)

Los datos que hemos venido utilizando, procedentes de la Encuesta Industrial de Empresas, no muestran diferencias significativas de la situación actual en España respecto a la de otros países europeos. Sin embargo, si utilizamos otras fuentes de datos referidas al empleo (ver cuadro 8) llegamos a la conclusión, a partir del análisis del sector en 14 países, de que la distribución media del empleo en el año 2002 era de un 51% en la industria del automóvil y un 49% en la de componentes. Otros estudios que incluyen información sobre todo el mundo apuntan que los porcentajes son de alrededor del 32% del empleo para la industria del automóvil y del 68% para la de componentes (ILO 2005). En cualquier caso, el hecho más relevante que se desprende de esta información es que en España la proporción de trabajadores empleados en la industria de componentes respecto a la del automóvil probablemente es más elevada que los datos medios que estamos considerando (cuadro 8).

Cuadro 8. Distribución del empleo en el sector de automoción, 2002 (en porcentaje)

País	Industria del automóvil	Componentes
España	25	75
Japón	29	71
Polonia	33	67
Estados Unidos	37	63
Italia	39	61
Reino Unido	43	57
Alemania	56	44
Francia	62	38
Bélgica	84	16

Fuente: citado en ILO (2005:27)

Más allá de la evidente importancia de la externalización que evidencian estas cifras, es necesario destacar las transformaciones cualitativas que se están produciendo en paralelo a este proceso. Así, hay que señalar la sustitución de inputs nacionales por inputs importados en los diferentes sectores que componen el automóvil en este proceso de externalización creciente. “Estos resultados pueden interpretarse como una mayor participación del sector en las redes de producción internacional, donde las empresas tienden a centrarse en unas pocas actividades clave externalizando en resto de las funciones comprándolas, cada vez más, a proveedores especializados y más eficientes situados en otros países. (...) Mientras las ramas de carrocerías y la industria de componentes de automoción están apostando preferentemente por proveedores de la UE en su tendencia actual a externalizar segmentos del proceso productivo, el outsourcing de la rama de fabricación vehículos de motor está siendo mucho más sesgado hacia otros países no incluidos en la UE-15” (Díaz y Gandoy 2005:74)

Esta tendencia está relacionada directamente con el cambio de estructura empresarial que hemos señalado anteriormente en la industria auxiliar de automoción. La concentración empresarial y la generalización de empresas multinacionales en el primer nivel de proveedores constituye el fenómeno más relevante en este sentido. Ello lleva a que se conforme una estructura marcadamente dual y todo apunta a que en el caso de España hay una segmentación importante entre las empresas. Por una parte, se encuentran empresas pequeñas, en su mayoría de capital nacional, que producen productos con baja complejidad tecnológica. Por otra, empresas multinacionales que se dedican a los productos más complejos y con un mayor nivel tecnológico.

A esta segmentación hay que añadir otro aspecto como es que la estructura del sector es muy reticular, en el sentido que se extiende a diferentes niveles (Estrada et al 1997). Además, desde el primer nivel de proveedores hasta el pequeño taller hay un cambio bastante importante de las condiciones laborales y las formas de gestionar la flexibilidad. Los ajustes se producen de diferentes maneras según el nivel en el que se ubique la empresa. En las empresas más próximas a la planta de montaje (y también en ésta), predomina más una flexibilidad basada en la polivalencia funcional y en la tecnología (aunque no hay que descartar los ajustes cuantitativos). A medida que nos alejamos del núcleo de la empresa de montaje, la flexibilidad es más reactiva y descansa principalmente en ajustes cuantitativos de la mano de obra. De hecho “el ajuste de la mano de obra en la industria auxiliar es mucho más elevado que en la industria de ensamblaje. Al mismo tiempo, también en estas empresas hay una elevada flexibilidad tanto en horas de trabajo como en polivalencia funcional” (Recio et al 1991). También constituyen métodos para aumentar la flexibilidad el uso de subcontratas internas y externas.

La posición de la empresa dentro de esta pirámide suele tener una relación estrecha con las características del producto fabricado, las formas de organizar la producción y el trabajo. Las empresas de primer nivel, las que están más próximas a las ensambladoras, presentan una mayor innovación de producto y una mayor colaboración con los fabricantes de la industria principal para adaptarse a sus necesidades y nuevas formas de producir⁶. De esta forma, en la medida en que muchas innovaciones están influidas por la comunicación con el entorno - entre proveedores, centros de investigación, clientes, etc.,- y que esta vía de innovación está adquiriendo una importancia creciente, una ubicación correcta puede ayudar en gran medida al proceso de innovación. Por ejemplo, en un estudio sobre la industria de componentes en el País Vasco y Navarra, se señala que “se puede establecer una relación estrecha entre el lugar que ocupa la empresa en la cadena productiva, el tipo de componente o equipo suministrado y la naturaleza de las relaciones que se establecen. Así, cuanto más estandarizado

6 En un estudio realizado en España en la industria de componentes de primer nivel se constata que se ha producido una reducción del tiempo de desarrollo de nuevos productos en la industria del automóvil, adquiriendo una importancia clave en este proceso la industria de componentes. Más en concreto, se señala que “la formación cruzada y la rotación de tareas eran las prácticas de empresa más utilizadas, seguidas del CAD/CAE y la estandarización. Se encontraron relaciones significativas con el tamaño de empresa para las prácticas más sofisticadas y complejas, tales como CAD/CAE, ingeniería concurrente, equipos multifuncionales y desarrollo de proveedores” (Msrtnéz y Pérez 2003:122).

es un componente, menos relevante es la identidad del proveedor -se puede sustituir con facilidad- y menor es el grado de proximidad entre empresas” (Aláez et al 1997:78).

La industria de componentes de segundo nivel –aquella que suministra componentes o piezas a la de primer nivel– es muy diversa y en la actualidad se encuentra fuertemente condicionada por la difusión de la modularidad en la fabricación de automóviles. Es decir, se fabrican módulos o subconjuntos de piezas que guardan una relación entre sí o cumplen una función determinada –módulo de suspensión, de dirección, de frenada, el salpicadero, los asientos, etc.– por parte de la industria de componentes de primer nivel a partir de las piezas suministradas por la industria de segundo nivel para que la industria principal las ensamble en sus factorías.

La extensión de la modularidad incrementa la dependencia de las distintas unidades o empresas que conforman la pirámide productiva respecto al vértice representado por las multinacionales fabricantes de automóviles. En este sentido, el fenómeno más relevante es que este proceso acrecienta la dependencia de las empresas de componentes de segundo nivel, por lo general de una dimensión media o pequeña, respecto de los fabricantes de módulos y de éstos respecto de los ensambladores.

En la fabricación modular *“se redefine constantemente la relación con los proveedores, [ellos] son los responsables del módulo, [nosotros] sacamos complejidad de la línea al proveedor”* [gerente de planificación materiales y logística de una multinacional del automóvil]. Esta estrategia de fabricación se completa con el desarrollo de los parques de proveedores de primer nivel en las proximidades de la factoría, con lo que se busca que no sólo sean integradores de módulo sino responsables del mismo, de su calidad, de su precio ajustado –lo que hace descender la presión en cadena a lo largo de todos los niveles de la industria de componentes- y de su suministro *just in time* a la factoría, lo que incrementa en gran medida las tareas de las que se responsabiliza a la industria de componentes, incrementa su dependencia, mientras que la industria ensambladora se descarga de las mismas. Otra característica derivada de esta forma de producir es la integración de toda la cadena de proveedores por parte de la industria principal, que tiene como consecuencia la reducción en el número total de proveedores y la reducción del número de componentes.

Otro directivo de la industria principal explica que se acostumbra en el gremio a calificar a los proveedores como ‘pobreedores’ (sic) y que *“se les tensa bastante”*, e incluso no tiene reparo en afirmar que *“los llevamos de cráneo”* [directivo

de una multinacional del automóvil]. Esta afirmación resulta bastante elocuente en referencia a la posición de dependencia de la industria de componentes respecto de la industria principal. Obviamente, existe todo un subconjunto dentro de la industria de componentes que no se encuentra en una posición tan dependiente de la industria principal sino que mantiene con la misma una relación de mayor de igualdad. Se trata, en este caso, de los fabricantes de componentes de alta tecnología (ordenadores, sensores, mecatrónica, etc.) y que en general no fabrican en exclusiva para las empresas ensambladoras, productos en clara expansión, pero entre los que no se encuentran empresas españolas ni tan siquiera existen en la actualidad fabricas de los mismos instaladas en España.

Una segunda cuestión que se ve afectada por la posición de la empresa en la cadena sectorial es la relativa a la organización de la producción. Así, los cambios organizativos de las empresas ensambladoras han afectado también a los proveedores, especialmente a los de primer nivel. La extensión del *Lean Production System* se manifiesta en unas tendencias muy claras:

- a) Progresiva reducción del número de proveedores que suministran directamente al fabricante. Los ensambladores de vehículos tienden a relacionarse con un número limitado y escogido de proveedores de primer nivel. La pirámide relacional que caracteriza las relaciones interempresariales en el sector se adelgaza.
- b) Incremento del contenido relacional en los contactos entre fabricantes y los proveedores de primer nivel, que se concreta en hechos como que los proveedores de primer nivel participen en el diseño de productos, un mayor compromiso entre proveedores y ensambladores por una duración más dilatada de los acuerdos, que tienden a cubrir el suministro de conjuntos funcionales durante toda la vida productiva de un modelo.
- c) Implicaciones espaciales, en algunos casos, porque el intenso flujo de información y contactos técnicos entre ensambladores y proveedores, y las particulares complicaciones logísticas que se derivan del *Lean Production System* acentúan la relevancia de la proximidad (aunque no necesariamente física).

La concepción, derivada del *Lean Production System*, de que todo lo que no es producción final es 'desperdicio' y que las ganancias de competitividad se consiguen reduciendo ese desperdicio, transfieren enorme presión a los proveedores para que sean ellos los que asuman los costes de almacenaje, de variación de la producción, etc. Toda esta presión desciende en cascada a lo largo

de la cadena de producción y se transfiere desde los proveedores de primer nivel hacia los de segundo nivel incrementándose también la dependencia de estos proveedores. De esta forma, la pirámide incrementa su altura mostrando una relación más jerárquica y subordinada entre la industria principal y la auxiliar y dentro de la auxiliar entre los distintos niveles. Al mismo tiempo, esta pirámide se hace más estrecha debido a la reducción en el número de proveedores y el incremento de su dimensión empresarial.

En un estudio realizado en empresas de componentes en España (considerando los diferentes niveles de proveedores) para evaluar la extensión de los métodos JIT (González 2005), se llega a la conclusión de que hay una diferencia importante entre la primera línea de proveedores y el resto. Mientras que en las empresas más cercanas a las ensambladoras se han llevado a cabo cambios importantes en la organización productiva, en los otros niveles los cambios que requieren un mayor esfuerzo para su implantación y que significan una transformación importante en la organización, secuenciación o coordinación de los procesos y actividades productivas no se han aplicado. No obstante, también es cierto que en las transformaciones que implican cambios menos estructurales sí que se aprecia cierta aplicación (mayor participación de los trabajadores en el control del proceso, mejora de la gestión de stock, etc). También hay que señalar que estas características de la relación fabricante proveedor en la industria española muestran unos resultados que están en la misma línea que los obtenidos en los estudios realizados en otros países europeos (Martínez y Pérez 2005:48).

4.3. Las diferencias en las condiciones de trabajo a lo largo de la red

Especialización productiva y reducción de costes laborales son parte de la misma estrategia. En el nivel superior se llevan a cabo las actividades con mayor valor añadido y a medida que se desciende en la pirámide la presión para la reducción de costes es más intensa. Es precisamente en las partes inferiores de ésta donde se llevan a cabo las actividades con menor valor añadido, mano de obra menos cualificada y peores condiciones de trabajo. En el caso de España, dada la especialización productiva del sector, estas presiones son más intensas.

Es evidente que todas estas transformaciones organizativas han tenido un claro impacto sobre el trabajo. No obstante, la incidencia ha sido diferente a lo largo del sector. De hecho, una cuestión relevante es que las condiciones de trabajo y empleo presentan diferencias significativas entre la industria matriz y la industria

auxiliar. Si en gran medida podemos considerar que en la empresa auxiliar la tecnología utilizada y el tipo de producto fabricado (así como sus características), están determinados por la estrategia tecno-organizativa de la empresa matriz, en los aspectos laborales la influencia no resulta tan determinante.

Así, aunque las empresas matrices, tal como indican Freyssenet y Lung (1997), están permanentemente limitando el crecimiento de los salarios, introduciendo cambios en la organización del trabajo y buscando una mayor flexibilidad del trabajo, tanto interna como externa, su situación no es la misma que la de la industria de componentes, ya que la presión sobre los costes es mucho mayor en la industria auxiliar que en la fábrica matriz. Una mayor inestabilidad laboral, unas relaciones laborales más desreguladas y un trabajo más intenso son elementos que están facilitando esta reducción de costes. En última instancia, la incertidumbre a la que se ve sometida la empresa matriz es trasladada a la empresa auxiliar, y esta a su vez la traslada a sus trabajadores. Tal como indica Lehndorff (1998), “con el sistema de producción just in time, son las personas, no los stocks, los que sirven de elemento regulador”. El trabajo es, por tanto, el elemento más débil de esta cadena de flexibilidad.

Sin embargo, en el caso español lo que resulta interesante destacar es el uso de la estructura reticular para aumentar la flexibilidad no sólo productiva sino también laboral. Así, “el ajuste de la mano de obra en la industria auxiliar es mucho más elevado que en la industria de ensamblaje. Al mismo tiempo, también en estas empresas hay una elevada flexibilidad tanto en horas de trabajo como en polivalencia funcional” (Recio et al 1991).

En un estudio realizado en la industria de componentes de Zaragoza se observa que la flexibilidad cuantitativa (temporalidad y tiempo parcial) ha aumentado en todas las empresas, y que adquiere niveles mucho mayores en las empresas que fabrican subconjuntos (integran componentes para fabricar algún subconjunto del vehículo –motor, sistema de frenos, suspensión, etc.- que se incorpora después directamente a la línea de montaje del fabricante de automóviles) que en las que fabrican componentes (fabrican piezas que o bien se llevan directamente a la cadena de montaje del vehículo o se integran en un subconjunto por otra empresa). En este mismo estudio también se señala que la flexibilidad funcional (rotación de tareas) está muy extendida en las empresas del sector, sin prácticamente diferencias entre las que fabrican componentes y las que producen subconjuntos. También la formación que imparte la empresa es mayor en el caso de las empresas que fabrican componentes (Martínez y Pérez 2000).

A medida que nos alejamos de los primeros niveles de las empresas de componentes, las condiciones de trabajo empeoran, de tal forma que incluso en las TIER-1 éstas son peores que en las ensambladoras, a las que se encuentran estrechamente vinculadas. Esta realidad se ha constatado, por ejemplo, en el caso de Opel y sus proveedores (Estrada et al 1997), así como en el de las empresas (ensambladoras y de componentes) instaladas en Cataluña (Recio et al 1991).

4.4. Relaciones laborales

En el sector de componentes las empresas están vinculadas organizativamente a través de la asociación de fabricantes SERNAUTO. Esta asociación defiende los intereses de las empresas ante la Administración y es la que se encarga de las relaciones del sector a nivel institucional. Pero no funciona como una patronal. En el ámbito laboral no hay ningún tipo de coordinación de las empresas del sector por parte empresarial. Los sindicatos, por su parte, tampoco tienen una representación coordinada en el sector y su presencia sindical en las empresas es muy diversa. Además, la articulación entre ellos es reducida (no sólo entre los diferentes sindicatos sino también dentro de cada uno de ellos) dado que frecuentemente se encuentran adscritos a federaciones sindicales distintas (plástico, metal, madera, etc.). Así, aunque físicamente las empresas (y, por tanto, los trabajadores) estén ubicadas en lugares próximos, por ejemplo en el mismo parque o polígono industrial existen a menudo deficiencias en la articulación entre ellos, tal como reconocen los propios sindicalistas.

La elevada diversidad interna del sector de componentes (tamaños de empresa, productos fabricados...) se extiende también al modelo de relaciones laborales. Existen, por una parte, grandes empresas multinacionales donde las relaciones entre actores están más estructuradas, formalizándose en un convenio colectivo de planta. Se trata, en cierta medida, de una situación similar a la que se produce en la industria ensambladora a la que proveen, aunque en las empresas de componentes hay un menor grado de fuerza sindical, entre otras causas porque la afiliación es menor⁷.

Por otra parte, se encuentran las empresas de reducido tamaño en las que la normativa laboral de referencia es un convenio colectivo sectorial, frecuentemente de ámbito provincial. Por tanto, en la medida que las actividades que

⁷ Contrasta que en este subsector de componentes sólo esté afiliado a algún sindicato el 15% como media, frente al 57% en la industria principal.

conforman el sector de componentes son muy variadas, existe una gran diversidad de convenios colectivos. Así, las empresas se enmarcan en los convenios sectoriales-provinciales de su ramo, siendo algunos de los más extendidos los de metal-mecánico, madera, química o electrónica. Lógicamente, en este contexto se constatan importantes diferencias en la intensidad garantista derivada de esta diversificación de convenios colectivos, muchas veces concurrentes en los mismos procesos productivos.

5. Los estudios de caso

En este apartado vamos a analizar tres empresas fabricantes de componentes de automóvil de las denominadas de primer nivel, o suministradoras directas a las firmas ensambladoras, implantadas en España y con capital de distinto origen. Las vamos a denominar Espacomponentes, Eurocomponentes y Usacomponentes.

El objetivo es profundizar en sus estrategias de localización, estudiando su implantación actual en España, la viabilidad de la misma, así como las estrategias de internacionalización que como grupos multinacionales llevan a cabo. También se presta especial atención al ámbito del empleo, la gestión de la mano de obra y las condiciones de empleo y de trabajo, la organización del trabajo y las relaciones laborales que estas empresas multinacionales despliegan en sus plantas en territorio del Estado español. El tercer objetivo es estudiar la interacción entre estos dos factores, o dicho de otro modo, el impacto de las estrategias de internacionalización en el ámbito del empleo.

Como ya se ha señalado en la introducción, la metodología empleada ha sido el estudio de casos, basado fundamentalmente en entrevistas semi-estructuradas o enfocadas (*focused interview*) sobre actores principales (directivos y representantes sindicales de estas empresas). Asimismo, esta información ha sido complementada con un análisis documental efectuado sobre estas empresas a través de bibliografía, documentación, anuarios e información publicada por las mismas.

En primer lugar procederemos a caracterizar estas empresas, viendo someramente sus características principales, particularidades y diferencias respecto a la conformación histórica del grupo multinacional, propiedad del capital y evolución reciente, a nivel mundial y en España. El segundo apartado se centra en la producción que realizan y su posición en el mercado. En tercer lugar se estudia la inserción de las plantas españolas de estas multinacionales en las redes de producción del automóvil y su relación con la casa matriz, con las firmas ensambladoras del automóvil y con el resto de proveedores. El cuarto apartado se dedica a analizar cómo se organiza la producción en las plantas españolas de estas multinacionales y el quinto a la gestión de la mano de obra y a las condiciones de trabajo. También se estudia la política salarial de las empresas en las distintas plantas, la segmentación de las condiciones laborales y salariales, y aspectos de salud laboral. Por último, se analiza el ámbito de las relaciones laborales, prestando especial atención a la negociación colectiva, la articulación de ésta en las distintas plantas productivas y la existencia y actividad de los comités de empresa europeos.

5.1. Caracterización de las empresas analizadas

Las tres empresas que hemos analizado son grupos multinacionales dedicados a la fabricación y provisión de módulos, componentes y autopartes a las firmas ensambladoras de automóviles. Se pueden clasificar, por tanto, como proveedores de componentes de automóvil de primer nivel (TIER-1), dedicadas al montaje de módulos a partir de piezas fabricadas por otros proveedores de niveles inferiores, o por ellas mismas, y suministradas a las firmas fabricantes de vehículos. Sin embargo, a pesar de dedicarse básicamente a lo mismo, las tres empresas objeto de estudio presentan diferencias muy importantes entre sí, como queda recogido en el siguiente cuadro. Los tres son grupos empresariales con presencia internacional, pero la dimensión de los mismos es muy diferente, sobre todo la diferencia de tamaño empresarial es muy grande entre la multinacional española y las otras dos. La diferencia de tamaño empresarial - medida por el volumen de ventas global del grupo- entre la multinacional europea y la norteamericana tampoco es despreciable, situándose alrededor del doble el valor de las ventas de la multinacional norteamericana⁸.

Este contraste de tamaño tan importante entre la multinacional española por una parte, y las multinacionales europea y americana por otra, marca unas diferencias muy grandes en cuanto a posición en la jerarquía de estas empresas en un mercado tan reducido (apenas alrededor de una decena de grandes productores de vehículos a nivel mundial) y en un ámbito donde las relaciones de poder entre empresas y el control sobre el entorno resulta tan importante. Esta diferencia de tamaño hace que la mayor parte de las veces estos dos grupos de empresas 'jueguen en ligas distintas' y que la capacidad de las megaempresas para influir en su actividad, planificar e invertir en las áreas de mayor rentabilidad en el sector sea mucho mayor. De la misma forma, no podemos obviar que en determinados mercados, como el español, estas empresas compiten y la más pequeña en ocasiones puede sacar provecho de una capacidad de reacción más ágil y no arrastrar un pesado proceso de reestructuración detrás.

Otra diferencia fundamental, vinculada a la del tamaño, es el origen de las empresas, aspecto que ha condicionado enormemente su evolución reciente. En el caso de las multinacionales europea y norteamericana su origen aparece como una división de una gran multinacional de fabricación de vehículos, cuando la industria presentaba un grado de integración vertical mucho mayor y

8 Si medimos la dimensión de la empresa por el número de empleados las diferencias son aún mayores, ya que la multinacional norteamericana tiene alrededor del triple de asalariados que la europea.

cada firma fabricante de vehículos se proveía a través de su propia división de componentes. Este modelo ha sido el característico en la industria del automóvil durante gran parte del siglo XX, siguiendo el principio Fordista que priorizaba los objetivos de seguridad en la provisión y de transmisión de innovaciones y de control de calidad a lo largo de toda la cadena de producción que se obtenía con la integración vertical en la industria en empresas que realizaban todas las fases de producción bajo la misma propiedad.

Por el contrario, el origen de la multinacional española está en una pequeña empresa de fabricación de piezas para el automóvil que ha ido progresivamente ampliando su gama de producto, especializándose, creciendo y ampliando mercados hasta convertirse en proveedor de primer nivel de varios fabricantes de vehículos en diversas partes del mundo. Esta diferencia ha marcado enormemente el comportamiento reciente de estas empresas. Así, tanto la multinacional europea como la multinacional norteamericana han seguido en la década de los 90 un drástico proceso de desvinculación de la firma automovilística matriz en cuanto a destino de la producción -ya que en cuanto a propiedad de la misma ambas mantienen un fuerte vínculo- y de apertura a nuevos mercados ampliando las ventas a nuevos constructores. Los procesos de desvinculación estaban orientados a permitir una mayor libertad por parte de la empresa matriz a la hora de elegir a sus proveedores, lo que de hecho ha significado que estas empresas se han tenido que enfrentar a un marco de mayor presión competitiva, a la necesidad de reorientar su actividad y de buscar nuevos clientes que compensaran la pérdida de su mercado garantizado.

Esto ha supuesto en ambos casos la necesidad de amplias reorganizaciones empresariales. En el caso de la multinacional europea éstas han pasado sobre todo por la fusión y absorción de otras grandes empresas de componentes (además de capital originario del mismo país) para ampliar las cuotas de mercado y el número de clientes, por lo que la dinámica ha sido expansiva. En el caso de la multinacional norteamericana el proceso ha venido marcado por una fuerte reestructuración, en la que se han redefinido los objetivos de la empresa y, más concretamente, los módulos y componentes hacia los que se dirige prioritariamente la producción, la inversión y los nuevos desarrollos. Junto a la dinámica comentada anteriormente para la otra compañía, consistente en la compra de otras empresas para situarse en estos nuevos mercados, se ha producido la venta de divisiones y el cierre y la reubicación de numerosas plantas productivas en todo el mundo, entre ellas algunas que estaban en España.

Por el contrario, la empresa española ha ido creciendo, primero mediante la práctica de una hábil política de alianzas con otras empresas internacionales del

sector y la compra de licencias de fabricación y, en la década de los noventa, abriéndose al exterior, en gran medida mediante la constitución de *joint venture* o empresas mixtas con productores locales o con otras multinacionales del sector de componentes. De esta forma, la empresa inicia una senda de crecimiento que llega hasta la conversión en una multinacional del sector de fabricación de componentes del automóvil con una dinámica claramente expansiva tanto a nivel mundial como en nuestro país.

Principales características de las empresas analizadas

	ESPACOMPONENTES	EUROCOMPONENTES	USACOMPONENTES
ACCIONARADO	80% familiar, 20% instituciones financieras	71,5% grupo automovilístico	Filial de grupo automovilístico, en 1999 se hace empresa independiente, cotiza en bolsa
PROVIENE DE UNA SUBDIVISIÓN DE ENSAMBLADORA	NO	Sí	Sí
Nº DE PLANTAS DEL GRUPO	591	160 ²	1.712 ²
Nº DE PLANTAS EN ESPAÑA	192	232	72
Nº DE PLANTAS EN 'JOINT VENTURE'		3	42 (mundo) ³
VOLUMEN DE VENTAS	1.588 millones de euros ¹	11.000 millones de euros ²	26.900 euros ²
Nº DE TRABAJADORES	7.100 ¹	60.000 ²	185.000 ²
Nº DE TRABAJADORES EN ESPAÑA	2.200 ²	(5.949 ²) 5.500 ³	4.920 ²
Nº DE MÓDULOS EN LOS QUE CENTRA SU PRODUCCIÓN	3	6	gran variedad
DINÁMICA RECIENTE DEL GRUPO	Expansiva	Expansiva	Fuerte reestructuración
DINÁMICA RECIENTE EN ESPAÑA	Expansiva	Recesiva	Recesiva

(1) Datos de 2004. (2) Datos de 2005. (3) Datos de 2006.

Otra diferencia importante se produce en el accionariado o propiedad de estas multinacionales de la producción de componentes de automóvil. En el caso de Eurocomponentes y Usacomponentes son sociedades anónimas dominadas en su accionariado, todavía en la actualidad, por fabricantes de vehículos, aunque durante la década de los noventa se hayan ido constituyendo en empresas independientes a todos los efectos.

El principal accionista del grupo Eurocomponentes continua siendo uno de los principales grupos constructores de vehículos europeos, al que ha estado ligado desde su nacimiento⁹. La firma constructora nunca ha dejado de ser el accionista mayoritario y lejos de reducir su participación en el mismo la ha ido amentando. Así, la última compra empresarial por parte del grupo Eurocomponentes se financió en gran medida con fondos de la firma automovilística, hecho que incrementó su participación en el grupo y que a nuestro entender muestra el interés estratégico de la firma ensambladora por la multinacional de componentes y por el mantenimiento de una presencia fuerte en el grupo de los TIER-1.

Usacomponentes fue segregada en diferentes fases. En 1998 su casa matriz colocó en bolsa un porcentaje minoritario de la empresa. En 1999 vendió el resto de las acciones a los propios accionistas de la matriz y cedió una participación minoritaria (2,2%) a un fondo de jubilación de los empleados del grupo. Esta externalización del capital iba acompañada de un plan de tutela de la casa matriz que se extendía hasta 2005. Un mes antes de expirar este plazo Usacomponentes se acogió a la ley de quiebras estadounidense y su matriz tuvo que asumir su compromiso de participar en el proceso de reestructuración financiera y productiva. En 2006 se abrió un proceso de venta. Existe una propuesta de cuatro entidades financieras de adquirir la participación mayoritaria, pero está sujeto al levantamiento de la situación concursal.

Por el contrario, Espacomponentes es una empresa familiar en la que la familia propietaria controla el consejo de administración y toma las decisiones estratégicas respecto al grupo empresarial. Al mismo tiempo, la mayor parte de las filiales en el extranjero son *joint venture* con otras empresas del subsector de componentes, tanto multinacionales como empresas locales de cada país. Recientemente la empresa realizó una ampliación de capital que permitió la entrada de varias instituciones financieras regionales, que en conjunto suman el 20% del capital del gru-

9 En la actualidad el grupo empresarial de la industria final posee el 71,5% de la propiedad de la empresa de componentes.

po empresarial. Esta ampliación de capital tiene como objetivo principal la financiación de una mayor expansión internacional del grupo.

Por último, destacar una diferencia importante en este caso entre la multinacional española y la europea por un lado y la multinacional norteamericana por otro, consistente en la gama de producto o variedad de módulos que fabrican. Las primeras centran su producción en un número muy reducido de módulos o sistemas¹⁰ en los que se han especializado y son capaces de suministrar en just in time a las ensambladoras, encargarse del control de calidad, de adaptarse a las especificaciones cambiantes en el tiempo de la firma ensambladora, del desarrollo conjunto de innovaciones, etc. En el caso de la multinacional norteamericana también realiza estas funciones de suministro de sistemas pero la variedad de módulos y sistemas de automóvil que fabrica y comercializa es muchísimo mayor, estando presente en casi toda la gama de componentes de automóvil. También hay que señalar que se orienta, en mayor medida que las otras dos empresas, hacia los componentes mecánicos y que está en un proceso de reestructuración de la producción tendente a concentrar su actividad en la producción de los componentes de mayor valor añadido mediante la introducción de la electrónica y el desarrollo de la mecatrónica.

5.2. Origen e historia reciente de las empresas analizadas

A continuación vamos a profundizar en la conformación histórica de estos grupos empresariales con el objeto de poder explicar mejor su situación actual, sus problemáticas recientes y el bagaje del que parten para sus futuros desarrollos.

Eurocomponentes es una empresa que tiene sus orígenes en el siglo XIX con la realización de diversas actividades industriales vinculadas al material de transporte. Esta empresa se consolida durante el siglo XX como una de las grandes del mercado bajo la protección y demanda de uno de los principales grupos constructores de vehículos europeos. Ya en la década de los noventa del siglo XX, y por medio de un proceso de concentración empresarial de diver-

10 Se entiende por sistema el conjunto de autopartes que sirven para realizar una función por sí mismos en el automóvil, como por ejemplo el sistema de escape, que engloba todas las piezas necesarias desde que el motor expulsa los gases hasta que los expulsa el vehículo: tubo de escape, silenciadores, catalizador, etc.

sas empresas multinacionales del mismo país dedicadas a la producción de componentes de transporte, surge un gran grupo empresarial que se sitúa entre los diez más grandes del mundo en la producción de componentes de automóvil. Los recientes procesos de fusión o compra han servido a esta empresa como vía para ampliar sus mercados y acceder a un mayor número de constructores de vehículos, primero pasando del suministro casi en exclusividad para su firma constructora matriz a la práctica totalidad de constructores de su país y, posteriormente, accediendo a la mayoría de firmas europeas e incluso norteamericanas y japonesas.

La historia reciente de esta empresa es un ejemplo que encuadra perfectamente con la historia de la industria de componentes. Ésta se ha caracterizado por seguir un proceso de concentración, desvinculación de las firmas de constructores de vehículos con los que aparecen ligadas desde el inicio y de las que hacían de proveedores únicos, y la conversión en empresas multinacionales con extensión de sus actividades productivas a varios países y continentes.

Así, esta empresa pasa de trabajar prácticamente de forma exclusiva para su firma matriz a diversificar su cartera de clientes. A finales de la década de los ochenta esta empresa realizaba un 94% de su volumen de negocio para la ensambladora que detenta su propiedad, a finales de los noventa este porcentaje se había visto reducido hasta un 60% y continúa una tendencia descendente desde entonces. En parte gracias a la compra de otras empresas que ya suministraban a numerosos constructores y disponen de una distribución geográfica y comercial amplia y bien implantada, sobre todo en los principales núcleos de producción europeos y con los grandes fabricantes europeos. La empresa se expande tanto en volumen de producción como en implantación territorial y suministra componentes como tubos de escape, asientos y elementos para el interior del vehículo a los principales constructores alemanes y franceses y a los japoneses Honda y Mitsubishi. El grupo cuenta con una implantación productiva fuerte en Francia, España y Alemania debido en gran medida a que las empresas adquiridas en los últimos años habían extendido su presencia en estos países mediante la compra de distintas firmas y la instalación de plantas productivas.

Usacomponentes tiene su origen en las primeras décadas del siglo XX con el suministro de componentes a uno de los mayores productores mundiales de vehículos. Las dimensiones de esta empresa son gigantescas aunque el constructor de vehículos para el cual producía nunca llegó a tener el grado de integración vertical de su principal competidor, dejando más margen para la compra de componentes en el mercado abierto, tal y como prescribe el modelo

Sloaniense característico de esta firma constructora durante las décadas centrales del siglo XX. Posteriormente, tras la fuerte reestructuración de finales de siglo que tiene lugar en la industria del automóvil esta empresa abre su cartera de negocio a varios constructores norteamericanos, europeos y japoneses.

Como en el caso del resto de fabricantes de componentes, durante la década de los noventa se pasa de un suministro prácticamente en exclusiva para un único fabricante (el accionista mayoritario) a una diversificación de clientes, ampliando el suministro de componentes a un número cada vez mayor de firmas constructoras. Paralelo a este proceso de diversificación, la empresa de componentes se va desgajando del grupo matriz y adquiriendo mayor autonomía. La reestructuración del grupo continúa y a partir del año 2000 Usacomponentes adquiere un conjunto de empresas que le permiten girar su producción hacia componentes más tecnológicos y crear divisiones nuevas (en tecnologías en desarrollo como las motorizaciones diesel, mecatrónica, multimedia y electrónica de entretenimiento para el automóvil, etc. y divisiones fuera de la industria del automóvil como por ejemplo en el desarrollo de maquinaria para fines médicos). Al mismo tiempo la empresa realiza una reestructuración de su producción tradicional con el cierre de determinadas plantas y el progresivo abandono de la producción de determinados componentes (como el cableado) o su deslocalización a países con mano de obra más barata, menor gravamen de la actividad empresarial, etc.

Usacomponentes se instala en España al mismo tiempo que su casa matriz. Las primeras inversiones están en parte diseñadas para proveer de componentes de fabricación nacional (acorde con la cuota de nacionalización acordada en este momento). Es posible que en la ubicación de sus plantas iniciales se tuviera en cuenta tanto la proximidad de la planta de montaje de vehículos (se implantaron en Rioja y Aragón), como la necesidad de satisfacer demandas de desarrollo industrial (Cádiz) realizadas por el Gobierno español como contrapartida de las cuantiosas ayudas y cambios en la regulación del sector que obtuvo la casa matriz en el momento de su instalación. En los últimos años la implantación territorial de la empresa ha cambiado. En unos casos ha procedido a la venta (Rioja) cierre y reestructuración (Olvega, Tarazona, Puerto Real) de plantas consideradas no estratégicas. De otra ha ampliado su presencia mediante la adquisición de factorías especializadas en productos que el grupo norteamericano considera vitales para su expansión (las nuevas plantas están ubicadas en Cataluña). En un caso la operación formó parte de la compra de un grupo multinacional de componentes del que formaba parte la empresa española, en el otro de una compra puntual.

La empresa **Espacomponentes** tiene un origen completamente distinto de las dos empresas estudiadas anteriormente. Su origen se remonta a mitad de siglo pasado en una empresa familiar que, especializada en la producción de un componente mecánico muy determinado, es capaz de desarrollar una innovación y crear una asociación con una multinacional del sector para proveer al mercado español y europeo. A partir de aquí, y por medio de alianzas con otras empresas y compras de patentes, amplía su gama de producto abriendo nuevas factorías en España y ubicándose en distintos mercados de componentes. Pero no es hasta finales de la década de los ochenta que impulsada por la tendencia de los fabricantes de abrir sus compras a nuevos proveedores e implantar la tendencia a la modularización en el sector de componentes, cuando esta empresa da el salto cuantitativo y cualitativo como proveedor de primer nivel. Primero se constituye en grupo empresarial, articulando el conjunto de empresas que hasta entonces funcionaban de una manera más o menos independiente, bajo una planificación, dirección y gestión centralizada, posteriormente ya en la década de los noventa se expande internacionalmente localizando plantas productivas, logísticas -para garantizar el suministro secuenciado en just in time- y técnico-comerciales -para el desarrollo de innovaciones conjuntamente con los ensambladores y adaptarse a las necesidades de éstos- en prácticamente todos los países del mundo que cuentan con industria del automóvil.

Como resumen de este repaso a la evolución histórica de estas tres empresas y destacando las consecuencias presentes de los mismos, podemos decir que los cambios recientes en la industria han sorprendido en cierta forma 'a contra pie' a las grandes y consolidadas, Usacomponentes y Eurocomponentes, sobre todo a la primera, que ha requerido de una fuerte reestructuración interna, cerrando o desactivando progresivamente determinadas actividades. La empresa de dimensión más pequeña sólo ha tenido ventajas, lo que se ha mostrado en su espectacular expansión y en su ágil respuesta a los cambios. Eurocomponentes también ha utilizado el nuevo contexto productivo para crecer mediante la compra de empresas, articulando en gran medida la industria de componentes de su país.

Espacomponentes se ha visto favorecida por el nuevo contexto productivo que ha caracterizado la industria en los últimos tiempos, ha sabido aprovechar su potencial y esto le ha permitido expandirse desde una pequeña empresa nacional a tener una dimensión multinacional, aunque mucho más irrelevante que las otras dos anteriores en los mercados internacionales del automóvil, ya que la distancia que los separa en volumen de ventas, número de empleados, etc. es inmensa. De la misma forma, conviene apuntar que Usacomponentes, aun-

que es la empresa que más problemas ha mostrado recientemente en varias de sus divisiones, es muy probable que sea la que salga más reforzada después de la reestructuración, dado su objetivo por centrarse en los componentes de mayor valor añadido, los que por medio de la innovación tecnológica permiten un contexto mercadológico más seguro y de mayores beneficios. Opción que puede aprovechar dada su dimensión y su potencial en este campo. Por el contrario Eurocomponentes no parece decantarse tan claramente por esta opción de futuro y los componentes en los que centra su producción no parece que puedan incorporar tanta tecnología y alcanzar tanto valor. Espacomponentes posiblemente no tiene esta opción a su alcance¹¹.

5.3. Especialización productiva

La producción de las tres empresas objeto de análisis difiere en gran medida en la gama de producto que fabrican, la intensidad tecnológica de los componentes y el rango tecnológico y la madurez en el mercado de los mismos. Difiere también en que se trate de componentes de acabado o componentes motrices del vehículo, el valor añadido de su producción en la cadena de valor del vehículo y lo desarrollada que tengan la estrategia de modularización respecto a la fabricación de piezas o componentes y que se responsabilicen del suministro secuenciado en just in time, control de calidad final. Es decir, la penetración en el negocio de la empresa de lo que podríamos denominar predominio de la 'nueva filosofía productiva' del sector caracterizada por los principios del *Lean Production System* respecto a la vieja práctica de 'simplemente' producir autopartes.

Otra diferencia vinculada a la anterior es el lugar en la jerarquía productiva que les otorga el tipo de producción realizada, la dimensión, cuota de mercado y cartera de clientes de que disponga, así como el grado de protección respecto a la competencia derivada del grado de innovación de sus productos y la reserva de nichos de mercado relativamente más seguros que ello proporciona. Por un lado, destacaríamos el caso de Espacomponentes y de Eurocomponentes, y por otro el caso de Usacomponentes, encontrando en un extremo de la horquilla a la empresa española y en el otro a la norteamericana. Respecto a la concentración de la gama de producto, en el primer caso la producción se concentra en un número muy reducido de módulos o sistemas: en tres funcio-

11 Lo que no quiere decir que Espacomponentes no pueda apostar por la I+D+i en sus productos, como así lo hace, pero no tiene la dimensión suficiente ni se dedica al tipo de componentes que, en principio, pueda producir una innovación sustantiva a nivel de la industria del automóvil, como las otras dos empresas.

nes la empresa española y en seis en el caso de la empresa europea. Además se comprueba la voluntad de desprenderse de otras áreas de negocio no vinculadas a las funciones en las cuales pretenden concentrar su producción.

Por el contrario, Usacomponentes produce y comercializa más de cien componentes, entre módulos y autopartes, derivado del hecho de su organización en divisiones distintas entre sí, y en incluir en su producción piezas o componentes más vinculados al sistema motriz, de propulsión y control de la misma en el vehículo, y que generalmente son más complejos e incluyen más piezas que los sistemas de acabado o ‘vestido’ del vehículo en los que centran su producción Espacomponentes y Eurocomponentes. El grado de intensidad tecnológica de los componentes que fabrican también difiere pero sobre todo difiere el rango de intensidad tecnológica de su gama de productos. Así, Usacomponentes fabrica tanto los módulos que incorporan más tecnología y más innovación como las piezas más simples, como por ejemplo el cableado de automóvil. Ello da lugar a una producción muy dispar en este sentido y que claramente sigue una lógica en la localización de la producción con diferentes grados de innovación o de tecnología incorporada en sus distintas plantas ubicadas en países con distintos grados de desarrollo o grado de industrialización, como veremos más adelante.

El grado de intensidad tecnológica de la producción de Espacomponentes y Eurocomponentes es más homogéneo a lo largo de toda la gama. Sin embargo, tampoco es razonable despreciar a priori los avances tecnológicos y las innovaciones producidos en componentes aparentemente simples como por ejemplo un asiento de automóvil (módulo que producen ambas multinacionales), ya que éste puede incorporar calefacción, reglajes eléctricos con memorización de distintas posiciones o anclajes que lo hagan más funcional o que permitan ocultarlo en el suelo de forma escamoteable, o tejidos ignífugos, etc.

Al mismo tiempo, ambas empresas desarrollan un amplio surtido de productos en cada función en la que están especializadas para poder abarcar una amplia gama de acabados, por lo que el grado de incorporación de tecnología en los de gama más alta es creciente. Además, gran parte de las innovaciones en el campo de estas empresas se refieren a nuevos materiales, sobre todo plásticos y demás derivados del petróleo, e innovaciones en el campo de la química (como materiales autodeformables, etc.), aunque también se recurre a la incorporación creciente de la electrónica, por ejemplo en la función puerta o en la función asiento. En la empresa Eurocomponentes, al fabricar mayor número de módulos y de un mayor grado de complejidad que su homóloga española, y tener una dimensión mucho mayor, tiene un mayor peso el desarrollo tecnológico y de I+D+i, sobre todo en la fabricación de la función escape y los distintos

avances vinculados a una menor emisión de gases y protección del medio ambiente, y también en todo lo que se refiere al incremento de seguridad de los vehículos, tanto para los pasajeros como para los viandantes.

Por lo comentado en los párrafos precedentes, a la hora de ordenar de menor a mayor el valor añadido de la producción de cada una de estas empresas en la cadena de valor del vehículo, quedarían ordenadas de la siguiente manera: primero la producción de la multinacional española, después la de la europea y con un mayor valor la producción de la norteamericana, teniendo presente que esta empresa concentra los sistemas de mayor valor junto a, o al mismo tiempo que, las autopartes más simples y de menor valor.

Respecto a lo insertadas que estén en la estrategia de modularización y el seguimiento de la nueva filosofía productiva del sector impuesta por las firmas ensambladoras y el rol determinado a los proveedores, podemos decir que tanto Espacomponentes como Eurocomponentes están plenamente integradas en estas redes productivas como proveedores de primer nivel. Como muestra de ello podemos citar el centrarse en un número reducido de módulos completos, o también denominados funciones, encargarse no sólo de la producción sino también de la logística, suministro just in time, control de calidad final, etc., y también la ubicación de plantas de dimensión media o pequeña siguiendo a las factorías de las firmas ensambladoras por todo el mundo para poder suministrarles los módulos secuencialmente y asumir gran parte de sus necesidades de flexibilidad en la producción.

Por el contrario Usacomponentes no tiene desarrollada en igual medida esta estrategia de localización de plantas donde prime la proximidad al cliente y practica una política de localización de sus plantas diferenciada en función del grado de desarrollo tecnológico de su producción. Al mismo tiempo que estas plantas tienen una dimensión mucho mayor. De la misma forma, el lugar de esta multinacional en la pirámide jerárquica que constituye la industria del automóvil es más alto derivado de su macrodimensión y sobre todo del grado de innovación tecnológica de gran parte de su producción. Lo que situaría a esta empresa -junto a algunas otras multinacionales de componentes que desarrollan y patentan módulos de elevada tecnología y que se caracterizan por su fuerte inversión en procesos de I+D+i-, en una posición privilegiada dentro de la industria y no tan subordinada a las firmas ensambladoras como el resto de proveedores de primer nivel.

A continuación vamos a describir con más detalle la producción de cada una de estas multinacionales. La compañía Eurocomponentes está especializada en el diseño, desarrollo y producción de seis funciones o módulos completos

de componentes del automóvil, en los que es una de las compañías proveedoras más grandes a nivel mundial y suministra estos componentes a las principales firmas constructoras de automóviles tanto europeas como norteamericanas y japonesas a través de sus factorías presentes en una treintena de países. Los módulos que produce son: sistemas de escape, paneles de instrumentos o *cockpit*, módulos frontales o parachoques, asientos de automóvil, sistemas y mecanismos de puertas, y paneles acústicos.

Esta multinacional europea se encarga de la producción de subpartes o piezas, compras a proveedores de niveles inferiores, montaje del módulo generalmente en plantas próximas a las factorías de los ensambladores y la entrega secuenciada con sistemas just in time, además del control de calidad y la permanente comunicación con el ensamblador con el objeto de tratar de mejorar aspectos productivos y logísticos. Produce componentes o módulos del automóvil tanto duros como blandos. En el primer apartado, es un líder mundial en la producción de tubos y sistemas de escape. En este campo, al igual que en el resto en los que está especializado este grupo empresarial, la vinculación o nexo con los fabricantes de vehículos es muy amplia y la comunicación y el desarrollo de innovaciones conjunto es continuo. La empresa fabrica la mayor parte de los componentes de la línea de escape, desarrollando un enfoque global centrado en el suministro del módulo entero y haciéndose responsable de esa área ante el constructor, superando la fase del simple suministro de subpartes o piezas aisladas. Al mismo tiempo, desarrolla innovaciones en filtros de partículas y en adaptar el sistema de escape a los nuevos desarrollos de motores y a las normas cada vez más estrictas de control de emisiones y menor impacto medioambiental.

Respecto a los módulos más vinculados al acabado interno y confort del vehículo, destaca como líder mundial en la fabricación de paneles de instrumentos y de salpicaderos, lo que se denomina en el ramo *cockpit* o compartimentos de la cabina de conducción. Este módulo es un elemento clave de la estructura de la cabina y las últimas innovaciones que se han producido son en el campo de la ergonomía, el diseño y la funcionalidad. En la concepción y diseño de estos módulos es básica la estrecha colaboración con las firmas constructoras de vehículos para adaptarse plenamente a sus cambiantes necesidades de diseño, etc. que se producen en cada cambio de modelo de vehículo o *re-styling* del mismo. Otro módulo clave en la producción de esta compañía y en el que ocupa un lugar destacado en el mercado mundial es los asientos de automóvil. La empresa diseña, arma y fabrica los principales componentes, y suministra en just in time el módulo asiento tanto por sistemas DAD (*direct automatic delivery*) a través de túneles o *conveyors*, o por transporte por carretillas. Este componente ha sufrido diversos cambios e innovaciones, sobre todo en el ámbito de incremento de la seguridad y protección de los

pasajeros. En este sentido, la empresa destina un 5% de las ventas a la I+D+i aplicada a materiales, diseños y productos más seguros, más cómodos y estéticos, menos pesados y menos costosos.

Esta empresa es la primera proveedora mundial en sistemas de puertas (paneles y mecanismos). En este campo diseña y fabrica módulos de puerta y puertas de vehículo completas, componiendo a la vez interior y exterior de este componente del coche. Es necesaria una estrecha y continua colaboración con los fabricantes para que este elemento pueda integrarse en el conjunto de la carrocería y el interior del vehículo en términos estéticos, de cumplimiento de parámetros de seguridad y de ergonomía del habitáculo. La empresa se compromete con los fabricantes-clientes a adaptarse continuamente a las especificaciones que estos últimos marquen en términos de calidad, acabado, peso y aislamiento, aspectos en los que desarrolla innovaciones de proceso y de producto.

El quinto módulo en el que está especializada Eurocomponentes es el sistema acústico. La utilización de paneles aislantes se ha extendido desde la insonorización del motor a todo el área del habitáculo con el objetivo de reducir las vibraciones e incrementar el confort de marcha de los vehículos. Las innovaciones son constantes en este campo en un intento de separar los vehículos de gama alta y media, de los de gama baja, o los de determinados constructores que centran su diferencia en aspectos cada vez más sutiles de confort de marcha, pero que les permite incrementar en gran medida el valor de sus productos.

Por último, la empresa analizada es uno de los principales proveedores a nivel mundial de módulos frontales o parachoques a los principales fabricantes mundiales. El módulo bloque delantero ha sufrido grandes cambios en los últimos años en los diseños y materiales utilizados debido a que se ha convertido en un elemento central en la estética y el diseño general del vehículo, y participa en los resultados aerodinámicos y en la seguridad del vehículo. Esta empresa suministra el módulo completo en just in time, como las constructoras demandan crecientemente, y con todas las especificaciones requeridas (color, forma, capacidad de absorción de golpes, materiales autodeformables, etc.). Las innovaciones en el campo de la seguridad y la estética de este módulo son continuas, combinándose las innovaciones de proceso y producto.

Espacomponentes centra su producción en dos de los componentes ya analizados, función puerta y asientos, y agrega la producción del módulo techo del automóvil. En esta empresa destaca el progresivo cambio que ha habido en su especialización productiva y que ha corrido paralelo a su expansión. Este recorrido ha ido desde componentes metal-mecánicos que podríamos denominar

duros en los que inició su producción, como son las piezas mecánicas de la dirección, hasta componentes más ligeros como son los acabados interiores de los vehículos (interior de techos y puertas, paneles, guarnecidos, salpicaderos, tapizados, asientos, etc.). Espacomponentes divide su producción en función puerta (componentes de acabados, paneles, guarnecidos, elevallunas, cerraduras y mecanismos de cerradura centralizada), función techo (aislantes y techos, techos solares y mecanismos) y función asiento (asientos, anclajes, cinturones de seguridad, etc.). En los mecanismos de puerta esta empresa está especializada en los elevallunas. En la producción de asientos y cinturones de seguridad se ha especializado en un nicho de mercado en expansión, como son los monovolúmenes, donde se están produciendo las mayores innovaciones en este campo (asientos rotatorios, sistemas de anclaje, asientos individuales aligerados y desmontables, asientos escamoteables en el suelo del vehículo, etc.).

Podemos observar como tanto en los mecanismos de la función puerta como en los asientos es un competidor directo de la multinacional europea analizada y las dos empresas compiten en ubicación y costos por hacerse con los contratos de las firmas constructoras en varios países, entre ellos España, con una tendencia expansiva de Espacomponentes aunque las dimensiones y el mercado de Eurocomponentes son mucho mayores.

Por último, Usacomponentes es la principal multinacional de sistemas o módulos para automóvil de electrónica, transporte -incluyendo mecanismos de transmisión, seguridad, y conducción- climatizadores, controles y sistemas de seguridad, arquitectura eléctrica y tecnologías de ergonomía interior del automóvil. También tiene divisiones que desarrollan componentes fuera de esta industria del automóvil, concretamente desarrolla componentes tecnológicos para ordenadores, telecomunicaciones, electrónica del consumidor, etc.

Sus plantas en España son una buena muestra de su proceso histórico de implantación y reestructuración. La primera línea de producción es la de componentes mecánicos. Estos se encuentran concentrados en el complejo productivo de la Bahía de Cádiz, donde cuenta con tres factorías dedicadas a la producción de amortiguadores, sistemas de transmisión y rodamientos. Se trata de una división de nivel tecnológico medio (aunque la planta de rodamientos siempre ha tenido un peso menor) y una posición de mercado presionada por la competencia. Una segunda línea la conforma la división de cableado. Se trata sin duda de la división más afectada por el proceso de deslocalización. De hecho ya se cerró una de las plantas y se han producido importantes ajustes de plantilla en las otras, que parecen estar abocadas a especializarse sólo en funciones auxiliares (recambios, montaje final).

Una tercera división está dedicada a la producción de interruptores, uno de los componentes básicos del funcionamiento electrónico de los vehículos. Se trata de una planta que ha experimentado una importante renovación tecnológica, con fases del proceso productivo altamente automatizadas y que produce hacia el mercado mundial (de hecho es el proveedor exclusivo de un producto para un gran grupo ensamblador) aunque no está exenta de una fuerte presión competitiva. La cuarta división está especializada en la producción de bombas diesel. Se trata de una planta orientada al mercado mundial que forma parte de un complejo de factorías del grupo que producen diferentes componentes del motor diesel. Por su trayectoria la planta ha adquirido una importante experiencia en el desarrollo y fabricación del producto realizado. Su principal limitación es quizás que en su conjunto Usacomponentes tiene una cuota minoritaria de productos diesel, lo que genera el peligro de la subutilización de las instalaciones productivas. A destacar que en ninguna de las plantas españolas se localiza el núcleo del I+D+i, este se encuentra en otros centros europeos. En todo caso la mayor fuerza de las plantas radica en su experiencia en el desarrollo final y la producción.

De las tres empresas analizadas en este estudio Usacomponentes es la más grande y diversificada en cuanto a producción de componentes se refiere. De hecho, su vínculo originario con una de las firmas de producción de automoviles más grande del mundo ha hecho que esta empresa produzca prácticamente todos los componentes del automóvil. En la actualidad, esta empresa diseña, desarrolla y produce, en colaboración con las principales compañías de fabricación de vehículos, una amplia gama de componentes, módulos y sistemas integrados. A través de sus secciones de dinámica, propulsión y térmica, produce componentes más mecánicos y módulos más vinculados a las funciones básicas del vehículo (motor, refrigeración, dirección, etc.), lo que hemos denominado componentes duros¹². También cuenta con un desarrollo muy amplio de las secciones de componentes y módulos eléctricos, electrónicos y de seguridad, y tam-

12 Usacomponentes es uno de los mayores fabricantes de amortiguadores, frenos y componentes para frenos (pastillas, zapatas, discos, tambores, fluidos, pinzas y componentes hidráulicos), filtros (para aire, aceite, gasolina, gasoil y para la cabina de pasajeros), lubricantes (aceites para el motor, la transmisión por engranajes, etc.). En aire acondicionado es el primer proveedor mundial de sistemas y componentes para la industria del automóvil y también destaca su posición en la producción de productos diesel (bombas rotativas de combustible, sistemas de inyección, filtros, etc.). En el futuro esta empresa plantea seguir produciendo componentes mecánicos y mecano-electrónicos y, en particular, pretende impulsar las líneas de innovación, desarrollo y producción de inyectores, interruptores y conectores, sensores de levas, válvulas EGR, módulos de ignición y módulos de control electrónico.

bién de interiores. En los últimos años, y tras una reestructuración muy grande a nivel mundial, esta empresa está impulsando los módulos que combinan electrónica con telecomunicaciones¹³ (sector de las TIC aplicadas al automóvil), que se espera que tenga una expansión y crecimiento muy grande en los próximos años (sistemas de navegación, de audio, sistemas de entretenimiento, On Board Units o sistemas operativos a bordo para el primer sistema mundial de peajes asistido por satélite, producción de tacógrafos digitales, TV y DVD para automóvil, sistemas de recepción de radio, telefonía, internet, etc.).

En el futuro, los planes de la compañía pasan por centrar la inversión en las divisiones de electrónica y en los productos y servicios mejorados a través de la introducción de la electrónica. Por esta vía de introducir la electrónica en todos los componentes, y el desarrollo del área de la mecatrónica (rama de la ingeniería que combina mecánica y electrónica), pretende mantener la posición líder que ocupa en componentes tradicionales como los sistemas de diesel, térmicos, de frenos, embragues, y amortiguadores, con los que a través de la innovación pretende ampliar su mercado.

5.4. Posición en los mercados

Por lo que respecta a la posición en los mercados que ocupan las tres empresas, podemos decir que tanto la multinacional norteamericana como la europea ocupan una posición privilegiada en el sector de componentes derivada de su dimensión, ya que ambas se encuentran entre las diez más grandes a nivel mundial, medido tanto por volumen de ventas como por número de trabajadores. Esta posición les permite atender las demandas de las firmas ensambladoras en cualquiera de los países que cuentan con industria del automóvil en los cinco continentes. Además, la mayor dimensión es funcional al nuevo modelo productivo en la medida que las firmas constructoras de vehículos -que son las que marcan el paso en la industria-, requieren de proveedores cada vez mayores que les suministren el componente a todas sus plantas, para homogeneizar calidad y presionar en precios mediante un contrato global, además de garantizar en mayor medida el suministro.

13 En los últimos años Usacomponentes se ha posicionado preferentemente en el sector de componentes de multimedia para el automóvil mediante la compra de una de las mayores firmas europeas de equipos de audio para el automóvil. Con ello, esta multinacional de componentes pretende impulsar la producción de tecnología multimedia, sistemas de sonido para el automóvil y sistemas de navegación, y es previsible que este ámbito se convierta en uno de los que atraiga más inversión dadas las expectativas de crecimiento que el sector tiene depositadas en él.

Esta estrategia, que se ha denominado de proveedores globales, ha provocado en los últimos años numerosas fusiones y compras en el sector de empresas de componentes de primer nivel y el incremento de dimensión de los mismos, aspecto al que no han escapado las empresas que estamos analizando, como hemos visto en el apartado anterior. Vemos así como se cruzan varias tendencias, la concentración de empresas en la industria auxiliar del automóvil a nivel mundial reduce la competencia, al tiempo que se amplía el mercado por la externalización creciente que realizan las firmas ensambladoras. Ello está originando un conjunto de reestructuraciones en las empresas más importantes de componentes que durará hasta que se digiera este incremento de dimensión pero que anticipa grandes beneficios.

Las estrategias de las firmas constructoras de desarrollar plataformas y modelos comunes que comercializan varias de ellas, así como que los contratos con los proveedores de primer nivel tengan cada vez una duración mayor, que generalmente dure toda la vida útil del modelo, también ha potenciado la extensión de los megaproveedores. Por último, el modelo de empresa red en el cual cada vez se descarga más responsabilidad sobre los proveedores y crece en complejidad la relación proveedor de primer nivel-constructor, al asumir estos últimos funciones en las áreas de innovación de producto y control de calidad beneficia a las empresas de mayor dimensión. Las firmas constructoras pretenden reducir el número de proveedores de primer nivel con los que tienen que tratar y este cierre de la competencia beneficia a las más grandes que son las únicas que tienen capacidad para adaptarse a lo requerido por el reducido número de grupos ensambladores relevantes a nivel mundial, que no supera la docena. Hay que destacar, por ejemplo, que una de las plantas de Usacomponentes produce un componente electrónico que es común a toda la gama de vehículos de uno de los mayores grupos europeos de automoción.

El despliegue mundial o globalizado que tienen estas dos empresas se muestra en su organización y en su implantación territorial. Usacomponentes cuenta con cuatro centros de toma de decisión a través de los que articula sus plantas productivas, sus relaciones con la docena de grupos constructores de automóvil mundial que constituyen sus clientes, sus inversiones en I+D+i, y su trato con proveedores locales de dimensión inferior, cada vez menor. Estos centros de decisión están localizados en la triada de áreas centrales a nivel mundial del automóvil y en un mercado emergente de especial relevancia para las firmas norteamericanas como es Sudamérica. A través de ellos gestiona más de 200 factorías productivas, entre propias –la mayoría- y en asociación o *joint venture* con otras empresas del subsector de componentes, y 34 centros de desarrollo técnico.

Eurocomponentes está implantada sobre todo en Europa (en todos los países relevantes en cuanto a industria de automóvil principal y/o auxiliar), y desde la década de los 90 hasta la actualidad se ha extendido también por el resto del mundo. En la actualidad, esta empresa cuenta con más de 160 plantas productivas en una treintena de países. Esta multinacional cuenta con plantas productivas en los principales países productores de automóviles, la triada de áreas centrales (Europa central, EE.UU. y Japón) y sus áreas periféricas contiguas, así como en diversas áreas periféricas externas como América del sur, Turquía, Irán, India, Sudáfrica y Túnez. En los primeros casos se trata básicamente de seguir la ubicación de las factorías de las firmas ensambladoras pero en los últimos las razones de localización se ceñirían más a bajos costes productivos, ya que en varios de estos países no existe industria principal o factorías ensambladoras.

Como el resto de proveedores de primer nivel, Eurocomponentes inició un proceso de ampliación y apertura de la cartera de clientes que le ha llevado a la extensión de sus actividades y a localizarse alrededor del mundo en los parques de proveedores junto a las factorías de los constructores. Por ello se puede decir que la localización y permanencia de estos proveedores de primer nivel en Europa y Norteamérica depende casi enteramente de la localización y permanencia de las firmas constructores. Esta necesidad de proximidad entre suministradores de primer nivel y constructores se basa en aspectos logísticos, y de desarrollo de técnicas, e innovaciones conjuntas. En el aspecto logístico, los proveedores se encargan no sólo de la producción sino, como ya hemos comentado, del suministro secuenciado en just in time y se responsabilizan de áreas cada vez más grandes que el constructor externaliza. Por lo que respecta al desarrollo de innovaciones se requiere el contacto y la comunicación continua entre constructor-cliente y suministrador.

Por último, Espacomponentes inicia su expansión internacional a finales de los ochenta y la consolida en la década de los noventa con la implantación en Europa central, sur y este, Norteamérica, Japón, Sudamérica, además de en Sudáfrica, India, Irán, Tailandia, China y Marruecos. Está implantada en una veintena de países con una o varias plantas productivas y con 16 oficinas técnico-comerciales en los principales núcleos de toma de decisiones en la industria del automóvil mundial (la triada de áreas centrales y en varios puntos emergentes como la India, China, Brasil, o México). El objetivo de estas oficinas es acceder a los contratos de suministro de las firmas ensambladoras y tener un contacto continuo con los centros de decisión de éstas que permita el ajustarse a las especificaciones que marquen y a las innovaciones de producto.

Espacomponentes desarrolla la mayor parte de las veces sus actividades en el extranjero asociada con otras empresas de componentes de automóvil locales formando *joint venture*, o con multinacionales del sector de componentes formando alianzas y plantas conjuntas. Ésta es la política que ha seguido tradicionalmente con el objeto de reducir el riesgo. Primero se introduce en el país, bien mediante la asociación con una empresa local o compartiendo el riesgo con otras grandes multinacionales del sector, después, una vez comprobado el negocio y la viabilidad de su localización intentan comprar la participación de la otra empresa. En caso contrario, si el negocio no se presenta rentable o aparecen problemas, venden su participación, como ocurrió después de probar suerte en uno de los mercados del automóvil más dinámicos de Asia (Corea del Sur). A modo de ejemplo del primer caso está su primera *joint venture* consistente en una planta de producción de techos y bandejas de automóvil en centro Europa, o su instalación en EE.UU. y en México, que se inicia con la asociación con proveedores locales a los que con posterioridad se compra su parte de la empresa. Un ejemplo del vínculo o alianza con competidores para implantar plantas conjuntas está en la planta de Hermosillo (México) que suministra para la factoría de Ford contigua y en la que está asociada con dos multinacionales alemanas. Por último, y más recientemente, el capital de las filiales constituidas en el extranjero es íntegramente de este grupo empresarial español desde un origen, como en las plantas de que dispone en China a través de su filial.

La compañía mantiene la política expansiva de ubicar nuevas plantas de suministro de componentes allí donde están localizados sus clientes, a los que suministra de forma secuenciada en just in time siguiendo el principio “nosotros seguimos a nuestros clientes [los fabricantes de automóviles]”. Esta estrategia de proximidad a las factorías ensambladoras también se deriva del tipo de módulos suministrados por esta empresa, que son de los de mayor tamaño del automóvil, y de mayor especificidad dadas las terminaciones homogéneas con el resto del vehículo que tienen que tener y que requieren de relaciones continuas en innovación de producto y control de calidad entre los dos agentes de la relación comercial, la importancia que cobra la entrega secuenciada y encargarse de este ámbito para las empresas clientes. Todo ello ha convertido en un requisito para las empresas dedicadas a este suministro el localizarse en los parques de proveedores contiguos a planta o en un radio cuanto más pequeño mejor. Las proveedoras que producen componentes más pequeños y generalistas, como por ejemplo Usacomponentes, no están tan presionadas por las ensambladoras para invertir a pie de planta como requisito para hacerse con el contrato de provisión, sobre todo en los casos donde el elevado componente tecnológico de su producción hace que la re-

lación entre proveedor y cliente sea más horizontal y no tan subordinada como las que predominan en la industria.

Respecto a la expansión internacional, la estrategia de Espacomponentes se centra en Europa y América. También se expande en Asia, sobre todo en China, aunque en menor medida. “Aunque nuestros principales mercados de crecimiento siguen siendo Europa y América de Norte, principalmente, China es un país donde se están posicionando muchos fabricantes de coches”.

La ubicación de las factorías y/o centros logísticos de esta compañía se produce muy próxima a las plantas de las firmas constructoras de vehículos, como ya hemos comentado. En España, aparte de su cuartel general productivo, de investigación, y logístico, sus plantas productivas y/o logísticas se localizan junto a las factorías de Seat, Ford, Renault, Citroën, Mercedes, VW y Santana. Al igual ocurre en el extranjero, en Alemania junto a las plantas de grupo VW, BMW, Ford, etc., en Francia junto a las factorías de las principales firmas francesas y multinacionales y en el resto de países ocurre lo mismo, quizá a excepción de las factorías de Irán, Tailandia y Marruecos donde el cometido sea producir componentes y piezas para posteriormente exportarlas a Europa y América donde montar los módulos a pie de factoría de construcción de vehículos (también entrarían en esta división de producto producido por regiones las factorías de China e India).

Una estrategia similar de internacionalización la encontramos en Eurocomponentes. El propósito o estrategia de esta multinacional es continuar expandiendo su presencia o localización internacional en la mayoría de regiones del mundo relevantes en cuanto a industria del auto para llegar al mayor número posible de factorías ensambladoras en la venta de los seis módulos en los que centra su actividad y en los que pretende ser líder mundial.

En el caso de Usacomponentes la situación es diversa. Unas plantas están cercanas a la planta de ensamblaje de la antigua matriz. El resto, cuya producción está orientada al mercado mundial, no tienen relación directa con la implantación de los ensambladores. En el caso de las plantas catalanas sus clientes principales se encuentran en otras partes de España, Europa y Asia, mientras que el otro gran complejo industrial se encuentra ubicado en una zona sin ninguna implantación de la industria de componentes.

En este sentido, a la pregunta de qué factores determinan la localización de sus plantas el criterio fundamental es “seguir a los constructores de automóviles si estos se trasladan o abren nuevas plantas”. Con dos excepciones básicas: en el caso

de las piezas pequeñas y de poco valor añadido con la estrategia de “aprovechar los menores costes laborales de algunos países” (aunque también cuentan las subvenciones y ayudas locales), en el caso de productos componentes especializados, el conocimiento adquirido y la obtención de una escala productiva orientada a servir al mercado externo (aunque se trata de una especialización que sólo es posible en productos con costes de transporte relativamente bajos).

De la misma forma, podríamos diferenciar las factorías productivas centrales de las fábricas y centros logísticos de pie de planta ensambladora cuyo objeto es el montaje de los módulos y su suministro a las plantas productivas -y que se replican en cada parque de proveedores-, de las fábricas ubicadas allí donde no existe industria principal como Túnez o Irán, o donde el suministro a las constructoras allí instaladas puede ser secundario respecto a la fabricación de componentes con menores costes para exportarlos a las otras plantas donde se monta el módulo. Este último caso es el destino de la mayor parte de la producción de sus factorías en China, India y Turquía.

El contexto productivo de Usacomponentes es mucho más complejo que el de las otras dos multinacionales dada la diversidad de componentes que fabrica, las dimensiones de la corporación y el contexto de crisis que afecta a varias de sus divisiones. La crisis tiene su origen en la sobreproducción que padece la industria del automóvil y, más concretamente, la industria del automóvil en Norteamérica, y de determinados componentes más maduros tecnológicamente. Mientras que Espacomponentes centra la producción en tres módulos y Eurocomponentes en seis, Usacomponentes produce un número muchísimo mayor de componentes diversos y de módulos. También podemos afirmar que no ha entrado en la dinámica de modularización en la misma medida o grado que las otras dos empresas y vende componentes aislados, además de módulos de varios componentes integrados. En otras palabras: actúa más como productor y no exclusivamente como ensamblador de módulos.

Ya hemos visto que Usacomponentes cuenta con plantas productivas en más de veinte países (todos los de la triada central, periféricos próximos a cada una de estas áreas, nuevos países emergentes en la industria del automóvil como China, India y Brasil, y directamente países cuyo principal atractivo son los bajos costos como Tailandia y Singapur). Lo destacable en este apartado es que los componentes que fabrica en cada uno de los países difieren en gran medida en función del grado tecnológico que aplica, de la intensidad en capital y de la madurez o grado de innovación del componente. Por ello, podemos decir que esta empresa tiene una división del trabajo y de la producción mucho más extendida y lleva la política de incrementarla.

Además, esta empresa está realizando una reorganización de la producción por grandes áreas geográficas que no se está produciendo en las otras dos empresas analizadas, que producen o ensamblan los mismos módulos en la mayor parte de sus plantas productivas y que han desarrollado una estrategia expansiva muy fuerte hasta estos momentos. En Usacomponentes estamos asistiendo a un cambio en las localizaciones de varias de sus líneas de componentes, buscando básicamente menores costos laborales, y al cierre de plantas de líneas de componentes de los que pretende deshacerse a medio plazo (p.e. cableado) al centrar su actividad en componentes con más demanda, más intensivos en capital y con mayor posibilidad de incorporar innovaciones electrónicas.

A modo de ejemplo de esta desarrollada división internacional del trabajo, en las factorías de Estados Unidos esta empresa centra su producción en componentes de alta tecnología como módulos y sistemas de seguridad, componentes para vehículos híbridos, sistemas avanzados de control y optimización de motores, módulos de control de emisiones, sistemas de telecomunicaciones, y multimedia de entretenimiento para vehículos, módulos de confort y comodidad, y sistemas electrónicos de diagnóstico. Esta producción contrasta con los 'outputs' de sus factorías de países como la India, Tailandia o Turquía, donde predomina la producción de componentes maduros, mecánicos o eléctricos simples, tales como cableado, boquillas, válvulas, bombas e inyectores de fuel, sistemas eléctricos y electrónicos de distribución (Turquía); componentes de freno y bombas de fuel (Tailandia); o carcasas de evaporación, intercambiadores de calor de aluminio, módulos frontales y absorbentes de golpes, ejes y árboles de levas, ventiladores de refrigeración, filtros de aceite, columnas de dirección y sistemas eléctricos y electrónicos de distribución (India).

Otro aspecto que destaca de esta producción de países periféricos y que contrasta con las otras dos empresas analizadas, es que Usacomponentes actúa también de proveedor de nivel inferior en la industria de componentes, vendiendo piezas para que otras empresas las integren en sus módulos y los vendan a los fabricantes; además de su función principal como proveedor de primer nivel suministrando directamente módulos y piezas a los fabricantes de vehículos. Es decir combina el rol de proveedor de distintos niveles suministrando piezas que después serán integradas en módulos por ella misma y por otras empresas.

A modo de resumen respecto al posicionamiento en los mercados mundiales de estas tres empresas podemos decir que tanto en la multinacional europea como en la española predomina una estrategia de internacionalización, tenien-

do un centro de operaciones muy definido¹⁴ y localizando plantas productivas y/o logísticas siguiendo a las factorías de las firmas ensambladoras, y en muchos casos constituyendo *joint venture* con empresas locales o con otras empresas multinacionales del ramo. Por el contrario, en la multinacional norteamericana predomina una estrategia de globalización con varios centros de decisión y buscando las ventajas competitivas que le ofrece en cada momento cada país para producir componentes más intensivos en mano de obra, en capital, que incorporen un mayor nivel de tecnología, etc.

5.5. Inserción en las redes de producción del automóvil

La posición de la industria española del automóvil en el contexto internacional está localizada en el primer anillo periférico de uno de los tres centros mundiales denominado la triada del automóvil. Concretamente, está especializada en la producción de vehículos de gama baja por parte de las multinacionales europeas, norteamericanas y japonesas, básicamente para el mercado europeo. Por tanto, se encuentra en una posición externa a los núcleos centrales de producción, diseño y, sobre todo, decisión de la industria. Al mismo tiempo, ya hemos resaltado que en nuestro país, en general, no tiene mucho sentido hablar de industria principal e industria auxiliar como dos industrias separadas, dadas las interconexiones existentes y crecientes, y la dependencia de la segunda respecto de la primera. La industria auxiliar o de componentes ubicada en España tiene como objeto fundamental servir a las multinacionales ensambladoras aquí instaladas. De ahí que el futuro de la industria auxiliar de componentes de nuestro país venga determinado plenamente por la dependencia respecto de los constructores de automóviles. También el factor fundamental que determinará la localización o relocalizaciones de las empresas de componentes del automóvil será las estrategias de localización de los ensambladores: “si se van los constructores, los proveedores de componentes se moverán detrás de ellos, si se reduce aquí la producción de coches, también se reducirá la de componentes”.

Si abordamos con más detenimiento las relaciones de las multinacionales de componentes estudiadas con los constructores observamos que producen para la mayor parte de firmas ensambladoras presentes en nuestro país, por

14 En este sentido, nos parece significativa la articulación nacional que ha realizado Eurocomponentes de las principales multinacionales del ramo en su país.

ejemplo Espacomponentes produce para Ford, Renault, Citroën, Mercedes, grupo VW y Santana. Las fábricas de Eurocomponentes instaladas en España nutren o han provisto de módulos entre otras a Citroën, Renault, Peugeot, Ford, grupo VW, Mercedes y General Motors-Opel. Las plantas de Usacomponentes cuentan con clientes diferentes para cada línea de producto, entre ellos destacan PSA, Renault, General Motors, Toyota, Fiat, BMW, la industria coreana etc. Las relaciones entre las firmas ensambladoras y los proveedores de primer nivel se establecen a medio plazo y por tanto son cambiantes en el tiempo, e incluso concurrentes simultáneamente dada la competencia que se establece por hacerse con los contratos y las presiones sobre costes y con precios a la baja.

Predomina en la industria la presencia de los ‘contratos-modelo’ por subasta, es decir se firman contratos de provisión de módulos con el proveedor que se ajusta a los requerimientos del ensamblador por menos precio para todo el ciclo de vigencia de un determinado modelo de coche, lo que también es variable en el tiempo en función de cómo se venda ese modelo o funcione en el mercado, aspecto que incrementa la incertidumbre. Estos contratos-modelo condicionan en gran medida la dinámica de producción y empleo de los proveedores, así la pérdida de varios contratos en España de la firma Eurocomponentes en los últimos tiempos le ha hecho reducir plantilla y volumen de producción. Otro aspecto que destaca, y que crea bastante incertidumbre en esta empresa respecto a las relaciones futuras con su antigua matriz, es que en estos momentos no están produciendo módulos para ninguna de las dos factorías en España de su principal accionista que, recordemos, es una firma constructora.

El aspecto que más se destaca respecto a la relación con las firmas ensambladoras es la dependencia extrema que tienen de éstas, puesto que la pérdida de un contrato de suministro de determinado módulo ante el cambio de un modelo de coche puede condicionar el cierre de una o varias plantas de producción. Un ejemplo de esta dependencia se produce en la empresa Eurocomponentes, en la que cuatro plantas de producción del módulo asiento ubicadas en diversas comunidades autónomas del tercio norte de España dependen de un solo cliente, por lo que la fragilidad derivada de esta situación es extrema. Es obvio que esta dependencia tan grande ejerce de presión en los costos productivos y que esta situación de desequilibrio favorece que las firmas constructoras puedan presionar en cada contrato-modelo por precios de suministro cada vez más ajustados. En este sentido, representantes sindicales de una planta de fabricación de asientos resaltaban el contexto adverso en el que se encuentra la fábrica ante la continua presión de VW en precios y condiciones de entrega. Asimismo, señalaban que en este contexto tan tenso parece que Eurocompo-

entes se ha negado a seguir bajando precios y todavía no está claro si se limita a una jugada dentro del proceso de negociación o un cambio de estrategia, pero posiblemente de ello depende la continuidad de la empresa como proveedor del grupo VW.

Podemos ver, de esta forma, que el cambio de modelo productivo en el automóvil con la adopción de los principios del *Lean Production System* por todos los ensambladores en mayor o menor medida y la constitución del modelo de empresa-red, además de cambiar el rol de la industria auxiliar e incrementar sus funciones y su responsabilidad, ha favorecido el traslado de flexibilidad productiva hacia peldaños inferiores en la jerarquía productiva y que las firmas ensambladoras puedan descansar en un ‘colchón’ de flexibilidad suministrado por los proveedores.

En la relación de las distintas fábricas respecto a la matriz de la empresa o dirección de la misma, debemos diferenciar a la multinacional española, cuyo centro de decisión se ubica lógicamente en territorio español, de los casos de las multinacionales foráneas. Para el caso de Eurocomponentes se destaca que las plantas españolas son absolutamente dependientes de su dirección europea, que no existen en España centros de decisión –tampoco en el caso de Usacomponentes, que depende de su dirección europea- y que las decisiones estratégicas y de importancia se adoptan por la dirección europea. Como ejemplo ilustrativo podemos citar las condiciones de acceso u ofertas en las subastas a contratos-modelo. Es en la dirección central donde se negocian los contratos con los clientes y después se distribuyen entre países y plantas. Esta dinámica de funcionamiento fomenta la competencia interna a la baja entre las distintas plantas productivas por quedarse los contratos, como veremos posteriormente en sus efectos sobre las condiciones de empleo.

Habría una excepción en este funcionamiento de las plantas españolas de Eurocomponentes y es una de las plantas que por su especificidad es la única que realiza I+D en España, aunque directamente vinculada a la I+D desarrollada en la empresa ensambladora a la que provee (limitada a mejora de procesos), y es la única también que negocia directamente contratos con los fabricantes de coches. En el resto de plantas la negociación es llevada a cabo por la central europea.

Si pasamos a analizar la relación entre plantas pertenecientes a Eurocomponentes y ubicadas en España, destaca la mayor coordinación producida por el aumento del papel y las funciones de las divisiones de la empresa aunque continúa predominando el ‘individualismo de planta’ vinculado al contrato con la

firma ensambladora a la que se sirve. Se mantiene vigente el principio *Lean* de las unidades de negocio autónomas y autorresponsables. Esta filosofía organizativa queda perfectamente definida con el principio que rige a cada unidad y por el que es evaluada: “mientras el cliente va bien, nosotros vamos bien”, aunque analizada desde una perspectiva macroempresarial no deja de ser de cortas miras ya que no analiza multitud de variables relevantes. En el apartado del comercio intragrupo se destaca el vínculo con plantas de otros países, básicamente del este de Europa y de nuestros vecinos Francia y Portugal, donde existen numerosas plantas de la empresa.

Respecto al futuro y a la forma de proceder tan jerárquica y centralizada que tiene la empresa, elemento que le sirve para mantener las condiciones a la baja e incrementar la competencia entre sus propias plantas, se destaca: “Previsiblemente aumentará aún más la competencia interna entre plantas para la adjudicación de los contratos obtenidos por la empresa. En este marco, resultarán más vulnerables las plantas que tienen mejor convenio colectivo”.

En otra planta del grupo se destaca la misma idea y se teme por su futuro, destacando que ha habido un proceso de desinversión en la planta, que es, además, una fábrica con vieja tradición sindical -lo que explica sus mejores condiciones laborales-, y que debe competir con circunstancias muy adversas derivadas de la presión de la firma ensambladora en precios de suministro y en plazos de entrega por lo que de perder el contrato parece que, por las condiciones citadas, la planta de Zona Franca de Barcelona tendría una situación más difícil.

Si analizamos las deslocalizaciones recientes de producción hacia otras plantas del grupo, los cierres de plantas y las reducciones de producción derivadas de la pérdida o no renovación de contratos con las firmas ensambladoras vemos que Eurocomponentes ha reducido su plantilla en España en los últimos años en alrededor de 1.200 trabajadores (un 20% de la plantilla), aunque el número de plantas se ha mantenido estable desde 2001¹⁵. La reducción de plantilla ha sido resultado principalmente de la reducción de ventas por la pérdida de mercado, al no obtener contratos para nuevos modelos de coches en el mismo volumen que se tenía previamente, pero también por una deslocalización de la producción, principalmente hacia las numerosas plantas con las que cuenta la empresa en Portugal. Fuentes sindicales de la empresa estiman en

15 En 2003 la empresa vendió la división de bloque de dirección pero consideramos que ello es una decisión distinta a las analizadas.

un 25% del total de la reducción reciente, la desviación de empleo y producción a terceros países y consideran que es previsible que continúe esta tendencia en la empresa en el futuro.

La situación de Usacomponentes en España también viene caracterizada en los últimos años por la deslocalización de producción y cierres de plantas. Usacomponentes combina en España la producción de componentes de tecnología media y baja. Entre los primeros destacan los conmutadores y sistemas mecatrónicos (mecánico-electrónicos) y las bombas diesel *Common rail* y entre los segundos el cableado, los cojinetes o rodamientos, los componentes de inyección de plástico, sistemas de dirección, módulos de absorción de golpes, y sistemas eléctricos y electrónicos de distribución.

Estos diferentes segmentos están sujetos a dinámicas diferentes. La división diesel es la que parece tener un futuro más claro a medio plazo por el hecho de tratarse de la única planta mundial especializada en la producción de uno de los componentes del motor diesel, que constituye una de las principales apuestas de especialización del grupo. La planta de componentes electrónicos si bien también se encuentra en el mismo grupo de sectores estratégicos, y tratarse de una planta modernizada, está al mismo tiempo sujeta a la competencia de otras plantas del mismo grupo (especialmente su planta de Polonia). Usacomponentes practica la puesta en “concurso” de cada nuevo producto entre sus diversas factorías, lo que genera una continua tensión sobre su carga de trabajo y condiciones laborales. El resto de factorías ha sido incluido en el campo de divisiones no estratégicas. La división de cableado ha experimentado un persistente proceso de deslocalización que ha comportado el cierre de una factoría y la reducción de plantilla en el resto. La división de componentes mecánicos vive en el “impasse” de la ausencia de nuevas apuestas tecnológicas y la posible venta, lo que genera un nivel elevado de incertidumbre sobre su futuro.

Analizando el caso de España, podemos ver cómo en los últimos años se ha producido el cierre o reducción drástica de la capacidad productiva en cinco plantas de esta multinacional en nuestro país. Tres corresponden a la división dedicada a la producción de cableado para la industria del automóvil. Son las ubicadas en Olvega (Soria), cuyo cierre en el año 2000 afectó a 560 trabajadores; en Tarazona (Zaragoza) que ha afectado a 720 trabajadores que han sido despedidos progresivamente entre 2000 y 2006 y que mantiene una reducida capacidad con 318 empleos, de los que se plantea nuevamente el escenario de reducción de la plantilla a la mitad y el traslado de la producción; y Belchite (Zaragoza) con el despido progresivo de 627 trabajadores entre 2000 y 2006 y

el mantenimiento de 350 empleos. En los tres casos el cierre y reducción de capacidad se debe al traslado de capacidad productiva a terceros países, en el primer caso por constitución de nuevas plantas en Polonia y Marruecos, en el segundo por deslocalización de la producción a Túnez, y en el tercero hacia otras plantas de producción que tiene la multinacional. Sin embargo, no es sólo la división de cableado la que ha tenido cierres en España, aunque sí que podemos decir que es la división en la que más gente se ha visto despedida o prejubilada y la que tiene menos visos de continuar en nuestro país en el futuro. La división de diesel cerró su planta de producción de inyectores diesel en Sant Cugat del Vallès (Barcelona) en 2005, que afectó a 59 trabajadores, argumentando una caída en la demanda de este componente; y por último, en la factoría de esta multinacional en Puerto Real (Cádiz), también por una caída en la demanda, la multinacional redujo su capacidad productiva no renovando 300 contratos en 2001 y ha continuado con problemas y conflictividad laboral durante todo el quinquenio.

Los proveedores de niveles inferiores que proporcionan a Eurocomponentes las piezas son muy variados en su estructura y dimensión. Se recurre tanto a proveedores locales, próximos a las plantas, para las piezas simples y menos específicas como al comercio intragrupo, importando piezas de las factorías de la empresa principalmente de Francia y Portugal, sobre todo si se trata de piezas con un mayor grado de especificidad y de reducidas dimensiones, destacando que “si los elementos son muy voluminosos no compensa hacer este transporte”. Las relaciones con los proveedores se muestran bastante estables en el tiempo.

Otro aspecto a destacar son las asociaciones con otros proveedores en *joint venture*, Eurocomponentes participa en el 50% del capital y ejerce la gestión de tres empresas en España bajo esta fórmula produciendo estructuras metálicas, tapizados y articulaciones.

5.6. Organización de la producción

El ámbito de organización de la producción de la industria del automóvil es uno de los que más cambios ha sufrido en los últimos años. La expansión del modelo de empresa-red y los principios del *Lean Production System* han transformado la estructura productiva de la industria pasando de empresas constructoras de automóvil integradas verticalmente, que contaban con sus propias divisiones de empresas suministradoras de componentes, a una situación en la que la firma constructora externaliza la mayor parte de los procesos productivos previos a la línea de montaje final y subcontrata un número cada vez mayor de funciones en el mercado. Esto ha cambiado el rol de las empresas suministradoras, incrementado sus funciones.

Dos ámbitos donde se plasma este incremento de funciones de la industria auxiliar son el área de logística y el de innovación. En el primero, las empresas constructoras de vehículos han reducido sus *stocks* al mínimo y siguen el principio productivo de llamada de materiales y componentes en función de las necesidades (*push*) en lugar del de empuje mecánico (*pull*) independientemente de la evolución de la producción. Este cambio traslada flexibilidad productiva hacia los proveedores y les fuerza a disponer ellos de existencias y sobre todo ser capaces de alterar el ritmo de producción y el volumen de suministro.

Las empresas ensambladoras externalizan a las proveedoras las tareas de transporte y gestión de materiales hasta el punto de contratar los componentes y módulos a pie de línea de montaje y en el volumen requerido en cada momento (suministro secuenciado just in time). Esto se consigue con el flujo constante de carretillas y camiones desde almacenes logísticos y plantas de proveedores, ubicadas en los parques de proveedores anexos, hacia las plantas ensambladoras o en su versión más sofisticada mediante túneles que conectan origen y destino por medio de un complejo sistema informático que por medio de balancines transporta las piezas secuenciadas según el orden que van entrando en la línea de producción (DAD). En ambos casos este sistema requiere de la proximidad física a la planta ensambladora, y esto es lo que exigen -y están en condiciones de hacerlo dado su poder en este mercado tan reducido- las firmas ensambladoras respecto a determinada línea de módulos de mayor volumen físico o dimensión (asientos, parachoques, salpicaderos, techos, puertas, sistemas de escape, etc.). Precisamente los módulos en los que están especializados las multinacionales española y europea que estamos analizando. Ambas localizan sus plantas de montaje en los parques de proveedores contiguos a las plantas ensambladoras o en un radio muy próximo a ellas.

Así, el tamaño y número de plantas en España de las tres empresas es muy diferente. En Espacomponentes y Eurocomponentes predomina la planta mediana o pequeña y muchas (próximas a las factorías ensambladoras). En Usacomponentes predominan las grandes plantas especializadas que envían su producción a destinos lejanos. La primera tiene en España cinco plantas de menos de 50 trabajadores, otras cinco que están entre 150 y 200 trabajadores, tres que rondan los 250, y una que supera los 400. La multinacional europea tiene nueve plantas de menos de 100 trabajadores, ocho de menos de 300, cinco de entre 300 y 500 trabajadores y dos plantas próximas a los 600, que son las más grandes. En Usacomponentes por el contrario sólo hay siete plantas, una de 1.860 trabajadores, otras de 1.370, 740, 553 y tres plantas de 200 o menos trabajadores.

Otro aspecto que diferencia las empresas son los módulos que fabrican. Hay módulos que son más fáciles de almacenar o de transportar y se encargan de ello empresas logísticas cuyo cometido es regular el flujo de productos para que la empresa ensambladora no tenga que ocuparse más que de planificar el flujo que requiere de módulos y componentes, de servirlo ya se encargan ellas. Es el caso por ejemplo de una *joint venture* de Eurocomponentes con otra multinacional europea dedicada a la producción de asientos principalmente para el grupo VW y que cuenta con dos plantas en España. El trabajo consiste en la producción de componentes para los asientos y su montaje final, aunque actualmente la planta se dedica a producir la estructura metálica de los asientos. En este caso no se trabaja en modalidad just in time para la firma constructora, sino que la producción se envía a una empresa intermedia que almacena la producción y que es quien monta finalmente el módulo. El principal problema que se destaca en esta empresa es que se trata de una fábrica “vieja” en la que no ha habido inversiones importantes en la renovación del equipo.

En cierta forma, el modelo productivo que hemos descrito se va desplazando a lo largo de la cadena que forma la industria y los proveedores de primer nivel lo reproducen con los de niveles inferiores aunque en menor escala. Así, se va desplazando flexibilidad productiva hacia niveles inferiores de la cadena descendiendo por la pirámide jerárquica que constituye la industria.

Este modelo también tiene repercusiones a la hora de producir los componentes y no sólo de servirlos, dado que las empresas de proveedores deben ajustarse a los cambios de volumen de pedido y alterar para ello sus ritmos y cadencias de producción. En este sentido, podemos ver cómo Eurocomponentes recurre a jornadas laborales para sus trabajadores muy dispares en su duración y en su organización, trabajo a turnos, con activación de turnos o amplia-

ción de los mismos en periodos de máxima demanda. La aplicación de jornadas industriales, en las cuales la empresa se deja un margen para poder movilizar laboralmente a sus operarios determinados festivos o en turnos adicionales caso de que se requiera por la existencia de demanda. La jornada definida por 'horas-coche', donde el volumen total de trabajo está indeterminado y se concreta por el número de coches a fabricar por la ensambladora. En algunas plantas productivas de esta empresa, ligada a las prácticas que determinan las firmas ensambladoras, se recurre al establecimiento de bolsas de horas productivas que permiten ajustar la mano de obra a la demanda por medio de una total flexibilidad de la fuerza de trabajo. Por último, destacar que la empresa insista en ampliar sus márgenes de flexibilidad y la gestión de la mano de obra la orienta continuamente a este objetivo.

Respecto a la innovación tecnológica vemos que también es un ámbito que las firmas ensambladoras han externalizado en gran medida al siguiente escalón de la industria. Las innovaciones tecnológicas son continuas en este campo y van desde innovaciones de procesos productivos a innovaciones de materiales o productos. Algunas de estas innovaciones, las más relevantes, son privativas de las firmas ensambladoras o de determinados proveedores caracterizados por marcar la pauta en este ámbito (entre ellos se encontrarían determinadas divisiones de Usacomponentes). Sin embargo, otras muchas de menor dimensión han sido externalizadas y es el proveedor el que desarrolla procesos de I+D+i en colaboración, y muchas veces bajo la tutela, de la firma ensambladora para ajustarse a sus necesidades y mejorar continuamente el componente o módulo servido. En este apartado también debemos incluir la tecnología flexible que han necesitado adoptar los proveedores requerida para poder adaptarse al nuevo modelo productivo.

En Eurocomponentes se señala que la tecnología utilizada y desarrollada ha seguido al producto fabricado, y que en el caso de componentes o módulos que han evolucionado mucho tecnológicamente, por los materiales utilizados o por la electrónica incorporada, se ha hecho el esfuerzo de adaptación e innovación, ya que se cuenta con la capacidad o recursos suficiente y la convicción de que es la vía para ganar cuota de mercado. Así, se ha señalado: "cuando es necesario innovar, se invierte. [La tecnología] no constituye un condicionante para el futuro [en esta empresa]".

5.7. Gestión de la mano de obra y condiciones de trabajo

En apartados precedentes ya comentábamos que la dinámica del empleo en las plantas españolas de las empresas objeto de estudio era dispar, mientras las dos multinacionales foráneas perdían empleo, la multinacional española incrementaba el mismo, vinculado a su proceso de expansión y a haber ampliado su cuota de mercado en nuestro país firmando nuevos contratos-modelo que le garantizan el suministro de componentes mientras dure el modelo de coche en el mercado. A continuación vamos a analizar las características de este empleo y las políticas de recursos humanos que siguen las empresas y las condiciones de empleo y trabajo a las que dan lugar.

Al igual que en la industria principal, en la auxiliar también se ha extendido el trabajo en grupo. Tanto en Eurocomponentes como en las plantas de Usacomponentes los grupos de trabajo están constituidos por entre seis y ocho trabajadores y son la unidad productiva más pequeña. Se ha superado de esta forma la consideración del trabajador individual como la unidad más reducida y sobre la que se debía actuar prescribiendo las actividades a realizar. El trabajo se realiza por turnos, aunque ya hemos visto que respecto a la jornada hay numerosos elementos de ajuste en función de la variabilidad de demanda que realice la firma ensambladora para la que se trabaje.

En la filial de Eurocomponentes establecida como *joint venture* y dedicada a la producción de asientos, el trabajo en la planta se organiza por un sistema de turnos rotativos, aunque el turno de noche se cubre, fundamentalmente, por voluntarios que perciben un plus salarial adicional. Existe poca rotación entre puestos de trabajo. De hecho, ésta parece ser más bien una demanda sindical por razones de salud, puesto que los delegados están convencidos que una mayor rotación previene las lesiones. En cuanto a los ritmos de trabajo, éstos se revisan periódicamente. Fuentes sindicales reconocen que en esta empresa, en general, los tiempos de trabajo son generosos y existe margen de negociación en este aspecto con la empresa. Aunque simultáneamente se reconoce que el principal problema para implantar una mayor rotación entre puestos de trabajo es que existe un grupo importante de trabajadores de edad avanzada que no está en condiciones de adaptarse a los trabajos más duros.

Los turnos también están presentes en las diversas factorías de Usacomponentes. Se trata de turnos de mañana, tarde y noche, y en alguna de las plantas existe un cuarto turno que cubre el trabajo dominical. La razón principal para el establecimiento de los turnos es conseguir que las plantas estén operativas las 24 horas del día, con el objetivo de reducir los plazos de amortización

del capital fijo. En cada planta el sistema de turnos opera de forma distinta. En una los empleados tienden a estar asignados a un turno concreto, en las demás los turnos son rotatorios cada quince días, pero en algunos casos se permiten pactos personales entre trabajadores para que opten al turno que prefieran. El caso más paradigmático del uso de turnos como medio de aumentar el tiempo de utilización de las plantas productivas lo ofrece una de las factorías en las que, tras una áspera negociación colectiva, se pasó de una jornada laboral de 5 días a una de 6 días (la planta pasaba a estar operativa los sábados). Ello se hizo con una reestructuración del sistema de turnos que supone que los empleados trabajan tres semanas y descansan una. El número de empleados por turno desciende, pero aumenta el nivel de operatividad de las plantas. Este cambio ha coincidido con un nuevo avance en la automatización de la planta que permite esta transformación.

El otro gran aspecto del sistema de turnos es que su introducción permite una mayor flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo. Este aspecto resulta patente en las plantas de montaje de Espacomponentes. En ellas también funciona un sistema de tres turnos, pero el número de personas asignado a los mismos es diferente. En la práctica esto se traduce en cambios en el volumen de producción de cada turno, puesto que al funcionar en un proceso de producción en cadena secuencial, cuando la dotación de personal de un turno es menor, aumentan las tareas a realizar por cada empleado y por tanto se reduce el volumen de producción per capita. Como la empresa trabaja en un sistema de “just in time” (con previsiones mensuales de producción) debe adaptar sus ritmos de producción a las cargas de trabajo de la empresa de montaje a la que sirve. Estas variaciones en el flujo productivo son más agudas por el hecho que la empresa sólo suministra componentes para alguno de los modelos del ensamblador. Por esto la empresa tuvo un gran interés en negociar flexibilidad de turnos como medio para equilibrar una carga de trabajo cambiante. Cada mes los empleados experimentan cambios en los horarios, aunque estos son menos frecuentes en los últimos meses debido a la menor actividad de su cliente. Con todo, la variabilidad en los niveles de producción es tan grande que el ajuste de turnos sólo cubre una parte de la carga flexible de mano de obra, el resto se traduce en el recurso a las empresas de empleo temporal.

Por lo que respecta a las cuestiones referidas a la salud laboral, en la multinacional europea estudiada no se resaltan por parte de sus representantes sindicales problemas significativos (a excepción de los problemas relacionados con el absentismo). La dirección empresarial en este ámbito está abierta a actuaciones para mejorarla. Lo que sí se resalta es una autocrítica sindical en la que se reconoce que hay un déficit en la coordinación sindical entre los delegados

de las distintas plantas en este tema de vital importancia para los trabajadores. En la *joint venture* de esta compañía, por el contrario, se califican como regulares o muy mejorables las condiciones de salud laboral y se destaca que la empresa posterga algunas inversiones necesarias. En la multinacional norteamericana existe una política oficial respecto a salud y seguridad laboral aplicable, en principio, a todas sus factorías.

5.8. Cualificación laboral, formación y mercados profesionales

En Eurocomponentes la cualificación de la plantilla aparece muy polarizada, echándose en falta personal con cualificaciones intermedias, circunstancia que está bastante extendida en el conjunto de la industria española. Alrededor de un 60% de la plantilla de trabajadores se encuadra como personal de taller poco cualificado (hasta oficial de 1^a). La proporción de trabajadores dedicados a actividades no directamente productivas, en aspectos como la logística de suministro a las plantas ensambladoras y a otras tareas indirectas, es creciente, lo que nos indica la importancia que están cobrando estas actividades.

En las tres empresas estudiadas la mayor parte del empleo se concentra en las categorías de especialista. La mayor parte de empleados de planta tiende a tener una posición laboral parecida. Ello está asociado a que la mayor parte de habilidades laborales se adquieren en el puesto de trabajo y una vez alcanzado un grado de destreza adecuado son relativamente repetitivas o de fácil aprendizaje. La promoción se reduce básicamente al paso a mando intermedio. El que en la mayoría de plantas el mantenimiento esté externalizado reduce la gama de empleos manuales. En el otro extremo la externalización generalizada (con excepción de la factoría gaditana de Usacomponentes, donde coexisten empleados propios con contratistas externas en servicios como vigilancia) de las actividades auxiliares (vigilancia, limpieza, logística, comedor...) reduce asimismo el empleo de peonaje en el que muchas veces se encuadra a los empleados de estos servicios. Una situación diferente se produce en el campo administrativo y técnico, donde la diferenciación de puestos es mucho mayor.

En cuanto a formación en todas las empresas esta suele ser poco importante, a excepción de los cuadros técnicos. Sólo en las plantas de Usacomponentes este aspecto aparece como una demanda sindical explícita pero los cursos tienden a plantearse más como opciones de formación personal que como necesidades del proceso productivo. La única excepción la constituye la introducción de nuevas tecnologías, que generan una carga de trabajo extraordinaria por

cuestiones de aprendizaje. En una de las plantas de Usacomponentes en las que se ha producido una importante inversión, en el momento de introducción del nuevo producto y del nuevo equipo, cada fase del proceso estaba cubierta por tres trabajadores, actualmente cuando el proceso ha madurado basta con uno. En este caso el ajuste se realizó a cuenta del personal temporal que aumentó en una primera fase y al que posteriormente no se renovó el contrato.

El predominio de la formación tácita y de la categoría laboral de especialistas no puede confundirse con carencia de cualificación laboral y posibilidad automática de intercambio de trabajadores. De hecho, en la mayor parte de plantas estudiadas predominan las plantillas estables. Y en las empresas que recurren al empleo temporal de forma habitual (Espacomponentes) se plantean problemas con estos empleados de ETT, tanto por su mayor pericia a la hora de desarrollar tareas más complejas, como a su capacidad para adaptarse en un breve plazo de tiempo a los ritmos y exigencias del proceso productivo. Es bastante habitual que se produzcan muchos abandonos de empleo de este tipo de trabajadores a los dos o tres días de ser contratados, desalentados por una situación laboral que les desborda. La empresa ha adoptado dos tipos de respuesta ante esta situación: una es situar a los empleados más experimentados en las tareas más complejas (montaje de elevelunas y cierres), la otra es adelantar el tiempo de contrato al inicio de la punta de actividad, para conseguir que en un período de plazo más dilatado (y en un momento de menor carga de trabajo), obtengan la experiencia necesaria para responder en los días en los que realmente se requiere su actividad. El mito del empleo perfectamente ajustable no acaba de funcionar ni en una cadena con puestos de trabajo muy predeterminados.

Hay un aspecto complementario que conviene tener en cuenta. En la mayor parte de plantas la polivalencia laboral es un hecho habitual. Los sindicatos la aceptan como una necesidad natural de adaptación e incluso en algunas plantas la demandan como un medio para evitar impactos negativos sobre la salud (musculares, óseos, tendinitis, carga psicológica), derivada de la realización reiterada de una misma tarea. En general la polivalencia se acepta dentro de una misma sección, pero a veces también se asumen de forma negociada movilidades entre divisiones y plantas (en el caso de la multiplanta de Cádiz). La polivalencia dota a las empresas de una mayor capacidad de adaptación tanto frente a cambios en las demandas de los clientes como frente a problemas derivados del propio personal (bajas individuales por razones varias). Pero para hacer efectiva la polivalencia se requiere trabajadores con un recorrido laboral largo, con tiempo de aprendizaje suficiente para desempeñar la diversidad de tareas a las que la movilidad interna les conduce. Parece en cambio que es en

las plantas donde el empleo temporal es menor donde existen mayores problemas para practicar este tipo de ajuste, al menos por lo que afecta a las plantillas temporales.

En relación a la promoción y cómo se lleva a cabo en Eurocomponentes, podemos afirmar que la principal vía mediante la que se cubren las vacantes es la promoción interna del personal de la planta o de otras plantas de la empresa. Por ello, sí se podría hablar de la existencia de mercados internos de trabajo en la empresa aunque bastante porosos en la medida que también se recurre, y con cierta frecuencia, a la contratación de personal ajeno a la empresa. Los mecanismos de promoción no están regulados, quedando a la arbitrariedad de la dirección de la empresa, aunque en ocasiones se da la presencia sindical en estos procesos. La incorporación de personal a la planta procedente de otras plantas de la empresa, es decir las que implican líneas de progresión que contemplan toda la organización y extensión de la empresa, se produce a partir de determinado nivel de cualificación, en puestos básicamente directivos y técnicos.

5.9. Formas de flexibilidad y control de la mano de obra

Un aspecto fundamental es el estudio de los mecanismos de ajuste de la fuerza de trabajo que utiliza la empresa así como las formas de flexibilidad y control en el uso de la mano de obra. El principal mecanismo de ajuste es, como en general en casi todos los sectores productivos del país, la contratación de personal mediante contratos eventuales. Hasta el último proceso de ajuste la proporción de la plantilla con contrato temporal en la empresa Eurocomponentes rondaba el 10% en el conjunto de plantas, lo que suponía 600 trabajadores temporales de un total de 6.000. En los últimos años se ha prescindido de la mitad de los mismos mediante la no renovación de sus contratos. Es práctica habitual en la empresa el encadenar contratos temporales para este personal, y difícilmente se produce la 'promoción' a indefinido. En todo caso no existe ningún compromiso por parte de la empresa en este sentido ni se ha recogido nada al respecto en los convenios.

Como ya se ha indicado, el recurso al empleo temporal difiere según las empresas. Sin duda es mayor en las plantas que producen componentes en la fase final de la cadena, en términos de "just in time". La permanente variabilidad en las demandas por parte del ensamblador al que sirven conlleva la combinación de una amplia flexibilidad temporal con el recurso a diversas formas de empleo temporal (a menudo personal de ETTs) (Espacomponentes). En el resto de empresas, donde aún existe una cierta posibilidad de ajuste vía stocks

(aunque ésta es reducida por cuanto los planes de producción cambian mensualmente), el ajuste se realiza a menudo combinando otras medidas de flexibilidad laboral, particularmente la introducción de una “bolsa de horas” o la dedicación de los días de baja actividad a tareas de formación y mantenimiento con algún tipo de contratación temporal. La caída de la producción del sector está generando problemas a bastantes de estas empresas.

En los casos de bolsas de horas en algunas empresas existe una deuda permanente de horas frente a la empresa. Y a menudo el empleo temporal sobre el que se había negociado una política de relevo de personal y pase de los temporales a contratación fija, en la práctica estos acuerdos han quedado inutilizados y gran parte de los temporales han sido despedidos al final del contrato. Como indicaba un delegado sindical de Usacomponentes “hace años que los planes de empleo, que eran la gran contrapartida de los convenios, han quedado sin efecto”. Cuando la producción cae de forma persistente queda la vía del ajuste de la plantilla estable. Esta se negocia activamente y en este sentido (especialmente Usacomponentes) las empresas han aportado financiación para llevar a cabo un ajuste “no traumático” basado en prejubilaciones generosas y bajas incentivadas. Son planes implementados durante varios años y que en algunos casos (plantas de Aragón) obtienen más candidatos de los previstos en el plan inicial.

Otro mecanismo de ajuste al que ha recurrido la empresa para hacer frente a la crisis de producción, derivada básicamente de la no renovación de varios contratos con firmas ensambladoras y a la deslocalización de producción realizada hacia terceros países, ha sido los despidos pactados con los trabajadores afectados. A este programa de bajas incentivadas se han acogido alrededor de 600 trabajadores en los últimos cinco años. El tercer mecanismo de flexibilidad laboral utilizado es el recurso a personal contratado a través de empresas de trabajo temporal (ETT). Esta vía es utilizada por la empresa continuamente ante imprevistos o puntas de actividad, lo que es muy frecuente debido a como viene la demanda de módulos por parte de las firmas ensambladoras.

En base a la utilización de estas tres formas de ajuste, sobre todo de la contratación temporal ya sea directamente o a través de ETT, podemos decir que la empresa basa su adaptabilidad en mecanismos de flexibilidad cuantitativa externa, aquellos que implican una variación del número de trabajadores utilizados en el proceso productivo para adaptarse a las variaciones de la demanda.

También se utilizan mecanismos de flexibilidad cuantitativa interna, en la que el ajuste a la variación de la demanda se realiza con la misma plantilla de trabajadores modificando el conjunto de horas trabajadas, en este saco entran las va-

riaciones de jornada laboral –las horas extraordinarias son muy habituales–, las bolsas de horas implantadas en algunas plantas de la empresa y las jornadas industriales. De hecho, es en este ámbito de obtener mayor flexibilidad productiva donde más hincapié hace la empresa y hacia donde dirige su modelo de gestión de la fuerza de trabajo. Así lo demuestra la extensión creciente en las plantas productivas de la empresa de las bolsas de horas vinculadas a jornadas industriales, paralelo al proceso de implantación en las factorías ensambladoras para las cuales trabajan y a las que deben suministrar. Es un ejemplo muy ilustrativo de cómo las variaciones en la organización del trabajo y la producción en la cúspide de la pirámide van cayendo en cascada por el resto de peldaños de la estructura productiva de la industria, pero con consecuencias más graves en las condiciones de empleo y trabajo, ya que estos trabajadores están mucho más desprotegidos que los primeros (puesto menos crucial en la estructura, menor grado de sindicación, posición contractual más débil, etc.).

Los sindicatos en la empresa Eurocomponentes mayoritariamente se muestran dispuestos a negociar los mecanismos de flexibilidad a implantar, lo que no obstante encuentra la oposición de la dirección empresarial que pretende libertad de movimientos en este ámbito (“no quieren que hurgues”), en la línea de reservar el ‘cómo se produce’ a su completa arbitrariedad e intereses. Los sindicatos se muestran favorables a la implantación de una flexibilidad funcional negociada y con contrapartidas de formación, de forma que pretenden centrar el debate en los cambios en la organización del trabajo, en formas de producir que se adapten mejor al nuevo contexto productivo que marcan las firmas constructoras de automóviles y que puedan negociarse y obtener contrapartidas. De la misma forma, tienen claro que la oposición frontal la reservan ante los mecanismos de flexibilidad cuantitativa externa como el recurso que hace la empresa a la contratación vía ETT, y proponen como vía alternativa la constitución de bolsas de trabajadores y flexibilizar la jornada laboral antes que aumentarla.

En la joint venture de Eurocomponentes los mecanismos de flexibilidad implantados en el último convenio son los turnos rotativos entre la plantilla, y una bolsa de horas limitada a seis jornadas industriales (sábados) al año, cifra inferior a las demandas de la dirección empresarial y de la firma ensambladora para la que trabajan. El peso del empleo temporal es reducido. Está limitado por convenio y a lo más que se ha llegado es a tener 10 contratos por ETT en una planta de unos 200 empleados.

Un aspecto en el que tiene dificultades la empresa, y que es una preocupación general en la industria tanto auxiliar como principal, es el de la reducción del absentismo laboral. El origen del problema se muestra complejo pero una par-

te de la explicación estaría vinculada a los problemas de salud, generalmente sobrecargas musculares, luxaciones pero también desviaciones de columna o lesiones crónicas fruto de muchos años de actividad repetitiva y desgaste físico, que ante los incrementos exigidos en el ritmo productivo se manifiesta con más virulencia. Otros motivos con capacidad explicativa sobre este fenómeno se derivan de las bajas condiciones salariales y en general de empleo o, dicho de otro modo, al creciente diferencial entre lo que se exige y se ofrece sobre una fuerza de trabajo (en general los jóvenes) que tiene mucho más relativizados, o no ha interiorizado en igual medida, los valores de la cultura del trabajo, y en cómo ambos elementos se interrelacionan y retroalimentan.

Por último, señalar un aspecto de control sobre la fuerza de trabajo que está adquiriendo cada vez más protagonismo, y no sólo en el sector industrial que estamos analizando sino también en otros sectores como por ejemplo el comercial: la creciente competencia interna que las empresas intentan desarrollar entre sus propias plantas. Esta estrategia de las direcciones empresariales está erosionando las condiciones de empleo y trabajo generales de toda la empresa y sitúa a los trabajadores y a sus organizaciones en un contexto de rebaja y una senda de degradación sin fin que es fácil de asumir si no se contempla todo el contexto y se es capaz de responder de forma unida y coordinada en las distintas plantas. En la industria ensambladora es frecuente que previamente a la realización de una fuerte inversión la firma constructora inicie y fomente un proceso de 'competencia' entre las plantas -que en este caso afecta también a agentes externos a la empresa como gobiernos, en la búsqueda de subvenciones-, para ver donde se concreta la inversión, con la garantía de actividad y empleo que ello supone. Ya hemos comentado que Eurocomponentes negocia los contratos y sus términos con las firmas ensambladoras y después decide cuál de sus plantas, tras este proceso de competencia y rebajas, se lleva el contrato.

5.10. Política salarial: incentivos, estructura del salario

Un aspecto común a la mayoría de plantas estudiadas es la preponderancia de sistemas de salarios, en los que están excluidos los incentivos de producción. Básicamente se trata de modelos salariales en los que los complementos al salario base tienen un carácter estable con la única excepción de los complementos derivados de circunstancias particulares como el plus de nocturnidad, el plus de festivos, etc. Aparentemente esta situación indicaría que introduce un elemento de rigidez, pero la realidad es bastante contradictoria. Es indudable que esta tendencia al salario fijo ha sido en gran parte el resultado de una importante presión sindical muy apoyada por los trabajadores. Tanto porque

ello introduce estabilidad en sus ingresos como porque genera pocas discriminaciones (por ejemplo en Usacomponentes- electrónica, donde gran parte de la plantilla es femenina, este modelo salarial ha eliminado discriminación por género). Pero también las empresas han aceptado este modelo porque a cambio han conseguido negociar dos cuestiones altamente relevantes.

En primer lugar la flexibilidad, en términos de polivalencia y ajustes temporales, ya comentados. Es elocuente al respecto el caso de Espacomponentes, una empresa en la que la necesidad de conseguir la aceptación de una elevada volatilidad en el régimen de turnos condujo a la empresa a aceptar a cambio un salario fijo garantizado (a cambio además de la bolsa de horas). Los problemas surgen cuando la demanda cae, la “deuda de horas aumenta y la empresa no tiene la posibilidad de ajuste salarial. En segundo lugar la estabilidad salarial deja en manos de las empresas la fijación de ritmos de trabajo y la definición de la producción aceptable. La revisión de tiempos es un aspecto habitual de la vida de estas empresas. Si bien los cambios en los tiempos son objeto de algún tipo de regateo informal, hay una percepción generalizada de que este es un tema de presión continua sobre los empleados. Aunque en este campo existen percepciones diversas. Si bien la presión sobre los tiempos es real, la automatización y mejoras en el diseño ergonómico de las plantas (especialmente en las más modernizadas de Usacomponentes) compensan en parte la sensación de esfuerzo.

Donde las diferencias son muy grandes es en lo que afecta a los niveles salariales de cada planta. Estas diferencias reflejan tanto la distinta posición de mercado de cada planta como su historia particular. Cada planta tiene una situación contractual diversa. En unos casos existe convenio de empresa (Usacomponentes diesel, Usacomponentes Cádiz), en otras se basan en convenios provinciales con pactos de mejora (Usacomponentes electrónica, Eurocomponentes Barcelona) y en otras predomina el convenio provincial sin mejoras (Usacomponentes Aragón, Espacomponentes). Todo ello se traduce en enormes diferencias en los niveles salariales medios (que suelen ser los niveles comunes a la plantilla manual).

Por ejemplo, en Usacomponentes el salario anual oscila entre los 25.586 euros anuales en la planta diesel hasta los 13.500-14.000 euros de las plantas aragonesas. El salario en las plantas de Cádiz y Pamplona está cercano a los 24.000 euros, mientras que la planta de megaelectrónica se sitúa en un nivel intermedio (19.691 euros).

En la *joint venture* que tiene Eurocomponentes dedicada a la fabricación de asientos el salario base del especialista (el núcleo central de la plantilla) es de 1.233 euros al mes, más dos pagas de 1.366 euros, además de una serie de incentivos por circunstancias particulares. En los últimos años ha imperado una importante moderación salarial y en cuanto a salario se está lejos de las condiciones de las empresas de montaje final.

El nivel más bajo se encuentra en la planta de montaje Espacomponentes, donde se aplica el convenio provincial de químicas (a excepción de una parte de la plantilla proveniente de una empresa anterior a la que se le mantuvo el salario) en su nivel más bajo, con un salario cercano a los 15.000 euros anuales.

Existe en estos momentos una enorme presión sobre los niveles retributivos y los sindicatos apuestan claramente por la moderación en este campo. Un elemento central de presión es la ya comentada demanda de rebajas de precios que realizan las empresas ensambladoras, las cuales plantean además la amenaza de la deslocalización (y por tanto de la competencia salarial de la producción de países asiáticos o del Este de Europa). Curiosamente, esta presión es mayor en las plantas que realizan procesos “just in time” y se encuentran próximas a las plantas ensambladoras, donde el proceso es difícilmente deslocalizable, pero donde la competencia toma la forma de subasta entre distintos proveedores. En cambio, en aquellas producciones de componentes más técnicos las presiones decrecen a medida que la planta tiene el control de la oferta de un componente estable. En este caso lo que determina la presión salarial es por un lado la práctica de poner a competir dos o más plantas de la misma empresa a la hora de obtener un producto que garantiza empleo. En la medida que el ciclo de vida de los componentes parece cada vez más corto, esta presión se recrudece.

La evaluación de la rentabilidad de las plantas constituye otro elemento de presión, particularmente cuando aparecen pérdidas. Estas pueden ser reales o, en parte, anotaciones contables. La práctica de los grandes grupos de suministrar unos productos de unas plantas a otras, de diferenciar las actividades productivas del resto de actividades operativas de la empresa (I+D+i, servicios comerciales, financiación, administración central) conlleva la facturación de bienes y servicios de unas plantas a otras y abre la posibilidad de imputar precios administrados que al final hacen aparecer beneficios y ganancias en lugares distintos y que permiten al centro ejercer una notable presión sobre el desempeño de cada una de sus plantas.

En el caso de los grupos estudiados existe además un problema adicional en el caso de Usacomponentes Cádiz, donde su relativo alto nivel de salarios (no sólo frente a otras empresas del grupo, también respecto al entorno local) es en gran medida el resultado de su peculiar historia (planta creada como parte de un grupo ensamblador y posiblemente como contrapartida a las generosas ayudas que recibió el grupo -incluida una modificación en el régimen de suministro de componentes- en el momento de su implantación en España). El que ésta situación se combine con que sus productos están considerados no estratégicos para el futuro del grupo, añaden un factor adicional de tensión e incertidumbre sobre su futuro.

5.11. Segmentación de las condiciones laborales y salariales

Es frecuente en el sector que las empresas segmenten a la fuerza de trabajo en un núcleo o core de trabajadores 'de la empresa' y un conjunto de trabajadores 'periférico', generalmente eventual, movilizables en momentos determinados y sobre los que se carga en mayor medida la flexibilidad productiva de la empresa. Ya hemos visto el recurso frecuente de Eurocomponentes a la contratación vía ETT y al uso del encadenamiento de contratos eventuales con determinada parte de los trabajadores. Así, se produce una segmentación de condiciones laborales que penaliza a los trabajadores 'periféricos', aunque no se puede decir que se aplique tanto una segmentación de puestos de trabajo ya que dentro de lo que son los puestos de taller, de baja cualificación como ya hemos comentado, no se aprecian grandes diferencias entre los eventuales y los indefinidos.

En la medida que la segmentación comentada origina que los mecanismos de flexibilidad recaigan en mayor medida en estos trabajadores 'periféricos', esta estrategia puede contar en la empresa con el apoyo o complicidad de determinada parte de la plantilla, frecuentemente la que cuente con mayor antigüedad y que vea en esta vía una forma de garantizar sus condiciones, en este caso considerados como privilegios adquiridos por su tiempo o permanencia en la empresa.

Respecto a la utilización de trabajadores temporales, vemos que en cada empresa esta situación es muy dispar por plantas, contando con plantas sin eventuales y plantas donde una proporción considerable de la plantilla es eventual y en cierto sentido 'periférica'.

En Espacomponentes, sobre una plantilla 2.203 trabajadores¹⁶ hay 357 con contratos temporales. Esta empresa cuenta con cinco plantas en las cuales no hay trabajadores eventuales, estas plantas están dedicadas a provisión de servicios y una a la fabricación de paneles, una más cuenta con una tasa de temporalidad mínima (menor al 2%) y está dedicada a la fabricación de asientos. Por el contrario, en la factoría central y más grande, dedicada a la fabricación de paneles, el 35% de la plantilla es temporal, situación que se repite en otra planta dedicada a la producción textil. Otra planta dedicada a la fabricación de paneles sitúa en 23% el porcentaje de eventuales y en dos plantas más, orientadas a la producción de techos y armaduras de asientos, este porcentaje ronda el 16%.

Si analizamos la situación en las plantas de Eurocomponentes vemos que de forma agregada esta empresa contaba en España en 2005 con 5.959 trabajadores de los cuales 1.243 eran temporales. Tiene diez plantas sin personal eventual, dedicadas a la producción de tubos de escape, parachoques y depósitos, y servicios, entre otros. Cuenta con dos plantas con una tasa de temporalidad del 48% (una dedicada a asientos y tapizados). Otras dos plantas, dedicadas a la producción de asientos, sitúan este porcentaje en el 41% y 29% respectivamente (27% otra de producción de armaduras de asientos). Otra orientada a la producción de tableros de abordó 40%, y a la fabricación de parachoques un 33% de tasa de temporalidad.

En esta empresa, al reducirse la plantilla en 1.200 trabajadores, los primeros que han salido son los temporales (mediante la no renovación de contratos), aproximadamente unos 600 trabajadores, con lo que estas cifras han bajado.

Usacomponentes tiene plantas más grandes que las empresas anteriores y utiliza en menor medida la contratación eventual. En términos agregados son eventuales un total de 527 trabajadores de 4.920. La planta que más temporales tiene es la de fabricación de conmutadores eléctricos con un 33% de la plantilla. En bombas de inyección es de un 11.6% y en cableado de un 12% y un 8,5%. En distribución no tienen eventuales y en inyección de plástico es menor al 3%.

16 Los datos que vienen a continuación son de 2005 y la fuente es el sindicato CC.OO.

De esta forma, podemos ver cómo las empresas segmentan la plantilla y realizan una gestión de la mano de obra diferenciada por plantas en función de varios factores como la orientación de la producción, el año de constitución, el origen y devenir de la planta, la consolidación sindical, el tipo de convenio a que se acoge, etc.

Un factor adicional lo constituye la externalización de actividades auxiliares, generalizada en el nuevo modelo industrial, pero que tiende a diferenciar las condiciones salariales y laborales de aquellas personas que realizan tareas no consideradas estratégicas. En algunos momentos parece que este proceso de externalización puede incluso afectar a empleos de “cuello blanco” (especialmente informática, pero también gestión de personal), pero hasta el momento esta es una línea por la que no se ha avanzado.

5.12. Negociación colectiva

Dentro de la industria del automóvil el grado de sindicación es mucho menor en la industria auxiliar que en la principal o de fabricación de vehículos. Esta diferencia puede explicarse principalmente por el tamaño más reducido de las unidades de producción de componentes, siendo la mayor parte de ellas pequeñas y medianas plantas productivas, y por la estructura más fragmentada y más dispersa que tienen. En numerosas pequeñas empresas de fabricación de componentes de segundo nivel los sindicatos son inexistentes. En las empresas suministradoras de primer nivel, y en particular en las multinacionales, el modelo de relaciones laborales está bien implantado y desarrollado respecto a otros sectores industriales, aunque obviamente no llega al grado de desarrollo y madurez de la industria principal.

España es el país de la UE donde la negociación en la empresa desempeña el mayor papel en un sistema principalmente sectorial. Así, los acuerdos sectoriales de provincia sólo prevén las condiciones mínimas que, en algunos casos, son mejoradas por acuerdos de empresa. Las relaciones laborales entre sindicatos y dirección en el sector de fabricantes de equipos automóbiles no suelen ser a nivel de empresa (o de sección española de la misma) sino a nivel de planta. Así, no hay un funcionamiento o esquema de relaciones laborales a nivel de todo el grupo. El aspecto más destacable del ámbito de negociación colectiva en las empresas analizadas es que las distintas plantas productivas de cada empresa se rigen por convenios distintos, tanto convenios de planta como en otros casos se acogen al respectivo convenio provincial-sectorial.

En Eurocomponentes están presentes en los comités de empresa los sindicatos CC.OO., UGT, ELA, CIGA y CGT. El sindicato que tiene mayoría de delegados sindicales en el comité es CC.OO. con 94 delegados, seguido de UGT con 66. Este sindicato también dispone de una coordinadora de todas las plantas españolas de la multinacional, y tiende a constituir una sola sección sindical en el sentido de avanzar en la construcción de un modelo de relaciones laborales a nivel de grupo. De las distintas plantas españolas, tres tienen convenio de planta, siete se acogen al convenio provincial y una al convenio de químicas. Se destaca en esta empresa que ahora se da una mayor coordinación entre los delegados de las distintas plantas en la gestión de las relaciones laborales y se es consciente que este modelo de relaciones laborales a nivel de grupo es necesario en la medida que es mucho más útil y frena o atenúa la competencia a la baja entre las distintas plantas en cuanto a condiciones laborales. Éste es el aspecto que más inquieta a los representantes sindicales ya que tienen la previsión de que aumentará aún más la competencia interna entre plantas para la adjudicación de los contratos obtenidos por la central de Eurocomponentes. En este marco se destaca que “resultarán más vulnerables las plantas que tienen mejor convenio colectivo”. Por ello, el sindicato se plantea como política a desarrollar en la negociación intentar homogeneizar las condiciones laborales entre las diferentes plantas.

En las fábricas españolas de Usacomponentes están presentes en los comités de empresa los sindicatos CC.OO. (44 delegados), UGT (37 delegados), CGT (9 delegados) y otros sindicatos que suman un total de 17 delegados. Seis fábricas siguen un convenio de planta y una se acoge al convenio provincial. En la empresa Espacomponentes hay plantas cuyos convenios se encuadran en el sector de metal, en el de químicas y en el de textil, además del propio de planta. Cinco factorías tienen convenio de planta y otras cinco se acogen al de industrias químicas. En los comités, UGT es el sindicato mayoritario con 51 delegados sindicales, seguido de CC.OO. con 36 delegados, CGT no cuenta con representación, mientras que otros sindicatos minoritarios suman 17 delegados.

El comité de empresa europeo (EWC) más activo y que lleva más tiempo funcionando es el de Usacomponentes, que data de abril de 1996 (pertenece, por tanto, a los acuerdos voluntarios basados en el artículo 13, previo a la directiva de la UE). En una resolución de abril de 2006 se planteaba la posibilidad de iniciar movilizaciones ante la situación de crisis de la multinacional, y se acusaba a los gestores de mala dirección de la empresa desde la separación o desgajamiento del grupo automovilístico al que pertenecía, al tiempo que se solidarizaban con sus compañeros de EE.UU. ante el cierre de numerosas plantas.

El comité de empresa europeo de la multinacional Eurocomponentes data de junio de 2003 y se sustenta por tanto en el artículo 6 (como todos los comités posteriores al 22 de septiembre de 1996 cuando se implantó la directiva de la UE sobre comités de empresa europeos). Los EWC bajo este estatus incorporan la posibilidad de establecer procesos de negociación y reglas derivadas de la directiva y de la implementación de la misma que se haga en cada país. En Espacomponentes se han iniciado los trámites para la constitución de su comité de empresa europeo.

Los sindicatos consideran los EWC un buen instrumento, aunque resaltan que existe una gran diversidad en cuanto a funcionamiento, concepción y papel de los mismos (por ejemplo, entre Alemania y España). Su política pasa por reforzar su papel y avanza hasta convertirlos en un ámbito de negociación.

Los temas en los que más insiste la empresa Eurocomponentes para que sean incluidos en los convenios están relacionados con la flexibilidad, más concretamente la inclusión de un mecanismo flexible para asignar la jornada anual (bolsas horarias y jornadas industriales), y en negociar con los sindicatos medidas para combatir el absentismo laboral. Debido a que está próxima la renovación de varios contratos-modelo con clientes-ensambladores la dirección empresarial está manteniendo en estos momentos la negociación colectiva en un cierto impasse con el objeto de no activar nada que pudiera enturbiar esta negociación.

El sindicato mayoritario se plantea como objetivo de la negociación conseguir un acuerdo marco que articule toda la negociación colectiva en algunos temas fundamentales como son el establecimiento de criterios para la negociación de convenios, formación, salud laboral y permisos retribuidos y que constituiría un embrión de modelo de relaciones laborales a nivel de grupo.

La jornada laboral establecida en los convenios de Eurocomponentes fluctúa entre las 1.760 horas anuales (220 días) de una planta establecida en Galicia y bajo el convenio de industrias químicas y las 1.682 horas (217 días) de la joint venture de fabricación de asientos de Zona Franca de Barcelona. En las plantas de Usacomponentes la jornada laboral establecida en los convenios colectivos se mueve en una horquilla que va desde las 1.598 horas, 204 días al año, de la macroplanta de Barcelona, dedicada a la fabricación de componentes para diesel, hasta las 1.760 horas (220 días) de la fábrica de cableado. Por último, en las plantas de Espacomponentes la jornada laboral anual fluctúa entre las 1.784 horas (225 días) de una factoría dedicada a la fabricación de asientos hasta las 1.704 horas anuales distribuidas en 220 días de la central.

6. Conclusiones

Del análisis de estos tres grupos empresariales pueden desprenderse algunas conclusiones básicas:

1. El origen nacional de las empresas no constituye un elemento relevante a la hora de definir estrategias productivas y modelos de relaciones laborales. El ejemplo más relevante lo ofrece Usacomponentes, una empresa en la que se integran plantas con distinto origen histórico, en algunas de las cuales se produjeron cambios en el origen nacional de la propiedad, sin que ello haya significado una ruptura sustancial del modelo de relaciones laborales (se ha mantenido un clima de negociación cooperativa con los representantes sindicales), ni ha condicionado la estrategia de inversión. Más relevante parece ser el lugar que ocupa cada unidad productiva en la cadena productiva de componentes.
2. En este sentido, parece relevante la diferenciación entre producción de componentes especializados, producción de componentes de bajo valor añadido y preensamblaje de componentes finales. Las plantas que operan en el primer nivel tienden a orientarse hacia el mercado mundial y su futuro depende crucialmente de su capacidad de mantenerse como proveedoras de un componente con contenido tecnológico alto-medio. Ello requiere tanto de una capacidad de innovación constante como de un proceso productivo y laboral bien ordenado que de lugar a un producto de calidad. Las plantas del segundo tipo están permanentemente expuestas a procesos de deslocalización en los que los costes salariales y las ayudas públicas juegan un papel importante. Dadas las condiciones del mercado mundial, son plantas con un elevado nivel de volatilidad (en parte debido al relativo bajo volumen de inversión que requieren y a los bajos costes de transporte de sus productos) lo que dificulta su fidelización en un territorio determinado. Las plantas del tercer tipo dependen, por lo que respecta a su ubicación, de la localización de plantas ensambladoras. En tanto en cuanto estas se mantengan en el territorio, existe mercado para su supervivencia. Los problemas para estas plantas provienen de las presiones que sobre las mismas ejercen las empresas ensambladoras en materia de precios y condiciones de entrega de los componentes, lo que provoca tensiones derivadas de la necesidad de ajuste continuado y de la dificultad de generar unas condiciones de trabajo atractivas.

3. El futuro de las diversas plantas está lleno de incertidumbres derivadas de su propia situación particular, de las decisiones de sus casas matrices y de las presiones de los grupos ensambladores. Podemos destacar diferentes elementos al respecto:
- La ausencia del núcleo central de I+D en el caso de empresas de capital multinacional. Aunque algunas de sus plantas ocupan posiciones estratégicas en la cadena de productos, no controlan las grandes decisiones tecnológicas, lo que aumenta su vulnerabilidad ante el desarrollo de nuevos productos. A pesar de ello, estas plantas tienen un importante papel en la fase de desarrollo productivo y de calidad en el proceso de fabricación que les confiere unas posiciones de supervivencia aceptables. En el caso de la empresa española, que sí cuenta con sus propios centros tecnológicos, el peligro proviene de que se concentra en la producción de componentes menos sofisticados donde a menudo es más difícil generar un “nicho” de mercado protegido.
 - La organización piramidal de los grupos empresariales y la “individualización” de sus diversas plantas genera a cada una de ellas un elevado grado de incertidumbre y presión. Esta se genera, en primer lugar, por la introducción de competencia interna entre las plantas y fijación de objetivos que a veces resulta difícil conseguir. En segundo lugar, no puede obviarse la posibilidad de presión ejercida mediante los mecanismos de imputación contable de costes y precios que eventualmente amplifican las pérdidas de una planta (o reducen sus beneficios), como método para tensionar su funcionamiento. Se trata, en todo caso, de una cuestión de grado: hasta qué punto esta presión permite mejorar la eficiencia de su funcionamiento o hasta qué punto se trata de un proceso que acaba por imposibilitar un funcionamiento racional a largo plazo.
 - La presión que ejercen las empresas ensambladoras en términos de precios y condiciones de entrega y los métodos de subasta a la que someten sus contratos constituye sin duda un grave problema para estas plantas. No está claro hasta qué nivel es posible reducir permanentemente los costes de producción sin acarrear un grave deterioro de las condiciones laborales, y es incluso posible que el nivel de incertidumbre sobre el futuro de muchas plantas acabe por socavar las bases que hacen posible un funcionamiento laboral razonablemente cooperativo y eficaz.

4. Sin duda, el mayor problema a corto plazo que existe en las plantas estudiadas es su bajo nivel de utilización, derivado en parte de la reducción de actividad que ha experimentado el sector en el último año. La magnitud y naturaleza del problema difiere según el tipo de planta. Las que producen para ensambladores únicos dependen de las decisiones y posibilidades productivas de sus clientes. En este sentido, en las tres empresas analizadas se detectan plantas cuyo futuro está íntimamente relacionado con las decisiones estratégicas de los grupos ensambladores presentes en España. A corto plazo, este futuro parece asegurado, pero a medio y largo plazo es evidente que todo dependerá de cómo evolucione la dinámica general del sector y, en particular, de lo que decidan los grandes grupos multinacionales a la hora de invertir en nuevos modelos.
5. En el caso de las industrias orientadas a la producción mundial, su futuro está condicionado tanto por la evolución del mercado mundial como por su capacidad para ofrecer una línea de componentes con capacidad de penetración en el mercado, lo que sin duda exige un proceso continuado de innovación tecnológica, inversión productiva y cooperación laboral. Hasta hoy esta situación se ha producido en algunas de estas plantas, pero habrá que ver hasta qué punto estrategias cortoplacistas (o decisiones de las altas esferas multinacionales) alteran la situación. Un factor adicional de riesgo lo constituye el creciente control de las empresas transnacionales por grupos de inversión financiera cuya visión de los procesos productivos suele estar más relacionada con la realización de beneficios a corto plazo (y con el tratamiento fiscal de los mismos) que con el desarrollo de un proceso productivo de amplio alcance.
6. Las condiciones laborales en las diferentes empresas y plantas reflejan en gran medida las diferencias productivas ya indicadas. En general, son las plantas de primer nivel las que mantienen condiciones laborales más aceptables (salarios, estabilidad laboral, motivación), mientras que en el nivel de pre-ensamblaje predominan altos niveles de precarización laboral y bajos salarios que a menudo dificultan incluso la formación de un núcleo laboral eficiente. Por ello, la mejora de condiciones laborales (o el mantenimiento de una buena situación laboral) depende de la capacidad de resolver las incertidumbres planteadas. En este nivel pueden ser importantes tanto los elementos de desarrollo tecnológico e innovación ya reseñados, como los de ordenación de las relaciones interempresariales con objeto de distribuir mejor el riesgo y los costes entre sus componentes.

7. Bibliografía

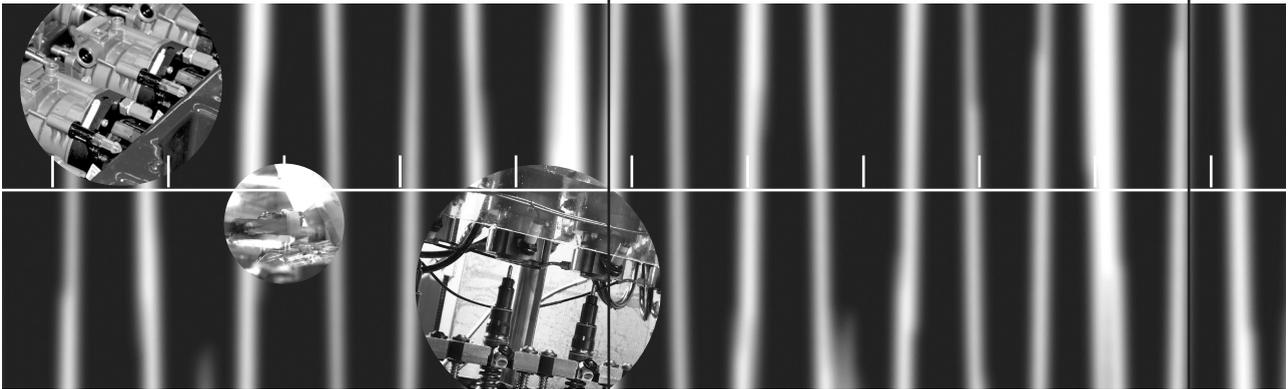
- Aláez et al (1997), “La relación entre estructura organizativa y localización en la industria del automóvil”, *Economía Industrial* 314:71-80.
- Armstrong, T. (1997), “La industria española de automoción en el panorama europeo y mundial”, *Economía Industrial* 315:29-42.
- Catalán, J. (2000), “La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española”, *Revista de Historia Industrial* 18:113-155.
- Chanaron, J-J. (1999), *Globalisation, division internationale du travail et relations constructeurs-fournisseurs*, Actes du GERPRISA n° 25.
- Charronn, E. (2001), *Transformations du travail et internationalisation des firmes automobiles*, Actes du GERPRISA n° 30.
- Díaz, C.; Gandoy, R. (2005), “Outsourcing en la industria manufacturera española: nuevas estrategias para el nuevo siglo”, *Economía Industrial* 358:65-77
- Dicken, P. (1998), *Global Shift*, Gilford Press, New York.
- Dicken, P. (1992), “Europe 1992 and strategic change in the international automobile industry”, *Environment and Planning A*, vol. 24: 11-31.
- Eiro-on-line (2004), *Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report*, www.eurofound.eu.int
- Eiro-on-line (2004a), *Sector Futures. The automotive sector at a crossroads*, www.eurofound.eu.int
- Estrada, B.; Gil, J.I.; Soto, F. (1997), *¿Dónde empieza y dónde termina la industria del automóvil? Análisis de un caso de externalización productiva: Opel España*, Madrid, Federación Minerometalúrgica de CC.OO.
- Freyssenet y Lung (1997), “Les trajectoires d’internationalisation des firmes de l’industrie automobile”, Actes du Gerprisa.
- Frigant, V. Lung, Y. (2002), *Geographic proximity: an instrument for establishing new forms of vertical relationships*, Actes du GERPRISA n° 34.

- García Ruiz, J.L. (2000), Barreiros Diesel y el desarrollo de la automoción en España, 1954-1969, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- García Ruíz, J. L. (2001), "La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada", *Revista de Historia Industrial* 19-20:133-162.
- González, J. (2005), "Prácticas productivas y de aprovisionamiento en la industria de automoción. La importancia de la posición en la cadena de valor", *Economía Industrial* 358:121-130.
- ILO (2005), *Automotive industry trends affecting component suppliers. Report for discussion at the Tripartite Meeting on Employment, Social Dialogue, Rights at Work and Industrial Relations in Transport Equipment Manufacturing*, ILO, Geneva.
- Köhler, H-D. (2000), "La 'máquina que cambió el mundo' cumplió diez años. El debate sobre la 'producción ligera'", *Sociología del Trabajo* 41:75-100.
- Lagendijk, A. (1994), "The impact of internationalisation and rationalisation of production on the Spanish automobile industry, 1950-90", *Environment and Planning A*, vol. 26:321-343.
- Lagendijk, A.; van der Knaap, G.A. (1993), "Foreign involvement in the Spanish automobile industry: internalising versus networking", *Environment and Planning A*, vol. 25:1663-1676.
- Layan, J-B. (2000), *Existe-t-il un Modèle d'Intégration Hispanique?*, Actes du GERPRISA 28 :79-91.
- Lehndorff (1998), "La flexibilité dans les entreprises européennes de sous-traitance automobile, *Travail et emploi*, n° 72, 67-78.
- Lung, Y. (2003), "The Changing Geography of the European Automobile System", Actes du GERPRISA 35.
- Martínez, A.; Pérez, M. (2000), "Organización para la producción flexible: el caso de la industria auxiliar de automoción en Aragón", *Economía Industrial* 332:61-72.

- Martínez, A.; Pérez, M. (2003), “Desarrollo de nuevos productos, contenido tecnológico y cooperación. Industria Auxiliar de Automoción”, *Economía Industrial* 353:113-122.
- Martínez, A.; Pérez, M. (2005), “Evolución de la relación fabricante-proveedor del automóvil: modelos teóricos y evidencia empírica”, *Economía Industrial* 358:37-48.
- OIT (2000), El impacto social y laboral de la mundialización en el sector de la fabricación de material de transporte. Informe para el debate de la reunión paritaria sobre el impacto social y laboral de la mundialización en el sector de la fabricación de material de transporte, Ginebra, OIT (www.ilo.org).
- Pwc Automotive Institute (2006), *Autofacts, Global Automotive Outlook*, PriceWaterhouseCoopers.
- Peligros, C. (2005), *Organización productiva en la industria española del automóvil*, Madrid, CES.
- Peligros, C.; Bilbao, J. (2005), “El proceso de externalización productiva en la industria española del automóvil”, *Economía Industrial* 358:87-98.
- Pries, L. (1999), The dialectics of automobile assemblers and suppliers restructuring and globalization of the German “big three”, *Actes du GERPRISA* nº 25.
- Recio, A.; Miguélez, F.; Alós, R.; (1991), *Descentralización productiva y cambio técnico en la industria auxiliar de automoción*, Barcelona, Ceres.
- Rigant y Lung (2002), *Actes du Gerprisa*.
- Sturgeon T.; Lester, R. (2003), *The New Global Supply-Base: New Challenges for Local Suppliers in East Asia*, MIT Working Paper IPC-03-006.
- Sturgeon, T.; Florida, R. (2000), *Globalization and Jobs in the Automotive Industry*, MIT-IPC-00-012.
- Vickery, G. (1997), *Crecimiento y globalización de la industria del automóvil*, *Economía Industrial* 314:7-61.
- Wells, P.; Rawlinson, M. (1994), *The New European Automobile Industry*, New York, St. Martin’s Press.

componentes

Observatorio industrial
del sector de fabricantes
de equipos y componentes
para automoción



2

Análisis de los proyectos
formativos en tres fabricantes
de componentes de automóviles
en el marco de los procesos
de deslocalización del sector

Índice

I.	Introducción	119
II.	Objetivos	123
III.	Metodología y muestra	124
IV.	Principales resultados	125
1.	El sector de componentes	125
1.1.	Características generales y principales indicadores	125
1.2.	¿Crisis o transformación?	128
1.3.	Modelos organizativos en el sector	135
1.4.	Desafíos del sector	137
2.	La formación continua en el sector de componentes	141
2.1.	Relación entre modelo organizacional y modelo formativo al interior de las empresas	143
2.2.	La relación entre producción y formación	144
2.3.	La importancia asignada a la formación dentro de la política general de las empresas	149
2.4.	Proyectos formativos sectoriales: el discurso de las diferencias	151
2.5.	Dificultades de la formación continua dentro de las empresas	155
2.6.	Falta de asistencia de los trabajadores a los cursos	162
2.7.	Determinación de las necesidades formativas	163
2.8.	Evaluación de la formación	167
2.9.	Relación percibida entre formación y empleabilidad	170
2.10.	La relación entre formación interna y externa	175
2.11.	Modelos y estrategias pedagógicas	178
V.	Conclusiones	181

I. Introducción

La Federación Minerometalúrgica de CC.OO. presenta en este informe, realizado en colaboración con la empresa QUIBER, un análisis general acerca de los proyectos formativos en el subsector de componentes del automóvil.

Este estudio, patrocinado por el Observatorio Industrial del Sector del Componentes del Automóvil, forma parte de un programa de investigación más amplio destinado a aportar conclusiones significativas y propuestas de intervención en las políticas formativas de las empresas del sector.

Los antecedentes directos de este trabajo se encuentran en el “Estudio sectorial sobre formación”¹, realizado también con el patrocinio del Observatorio Industrial del Sector de Componentes. Dicho estudio estableció los principales parámetros informativos acerca del sector así como la visión que de la formación profesional tenían tanto trabajadores, asociaciones empresariales, responsables de empresas y entidades que la ofrecen.

En algún sentido, el presente estudio debe ser entendido como una continuación de aquella primera investigación, esta vez dirigida a indagar de manera exploratoria en los proyectos formativos vigentes en el sector. Por tales proyectos entendemos, en el marco de este estudio, las concepciones estratégicas y las prácticas concretas que las principales empresas poseen y desarrollan en común acerca de la formación profesional en general y continua en particular.

No debemos olvidar que “la formación aparece como un **valor social** que genera amplios consensos y da lugar a iniciativas que buscan extender tanto la cobertura como la calidad de dicha formación. La formación profesional se considera como un requisito de competitividad y, por lo tanto, condición de éxito de la economía española en un mundo globalizado”².

En este contexto interesaba conocer, por tanto, la existencia o no de una racionalidad formativa adaptada a las peculiares características estructurales del sector de componentes. Comprobar y diagnosticar la existencia o no de proyectos formativos, circunscritos a las empresas particulares o al sector en su conjunto, es pues el objetivo central de este estudio.

1 “Estudio sectorial sobre formación”. Federación Minerometalúrgica de CC.OO. y élogos. 2005.

2 “Estudio sectorial sobre formación”. Federación Minerometalúrgica de CC.OO. y élogos. 2005.

La pregunta por la existencia o no de proyectos formativos de alcance sectorial es relevante pues, aunque las empresas, sus redes de clientes, sus proveedores y sus equipos de trabajo deben ser considerados como las unidades básicas de las acciones formativas, es evidente que las políticas de formación sectoriales expresan respuestas colectivas a desafíos y problemas comunes. La diversidad del sector no puede esconder el hecho de que la acción individual de las empresas se verá favorecida si se cuenta con marcos orientadores que resulten del consenso y la colaboración estratégica de los principales actores del sector.

La respuesta del estudio a este interrogante, tal como se señala en el apartado correspondiente de este documento, es que *“no parecen existir políticas sectoriales de amplio alcance, con visión a largo plazo y que emerjan de la **colaboración estratégica** entre los diferentes agentes sociales del sector de componentes. O, por lo menos, no se ven indicios contundentes y universalmente reconocidos de prácticas formativas orientadas por una racionalidad común nacida de la detección de problemas o necesidades compartidas. **Más bien se observan soluciones individuales a problemáticas comunes**”*.

Como se irá viendo a lo largo de la exposición de los resultados del estudio, la formación en general es una dimensión empresarial que como cualquier otra está sometida a múltiples determinaciones (organizativas, culturales, tecnológicas, financieras, etc.) y es en relación con esos contextos como debe ser evaluada. La utopía formativa, consensual en el plano de los deseos de los actores, se ve relativizada o, incluso, cuestionada en la cotidianidad de las prácticas concretas de éstos, siempre más complejas y variables. La formación se proyecta sobre el trasfondo de las dimensiones estructurales del sector, de sus problemas y desafíos y en particular de las intensas reorganizaciones productivas que ha vivido y continuará viviendo.

Por otra parte, la formación real en las empresas es valorada de manera distinta por los responsables de Recursos Humanos y Formación por un lado y los trabajadores y representantes sindicales por otro.

Los trabajadores remarcan la concentración de los destinatarios de las acciones formativas y la inadecuación de los cursos a las prácticas laborales concretas. La insatisfacción, la incredulidad o el escepticismo frente a la formación “realmente existente” caracteriza notablemente al discurso de los trabajadores y sus representantes sindicales.

Los responsables de Formación y Recursos Humanos, por su lado, destacan la universalidad de la formación, la adecuación a estrategias que implican objetivos y mecanismos de detección de necesidades y evaluación de la calidad.

Ambos discursos, con pocos elementos en común, hacen aparecer a responsables de Recursos Humanos y trabajadores viviendo realidades diferentes dentro de una misma empresa.

Representantes sindicales y responsables de Formación coinciden en señalar la baja participación de los trabajadores en la formación y las dificultades para “llenar los cursos”, situación que es cuanto menos paradójica puesto que, por su parte, los trabajadores insisten en demandar más y más formación. La planificación detallada y la buena disposición no sirven con la intensidad requerida para convocar a unos trabajadores desconfiados, desmotivados y escépticos frente al valor de una formación que, sin embargo, reclaman insistentemente. Este campo de actitudes negativas frente a la formación en el sector, por parte de los operarios de línea principalmente, debe ser tenido en cuenta necesariamente en cualquier evaluación de la formación que quiera ir más allá del recuento estadístico del número de cursos realizados o de horas de formación utilizadas.

Todos destacan la tensión constante entre producción y formación y la condición de **eslabón débil** de la segunda frente a la primera. La formación profesional en el sector sigue mostrando, desde el punto de vista de las opiniones de algunos de sus más importantes actores, desajustes en relación con lo que son los desafíos del sector y las demandas profesionales de los trabajadores.

Por otra parte, no debemos olvidar que existe una relación muy directa entre la importancia asignada a la formación y el lugar de los departamentos de RRHH y Formación dentro del organigrama empresarial. En la actualidad, en el ámbito profesional de los recursos humanos existe un debate importante acerca del propio rol y de su papel estratégico en el contexto de las diferentes funciones empresariales. Los indicadores más relevantes de su importancia son su presencia en los comités de dirección y su participación en la estrategia corporativa. Fuera del alcance y objetivos del presente estudio es indudable que este es un tema de investigación sobre el que habría que profundizar.

Todo lo anterior, más allá de los logros que puedan darse en cada empresa particular, dibuja un paisaje sectorial acerca de la formación deficitario y necesitado de activar, en el plano de los acuerdos y negociaciones concretas, entre sus actores más relevantes, proyectos formativos de alcance sectorial, basados en perspectivas sólidas acerca de su evolución y problemáticas comunes.

En lo que respecta a la exposición de los resultados del estudio, se ha adoptado un tono descriptivo situando los argumentos y discursos de los actores unos juntos a los otros, buscando las tensiones o contrastes entre ellos. Las citas textuales sirven para reforzar los argumentos que las anteceden.

II. Objetivos

1. Generales

- Describir las principales características estructurales del sector de componentes del automóvil en lo que tiene que ver con la formación profesional en general y continua en particular.
- Describir en profundidad los rasgos que caracterizan a la formación en este subsector.
- Describir y evaluar los proyectos formativos vigentes; sus criterios de diseño, sus objetivos, sus procedimientos de evaluación y detección de necesidades, etc.

2. Específicos

Estos objetivos se abordarán mediante las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el modelo organizativo característico del subsector?
- ¿Cuál es el proyecto formativo vigente en la actualidad?
- ¿Qué modelos de evaluación se siguen?: Criterios de éxito.
- ¿Cómo se determinan las necesidades formativas? Indicadores utilizados
- ¿Cómo perciben los trabajadores la oferta formativa?
- Relación percibida entre formación y “empleabilidad”
- Modelos y estrategias pedagógicas: Formación y nuevas tecnologías.
- Relación entre formación interna y externa.
- Relación entre modelo organizacional y modelo formativo.

III. Metodología y muestra

La investigación ha sido de una naturaleza principalmente cualitativa, complementada con una **indagación documental** introductoria dentro de las, escasas, fuentes estadísticas disponibles³.

Se realizaron un total de **seis entrevistas en profundidad** a responsables sindicales, responsables de Recursos Humanos y Formación, y responsables de dirección de las principales empresas del sector de componentes del automóvil en España.

Esta indagación se completó con **tres grupos de discusión** con trabajadores, también de las principales empresas del sector.

3 En el sector de componentes “existen déficits de acumulación y transmisibilidad de las informaciones relativas a la formación y a los criterios de evaluación de su eficacia y eficiencia. No se ha construido un saber común relevante sobre la formación en el sector. Los datos documentales disponibles no están contruidos desde las preguntas y proyectos de un sujeto sectorial y menos aún subsectorial. Los principales indicadores sobre los que se deberían asentar las estrategias de formación son la calidad y la adecuación a los contratos, en lugar de la cantidad”. “Estudio sectorial sobre formación”. Federación Minerometalúrgica de CC.OO. y élogos. 2005

IV. Principales resultados

1. El sector de componentes

1.1. Características generales y principales indicadores⁴

España cuenta con una de las industrias de fabricación de componentes para automoción más fuertes del mundo, situándose como el tercer productor europeo de automóviles y el séptimo del mundo.

Es un sector con un alto nivel tecnológico, innovación e inversión en I+D, que cuenta con una gran presencia de inversión española en el extranjero y de inversión de grandes multinacionales en España.

En sus ventas al exterior es un sector muy sensible a la intensidad de la competencia, lo que se traduce en una creciente presión sobre los precios y costes laborales de la producción.

Los agentes que constituyen el sector de componentes se han clasificado, de acuerdo al siguiente esquema, según el mercado al que destinan sus productos:

Mercado de primer equipo

- Fabricantes de primer nivel (TIER-1): Fabricantes de sistemas, subsistemas y componentes completamente terminados con alta tecnología con suministro directo al fabricante de vehículos.
- Fabricantes de segundo nivel (TIER-2): Fabricantes de sistemas, subsistemas y componentes completamente terminados con alta tecnología para su montaje en sistemas o subsistemas con suministro directo al fabricante de componentes o fabricantes de vehículos.

4 Este capítulo está basado en las siguientes fuentes documentales:

- España: Sector de componentes de automoción. ICEX. Mayo 2006;
- El sector de equipos y componentes de Automoción. Obregón M. A. SERNAUTO. 2006.
- Estudio sectorial sobre formación. Federación Minerometalúrgica de CC.OO. y élogos. 2005.

- Fabricantes de tercer nivel (TIER-3): Fabricantes de productos semielaborados o materias primas con suministro a fabricantes de vehículos o componentes.

Mercado de recambio

- **Recambios originales:** Los recambios que son de la misma calidad que los utilizados para el montaje de los vehículos y se fabrican siguiendo las especificaciones y normas de producción establecidas por el fabricante de vehículos para la producción de componentes o recambios. Se incluyen los recambios fabricados en la misma línea de producción.
- **Recambios de calidad equivalente:** Los recambios fabricados por cualquier empresa que pueda certificar en todo momento que los recambios son de la misma calidad que los componentes que se utilizan para el montaje de los vehículos.
- **Accesorios:** Piezas para su montaje en vehículos que no se incorporen en general de serie en los vehículos.
- **Comercial:** Empresas que desarrollan una actividad exclusivamente de distribución, sin que tengan fábricas en España.

La industria española de componentes para automoción registró el año 2005 una **cifra de negocio de 30.171,3 millones de euros**, con un incremento del 4,8% sobre el ejercicio 2004. Su facturación ha crecido un 25% en los últimos cinco años.

De igual modo, las exportaciones del sector superan el 50% de su producción y presentan un índice de crecimiento del 20% en los últimos cuatro años.

A lo largo de los últimos años se ha ido tendiendo hacia una progresiva **concentración** empresarial en el sector español de componentes de automoción, para dar así una mejor atención a sus dos grupos de clientes: las empresas fabricantes de vehículos, demandantes de componentes de primer equipo y de recambios originales, y los compradores de recambio libre.

La necesidad de un tamaño mínimo elevado, que permita al proveedor cumplir los exigentes requisitos del ensamblador (en cuanto a capacidades tecnológicas, de diseño, de producción y suministro de la producción y presencia a nivel

mundial) ha provocado una notable reducción de su número. Una dimensión reducida impide cumplir los requisitos del ensamblador, por lo que los proveedores se ven obligados a aumentar su volumen de ventas o bien a fusionarse o a integrarse en grupos superiores vía, por ejemplo, la adquisición por parte de una compañía grande de otra pequeña.

Algunos autores “han puesto de manifiesto la necesaria salida al exterior de pequeñas empresas proveedoras de productos de estampado e inyección que buscan en los mercados exteriores la previsible pérdida de cuota de mercado que van a sufrir en sus mercados locales. Esta salida se produce incluso aunque estas empresas no posean el conocimiento suficiente que les garantice las suficientes ventajas competitivas, estando influida su inversión internacional de manera importante por las condiciones del mercado”⁵.

En este sentido, el sector intenta hacer frente a una elevada competencia, a las exigencias provenientes de la demanda, al exceso de oferta y a la tendencia de traslado de la actividad productiva hacia países de menores costes laborales.

El sector cuenta con aproximadamente mil empresas que dan empleo a alrededor de 250.000 trabajadores y que cuentan con una plantilla media de 250 trabajadores. Únicamente el 9% de las empresas daba trabajo a más de 200 personas.

Así, el sector está compuesto en buena parte por **pequeñas empresas** de origen español, que compiten con un reducido número de grandes grupos también españoles, con una destacada presencia internacional. Este grado de atomización del sector hace que los diez mayores operadores sumen solamente el 13% del mercado total. Para continuar compitiendo en los mercados nacionales e internacionales el sector tiende a integrarse más en la cadena de valor, aumentar la inversión en I+D+i (5,3% de su facturación en 2005) y a desarrollar productos únicos.

5 “La organización productiva de la industria del automóvil: nuevas dinámicas interempresariales y su aplicación en España.” Peligros Espada. M. del C. Tesis Doctoral UCM. 2004

Estructura del sector

	2001	2002	2003	2004
Empresas	1.000	1.000	1.000	1.000
Trabajadores	251.873	246.935	253.059	252.550
Facturación	24.310 €	25.180 €	26.870 €	28.790 €

Datos en millones de euros

Fuente: Sernauto

El sector, con una gran dependencia de los grupos empresariales fabricantes de automóviles, está viviendo profundas reorganizaciones productivas que implican descentralización de trabajos y funciones y la extensión de la cadena de subcontrataciones, así como procesos de deslocalizaciones productivas no siempre asentados en bases de competencia industrial integral.

Por lo que se refiere a la especialización sectorial de la industria de componentes, cabe destacar una mayor presencia de empresas que fabrican productos de carrocería y que representan el 30% del total de empresas del sector. Por su parte, las empresas fabricantes de equipos de motor, transmisión y de equipos de chasis representan el 24% y 21% respectivamente, mientras que las que fabrican equipos eléctricos representan el 11% del total de empresas. El elevado número de empresas que dedican sus actividades a la fabricación de estos cuatro grupos de productos generan también un mayor porcentaje de la facturación global del sector.

Las empresas que fabrican estos cuatro grupos de productos concentran el 85% de la facturación total del sector. También son las que captan la mayoría de la fuerza laboral, un 67% del total. En lo relativo a las fuentes de suministro del sector de automoción Cataluña destaca como el principal núcleo de actividad, absorbiendo el 27% del número total de operadores, mientras que en País Vasco y Madrid se sitúan el 15% y el 11% de las empresas, respectivamente.

1.2. ¿Crisis o transformación?: La opinión de sus actores

Los datos anteriores dibujan un panorama más estable y positivo que lo que expresan las percepciones y valoraciones de algunos de sus principales actores entrevistados para este estudio. La vivencia subjetiva tanto de la situación estructural del sector como de las condiciones y características de la formación que se desarrolla en él tienden a ser más críticas o, por lo menos, más escépticas.

Así, ante una primera mirada sobre este sector, tanto por parte de directivos de Recursos Humanos como de sindicalistas y trabajadores, si la lectura de la situación es negativa, se apuntarían a la existencia de una cierta “coyuntura de crisis”.

“...porque si coges los indicadores de las diez empresas del sector de automoción más importantes a nivel mundial, dos de ellas están en quiebra, y otras dos están a punto de entrar en quiebra y solamente las dos que dependen de las marcas japonesas que están rompiendo el mercado por todos lados, son las que realmente van bien., El resto, incluida la nuestra, estamos en una situación económica crítica”.

(Informante-Responsable RRHH)

Desde esta posición se perciben una serie de dificultades o amenazas, tanto desde planos internacionales asociados a la globalización como también nacionales que, en la medida que no se superen, podrían suponer un riesgo para la estabilidad de este sector en España en el mediano plazo.

Si la lectura es positiva se hablaría más que de crisis de una “transformación” de un modelo industrial a otro y que, pese a las consecuencias negativas inmediatas (reducciones de plantillas, eventualidad, deslocalización, flexibilización del empleo, etc.), en la actualidad se estaría produciendo una buena adaptación a la situación de cambio, así como nuevas formas de relación y retroalimentación entre el sector del automóvil y el de componentes.

“Lo veo como un sector en continuo desarrollo.Viene de los constructores que se están rehaciendo y que a los componentes los está enriqueciendo. Lo uno no está siendo obstáculo de lo otro, el desarrollo del automóvil no está siendo problema para componentes”.

(Informante-Responsable sindical)

En ambos casos, se insiste, se trataría de una situación no exclusiva de España sino del sector en su dimensión mundial en el contexto de la globalización de los mercados.

“...creo que estamos viviendo una situación de crisis, pero no una crisis que vaya a hacer desaparecer el sector de automoción en España. Yo no soy tan pesimista, creo que hay una crisis; más bien una catarsis que va a hacer que lo que actualmente entendemos por automoción y sector

auxiliar de automoción va a cambiar. Lo que va a haber dentro de dos tres años vas a ser algo muy diferente a lo que conocemos a día de hoy”.

(Informante-Responsable de RRHH)

Ya se trate de crisis, o de transformación positiva de un modelo a otro, existe consenso acerca de que en la actualidad el sector de componentes se encuentra en medio de un proceso de cambio que, en gran parte, viene determinado desde el propio sector de los fabricantes de automóviles y que la situación actual no se puede mantener por mucho tiempo. Forzosamente, se opina, se tendrán que dar cambios relevantes en el sector y, de hecho, ya habrían diversas señales que indicarían que eso se está comenzando a producir.

“Este sector va a tener que evolucionar porque esto no se va a poder mantener durante mucho más tiempo porque fundamentalmente nosotros somos empresas que como multinacionales que somos cotizamos en bolsa, es decir, nuestros accionistas quieren que ganemos dinero, y si año tras año lo que tenemos son pérdidas vamos a perder la confianza de nuestros accionistas y, por tanto, estamos condenados a la muerte”.

(Informante-Responsable RRHH)

La situación del sector, no obstante, es bastante variable desde el punto de vista del estado en que se encuentran, frente a esa evolución o cambio, las diferentes empresas que lo componen. Tamaño, ubicación en la cadena de subcontrataciones, carácter nacional o multinacional de su propiedad, amplitud de clientes, etc. definen diferentes posiciones y por lo tanto diferentes debilidades y fortalezas de cada una de ellas.

Los principales problemas que amenazan al sector serían los siguientes:

- a) Excesiva dependencia con relación al sector del automóvil en general y habitualmente, incluso, de un único cliente de entre los que lo conforman. Eso marca mínimos espacios para establecer estrategias propias de desarrollo en la medida que se está totalmente a expensas de la dinámica de ese otro sector y sus respectivos fabricantes.

“... cuando yo creo que al final el que tengamos un cliente único, y cuando digo un cliente único, es que hay un único cliente que si ese día se harta de nosotros, estamos muertos

porque no hay otro cliente, no se puede diversificar el producto. No. Esa sumisión que tenemos cara a nuestro cliente hace que tengamos que aceptar peticiones o aceptar exigencias del cliente y no hay más, es que el cliente lo quiere y hay que aplicarlo”.

(Informante-Responsable RRHH)

- b) De la mano de lo anterior, otra de las grandes amenazas para el sector está siendo el desplazamiento de instalaciones hacia otros países de menor coste salarial. Corresponde especialmente, no obstante, a aquellas que desempeñan funciones menos especializadas y que, por tanto, su producción es más fácilmente sustituible por otra.

Sin embargo, tampoco es una posibilidad que se esté realizando, se dice, de forma generalizada en la medida que en España existen varios grupos que no son tan fácilmente sustituibles en su producción de componentes debido al grado de especialización, experiencia y calidad acumulada en sus procesos de fabricación. Se trata, por tanto, de amenazas de deslocalización, en algún sentido, “moderadas”, en la medida que se dispondría todavía de herramientas internas que permitirán a un buen número de ellas “resistir” sus embates.

- c) Existe, además, una importante presión sobre los costes en un sector que debe afrontar un mercado muy competitivo, de bajos márgenes y crecientes exigencias en inversión de I+D+i, realizadas por las empresas del sector del automóvil. Muchas de las compañías del sector de componentes, especialmente las más pequeñas, tienen dificultades de emprender las inversiones tecnológicas necesarias para ser competitivos, tal cual lo exigen los fabricantes de automóviles. Por ello, se han promovido iniciativas de difusión e incentivación tecnológicas conjuntas entre los distintos actores del sector⁶.

6 “Empresas de componentes de automoción, Administración y otros actores del sector han puesto en marcha hoy la Plataforma Tecnológica Española para el Sector de Componentes de Automoción, Autonet, que desarrollara estrategias de forma conjunta que reviertan en aumento del I+D+i nacional (...) La Plataforma impulsará la asociación entre los sectores públicos y privados para que a través de esta colaboración, se puedan establecer las prioridades tecnológicas y de investigación en el sector de automoción y, además, coordinar las inversiones públicas y privadas en I+D+i. Autonet ha sido promovida por la Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción (SERNAUTO), los fabricantes Cie Automotive y Tecnalia Automoción, la Fundación Instituto Tecnológico para la Seguridad del Automóvil (FITSA), y el Instituto para la Seguridad e Investigación en Automoción (INSIA) de la Universidad Politécnica de Madrid. EFE. 29/03/2006

- d) Se trata de un sector mucho más expuesto que el del propio automóvil a la reducción de plantillas o al incremento de la condición de eventualidad de los trabajadores, los cuales se incorporan sólo en momentos altos de producción y que no cuentan con posibilidades de continuidad. Además de esta situación, para los trabajadores permanentes se produce la reducción de días laborables en función de ese ajuste a los momentos altos de trabajo. Es la denominada “estacionalidad del trabajo” como una dinámica que se ha instalado con rotundidad en el sector y que , incluso, va *in crescendo*.

“La flexibilidad que debería haber sido de 15 días se está ampliando a veintitantos... 33 días. Desde el año pasado son 33 los que les debemos a la empresa. Al final son dos meses al año que no trabajas. Las condiciones laborales que tenemos ahora no vemos la manera de que sean sostenibles. Y vemos lo que vemos, que hay una crisis global en el sector lo cual es peor porque no podemos luchar contra ella, entonces no podemos hacer nada, simplemente estamos ahí esperando a ver lo que pasa”
(Informante-Trabajador)

- e) Junto a esta realidad de estacionalidad del trabajo, flexibilidad y desregulación del empleo en general, se encuentra la demanda hacia los trabajadores de implicación en proyectos de mayores dimensiones y mayor dedicación a la formación sin que eso esté correctamente compensado.

“Es una transformación continua y constante que se está dejando ver en las competencias que se exige a las plantillas. Se está también viendo en la implicación de las plantillas en proyectos de mayor envergadura. Nos están diciendo que con mayor implicación nuestra podrían salir adelante, que demos ese paso y que estemos dispuestos a hacer más formación, a dedicar más tiempo, tener más flexibilidad en el trabajo y que al final se está traduciendo en más trabajo pero que corre el riesgo de que se desregulice”.
(Informante-Responsable sindical)

Las principales oportunidades serían las siguientes:

- a) Existe conciencia de que los niveles de imbricación e interacción con el sector del automóvil da lugar, en la práctica, a un único “megasistema” in-

dustrial y organizativo⁷ con mutua dependencia entre sus partes constitutivas. Si bien es cierto que el sector del automóvil marca las pautas y los tiempos, también lo es el hecho de que con el grado de externalización de la producción automotriz, ese sector no puede subsistir sin los proveedores que los abastezcan⁸.

“Entonces, esto hay que cambiarlo porque si no, tampoco los constructores pueden vivir sin nosotros. ¡Qué gana un constructor sin un proveedor!.

Ya no hay constructores que diseñen y fabriquen asientos o salpicaderos o interiores, todo eso ya prácticamente todas las marcas del mundo las tienen externalizadas. Si de repente esas empresas desaparecieran es que no se podrían fabricar coches, entonces, tenemos la obligación de seguir existiendo pero, desde luego, va a tener que evolucionar de alguna manera”.

(Informante-Responsable RRHH)

Según algunos autores, “el proceso de desintegración vertical ha propiciado un aumento de la capacidad de negociación de los proveedores que incentiva, a su vez, la concentración de los ensambladores. Esto es debido al aumento de la habilidad productiva de los proveedores, sobre todo, en el caso de los de primer nivel (*First Tier Supplier*). En la actualidad, para determinados componentes, existe un número muy limitado de empresas con la tecnología y/o dimensión suficiente para fabricarlos siguiendo los requisitos del

7 Esto es lo que en términos organizativos se ha bautizado como “lean manufacturing” que implica una tecnología organizativa que se constituye como opción intermedia entre las dos formas básicas de relación entre empresas: la integración vertical y las relaciones transaccionales. Los rasgos más definitorios de este modelo son los siguientes:

- la participación de los proveedores en el proceso de desarrollo del producto,
- el compromiso de recursos entre los miembros del acuerdo,
- las relaciones con un número limitado y escogido de proveedores de primer nivel,
- la duración dilatada del acuerdo
- el amplio flujo de información relevante intercambiado
- la proximidad, no necesariamente física, entre ensambladores y proveedores
- la existencia de contratos deliberadamente indefinidos.

8 “La aportación de fabricantes de equipos y componentes al valor de un vehículo se sitúa en torno al 70-75%, en la medida en que los constructores de vehículos concentran su actividad en la fabricación de motores y cajas de cambio, el ensamblaje, el diseño del vehículo, en la comercialización del mismo y la relación con el cliente. Esto hace que externalicen sus procesos productivos, delegando mayores responsabilidades en materia de fabricación, ensamblaje e investigación y desarrollo al fabricante de componentes. En este sentido, se considera que un puesto de trabajo en una planta constructora de vehículos se ve acompañado por cuatro puestos en la industria de equipos y componentes”. Obregón M. A. SERNAUTO. 2006.

fabricante. Por ejemplo, sólo *Bosch* y *Lucas* fabrican sistemas de inyección; y en asientos, embragues y ventanillas hay cuatro o cinco empresas que dominan el mercado.”⁹

- b) No obstante, para continuar en el camino de lograr mayor independencia ya están planteadas estrategias en este sentido. Una primera, como la define un informante, es la “búsqueda de un multiclente”¹⁰, es decir, ampliar el número de fabricantes a los que abastecer para no depender exclusivamente de la marcha de uno.

“La idea es que somos grandes en España, pero pequeños en el mundo. Diversificar clientes para sobrevivir o para vivir”.
(Informante-Responsable RRHH)

- c) Junto a lo anterior, como otra señal de transformación, está la decisión de dar el salto hacia la innovación y hacia la inversión en I+D+i. Es efectivo que esta inversión está siendo una exigencia de parte del cliente automotriz, pero muchas de las empresas de componentes, especialmente aquellas que forman parte de grupos multinacionales, están respondiendo a esta situación de manera autónoma y proactiva.

“Desde el principio aparece la I+D+i como un elemento central de su empresa. Pero la pagamos nosotros, no el cliente. El cliente exige calidad, más cumplimiento de la normativa vigente, más innovación tecnológica. Un ejemplo de esto último en la empresa es la inyección de magnesio en las puertas. Es una exigencia de las marcas y también una exigencia propia nuestra. Es decir, nosotros también nos adelantamos a las marcas a la hora de proponerles innovaciones tecnológicas. Para ellos es absolutamente fundamental: sin esta innovación tecnológica no podríamos situarnos en el mercado”.
(Informante-RRHH)

9 “La organización productiva de la industria del automóvil: nuevas dinámicas interempresariales y su aplicación en España.” Peligros Espada. M. del C. Tesis Doctoral UCM. 2004.

10 “El proveedor diversifica su negocio para no depender de la producción de la marca de coches”. Expansión. 10/11/2004

- d) La principal expresión de las mayores prácticas de innovación que la industria de componentes está aplicando se refleja en términos de especialización. Una especialización que se traduce en productos cada vez más focalizados en determinadas funciones, pero modulares y acoplables, elaborados progresivamente con unas tecnologías más avanzadas. Aunque todavía a nivel nacional este último sea un apartado que presenta debilidades y sean países como Alemania, Estados Unidos o Japón los que aplican la tecnología puntera.

1.3. Modelos organizativos del sector

Dos grandes tipos de circunstancias determinan las formas o modelos organizativo-empresariales del sector, externas e internas, y son las siguientes:

Externas

- a) Por una parte, aquellas directamente relacionadas con la evolución de la industria del automóvil de la que es dependiente. Esta dependencia, por tratarse de un sector que produce elementos indispensables para la fabricación de otros productos de mayor complejidad, determina que las diferentes contingencias y amenazas que enfrenta el primero afecten de forma directa y, en ocasiones, incluso, de manera ampliada al segundo.

Parcialmente desarrollados en los puntos anteriores, las características organizativas más externas del sector se sintetizan en:

- Existencia de grupos multinacionales. En España los principales productores de nivel 1 de componentes forman parte de grupos multinacionales los cuales aglutinan a números significativos de estas, habitualmente, pequeñas y medianas empresas. En ocasiones estas empresas pertenecen a diferentes niveles dentro del sector (1, 2 ó 3) y ello les conduce a estar influidos por los movimientos que los propios grupos deciden en ocasiones externamente.
- Dinámicas de globalización y de deslocalización que marcan la producción de esos grupos. Las empresas del sector de componentes reciben sus exigencias productivas del sector automotriz y, en gran medida, deben adaptarse a ellas. Destacan entre ellas las directrices en cuanto a deslocalización que determinan que la producción de determinados componentes se esté desplazando desde España hacia países donde

existen mayores ventajas comparativas, desde el punto de vista salarial y/o logístico.

Ambas características marcan en un modelo organizacional muy poco autónomo y, por el contrario, muy sensible a las condiciones del sistema externo.

Internas

Por otra parte, aunque en directa relación, encontramos las características internas del sector que tienen que ver especialmente con el elevado grado de fragmentación y especialización de las diferentes empresas que se sitúan en su interior. Se trata de muchas empresas de diferentes dimensiones y características dedicadas a fabricar elementos muy diferenciados (puertas, elevalunas, bombas de motor, interiores, salpicaderos, etc.) para el sector del automóvil. Entre ellas son predominantes las pymes con número variable de trabajadores, capital, grado de especialización y tecnología utilizada.

La industria de componentes es una industria piramidal, donde los proveedores de mayor tamaño (conocidos en el sector como proveedores de primer nivel) suministran directamente a los fabricantes de automóviles y compran a otros proveedores (conocidos como de segundo nivel, de tercer nivel, etc.), creando un efecto multiplicador de riqueza y empleo.

Los proveedores de primer nivel están completamente especializados sectorialmente, siendo el producto su eje de desarrollo. Según profundizamos en la pirámide de proveedores, es el proceso y la tecnología de producción la que marca la diferenciación y muchos de los proveedores de niveles inferiores comparten su actividad en el automóvil con otras ramas de la actividad. Estos últimos, mayoritariamente pymes de capital español y de menos de 250 trabajadores, constituyen la mayoría del tejido industrial del sector y tienen como clientes a otros proveedores de mayor tamaño. Son eficientes en calidad y precio, pero carecen del tamaño necesario para competir internacionalmente.

“Que hay muchas empresas del sector auxiliar de automoción que estarían enmarcadas dentro de esas empresas que aportan poco valor añadido al producto esas son las que verdaderamente tienen un grave riesgo de irse a Polonia... Y por eso te digo que el sector de automoción va a sufrir una crisis y la está sufriendo y la sufrirá, pero los que somos proveedores del nivel uno de los clientes, es decir, los que entregamos ya el producto terminado y secuenciado al

cliente, creo que vamos a ser capaces de mantenernos, pero desde luego cambiando sustancialmente nuestro sistema de trabajo y nuestra forma de entender la relación con el cliente".
(Informante-Responsable de RRHH)

Se trata de un sector muy poco concentrado, puesto que las cinco primeras empresas apenas alcanzan conjuntamente el 8,6% de la cuota de mercado total. La mayor parte de la producción se destina a la exportación, concretamente el 71,9%, aunque el peso de las importaciones es también muy significativo respecto al total de mercado con un 76,4%.

En otro sentido, se trata de un sector que todavía goza de bastante estabilidad dentro de la industria nacional incluso en términos comparativos respecto a otros subsectores. En él persisten ciertas formas tradicionales de producción y organización, que en ciertos aspectos les permite mayor grado de estabilidad, especialmente respecto al mantenimiento de puestos de trabajo y condiciones laborales de sus trabajadores.

1.4. Desafíos del sector

Se pueden enumerar hasta cinco grandes bloques de desafíos que, directamente relacionados con las características que hemos señalado para el sector en la actualidad, serían a los que en España se debe enfrentar en un plazo breve.

- a) En primer lugar, destaca la aparición de grandes grupos de empresas de componentes, con un proceso de fusiones y absorciones, que están generando importantes economías de escala. Se trataría de un cambio necesario para poder asumir el traspaso de responsabilidades del constructor al proveedor. Aún así, el año 2005 asistió a situaciones difíciles de importantes grupos internacionales como Tower Automotive, Collins & Aikman o Delphi.
- b) Por otro lado, la entrada de nuevos competidores con el sector español de componentes, procedentes principalmente de Europa del Este y especialmente de China.
- c) Junto a los anteriores, y relacionado con la dinámica de mercado de los grupos productivos, nos encontramos el fenómeno de la globalización o diversificación geográfica, con aumento progresivo de la deslocalización,

como expresión de la reorganización productiva. Las empresas del sector se están viendo obligadas a acompañar a los fabricantes, con el consiguiente esfuerzo de inversión e internacionalización. La concentración de los fabricantes automovilísticos está centralizando cada vez más las decisiones de compra, y alejándolas de las plantas españolas.

- d) Con relación a la mencionada deslocalización estaría también el cambio relativo de los costes de la mano de obra respecto a otras zonas geográficas y necesidad de empleo muy cualificado (operarios e ingenieros).
- e) Finalmente, las crecientes necesidades de innovación como consecuencia de los cambios tecnológicos: nuevos materiales, electrónica, motor, etc. Desde la Administración el factor que se considera más relevante es la promoción de la capacidad innovadora de las *pymes* y el fomento de economías de escala, facilitando la agrupación de las empresas en **clusters** para afrontar las grandes inversiones que se precisan en el ámbito de la I+D.

La innovación es el reto actual de las plantas de componentes instaladas en España ya que su competitividad depende de la actualización permanente de nuevos productos y nuevos procesos de mejora en todas las áreas de las empresas. Al dejar de ser viable competir en costes de la mano de obra, será necesario suministrar módulos cada vez más complejos a los fabricantes, generando mayor valor en base a una mano de obra muy cualificada.

Por su parte, la consultora Price Waterhouse señala una lista de “12 necesidades” estratégicas del sector para, a continuación, proponer “12 soluciones”. Entre estas necesidades y soluciones se encuentran las de formación, como respuesta a la necesidad de “empleo cualificado” (punto 7). Lo situamos aquí como complemento al análisis que venimos realizando¹¹.

11 Fuente: “Doce soluciones a doce necesidades: nuevos desafíos de la industria de componentes de automoción”. PriceWaterhouseCoopers. Sin fecha.

12 necesidades

1	Reducción de costes	El incremento de los precios de las materias primas y la constante presión de los constructores, provoca la necesidad de diseñar cadenas de suministros más eficaces y nuevos procesos y materiales.
2	Flexibilidad laboral	Se hace necesario aplicar nuevas formas de contratación para hacer frente a la estacionalidad de la demanda y flexibilizar los costes laborales
3	Control de riesgos y entorno regulatorio	En un mercado en evolución constante, una eficaz gestión de riesgos ayudará a hacer frente a algunas de las principales fuentes de incertidumbre del sector
4	Subvenciones e incentivos fiscales	El alto nivel de inversión en I+D, innovación y medio ambiente requiere estrategias de maximización de ayudas públicas y deducciones fiscales
5	Propiedad intelectual	En un mercado globalizado donde las soluciones innovadoras son una ventaja competitiva diferenciadora, la protección del activo intelectual es crítica
6	Revisión del modelo de negocio	La adaptación a las nuevas exigencias del mercado unida a la necesidad de reducir costes obliga a las empresas a la revisión de sus modelos de negocio
7	Empleo cualificado	Un mercado cada vez más competitivo y profesionalizado exige una mayor formación técnica y de gestión
8	Marketing proactivo	El cliente requiere una atención cada vez más especializada y proactiva para asegurar la continuidad de la relación con sus proveedores
9	Optimización de la estructura financiera	Ante la creciente presión y necesidad de invertir en nuevos procesos y tecnologías para hacer frente a los nuevos modelos, los proveedores necesitan reestructurar sus fuentes de financiación para salvaguardar su rentabilidad
10	Sistemas de información	Los sistemas de información son críticos para mantener la eficiencia de los procesos de negocio pero ¿ha diseñado su compañía un plan de continuidad informática para garantizar su funcionamiento ante cualquier tipo de catástrofe?
11	Cooperación	El proceso de concentración obliga a las empresas a buscar alianzas con otras empresas, con sus clientes o con sus proveedores para mantener o mejorar su posicionamiento
12	Internacionalización	En un mercado cada vez más globalizado, la internacionalización, en su doble faceta de búsqueda de nuevos mercados e implantación de instalaciones productivas, constituye un aspecto clave de la supervivencia y del éxito de las compañías

12 soluciones

1	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos • Eficiencia operativa (Supply Chain Management) • Gestión de I+D+i
2	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y evaluación cualitativa y cuantitativa de plantillas • Planes de redimensionamiento, asesoramiento y apoyo en EREs • Diseño e implantación de esquemas de remuneración
3	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión global de riesgos – Enterprise Wide Risk Management (EWRM) • Responsabilidad Social Corporativa • Buen gobierno y ética empresarial • Gestión de la reputación corporativa
4	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias de maximización de ayudas públicas • Asesoramiento integral para la obtención de ayudas • Certificación de inversiones objeto de deducción
5	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en la obtención de registros/patentes • Diseño de sistemas de gestión de activos intangibles • Valoración y protección de la propiedad intelectual
6	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y rediseño de la estrategia empresarial • Construcción y asesoramiento sobre el plan de negocio revisado • Identificación de acciones para la implantación del nuevo modelo
7	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas de formación para directivos y empleados • Desarrollo y presentación de formación específica • Implantación del e-learning
8	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de procesos comerciales y estructuras organizativas • Análisis de mercado • Gestión de la relación con el cliente (CRM)
9	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de planes de negocio y proyecciones • Asesoramiento sobre estructuras de capital • Apoyo y asesoramiento en la negociación de planes de reestructuración
10	<ul style="list-style-type: none"> • IT Effectiveness: las TIC como herramienta para la consecución del valor real para la empresa • Seguridad, continuidad y control de las TIC • Gestión eficaz del servicio y de las aplicaciones
11	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de áreas potenciales de colaboración • Asesoramiento sobre la elección de alternativas • Asesoramiento y apoyo en la implantación de la alternativa elegida
12	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de diferentes vías probables de demanda • Asesoramiento sobre alternativas preferibles y mercados potenciales • Apoyo en la implantación con mayores beneficios jurídicos, fiscales y económicos

2. La formación continua en el sector de componentes

En términos generales, el panorama formativo en el sector de fabricantes de componentes de automóviles, según la opinión de los principales actores involucrados en él, no está a la altura de los principales desafíos que éste tiene que afrontar en el corto, mediano y largo plazo.

La oferta formativa del sector se caracteriza por¹² :

- En general, con algunas excepciones, en las universidades no tienen programas específicos orientados a los temas del sector de automoción.
- En algunos casos existen programas de postgrado, no siempre vinculados a las universidades, para paliar esa carencia. Se espera que con la reforma del sistema de titulaciones se incremente la oferta formativa específica.
- Desde el punto de vista de la formación profesional es necesaria una adaptación de los programas formativos de los ciclos formativos más relacionados con el sector, a fin de preparar adecuadamente a los trabajadores para desarrollar las tareas asociadas a la industrialización de nuevos productos y procesos.
- Es destacable la debilidad estructural del sistema de formación profesional en España, debido al proceso actual de integración institucional y normativo derivado de la fase constituyente del Sistema Nacional de las Cualificaciones y la Formación Profesional.

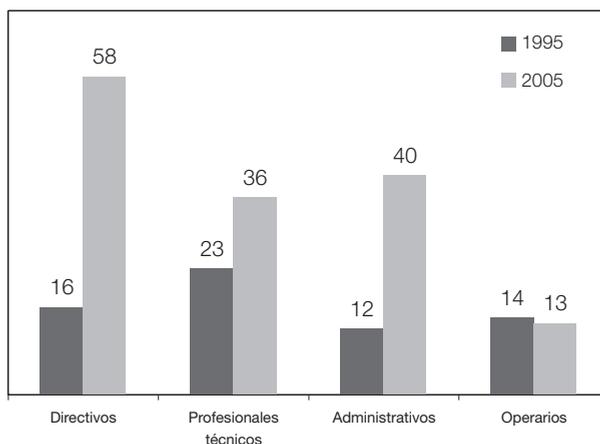
A este diagnóstico habría que agregar, desde el plano de la formación continua en las empresas, tal como se desprende de este estudio, por una parte la debilidad de las estrategias y proyectos formativos sectoriales que hagan frente colectivamente a los desafíos comunes del sector y, por otra, la atomización empresarial y organizativa que deja fuera de las posibilidades de formación a una parte importante de pequeñas empresas que constituyen el segmento mayoritario del sector.

Como en muchos otros sectores industriales, la formación de los trabajadores de las pymes es la gran asignatura pendiente de las estrategias formativas del sector de componentes.

12 “Estudio sectorial sobre formación”. Federación Minerometalúrgica de CC.OO. y élogos. 2005.

Por otra parte, la investigación pone en evidencia en el sector de componentes lo que constituye una tendencia manifiesta de la formación empresarial en España y la principal queja de responsables sindicales y trabajadores: la concentración de las acciones formativas en algunas categorías profesionales más que en otras, según se desprende del Informe Cranfeld relativo a la evolución de la formación en las empresas españolas en los últimos diez años: *“Si nos fijamos ahora en el porcentaje de personas, por categorías profesionales, que han dedicado más de diez días de formación al año comprobamos que el crecimiento ha sido espectacular en todas las categorías, salvo en la de operarios”*. El mismo informe añade en sus conclusiones: *“La formación en las empresas está ganando en importancia; no solo se incrementa la cantidad de dinero que se le destina sino que además se vuelve selectiva, invirtiendo más en determinadas categorías de la plantilla y tendiendo a una formación idiosincrásica y específica más que generalista”*¹³.

Gráfico 1. Personal con más de 10 días de formación. Por categorías profesionales. En % 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Es decir, tenemos una formación profesional en constante aumento pero, simultáneamente, cada vez más concentrada en algunas categorías profesionales más que en otras.

13 <http://www.randstad.es/res/randstad/publicaciones/06%20Informe%20Cranfield%20ESADE.pdf>

2.1. Relación entre modelo organizacional y modelo formativo al interior de las empresas

Las transformaciones tecnológicas y organizativas por las que atraviesa este sector de componentes, en el contexto de una profunda reorganización productiva, especialmente aquellas que vienen marcadas desde el propio sector automotriz, están determinando una etapa de importantes ajustes y redefiniciones del papel que ocupan los diferentes elementos que intervienen en el proceso productivo, entre ellos el de la formación.

En este sentido, se señala que la formación debería ser un factor crucial para garantizar la confianza del cliente automotriz en la medida en que la primera es clave para sostener los diferentes grados de innovación en la producción. La siguiente cita sintetiza en gran medida la relación que se establece entre el **contexto competitivo**, la **innovación** y la **formación** en el marco de la relativa “fragilidad” de las relaciones entre las empresas automotrices y las del sector de componentes, donde en cada proyecto se juega la posibilidad de contratar el siguiente.

“El objetivo es asegurar el siguiente proyecto, el trabajar nosotros para un único cliente hace que nuestro único objetivo sea que el próximo proyecto se haga aquí también. Y eso sólo lo podemos hacer siendo muy buenos en el proyecto actual, porque si eres malo en el proyecto que tienes entre manos por mucho que hagas un diseño magnífico para el siguiente no te lo van a dar, tienes que ser muy bueno en el actual y necesitas que tu gente esté formada, y tienes que ser muy bueno en la innovación para que el siguiente proyecto no se quede obsoleto frente a la competencia, pero al final se reduce a conseguir el siguiente proyecto”.

(Informante-Responsable de RRHH)

En términos puramente formativos eso se traduce en que se debe seguir avanzando, se afirma, en la línea del logro de trabajadores **polivalentes**, es decir, que puedan asumir varias funciones en la cadena productiva. Es así como se insiste en que el objetivo de la formación es precisamente ese:

“Las pretensiones de la empresa es que la gente sea lo suficientemente polivalente para ocupar la célula o área de trabajo, que sea capaz de ocupar diferentes puestos. Incluso moverse en el entorno de fábrica por diferentes áreas”.

(Informante-Responsable de RRHH)

“Hoy el trabajador ya debe asumir diez puestos diferentes; rotar. Dos de los principales motivos de polivalencia en nuestra empresa son: evitar trabajo físico continuado y la carga mental”.

(Informante-Responsable de RRHH)

Sería el mercado y la competencia en su interior las que exijan cambios formativos para poder competir, lo cual también influye en cambiar el modelo tradicional de trabajadores con una única función:

“Vamos a necesitar a trabajadores cada día más polivalentes...la figura del trabajador que lleva 20 años haciendo lo mismo y que ni la empresa se preocupa en enseñarle otra cosa ni el trabajador quiere que le enseñen otra cosa. Eso va a cambiar porque los procesos productivos van a ser más cortos, la demanda va a ser tan variada que todo trabajador va a tener que ser capaz de mucho más que un único puesto...”

(Informante-Responsable RRHH)

2.2. La relación entre producción y formación: una tensión no resuelta

Esta visión se traduce, entonces, en la convicción de la importancia de vincular los planes formativos a los planes estratégicos de producción.

“...entonces ligamos plan estratégico con necesidades formativas, en este caso nosotros, en concreto, ahora mismo dentro de nuestro plan estratégico está el lanzamiento de un nuevo vehículo en un año y medio, por lo tanto estamos priorizando todas aquellas acciones formativas que están relacionadas con ese lanzamiento; ahora que sabemos que lo vamos a hacer nosotros, no quita para que sabiendo que va a ser en el futuro, vayamos formando a nuestro personal en las necesidades que va a requerir ese nuevo vehículo.”

(Informante-Responsable de RRHH)

Todo esto determinaría que se esté tendiendo a un acercamiento y coordinación cada vez mayor entre el modelo organizacional y productivo con el forma-

tivo. De hecho, algunos de los entrevistados mencionan que existen algunos ejemplos de buena coordinación entre estos mediante la aplicación de modelos organizativos en los que la formación juega un papel clave.

“...hoy por hoy existe una adecuación total entre el modelo organizacional y el formativo. La filosofía de nuestra empresa está basada en las unidades elementales de trabajo, que consisten en la creación de pequeños grupos de trabajadores con un líder. Esta filosofía se basa en la idea de que todo el mundo puede aportar ideas para la producción. Se trata de un sistema de mejora continua y justamente ahí es donde interviene la formación. Se realiza a través de reuniones periódicas en las que se discute de qué forma se están consiguiendo los objetivos propuestos: en producción, calidad, absentismo, propuestas de mejora, etc. Supone un cambio de mentalidad”.

(Informante-Responsable RRHH)

Es en este escenario de cambio y mayor exigencia de coordinación entre producción, organización y formación donde se plantean los retos que se están viendo en la actualidad. Es aquí donde se está tratando de ajustar las diferencias y de lograr una mayor articulación entre estas áreas. Se trata de compromisos de diferente tipo que apuntan a superar el, todavía, notorio desfase existente entre ellas. Así lo refleja la siguiente cita sobre un campo productivo específico:

“El mundo de la automoción, sobre todo el diesel, en los últimos 5-10 años, si me apuras, ha dado un vuelco brutal. Había un artículo de prensa que comparaba el diesel con la informática aunque se ha estancado un poco en este último año y medio; pero en los últimos 2 ó 3 años tú te comprabas un diesel hoy y en tres meses un nuevo modelo diesel ya era mejor que el tuyo, lo mismo que con los ordenadores”

(Informante-Responsable RRHH).

No obstante, esta filosofía de integración de la formación, en la mayoría de los casos, es un *desideratum* más que una realidad; un reflejo de buenas intenciones más que un proyecto exitoso que forme parte de la cultura y las prácticas habituales.

“Muchas veces vamos, entre comillas, desfasados. El modelo de X salió hace 3 años pero hasta el año pasado no

se puso en marcha la formación. Hay ese margen, esa diferencia”.
(Informante Formación)

Un reflejo de ello mismo es la existencia de tensiones o claras disputas entre los departamentos de producción y formación especialmente en momentos de alta demanda productiva. Es decir, una articulación todavía con desfases determina que la formación siga siendo tratada de forma complementaria y que, por tanto, en muchas ocasiones, se pueda ver interrumpida por las exigencias de la producción.

“Hay una cosa que no hay que olvidar que es que la empresa sobrevive gracias a la producción, la producción de la bomba, entonces hay unos problemas puntuales donde en mitad de un curso ha venido un jefe y ha dicho: “fulano y fulano volver al taller porque no es que seáis imprescindibles pero no ha venido nadie a sustituirlos y la máquina no puede...”. Y nos hemos quedado sin alumnos. Es un problema que tras 15 años hay una frase que lo resume: no te olvides que aquí vivimos de las bombas que hacemos. Es una premisa que no tenemos que olvidar nunca”.
(Informante-Responsable de RRHH)

La formación es el **eslabón débil** en una cadena de funciones empresariales jerarquizadas donde tanto ella como la innovación, a pesar de los consensos que las rodean, se hacen prescindibles en el momento que aparecen exigencias desde la producción.

“Pero evidentemente a un jefe de producción de un área de fábrica cuando yo voy y le digo “déjame cinco operarios”, es un problema, para él es un problema”.
(Informante Formación)

“Sí, hay una voluntad y unas exigencias de que haya una formación, pero la producción manda”.
(Informante-Trabajadores)

Para los trabajadores que viven estas situaciones de desajuste entre organización del trabajo y formación se las interpreta principalmente como “falta de se-

riedad” en relación a cómo la empresa se plantea efectivamente la formación de los trabajadores. Domina la idea de que la formación se reduce a unos “cursillos” que pueden ser más o menos interesantes pero cuyo desarrollo está sometido albur de las prioridades que la empresa define en ámbitos extraformativos.

“Una anécdota del último curso: intentábamos hacer el curso el primer día y llegó él (...) y dijo “dos personas tienen que bajar”; porque como no se hacen horas, les hacían falta las piezas... y fuera del cursillo. Y nos quedamos así, nos quedamos sin cursillo y no lo han vuelto a hacer nunca más”.

(Informante-Trabajador)

Desde los sectores sindicales se interpretan este tipo de desajustes y conflictos como expresiones de que en la práctica no se le otorga a la formación y cualificación de los trabajadores la importancia necesaria (“*Las empresas lo dicen en teoría, pero a nivel real directamente no funciona*”) para competir en el mercado en el plano de la **calidad** de los productos y no sólo por los menores costes salariales comparativos.

“Lo que creo es que todavía no existe el interés suficiente por situarnos en ese nivel de competitividad, por competir a nivel de calidad. Todavía está prevaleciendo competir a nivel de costes salariales (...). No debo competir sólo en el precio del producto sino también en la calidad del producto, además de la atención y servicio que pueda dar a mi cliente.

Al final por alto que sea el salario merece la pena porque estoy manteniendo una cuota de mercado y una presencia que me la da precisamente esa calidad en el producto y a eso llego a través de esa inversión en I+D+I, a través de la formación y reciclaje de mis trabajadores, y se debe traducir en beneficios, pero todavía no están las empresas en ese nivel”.

(Informante-Responsable sindical)

Desde esta posición se insiste en que las empresas deben tener la convicción plena de que tener trabajadores formados en plantilla es rentable para la propia empresa y ello, desgraciadamente, se piensa, no es algo totalmente arraigado.

“Es decir, tener un trabajador formado en una plantilla es rentable para la empresa.

Otra cosa es la filosofía de la empresa; hoy en día cuando se está planteando la falta de inversión en I+D+i habría que preguntarse si las empresas están a la altura en las plantillas para llevar adelante esos proyectos nuevos que van a traer más valor añadido”.

(Informante-Responsable sindical)

Por otra parte, ese desfase y poco peso de la formación tiene que ver también con la propia estructura de las multinacionales del sector que mantienen sus centros de innovación y desarrollo fuera de España. Por lo tanto, los departamentos respectivos y los de formación están separados físicamente y, debido a eso, insuficientemente conectados y coordinados.

“casi toda la parte de innovación está en Francia. Nosotros somos una multinacional y la parte de desarrollo está en Francia. Te digo casi todo porque luego nosotros sí que tenemos aquí un pequeño grupo, lo que nosotros llamamos el departamento de vida series, son los que se encargan de la evolución del producto durante toda la subida de producción, que sí que tiene una parte de desarrollo, ellos son los que transmiten a Francia las modificaciones que el cliente puede demandar o valorar, o qué deberíamos hacer para evitar un fallo de calidad. Entonces sí que hacen una parte de desarrollo, pero lo que es innovación y nuevas tecnologías está en el país de origen del grupo que es Francia”.

(Informante-Responsable de RRHH)

Relacionado con lo dicho hasta aquí se intuye, esta vez desde los propios responsables de Recursos Humanos, que la formación sólo tendrá un rol importante y será reconocida como tal si, al mismo tiempo, se le reconoce una posición relevante dentro del organigrama empresarial en un contexto de reorganización de la jerarquía de funciones.

“Así, intentando mantener esa vanguardia, algo fundamental sería desde los departamentos de I+D que reportasen directamente al departamento de formación para intentar actualizar en un tiempo real con un margen de tiempo muy corto a todo el personal. Eso sería utópico realmente de ciencia ficción, pero sería muy interesante”.

(Informante-Responsable RRHH)

En síntesis, predomina la idea de que los modelos organizacional y formativo estarían avanzando hacia un mayor ensamblaje entre ellos, pero teniendo claro que todavía son significativas las deficiencias en este sentido. Los desajustes entre diferentes actores al interior de las empresas: de formación e innovación, respecto a los de producción, de directivos con respecto a representantes sindicales y trabajadores, e incluso en el espacio externo, entre las empresas, por la mencionada competencia, marca una situación donde predomina el consenso discursivo pero un desencuentro estratégico y práctico real.

2.3. La importancia asignada a la formación dentro de la política general de las empresas

La primera conclusión en este sentido es que no existe una situación homogénea respecto al grado de importancia que se le otorga a la formación en las diferentes empresas y a la calidad de los proyectos formativos vigentes en ellas. Así, se oscila entre realidades empresariales en las que se afirma dar una alta importancia a la formación frente a otras en que se la reconoce como un factor más variable.

“Aquí el presupuesto en formación no se reduce en épocas más difíciles de producción. A mi nunca me lo han reducido”
(Informante-Responsable RRHH)

Sin embargo, incluso desde situaciones empresariales positivas para la formación, se insiste en que ésta no recibe toda la atención que por su importancia estratégica merecería. Más bien se señala como un objetivo a futuro, debido a la transformación tecnológica y del mercado automotriz del que dependen.

“El que puedas tener una persona cualificada de antemano que cuando le expliques qué es un “relé”, o cuando se hace un no sé qué, sepa de lo que estás hablando, lógicamente sería una ventaja que a día de hoy no tenemos”.
(Informante-Responsable RRHH)

Es decir, en algunas empresas se tiene más claro que se comienza a requerir un mayor grado de calidad en los desempeños laborales de los trabajadores y que eso pasa por una inversión formativa en las diferentes áreas.

“Este objetivo presente de I+D+i también afecta respecto a trabajadores no cualificados. En mayor o menor medida siempre es necesaria una formación

adecuada al equipo de trabajo que estás utilizando que, por suerte, está en constante evolución, al tipo de piezas o producto que estás fabricando que también están en constante desarrollo. Y para ello la formación es indudablemente imprescindible”.
(Informante-Responsable sindical)

Por tanto, parece reflejarse ese momento de transformación en el que para la obtención de mayores márgenes se deben hacer fuertes apuestas en I+D+i (investigación+desarrollo+innovación). De ahí que los planes de formación desde hace ya tiempo se estén orientando hacia los aprendizajes tecnológicos y la mejora de los sistemas de gestión.

Para llegar a esa situación se señala que la dirección de las empresas debería tomar el liderazgo en el proceso formativo, impulsando iniciativas que involucren en la formación no sólo al sistema de formación continua sino también al reglado, de manera que se pueda crear, proactivamente, un mercado tanto de trabajadores como de formadores cualificados al cual acudir cuando se produzca la demanda.

“Somos los que conocemos bien cuales son nuestras necesidades (...) el sector de los componentes es variadísimo y ahora estamos en contacto con una escuela de FP y tenemos un plan para formar profesores de esa escuela para que luego puedan formar a sus alumnos de forma que cuando vayamos al mercado a buscar profesionales con FP2 estén familiarizados con la tecnología de vanguardia (...). Una vez que estén formados los vamos a incorporar como formadores de nuestra gente. Preferimos tener y traer gente con conocimientos de pedagogía y conocimientos técnicos para impartir la formación a nuestra gente, antes que tener que tirar de nuestros recursos internos que siempre son escasos para la formación”.
(Informante-Responsable de RRHH)

2.4. Proyectos formativos sectoriales: el discurso de las diferencias

En cuanto a la existencia de proyectos formativos a nivel de las propias empresas, especialmente si se trata de aquellas más grandes incluidas las de capital extranjero, estos proyectos sí existen. Aunque se trata de proyectos formativos con un importante grado de variabilidad respecto a su amplitud, desarrollo, contenidos y repercusiones internas.

Pero de la misma manera que se destaca la existencia de éstos, no parecen existir políticas formativas sectoriales de amplio alcance, con visión a largo plazo y que emerjan de la **colaboración estratégica** entre los diferentes agentes sociales del sector de componentes. Cuando menos, no se ven indicios contundentes y universalmente reconocidos de prácticas formativas orientadas por una racionalidad común nacida de la detección de problemas o necesidades compartidas. Más bien se observan soluciones individuales a problemáticas comunes y fuertes argumentaciones para destacar lo particular frente a lo compartido.

En este sentido, resulta significativo, por ejemplo, que en la plataforma tecnológica "AUTOnet", que expresa un esfuerzo sectorial importante, entre las áreas de desarrollo que se consideran prioritarias¹⁴ para hacer frente a los desafíos de la industria de componentes en España no parece incluir a la formación como un componente central, al menos no de manera explícita.

El caso citado más arriba es un claro ejemplo de una iniciativa que trata de resolver de manera individual una situación que a todas luces tiene alcance sectorial y que podría resolverse de manera más eficiente si fuera resultado de iniciativas colectivas.

Las razones que se aducen para esta carencia de proyectos formativos sectoriales son variadas: la gran mayoría de ellas subrayan las diferencias y a particularidades sobre las similitudes y los elementos en común. Señalemos las más importantes:

14 "Los responsables de 'AUTOnet' han fijado un calendario de actuaciones de aquí a 2008, en el que se prevé la creación de una mesa de trabajo sectorial (que sería la propia plataforma tecnológica); la organización de subgrupos de trabajo, en los que se reúnan centros, universidades y empresas en relación a las siguientes áreas de investigación: seguridad; medio ambiente, energía y recursos; diseño y sistemas de producción; movilidad en transporte e infraestructuras, y gestión y promoción de la I+D+i." <http://www.ifemamotor.ifema.es/modules/news/article.php?storyid=193>

- Se argumenta, por ejemplo, negando la evidencia del ejemplo anterior, que el grado de especialidad requerido para la formación en aspectos productivos es muy alta, lo cual exige que sean las propias empresas las que resuelvan la manera de impartirlos.

“La formación es muy específica y no siempre encaja en los programas que se ofertan debido a las condiciones de la empresa”. (Informante-Responsable RRHH)

“...lo que hacemos aquí es tan específico y tan raro, por decirlo de alguna manera que, no sé, si nos dedicáramos a la matricería y en Valladolid hubiese otras veinte empresas matriceras podríamos plantearnos tener en cuenta esos planes de formación de otras empresas, pero nosotros fabricando asientos somos únicos...”
(Informante-RRHH)

- En la misma línea se señala que se trata de muchas empresas de diferentes dimensiones y características dedicadas a fabricar elementos muy diferenciados (puertas, elevelunas, bombas de motor, etc.) para el sector del automóvil, lo que impediría un modelo formativo común y propio de este subsector.
- Relacionado con este argumento está el que afirma que la alta velocidad de los cambios tecnológicos, externos a las empresas del sector, exigiría modelos y prácticas adaptativas muy individualizadas incluyendo los correspondientes a la formación continua.
- La dependencia de las políticas de formación de las empresas matrices, cuyas estrategias se desarrollan en un “tablero” más amplio y con más variables que el sectorial en España, se señala también como un factor que explica la ausencia de estos proyectos formativos en el sector de componentes.
- También se indica que se trata de un sector muy competitivo donde las empresas no están dispuestas a compartir sus conocimientos, incluyendo los relacionados con la formación, que se mantiene como parte del *know how* privativo de cada una de ellas.

“... lo hacemos de una manera tan diferente a la competencia que ni tan siquiera, pero francamente, aunque lo hiciéramos parecido la competencia es tan fuerte entre nosotros que tampoco queremos nada con la competencia;

no vamos a hacer planes de formación comunes a ellos”.(Informante-Responsable RRHH)

“Eso sería muy complicado, siendo realistas por una sencilla razón: un producto cuando está todavía en crecimiento todavía es secreto; evidentemente tú no puedes hacer una formación de forma paralela”.
(Informante-Responsable RRHH)

Este tipo de convicciones genera un “discurso de las diferencias” que, en gran parte, explica la falta de esfuerzos que facilitarían líneas de trabajo formativo en común para el subsector. No se considera dentro de las prioridades avanzar hacia políticas formativas sectoriales que, respetando las evidentes diferencias internas, aúne esfuerzos, ideas y recursos para hacer frente a los desafíos compartidos.

Solamente en ámbitos más reducidos se señala la posible utilidad que podría tener un trabajo formativo común para el subsector. Se mencionan dos ejemplos en este sentido:

- Un primer ejemplo, y que de hecho ya se produce en la práctica, es el acceder a planes de formación conjuntos para tipos de cursos específicos:

“el único vínculo que le puedo ver es cuando nos adherimos a un plan de formación agrupado de empresas de un sector para poder optar a unas formaciones determinadas”.
(Informante-Responsable de RRHH)

- También se plantea la idea de que se hiciera una formación conjunta a los operarios nuevos que se incorporan a las empresas sobre aspectos no productivos sino de organización y funcionamiento básico en el trabajo:

“...una formación específica en la empresa en la que entra sobre su organización, sobre los riesgos laborales, las medidas de prevención que existen, sobre el convenio colectivo que tiene, los sindicatos localizados en la planta y sobre la política de recursos laborales. Son relaciones laborales básicas que cualquier empleado tiene derecho a tener”.
(Informante-RRHH)

- Un último ejemplo es la realización de auditorías comunes al menos para las mismas empresas de una red de compañías vinculadas a una matriz.

“...por ejemplo, el cómo se pueden hacer las auditorías, muchas veces las auditorías se tratan de referenciales de tu propio cliente que normalmente es el que da de comer a todas las empresas de automoción de esa zona, el cómo pasar las auditorías de calidad o de medio ambiente que puedan ser específicas de tu sector, pues toda esa formación que se pudiera hacer de forma conjunta, o hacernos valer de que el grupo (...) es tan grande que muchas veces internamente podemos hacer eso”.

(Informante-Responsable de Formación)

“... por ejemplo, cuando el grupo dice “vamos a formar auditores internos”, pues sólo con las fábricas que tenemos en España ya tenemos candidatos suficientes para organizar un curso de auditorías interno”.

(Informante-Responsable de Formación)

Sin embargo, se aprecia cómo se trata de sectores laborales específicos (personal de oficina) y no de la gran mayoría de los trabajadores de la empresa. Lo que impide poder hablar de un modelo más global para el subsector.

Más allá de la validez o relevancia de estos argumentos, la inexistencia o debilidad de las políticas formativas sectoriales deja a la formación en las empresas del sector dependiente de una casuística compleja que, entre otras, presenta las siguientes determinaciones:

- el tamaño de la empresa y la disponibilidad de recursos con los que cuenta para los temas formativos.
- los niveles de innovación tecnológica alcanzados.
- la estructura de propiedad (nacional o multinacional).
- la división del trabajo entre empresas matrices y filiales y el lugar de la empresa dentro de la cadena de contrataciones y subcontrataciones.
- la cultura empresarial y la política de recursos humanos que la orienta.
- el lugar de los departamentos de Formación y/o RRHH en el organigrama, y por lo tanto, la capacidad de influir en las decisiones de la empresa.

2.5. Dificultades de la formación continua dentro de las empresas

Como hemos visto en los capítulos precedentes, la formación es una práctica habitual sobre cuya necesidad hay amplios consensos en el sector. Sin embargo, a la hora de enfrentarse al diseño e implementación de planes y cursos de formación son numerosas las dificultades que condicionan su puesta en marcha y sus posibilidades de éxito.

En este plano, sin embargo, las dificultades o problemas percibidos no son los mismos por parte de responsables de Recursos Humanos, por una parte, y los trabajadores y representantes sindicales, por otra, lo que revela un importante espacio de desacuerdos¹⁵ y un campo de actitudes heterogéneo poco funcional a cualquier idea de proyecto colectivo sectorial.

Desde los responsables de formación

Este colectivo muestra una actitud más favorable a la formación realizada en sus empresas, cuestión nada sorprendente dado que corresponde a su quehacer cotidiano. Sin embargo, no por eso dejan de aparecer menciones a las dificultades para su puesta en marcha y mantenimiento.

- a) En primer lugar, se señalan las dificultades específicas de la propia función de formación al interior de las empresas, que no siempre cuenta con los recursos, la influencia, la redes de colaboración interna y la disponibilidad de alumnos necesarios para llevar a buen puerto las acciones formativas planificadas.

“Nosotros requerimos conocer las necesidades formativas con más tiempo, disponer de más presupuesto y disponer de más facilidad para tener disponibles a los alumnos”.
(Informante-Responsable Formación)

¹⁵ Estas discrepancias, según la experiencia por parte del equipo de investigadores, son comunes en la mayoría de los sectores industriales españoles. La utopía formativa, consensual en el plano discursivo, se hace más compleja e, incluso, se vulgariza, en las prácticas laborales concretas.

“...tienes que tener unos recursos para cuando esas acciones te lleguen, esas exigencias te lleguen, las puedas llegar a hacer, porque luego si resulta que no tienes medios o no tienes interés en hacer un plan de formación pues se va a morir entre los dedos”.

(Informante-Responsable de RRHH)

No debemos olvidar, como señalamos en la introducción de este documento, que existe una relación muy directa entre la importancia asignada a la formación y el lugar de los departamentos de Recursos Humanos y Formación dentro del organigrama empresarial. Gran parte del éxito de las políticas formativas depende del ajuste con otras políticas empresariales y del poder real que tengan estos departamentos en la estrategia corporativa. Y aquí, como sucede en todos los sectores industriales, la realidad de cada empresa es muy variable en la actualidad.

- b) Junto a estos temas se repite incansablemente por parte de los responsables de Recursos Humanos y Formación, la queja por la falta de motivación de los trabajadores para asistir a los cursos. A los trabajadores hay que convencerlos, motivarlos, “perseguirlos” y, aún así, se dice, los resultados no son satisfactorios. El principal problema radica, entonces, en cómo conseguir alumnos para que los cursos se cumplan y estimularlos para hacer la formación fuera de sus horas de trabajo.

“...claro, sin voluntarios para ser formados el plan de formación no puede decirse que sea bueno, porque al final te falta lo más importante, pero formalmente todos los pasos están hechos estrictamente bien y todo hasta bonito si me apañas, todo encuadrado, todo precioso y luego te falta la gente”.

(Informante-Responsable de RRHH)

Aunque nunca se explicita de esta forma, es evidente que estamos ante un claro desajuste entre la oferta y la demanda de acciones formativas en las empresas del sector.

- c) Otro obstáculo que se señala para el buen desarrollo de los planes formativos de las empresas, es la demanda de parte de los trabajadores de que la formación sea pagada, cuestión que lleva a la distinción, no siempre clara entre formación para la empresa y formación para los trabajadores.

“...tenemos un plan de formación formalmente maravilloso pero que en la práctica ha sido un fiasco por la falta de interés de la gente y la segunda, el que hemos encontrado muchos problemas, cuando dicen: ¿y me vas a pagar? ¿esto son horas extras? No, no, yo te podré pagar cuando esa formación reporta directamente a la empresa, pero si te estoy dando un curso de Word, Excel o de dejar de fumar, un curso que costaba un pastizal y que lo íbamos a cofinanciar porque ni la Fundación Tripartita te pagaba el 50% de lo que costaba el curso y sabe que no hay voluntarios, yo no te puedo pagar las horas extras que supone el que tú vengas aquí a hacer un curso, o te interesa o no te interesa, y me estás demostrando que no te interesa”.

(Informante-Responsable de RRHH)

Desde los responsables sindicales y trabajadores

La insatisfacción, la incredulidad o el escepticismo frente a la formación “realmente existente” caracteriza notablemente el discurso de los trabajadores y sus representantes sindicales, al punto que en ocasiones pareciera que viven realidades diferentes, dentro de una misma empresa.

- a) Los trabajadores señalan que las carencias formativas se explican porque no se trata de procesos continuados, en los que se introducirían conocimientos acerca de nuevas tecnologías y con las mejores condiciones para que los trabajadores lo comprendan. Existirían improvisaciones, falta de planificación o metodologías de formación inadecuadas.

“Yo que llevo mucho más tiempo que ellos inyectando, te digo que a los técnicos nuevos los han formado tres veces más que a nosotros porque lo nuestro ha sido a base de palos. Aprendes por experiencia, a base de ostias, pero no porque te hayan dado cursos. Yo estoy en la edad media y a compañeros que les dan un día sobre robots y no lo cogen porque te lo dan en un día”.

(Informante-Trabajador)

- b) Se expresa también de forma reiterada la idea de que los recursos de formación estarían muy desigualmente repartidos entre los diferentes sectores de trabajadores de la empresa. La formación sería un bien que se reparte de for-

ma discrecional a los trabajadores y se concentra en una categorías profesionales más que en otras.

“La formación en las empresas a día de hoy funciona de forma sectoria, por decirlo así; la mayoría de las veces no va dirigida al conjunto de los trabajadores sino a determinados trabajadores de determinadas secciones. O se favorece a algunos departamentos, pero no está al alcance de todos los trabajadores, ni mucho menos.

Eso en cuanto a la formación que dan las empresas”.

(Informante-Trabajador)

“Lo que hemos ido detectando en los últimos balances anuales es que la empresa utiliza demasiadas horas y recursos formativos en personal de alta calificación. Se lo hemos dicho a la empresa que se está dando un tipo de formación a demasiada poca gente que gasta muchos recursos: porque no es lo mismo un curso de control numérico o de neumática que, a lo mejor, hacer un master o curso de ingeniería... Cuando nos plantean los cursos en las reuniones ahí

vemos la orientación de esos recursos y de esos cursillos destinados no a la gente que está en mano de obra directa, sino a

la gente de Ingeniería, por ejemplo los masters que se están

haciendo en ESADE o en IESE”.

(Informante-Responsable sindical)

- c) Relacionado con lo anterior, se piensa también que existe un trato discriminatorio, en términos de formación, hacia los trabajadores más veteranos. Desde la postura sindical y de los propios trabajadores se cree que existe claramente una apuesta por el relevo generacional más que por una inversión formativa hacia la totalidad de los trabajadores.

“Hay empresas donde los trabajadores veteranos tienen ya

un malestar por esa falta de promoción y atención a ellos

porque la empresa pone mucho más atención en los jóvenes

que han entrado recientemente en la plantilla y que tienen

otras posibilidades porque han recibido una formación

reglada. La empresa se centra en estos últimos y no en los

veteranos, a los que ni se les promociona para formarles ni

se les lleva a nuevos proyectos y no reciben ningún incentivo

para seguir haciendo su trabajo”

(Informante-Responsable sindical)

Lo anterior explicaría por qué, según los trabajadores, hay algunos de ellos, más veteranos, que llevan bastantes años sin realizar ningún curso.

“Cursos, hace mucho que no hago nada, sólo el de informática hace 4 años.
(Informante-Trabajador)

- d) La calidad de los contenidos de los cursos es también objeto de cuestionamientos. La opinión de algunos es que son cursos intensivos pero demasiado superficiales que no profundizan ni constituyen una formación de calidad. Ello porque, en el fondo, se afirma, las empresas apuestan en que los jóvenes vienen ya formados:

“En el fondo es que las empresas al darle esa importancia a los jóvenes se despreocupan más de la formación en la empresa y prefieren, por decirlo así, que vengan formados de casa”.
(Informante-Responsable sindical)

- e) Se señala también, como contexto desmotivador para participar en la formación, la situación de incertidumbre en la que se encuentran las empresas del sector: son “tiempos extraños”, inciertos, se dice, sin indicios de proyectos claros a los cuales adherirse ni individual ni colectivamente. La formación no aparece, en este escenario, como un estímulo para unas subjetividades debilitadas por las intensas reorganizaciones productivas vividas en los últimos años.

“Lo que pasa es que corren tiempos extraños.... El sector del automóvil está mal, la empresa nuestra está mal, el grupo está mal y hay un revoltijo que lleva a la gente a no participar.”
(Informante-Trabajador)

- f) Otro aspecto sobre el que se generan opiniones críticas es el delicado tema de la financiación de los cursos. Desde la opinión de trabajadores y representantes sindicales se señala que, al menos una parte de la formación, las empresas la realiza “por cumplir”, “por imagen” o porque obtiene unos beneficios de ello. Ni todas las horas contabilizadas como formación serían empleadas en formación ni, como hemos visto, la distribución entre los trabajadores sería universal. Se recurriría a la estadística para resaltar unos resultados que no se aprecian en la realidad de la fábrica. Es decir,

existiría una concepción instrumental de la formación no sincera y decididamente estratégica.

“Sí, para “cubrir el expediente”. El tema de la formación es muy delicado porque se transforma en dinero y al final meto cursos porque tengo que meterlos y para coger dinero lo que sea. Lo que pasa es que la formación ahora está mejor gestionada, se hacen auditorías, hay empresas que se dedican a averiguar si realmente se está empleando el dinero del FORCEM para hacer esos cursos, porque realmente ha habido mucho “mamoneo” por todas partes”.
(Informante-Responsable sindical)

“Se hacen auditorias y sale en prensa... se marcan por objetivos y por persona. Y no numeran por personas sino en general y, tú dices: “anda pero si yo no he hecho ninguno en los últimos tres años”. También se contabilizan visitas a empresas o parecidos y se cargan a formación. Al final aparecen muchas horas en formación pero muchas menos son las reales”.
(Informante-Trabajador)

- g) Se insiste también en la falta de provecho profesional personal de la formación. Los trabajadores repiten que no quieren cursos que sólo beneficien a la producción de la empresa, sino que también les beneficie en su carrera profesional dentro de ella. Por la alta especificidad en los productos y ante la constante incorporación de innovaciones tecnológicas, gran parte de la formación se centra en conseguir que los trabajadores manejen esas nuevas tecnologías para la obtención del nuevo producto. Los trabajadores no creen que esa formación les beneficie de forma directa en su trayectoria profesional: la formación no garantiza la promoción interna.

“Cursos puedes hacer más o menos los que quieras, cada año salen unas listas y te apuntas voluntario. Pero es que yo no les veo utilidad, pues porque no les sacas provecho profesionalmente dentro de la empresa”.
(Informante-Trabajador)

“Y poder pasar a otros trabajos si esto cierra o lo que sea, pues de electricista o lo que sea. Y también te podría ayudar a promocionarte”.
(Informante-Trabajador)

- h) Por otra parte, se trata de una formación hiperespecializada, centrada más que en tecnologías de alcance amplio, en máquinas concretas con interconexiones cada vez más universales y fáciles de manejar, pero que impiden cualquier comprensión más profunda de su funcionamiento. Las lógicas tecnológicas que están detrás de las máquinas concretas se hacen opacas al trabajador.

“Cada vez con menos tiempo se incorporan nuevas máquinas. Aunque sean más complejas las preparan de tal manera para que tú con cuatro parámetros puedas manejarla sin problemas. Ellos dan la información básica para poder trabajar en la máquina para que no pares, y a partir de ahí no les interesa... sólo les interesa si es para sacar algo más de producción o más calidad o lo que sea”.

(Informante-Trabajador)

- i) Dado que los ritmos productivos del sector están marcados por la existencia de más o menos proyectos, los cursos, se afirma, se utilizan como “relleno” de tiempo en momentos de baja producción

“El año pasado por una bajada laboral de producción nos hicieron hacer un paripé para llenar tiempo con uno de salud laboral; lo hicieron por justificar las horas”.

(Informante-Trabajador)

Se piensa, entonces, que la formación se utiliza como sustituto de la inactividad (*días de bolsa*) y que no se hace una formación seria en esos momentos, factor que devalúa las acciones formativas realizadas.

“Se aprovecha cuando hay menos horas de trabajo para hacer cursos, pero que tampoco son cursos; llaman a uno de la mutua y te dice: “tenéis que coger una carga, tenéis que cogerlo entre dos o así”, y poco más, no son de formación ni es nada”.

(Informante-Trabajador)

“Es complicado poder usar esos días libres en formación. Aún así, yo creo que mucha gente no hubiera ido a los cursillos. Pero eso se puede negociar... Podría ser una idea de futuro el que “días de bolsa” se utilizaran en formación. Aunque por ejemplo aquí costó mucho meter lo de los días de bolsa, ahora vuelve a cambiarlo”.

(Informante-Responsable sindical)

- j) Junto a esto está el tema de las dificultades que los horarios, y especialmente los turnos, ofrecen a los trabajadores para que puedan ser realizados. Las horas de formación no orientada a la producción se hacen en horarios de tarde y el sistema de turnos rotatorios impide la asistencia regular a los cursos.

2.6. Falta de asistencia de los trabajadores a los cursos

Una de las consecuencias más evidentes de los factores estructurales y actitudinales que, tanto responsables de Recursos Humanos como responsables sindicales, subrayan con insistencia es la débil asistencia de los trabajadores a los cursos. Sindicatos y empresa afirman atender a las demandas que captan de los propios trabajadores pero la respuesta es siempre menor de la esperada.

“El sindicato se ha puesto de acuerdo con la empresa en el comité de empresa y ha sido un fracaso, no ha ido mucha gente. La empresa puso algunos de estos cursos típicos que pone y nosotros un montón y finalmente ha sido un fracaso, han funcionado 3 ó 4, la gente te dice “cursillos, cursillos” y luego a la hora de participar no te creas; y eso que esta fábrica es bastante participativa”.

(Informante-Responsable sindical)

Y ante la poca respuesta se es muy crítico con la actitud que gran número de trabajadores estarían tomando frente a la oferta formativa que la empresa y los propios sindicatos negocian y ofrecen.

“La gente también es muy egoísta y sólo quiere ir a los cursos a cambio de esto [dinero]. Para muchos hay dos clases de cursos: los que son a cambio de algo o los que te quitan de trabajar. No como el que algo quiere algo le cuesta, no pensando en que si lo haces por tu cuenta te cuesta un ojo de la cara...aquí solamente decimos si voy es a cambio de esto o de que me quita trabajo”.

(Informante-Responsable sindical)

Con todo, lo que se pone de manifiesto es la no correspondencia entre las ofertas y las demandas de acciones formativas, tal y como sus destinatarios las entienden y lo responsables de formación y sindicales las ofrecen.

Hemos querido destacar la existencia de estas posiciones, disconformes o directamente negativas, porque dan cuenta de las diferencias y controversias so-

bre la formación que persiste en las “profundidades”, más allá de los consensos de superficie acerca de su valor estratégico.

Como decíamos en la introducción, la planificación detallada y la buena disposición no sirven con la intensidad requerida, para convocar a unos trabajadores desconfiados, desmotivados y escépticos frente al valor de una formación que, sin embargo, reclaman insistentemente. Este campo de actitudes negativas frente a la formación en el sector, por parte de los operarios de línea sobre todo, debe ser tenido en cuenta necesariamente en cualquier evaluación de la formación que quiera ir más allá del recuento estadístico de cursos y horas de formación.

2.7. Determinación de las necesidades formativas

La existencia de una racionalidad formativa en el ámbito de la empresa es categóricamente defendida por sus responsables. Los planes de formación de los diferentes grupos o empresas, se asegura, se plantean en función de unas necesidades formativas concretas que se consideran como las más urgentes a cubrir cada año.

Se señalan múltiples fuentes donde se capta la información y se decide la forma que tomen los planes anuales de formación. Desde todas ellas se pretende cubrir los diferentes tipos de necesidades en las distintas áreas de trabajo y perfiles profesionales. Sintetizándolo a través de lo manifestado por los responsables de Formación de diferentes empresas, los procedimientos y espacios donde se recogen las necesidades formativas serían los siguientes¹⁶:

- a) En primer lugar, en los propios departamentos de producción desde los cuales se informa de las necesidades formativas de la plantilla. Eso se traduce en que durante todo el año los departamentos, por una parte, y figuras como los *managers* u otros se dedican a inventariar las carencias que aparecen en el campo productivo y planteárselas a los departamentos de formación.

¹⁶ Como ha sido la manera de abordarlo a lo largo de todo este documento, el texto siguiente trata de condensar en discursos comunes la descripción de las realidades de diferentes empresas del sector incluidas en esta investigación.

“Luego cada departamento tiene lógicamente sus propias necesidades de formación que van al margen de la formación institucional. Cada año cada departamento envía al de formación cuáles son sus necesidades. Entonces la obligación del departamento de Formación es buscar en el mercado dónde puede ser formado ese personal en ese curso en concreto”.
(Informante-Responsable de RRHH)

“...si esas carencias que señalan los managers se relacionan con falta de formación, se comunica a RRHH para crear nuevo plan de formación. No pueden atender todas las demandas, solo las ligadas al plan estratégico”.
(Informante-Responsable de RRHH).

Aquí, no obstante, se observa la dificultad para determinar esas necesidades y las correspondientes acciones formativas por la diferencia existente entre la demanda explícita de los trabajadores y lo que la empresa ofrece de acuerdo a lo que considera que son sus prioridades. Es decir, se expresa, otra vez, la tensión entre formación para el trabajador y formación para el empleado, que no siempre coinciden.

“La dinámica que hacían era que los jefes de equipo le preguntaban a la gente a ver qué cursos querían. Y la gente ya no quería hacer cursos de neumática ni de electricidad ni nada... uno quería hacer uno de cocina..., entonces llegaba el momento y les decían no de esos no les hay, sólo hay neumática, electricidad, informática y nada más, idiomas para producción no hay”.
(Informante-Trabajador)

b) En segundo lugar, se estudian las propias innovaciones tecnológicas que los productos van incorporando y que son la principal señal respecto a cómo orientar la nueva formación que se debe impartir. Tanto los productos en si mismos como las maquinarias con los que se fabrican o ensamblan incorporan de manera progresiva modificaciones que requieren adecuar las acciones formativas a sus características.

“...cada vez los asientos son más complejos, hemos pasado de que no hubiera ningún airbag incorporado a los asientos a donde ya prácticamente todos los

coches de serie traen el airbag. El futuro nos llevará a asientos con mayores regulaciones eléctricas... esto hace que el asiento sea más complejo, el montar el asiento de un R18 como se hacía aquí, que era una espuma y un metal comparado con lo que hay ahora, cambia considerablemente y los trabajadores son los mismos, porque la mayoría es la misma plantilla que montaban el R18 que fue el primer coche que se empezó a montar aquí, pues esa es la mayor cualificación que se va a necesitar, esto es una formación normalmente interna que nosotros tenemos que dar a nuestros trabajadores y que tenemos que ser capaces que dominen...”
(Informante-Responsable RRHH)

- c) En tercer lugar, se menciona la detección de las necesidades formativas del personal indirecto. Es decir, habitualmente cada año se valoran las condiciones formativas de aquel personal no vinculado a las cadenas de producción que habitualmente son beneficiarios importantes de horas formativas. Se analizan cuáles son los cursos formativos necesarios para ellos y se les incluye dentro del plan formativo para el siguiente periodo.

“...se hace un estudio de las necesidades de formación que harán falta para que puedan cumplir objetivos, puede ser formación de idiomas, informática, etc.”.
(Informante-Responsable RRHH)

- d) En cuarto lugar, se alude a la detección de puestos que queden libres y que permitan la movilidad (formación para la promoción laboral). Aunque parece que en una cantidad significativamente menor, también está esta posibilidad de formar a las personas para que puedan ascender dentro de la empresa y que, por tanto, hay que preparar para que puedan adaptarse al nuevo área y puesto de trabajo.

“...en esa evaluación que hace el manager del desempeño del trabajo tú al final puedes estar detectando que una persona puede llevar dos, tres años, desempeñando excelentemente su trabajo y lo que se demanda en esa evaluación es un posible cambio”.
(Informante-Responsable RRHH)

“...también cuando se crean vacantes y existen promociones que necesitan formación específica para cumplir mejor su trabajo”.

(Informante-Responsable Formación)

e) En quinto lugar, se alude a la formación para el departamento de Prevención de Riesgos Laborales y la correspondiente a la prevención en salud.

- En la medida que en el terreno de las normativas laborales está claramente instituido el tema de la prevención de riesgos, se realizan anualmente cursos relacionados con él. Se actualizan las medidas a aplicar y cumplir en el trabajo, así como se va verificando que todos los trabajadores estén al día en la formación realizada en este campo.

“A partir de ahí se elabora un plan anual de formación y refresco de todo lo que se refiere a seguridad”.

(Informante-Responsable Formación)

- Información recibida a través del servicio médico donde a través de los reconocimientos médicos periódicos se detectan los riesgos potenciales en el trabajo. En este sentido tienen especial incidencia aquellos cursos relacionados con la prevención física ante los esfuerzos laborales.

“Son todo ese tipo de exigencias las que nos generan la necesidad de crear cursos de posturas correctas, ergonomía y varios otros...”.

(Informante-Responsable RRHH)

Con relación a la toma de decisiones frente a la formación, los responsables de Recursos Humanos señalan que tanto la detección de necesidades como las acciones formativas correspondientes no la realizan exclusivamente los directivos sino que el actor sindical, como representante de los trabajadores, toma parte en ella, con un rol consultivo. En las empresas de mayor tamaño, se asegura, hay reuniones periódicas donde se plantea el plan de formación de la empresa y se reciben sugerencias.

“Así participamos con ellos [trabajadores], recogemos las sugerencias y cuando vemos que las sugerencias van orientadas a lo que nos interesa las acatamos.

Por ejemplo, en el último convenio se llegó a un acuerdo

sobre cuál era la formación que debíamos dar a los nuevos contratados. Fue un asunto que se pactó entre la mayoría del comité de empresa y la empresa y, de hecho, cuando se da la formación sobre el conocimiento del convenio es el comité de empresa quien lo decide. La participación [en la formación] es una reivindicación importante del comité”.

(Informante-Responsable RRHH)

“En esta formación damos entrada al comité de empresa para que los trabajadores tengan un punto de vista amplio sobre el convenio: sobre los temas de calidad, de seguridad en el trabajo y temas relacionados con su propio trabajo”.

(Informante-Responsable RRHH)

En este sentido, desde los sindicatos se destaca que para mejorar el resultado de la formación habría que avanzar más en ese rol consultivo y darle un reconocimiento formal en los convenios colectivos. Es decir, que para que empresarios y trabajadores le concedieran la importancia que merece se debería formalizar como uno de los temas centrales negociables en los convenios colectivos y con carácter vinculante. **La no inclusión de la formación dentro de las áreas de negociación es un factor que contribuye a su debilidad.**

“Para que funcionara mejor el tema de la formación se debería incluir en los convenios colectivos.

A lo mejor habría que atacarlo y ponerlo como una obligación; habría que empezar a meterlo de cara al futuro... Tú puedes poner el compromiso en la parte social, pero luego el que se lleve a cabo o no... Pero ¿quién obliga a la empresa a que lo cumpla?”.

(Informante-Responsable sindical)

2.8. Evaluación de la formación

Se mencionan dos tipos básicos de evaluación de las acciones formativas que se realizan en las empresas. Estas son:

- Aquellas dirigidas a evaluar el aprendizaje y aplicabilidad de los conocimientos por parte de diferentes perfiles de beneficiarios de los cursos. Fundamentalmente se mide a través de los responsables de área, que pasado

un tiempo deben informar de los resultados que esa formación ha tenido en el trabajo cotidiano de quienes la recibieron. Como lo hemos comprobado en otros ámbitos, la figura del manager o responsable de área, se convierte en absolutamente central: coordina a los trabajadores de las unidades productivas y asimismo informa de su desempeño y evolución incluido respecto a la formación recibida.

“...en esa evaluación del desempeño que se hace anualmente el manager también evalúa cómo le ha revertido al trabajador la formación que ha recibido durante el último año, de alguna manera con eso intentamos cerrar el ciclo. El año pasado tenías estas carencias, decidimos formarte para ver si las suplíamos, vamos a ver de qué manera esta acción ha suplido la carencia que tú tenías hace un año, y con eso cerramos el ciclo del plan de formación...”

(Informante-Responsable de Formación)

- Aquellas dirigidas a evaluar la calidad de los cursos y del personal encargado de impartir la formación (sea interna o externa).

“Nosotros después de cada acción formativa, por un lado, evaluamos a la empresa formadora para tener un ranking de proveedores, una tabla de proveedores que nos diga quién es de fiar y quién no”.

(Informante Formación)

Esta información se capta por dos vías:

- La consulta directa a los trabajadores que han asistido a los cursos. La forma habitual parece ser un cuestionario para que ellos valoren los diferentes aspectos sobre las características y calidad del curso.

“En primer lugar existe una evaluación inmediata que consiste en que al terminar el curso, a partir de un cuestionario que se pasa a los alumnos, se averigüe sobre la calidad del curso, el método utilizado y la calidad del profesor”

(Informante-Responsable Formación)

Los trabajadores asistentes a los cursos confirman que esos cuestionarios para la evaluación son utilizados pero, en ocasiones, se muestran algo escépticos sobre su utilidad.

“Te preguntan “pues qué tal el cursillo”, pero tampoco te preguntan mucho. Aunque luego hay que rellenar una hojita con tu opinión y todo lo que te ha parecido el cursillo e imagino que toda esa evaluación va a quien haya promocionado el cursillo o a quien lo ha promovido”.

(Informante-Trabajador)

- La consulta al manager para que informe sobre cómo esa formación se está traduciendo en los trabajadores.

“Transcurridos dos meses después de la realización del curso se le pasa un cuestionario al supervisor. Preguntas técnicas concretas referentes a la aplicabilidad de la formación al trabajo diario. Habla de las materias impartidas, las que están vigentes y cuales no, y cómo ve el grado de formación que se le ha dado al empleado. De esta forma se valora tanto la calidad de recursos humanos y como él lo está aplicando en el trabajo”.

(Informante-Responsable Formación)

“Tenemos un formato seguramente mejorable pero, bueno, es el que utilizamos nosotros, en el que aparecen los objetivos de esa acción formativa; con esta formación pretendemos..., marcas los tres o cuatro objetivos que esa acción tiene, y en base a esos objetivos el manager al final de año los evalúa, y dice esto se ha cumplido, eres capaz de hacerlo”

(Informante-Responsable RRHH)

Los propios managers y personal de Recursos Humanos son conscientes de la dificultad de valorar los cursos por diversas razones.

- En primer lugar, por la dificultad de evaluar un trabajo que es colectivo y que, por tanto, expresa una mezcla compleja de la contribución de diferentes sujetos a unas tareas comunes.

“Existe un problema a la hora de evaluar la eficacia de la formación en el trabajo en la línea de producción: se mide de forma colectiva, ahí es más difícil medir la eficacia”.

(Informante-Responsable de RRHH)

- En segundo lugar, la función de evaluación no siempre es realizada de forma detallada por parte de los responsables de área. Como decíamos, sobre la figura del manager en la estructura organizativa se depositan muchas responsabilidades y funciones entre las cuales las relacionadas con la formación no siempre son las más relevantes.

“...que en todos los casos lleguemos realmente a saber cuál es la necesidad formativa que esa persona quiere pues no siempre es fácil, y no siempre es fácil que el manager haga un esfuerzo realmente por saber cuál es la necesidad formativa que el trabajador tiene, ese es quizás el punto más débil del sistema”.

(Informante-Responsable RRHH)

Por tanto, los sistemas evaluativos son necesarios pero complejos y difíciles de aplicar pues dependen de una red de compromisos y colaboraciones que exceden el espacio de influencia directa de los departamentos de Recursos Humanos y/o Formación en su caso. La posibilidad de que esa evaluación se realice con “calidad” dependerá del peso que el departamento de Recursos Humanos o Formación, en su caso, tenga en el conjunto del organigrama organizacional.

2.9. Relación percibida entre formación y empleabilidad

Sin lugar a dudas el tema de la relación entre formación y empleabilidad es uno de los más significativos si nos remitimos al hecho de que es nombrado en numerosas ocasiones y con relación a diferentes aspectos relacionados con la vida laboral y formativa.

Al igual que con otros temas relacionados con la formación, también frente a éste existe un discurso ideal que es contrastado con la percepción de su situación real. Idealmente se afirma que la formación estaría en gran medida encaminada a una mejor empleabilidad de los trabajadores que la reciben, aumentando su polivalencia, actualizando sus conocimientos y, en definitiva, dejándolos más preparados para afrontar los retos de su vida laboral.

“...elaboramos un plan de formación que le aporte a los trabajadores, que mejore su empleabilidad futura porque a lo mejor como tenemos un cliente único un día nos dan la patada y nos tenemos que buscar todos las habichuelas en otro lado, hagamos un plan de formación anexo que aporte...”

(Informante-Responsable RRHH)

“Una buena expectativa en cuanto a empleabilidad
hace que se fomente y que haya mejor formación”.

(Informante-Responsable RRHH)

Sin embargo, este es un espacio de fuerte controversia entre responsables de Recursos Humanos y Formación, por una parte, y los trabajadores por otra.

Los trabajadores ponen en duda que realmente la formación actual en el sector de componentes tenga utilidad en términos de posibilidades de *empleabilidad* tanto interna¹⁷ como externa¹⁸:

Desde el punto de vista de la empleabilidad interna se pone en cuestión que la formación ofrecida permita ascender o mejorar significativamente ni en los puestos de trabajo ni en la remuneración. El destino laboral de los trabajadores, se dice, no pasa realmente por la formación.

“Y otra cosa es que para nosotros
la posibilidad de promoción era casi nula en nuestra planta
y cuando no tienes esa posibilidad tampoco
te apetece mucho el formarte,
te sale de dentro el “para qué”;
como no tengas una inquietud de aprender,
si no tiene ninguna utilidad ni reconocimiento
porque aquí el 95% somos peones especialistas...
habrá 7 u 8 oficiales en una plantilla de 400.
También se da el dedismo: tú asciendes, tú no asciendes”.

(Informante-Trabajador)

Esto tiene que ver con una estructura de puestos de trabajo, a la vez jerárquico y simplificado, en la que desaparecen diversos niveles intermedios, lo que frena en gran medida las posibilidades de ascender dentro de la empresa. Ha aflorado la figura de los managers o personas que llevan las distintas células productivas pero, aparte de éstos que son pocos, no existen para los trabajadores de planta muchas posibilidades más de ascenso al interior de la empresa.

17 Determina el nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa.

18 Determina el nivel de competitividad de un trabajador en el entorno del mercado laboral.

“Es que además tampoco tiene ningún aliciente porque piensas: yo hago una formación y voy a tener posibilidad de hacer algo más, pero entras de peón y acabas de peón, no tienes ninguna posibilidad de mejorar”.

(Informante-Trabajador)

Se entiende que la formación como vía de promoción sólo se ofrece de manera individual y para puestos más directivos. Esto se relaciona con que la formación del puesto de trabajo lo que busca ahora es que el trabajador sea más polivalente, pero para desplazamientos en un sentido horizontal, y a partir de ahí ofrecer ascenso sólo a trabajadores concretos destacados. Ellos sí recibirán mayor formación para asumir especialmente tareas como managers o figuras que dirigen las células de trabajo.

Este nuevo planteamiento empresarial resulta conflictivo para los representantes sindicales en la medida que entienden que esta estrategia, individualista, rompe, además, los intereses del grupo:

“Esa implicación que están pidiendo a los trabajadores está suponiendo que en ciertas empresas se estén produciendo negociaciones individuales, por grupos o por líneas donde ya existen pactos. Todo ello por la aspiración de mejorar de cada trabajador, pero no percibe que eso supone desregularizar. En las pequeñas empresas supone crear islas que está suponiendo alargar jornadas de trabajo o con trabajadores que más allá de sus responsabilidades de trabajo están implicados en no sé qué proyecto de formación porque van a traer no sé qué línea y tal... pero que no está suficientemente compensado, pero aún así el trabajador lo está asumiendo”.

(Informante-Responsable sindical)

Por el contrario, desde los departamentos y áreas de formación se insiste en los logros que la formación está teniendo en términos de la *empleabilidad* de algunos trabajadores, aunque se reconoce que no se trata de logros masivos extensibles a la mayoría de la plantilla. Es decir, no parece ser un camino fácil ni habitual en la organización actual de las empresas:

“Lo más positivo es cuando el grupo tiene una vacante y la cubres con alguien de esta planta, cuando realmente haces eso te das cuenta de que has tenido una persona en tu

plantilla con ganas que la has formado, que ella ha sabido aprovechar esa oportunidad que se le da y al final es bastante satisfactorio ver que alguno de tu planta puede; te lo pongo en el caso más extremo, es decir, una promoción dentro del grupo que también perfectamente se da cuando haces una promoción de la planta y te pongo un ejemplo muy reciente, un ingeniero que hace cinco años entró aquí a hacer prácticas de medio ambiente, ahora es nuestro responsable de calidad”.

(Informante-RRHH)

Esa limitación de posibilidades de ascenso y mejora de condiciones marcada por la estructura empresarial, se traduce en condiciones estrictas y limitadas a la hora de decidir esos ascensos y que se recurra a personas nuevas, habitualmente jóvenes, mucho más que a los propios trabajadores de la plantilla. La definición de perfiles y cualificaciones asociadas y la gestión por competencias es implacable en lo que respecta a quienes pueden o no pueden promocionarse hacia los puestos de trabajo vacantes o recién creados.

“Nosotros tenemos unas fichas de descripción de puestos donde aparecen los requisitos que tienes que tener para ese puesto. Si yo no tengo esa persona, si esa persona no tiene esa capacidad o no la va a tener, ahí se acabaron mis posibilidades de promoción interna y mi plantilla lo tiene que saber. Es decir, yo no puedo al final pensar:”bueno como es un buen chico y lleva muchos años trabajando aquí, aunque no domine el inglés le promociono y ya veré como me las apañó para que hable inglés”. Pues eso al final es poner en peligro el futuro de la organización por ser condescendiente con una situación, que yo puedo entender muchísimo que una persona lleve veinte años y que es una putada que al final contrates a un ingeniero con 24 años porque sabe inglés y tú no ¿no?”.

(Informante-RRHH)

Respecto a la *empleabilidad* externa, los trabajadores buscan una formación que no sólo le sea útil a la empresa sino también para ellos como personas y profesionales, antes y después de su vida laboral en la empresa en la que están actualmente. En este sentido tampoco se valora la formación recibida para ese objetivo.

“Como objetivo también está potenciarse a uno mismo, mejorar un poco más. Hoy en día las cosas van evolucionando y estar al día y saber más y tener más oportunidades. Los cursos están enfocados sólo a cosas que le conviene a la empresa. Pero a lo mejor hay ciertos cursos que a ti no te interesa hacer”.

(Informante-Trabajador)

Entre las dificultades añadidas está el de la dificultad de adaptarse a los horarios en que se imparten. Los cursos que van dirigidos a una mejor *empleabilidad* de los trabajadores se realizan fuera del horario de trabajo y no así los que “benefician a la empresa”. Asimismo, resulta especialmente conflictivo a ojos de los trabajadores de planta que esos mismos cursos para el sector de trabajadores de oficinas sí se hagan en horarios de trabajo.

“Porque hay cursos que están subvencionados pero si yo quiero hacer inglés voy por las tardes y son fuera de las horas de trabajo. Pero para la gente de oficina y tal se hacen en horas de trabajo”.

(Informante-Trabajador)

Todas estas dificultades y la búsqueda de acciones formativas que se traduzcan en mejoras reales de empleabilidad de los trabajadores, es la que lleva a que los sindicatos intenten ofrecer una formación propia que sirva a los trabajadores para promocionarse internamente y también buscar opciones externas:

“Son cursos que sirven para otros trabajos como salida. El trabajador está buscando una mejora y un desarrollo personal y profesional. Y si no fuera posible dentro de la empresa, que en el futuro le permita otras opciones...”.

(Informante-Responsable sindical)

Sin embargo, ello no supone que puedan superar el problema de los horarios y, por ello, también estos cursos sufren problemas de falta de asistencia e inscripción. En definitiva, los cursos hacia una mejor empleabilidad, sean promovidos por la empresa o por los sindicatos, se realizan fuera del horario de trabajo y, por ello, ambos sufren la falta de respuesta por parte de los trabajadores. De hecho, en muchas ocasiones se acuerdan previamente los temas a tratar en los cursos pero el problema se sitúa en el reconocimiento que se les da para ser incluidos en los horarios de trabajo.

Por otra parte, la coyuntura actual por la que pasa el subsector de componentes junto al del automóvil hace aparecer otras variables que estarían poniendo en relación de forma negativa formación y empleabilidad. Básicamente se trata de la temida “deslocalización” y de la incorporación de trabajadores eventuales.

La deslocalización, real o la posibilidad de que ocurra, se habría convertido en un factor de desmotivación para los trabajadores respecto a la formación al generar, al revés de lo que se pretende -es decir, que sirva de estímulo a la formación- inhibición o pasividad por entender que “no sirve para nada”.

Por otra parte, el modelo de producción que implica momentos altos y bajos de actividad, fomenta la contratación de trabajadores eventuales, habitualmente jóvenes. Estos son formados de forma intensiva “para lo indispensable” y, en la medida que no ven una mayor posibilidad de permanencia en las empresas, muestran una actitud distante al trabajo que realizan en general y frente a la formación en particular.

“El problema no es de la juventud, es que sabe que va a estar 6 meses y luego le van a echar. Entran chavales eventuales y al principio los ves que están con ganas; los renuevan 6 meses, pero cuando llega el año y le dicen que no lo van a renovar otra vez, pues ves que en el último contrato pasa de todo”.

(Informante-Trabajador)

2.10. La relación entre formación interna y externa

La característica del sector, así como muchos otros¹⁹, en cuanto a la relación entre formación interna y externa, es el predominio de la primera, especialmente para el ámbito de la línea productiva.

19 Salvo en aquellos casos en los cuales quien forma es el proveedor directo de una maquinaria o de una innovación tecnológica, lo habitual es que las empresas, sobre todo las grandes y/o “punteras” en un sector, busquen internamente sus conocimientos y formadores que satisfagan sus necesidades formativas. Se produce así, muchas veces, una división entre formación interna-especializada- valiosa y formación externa-generalista-de poco valor. Esta percepción es a la vez unos de los efectos y causas de lo que hemos llamado el “discurso de las diferencias”, es decir aquél que subraya lo diverso frente a lo común y compartido.

“De las 129.000 horas de formación que he mencionado, sólo 40.000 son de externa... Todos los demás se dedican a cursos sobre aspectos muy específicos de la formación en los puestos de trabajo”.

(Informante-Responsable de RRHH)

Esto es debido al alto grado de especialización tanto de los productos que cada empresa fabrica para las diferentes marcas de automóvil a las que abastece, como a las cualificaciones y competencias profesionales requeridas, cada vez más sofisticadas y adaptables a las modificaciones tecnológicas.

“Por ejemplo, la formación del nuevo producto comenzó en 2005 y a fecha de hoy han pasado por el curso aproximadamente 500 personas. Es interna, la que llamamos formación institucional, que es una formación interna.

(Informante-Responsable de RRHH)

Esto ha convertido, se afirma, en ámbitos que sólo se pueden cubrir desde conocimientos y formadores provenientes del interior de la empresa y por ello para los departamentos de Formación ha ido cobrando mucha importancia diseñar estrategias para obtener esos, escasos, recursos.

“Para que la gente sea polivalente va a necesitar más formación, más formación en el puesto, tampoco te digo formación externa... yo creo que empresas como ésta que tienen plantillas que llevan 18 años haciendo su trabajo son lo suficientemente expertos como para plantearnos que pueda haber formaciones externas que nos puedan dar un giro radical a nuestra situación; además, el grupo en el que nosotros estamos es el líder mundial en lo que hacemos, es decir, nuestros formadores internos nos pueden formar mejor que nadie En lo que hacemos ¿no?, entonces esa es la formación que a nosotros nos va a ser necesaria en los próximos años”.

(Informante-Responsable RRHH)

Los temas que corresponden a una formación más genérica -que implica campos temáticos relacionados con el producto, la adaptación a la maquinaria, o de herramientas que facilitan una correcta realización del trabajo- habitualmente son de formación externa.

“Luego tenemos más formación que podemos decir es más formación genérica, que te la puedes encontrar en cualquier otra empresa del sector automovilístico o no. La interpretación de un control mediante una gráfica, curso de ficha de operaciones, interpretación de planos... todo este tipo de cursos también se hacen”.

(Informante-RRHH)

“La más generalizada es una formación sobre todo para el mantenimiento de las competencias. Como se trabaja con maquinaria bastante compleja hace falta conocerla bien; como ahora que estamos en un proceso de cambio de gran parte de la maquinaria de la fábrica es necesario que los operarios conozcan las nuevas máquinas a fondo (...)”.

(Informante-RRHH)

Junto a esta formación dirigida a los trabajadores de línea tanto interna como externa, se señala aquella a sectores más lejanos de las cadenas de producción. Se trata de las categorías profesionales que reciben el mayor volumen de formación (managers o supervisores de las células productivas) a quienes se les refuerzan temas de liderazgo y gestión de personas.

“Existe otra formación por niveles dentro de la compañía, cuyo objetivo es reforzar sus competencias de liderazgo y de gestión de los recursos humanos de la fábrica”.

(Informante-Responsable RRHH)

Por último, pero no por ello menos importante, hay que señalar la distinta valoración entre empresa y sindicatos respecto a la formación que reciben los trabajadores en los cursos gestionados por los sindicatos. Los responsables sindicales señalan la falta de reconocimiento y de homologación en las empresas de la formación proveniente de los sindicatos, lo que le resta valor y utilidad real en la trayectoria formativa de los trabajadores.

“Y lo mejor sería que esa formación (de los sindicatos) fuera recompensada siendo luego valorada en la empresa dando lugar a una promoción. Pero no es así, no se valora la formación sindical. Nuestra formación no tiene una homologación, no se valora en absoluto en la empresa. Los trabajadores que hacen nuestros cursos buscan que algún día tengan valor en la empresa”.

(Informante-Responsable sindical)

Este es otro ejemplo de los desencuentros que en la práctica tiene la formación y la no confluencia de los esfuerzos formativos realizados por los distintos agentes sociales, a pesar del consenso acerca de su importancia. La formación proveniente del mundo sindical, por un lado, y la asociativa -empresarial y de las empresas- por otro, si bien “no se estorban”, tampoco tienen una lógica o unas estrategias compartidas en el ámbito sectorial. Dentro de cada empresa la situación puede ser tan variable como variable sea la situación de las relaciones laborales dentro de cada una de ellas.

2.11. Modelos, estrategias pedagógicas y nuevas tecnologías en la formación del sector

Sean de formación interna o externa, ofrecidos por la empresa o por los sindicatos, la modalidad principal es la de cursos presenciales que oscilan fundamentalmente entre las 5 y 8 horas de extensión del curso en total. Asimismo, tienen un carácter intensivo realizados a lo largo de una o máximo dos semanas.

“Actualmente son cursos de 8 horas. Constna de una introducción donde se explica el porqué del cambio ya que como continuamente se cambia hay que explicar el porqué; también el mecanizado y la fabricación de las diferentes piezas, que básicamente a fecha de hoy se explica las que hacemos aquí porque gran parte de las piezas se fabrican fuera y finalmente se explica la parte del montaje, que es probablemente la parte más divertida del cursillo donde entre dos alumnos montan una bomba; se montan por parejas para que sepan exactamente la ubicación de cada componente, la funcionalidad, etc.”
(Informante-RRHH)

Es significativo que existe la apreciación de que en el pasado eran más extensos e incluso mejor organizados: especialmente por la mayor implicación de todos los actores (directivos, alumnos y formadores) en ellos.

“Yo creo que todo tiene que venir mientras de más arriba mejor. Es una premisa que aquí durante una temporada se puso en práctica. Aquí en el año 87 se llevó a la práctica el gran proyecto de formación que se llamó Calidad Total. Aquellos cursos de calidad total que eran de 16 horas para mando intermedio hacia arriba y de 8 horas de mando

intermedio hacia abajo, tenían que ser abiertos y cerrados por un directivo. A mí que me tocó ser promotor de calidad, como se llamaba a los encargados de impartir aquellos cursos, y teníamos que hacer clases a turnos de mañana, tarde y noche. Y yo estaba haciendo un curso de noche y aquí vino el que a día de hoy es el director de planta a las 6 de la mañana a cerrar un curso de prácticas. Y era una forma de dar a entender al operario la importancia que tenía aquella formación. Y a las 10 de la noche estaba allí para abrirlo. Y yo creo que es una buena forma de motivar, una demostración... involucrarse, comprometerse".
(Informante-Responsable RRHH)

Tiempos más prósperos y estables para el sector del automóvil -y de la mano para el de componentes- junto a una apuesta más clara desde las direcciones de empresa por la formación como elemento básico, parecen ser el origen de estrategias que parecían ofrecer mejores resultados en términos del número de personas formadas y su motivación por recibir esa formación. La formación queda resentida por los cambios estructurales del sector.

La situación actual, como hemos ido comprobando a lo largo de este informe, ofrece diferencias importantes. La apuesta es por una formación más especializada y segmentada, sobre todo para sectores de dirección intermedia en campos de aplicación de innovación productiva.

Uno de los problemas didácticos principales está en las dificultades en términos de horarios de adaptación a la dinámica productiva para poder seguir con provecho los cursos. El hecho de que sea habitual en las diferentes empresas de todo el sector la existencia de turnos rotativos de trabajo divididos en mañana, tarde y noche, marca un serio problema para el seguimiento continuado de los cursos. De hecho, es un inconveniente que afecta tanto a los cursos que se hacen en horas de trabajo como fuera de ellas, ya que son pocos los que tienen en cuenta que los trabajadores no están permanentemente en el mismo horario.

"Nosotros tenemos el problema de que estamos a turno partido y la mayor parte de los cursillos son en turno de mañana o de tarde. Entonces los trabajadores no tenían la opción, nosotros ahora por ser delegados sí, pero antes no tenías la opción de estar siempre de mañana para realizar un cursillo de esos".
(Informante-Responsable sindical)

También se refleja como una estrategia pedagógica el tema del trato diferencial en términos formativos que se les da a trabajadores más antiguos respecto a los incorporados más recientemente. Resulta claro, según la percepción de los trabajadores, que existe una mucho mayor inversión formativa en segmentos de trabajadores jóvenes que en los mayores que, como hemos visto, señalan llevar varios años sin realizar ningún curso. Aunque las medias estadísticas señalen una distribución entre todos los trabajadores es evidente, señalan los responsables sindicales, que el número de cursos y horas realizadas es desigual entre los trabajadores, especialmente mayores y jóvenes.

En cuanto a la utilización o no de nuevas tecnologías (e-learning, o en general recursos informáticos de enseñanza) para la impartición de cursos, la primera conclusión es que no forma parte de las prácticas habituales del sector. No se la valora como particularmente útil debido, se afirma, al carácter necesariamente experiencial y directo de la formación de la línea productiva.

“Al tratarse de formación técnica y de producción, la empresa no hace uso de los métodos on-line”.

(Informante-RRHH)

En todo caso, parece una decisión tomada como consecuencia de haber probado e intentado impartir cursos con ella pero con resultados poco satisfactorios. Se ha intentado este tipo de formación para salvar el tema de los turnos de horarios pero, según se afirma, no se han tenido buenos resultados.

“Sí que intentamos en ese sentido ser innovadores, uno de los problemas que teníamos era conseguir que los trabajadores vengan a formaciones fuera del horario de trabajo, entonces en algunos momentos hemos intentado utilizar el e-learning, pero los resultados desgraciadamente no puedo definirlos como positivos, en algunos casos sí, pero exige un compromiso que no siempre se consigue.

Aparte de que dependiendo de la formación que sea yo creo que la figura del formador in situ te aporta muchos más que posibles cursos, aunque haya materias que se puedan dar perfectamente por e-learning, sin necesidad de un monitor presente”.

(Informante-RRHH)

V. Conclusiones

A la hora de extraer de forma sintética las principales conclusiones de este estudio respecto al ámbito formativo, destacamos las siguientes:

- El sector de componentes del automóvil está viviendo profundas reorganizaciones productivas por efecto tanto de los cambios generales de la economía mundial como de los que acontecen en el importante sector del automóvil, nacional e internacional, del cual forma una parte indelible.
- Más allá de los datos, la visión subjetiva de los participantes en el estudio de la situación estructural del sector tiende a ser crítica o, por lo menos, escéptica y preocupada frente a una situación incierta.
- El modelo organizativo del sector favorece una amplia dispersión de empresas y unas cadenas de niveles, proveedores y subcontrataciones que no facilitan ni la visión, ni la planificación, ni el control de políticas formativas de alcance sectorial.
- Por otra parte, la formación real en las empresas es valorada de manera distinta por los responsables de Recursos Humanos y Formación, por un lado, y los trabajadores y representantes sindicales, por otro. Son dos mundos de percepciones que tienen pocos elementos en común, más allá de la aceptación general de la “utopía formativa”.
- Los trabajadores que son objeto de la formación no se muestran satisfechos de ésta por entender que está concentrada en algunas categorías profesionales, favorece minimamente su empleabilidad, es de “relleno”, no se facilitan horarios, etc.
- Los trabajadores de línea responden con desmotivación y un débil, o por lo menos fluctuante, interés por asistir a unos cursos que por éste y otros factores, siempre tienen el problema de la falta de alumnos. La oferta de acciones formativas no coincide con la demanda real.
- Por otra parte, existe un desfase, en ocasiones significativo, entre los avances tecnológicos asociados a las demandas productivas y la formación que se entrega a los trabajadores para poder aplicar esas nuevas tecnologías en su trabajo. Producción y formación tienden a mantener un desajuste permanente. Sin esa articulación, mediada por unos departamentos de Recursos

Humanos y Formación con verdadero peso corporativo, la utopía nunca dejará de ser sólo eso.

- Por ahora se aprecia que, pese a los significativos cambios productivos y tecnológicos en el campo automotriz, no existe un reconocimiento prioritario a la formación, acompañado de los consiguientes recursos, para optimizar sus aportes a unos modos productivos cada vez más complejos. La formación en el sector no parece estar acompañada de la voluntad política que la sitúe en el lugar que los discursos de los actores la sitúan idealmente.
- El estudio concluye con la constatación de la inexistencia de un proyecto formativo estratégico común para el sector de fabricantes de componentes del automóvil, que nazca de diagnósticos consensuales acerca de los desafíos del sector y del lugar central que la formación debería tener en ellos. Los posibles proyectos tienen más vinculación con la empresa matriz fabricante de automóviles que con el sector.
- En general, se observa la ausencia de colaboraciones estratégicas entre los principales agentes que participan de la formación (empresas, asociaciones, sindicatos). Estos actúan de manera independiente a la hora de definir, desarrollar y evaluar las propuestas formativas sectoriales para los trabajadores.
- A esto se añade una actitud de acentuación de las diferencias entre empresas, argumentando tanto sus particularidades tecnológicas y organizativas como, en algunos casos, una voluntad explícita, por exigencias competitivas, de no compartir experiencias en lo que respecta a la formación, considerada como un *know how* privativo de cada empresa. Este “discurso de las diferencias” actúa como un importante freno ideológico para cualquier iniciativa común.
- Por último, como sucede en muchos sectores, existe una notable ausencia de datos, indicadores o criterios de evaluación sobre formación que nazcan de las preguntas, intereses y objetivos de un sujeto sectorial. Sin estos, la valoración de la formación y sus efectos será siempre insuficiente.

www.minerometal.ccoo.es

Federación Minerometalúrgica

