

# Quaderns de ciències socials

**Núm.10**  
segona època  
2008

**Gestión de mano de  
obra en la empresa  
pública: el caso  
de RENFE**

Núm. 10 Gestión de mano de obra en la empresa pública: el caso de RENFE

Núm. 10

UNIVERSITAT [60]  
ID VALÈNCIA

Facultat de Ciències Socials

Petra Araque Catena



<http://www.uv.es/quaderns>

## NÚMEROS ANTERIORES:

### nº 1 / Segona època

Elena Gadea Montesinos.

*Las mesas de solidaridad. Un estudio de caso sobre la participación ciudadana en el ámbito local.*

### nº 2 / Segona època

M<sup>a</sup> Jesús Berlanga.

*Identidad y desarrollo en los bereberes de Marruecos.*

### nº 3 / Segona època

Beatriz Santamarina Campos.

*Cazando lo invisible. Una antropológica en el laboratorio.*

### nº 4 / Segona època

María Albert Rodrigo.

*La eclosión asociativa de los 90: Causa y consecuencia del cambio social.*

### nº 5 / Segona època

Rocío Moldes Farelo.

*Migraciones contemporáneas y mercado laboral:  
El caso de la comunidad caboverdiana en la minería leonesa.*

### nº 6 / Segona època

M<sup>a</sup> Fernanda Soriano Galiani.

*La reforma del Estado en Argentina  
y la recuperación de empresas por sus trabajadores.*

### nº 7 / Segona època

Luis Enrique Nores Torres.

*El "genoma" laboral:  
Orígenes, componentes y evolución del Derecho del Trabajo.*

### nº 8 / Segona època

Lucila Aragón Carrión.

*Ecos del pasado, voces del presente.  
Aproximación a la memoria social desde una experiencia educativa de la Segunda República, los Institutos para Obreros.*

### nº 9 / Segona època

María Jesús Felipe Tío.

*El sistema de protección social en la Comunidad Valenciana.*

## EDITA:

VNIVERSITAT (ÓΘ)  
ED VALÈNCIA

Facultat de Ciències Socials

## CONSEJO DE REDACCIÓN:

Antonio Santos Ortega (Juan.A.Santos@uv.es) (Coord.)

Federico López Mora (Federico.Lopez@uv.es)

Carlos Ochando Claramunt (Carlos.Ochando@uv.es)

Susana Sánchez Flores (Susana.Sanchez@uv.es)

Mercedes Martínez Iglesias (malasmer@postal.uv.es)

## Quaderns de Ciències Socials

Facultat de Ciències Socials  
Edifici Departam. Occidental  
(Entreplanta-Deganat)  
Avda. Tarongers s/n  
46022 - València  
e-mail: Quaderns@uv.es  
http://www.uv.es/quaderns

## DEPÓSITO LEGAL:

V-906-2005

## ISSN:

1696-1676

## DISEÑO E IMPRESIÓN:

Imag Impressions, S.L. Benifaió.

---

## PRESENTACIÓN

***Quaderns de Ciències Socials*** es una publicación cuatrimestral de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Valencia. Su objetivo preferente es divulgar las investigaciones realizadas en el seno de las titulaciones que agrupa la mencionada Facultad y, consiguientemente, en sus diversas áreas de conocimiento -Sociología, Derecho del Trabajo y Seguridad Social, Economía Aplicada, Organización de Empresas y Trabajo Social-. A pesar de esta preferencia, la revista está abierta a toda la comunidad universitaria y a otros autores externos a la Universidad de Valencia.

Esta publicación pretende dar a conocer y difundir los resultados de investigación mediante un doble proceso que conjugará, por una parte, la edición y, por otra, la discusión de dichos resultados. Para ello se seguirá el siguiente procedimiento:

- Selección de los trabajos de investigación y **publicación del número de Quaderns**.
- Convocatoria de un **seminario de trabajo** en la que se presentará y discutirá la investigación publicada. Esta reunión será convocada por el Consejo de Redacción y anunciada en el propio ejemplar de la publicación y a través de carteles. Generalmente, la sesión se celebrará en el plazo del mes siguiente a la publicación del cuaderno y su estructura será la de un seminario abierto, con una breve exposición inicial por parte de los autores publicados y el posterior debate. A estas reuniones se convocará a todos los miembros de la Facultad, aunque la invitación se hará extensiva a todos los interesados mediante su difusión en diferentes medios de comunicación.

***Quaderns de Ciències Socials*** aspira a convertirse en un medio para la publicación de los primeros resultados de proyectos de investigación recientemente concluidos o en curso de realización, así como de investigaciones vinculadas a Tesis Doctorales u otros trabajos de investigación en el marco del Tercer Ciclo. Confiamos en que esta línea de trabajo de ***Quaderns*** sea atractiva, recoja vuestra atención y pueda potenciar la transmisión de resultados de investigación entre diferentes áreas y afianzar la participación de todos.



---

## Resumen

Los cambios en las prácticas de gestión de mano de obra que se están aplicando en Renfe en las últimas décadas han conllevado una reducción drástica de la plantilla (flexibilidad en la salida), y una mayor disponibilidad laboral de los que han quedado (flexibilidad funcional). Dichos cambios guardan relación con la orientación privatizadora de la economía que impone un cuestionamiento del modelo de transporte ferroviario existente hasta fechas recientes. Asimismo, están condicionados por el hecho de ser una empresa pública (financiación presupuestaria, politización,...).

El objetivo básico de las prácticas de gestión de mano de obra aplicadas en Renfe es la reducción de los costes laborales de la mano de obra. Los trabajadores y sindicatos han amortiguado los efectos más perversos que supone la salida de miles de trabajadores (más de 15.000 en los últimos 14 años), paradójicamente sin conflictos sociales... lo que ha sido posible por la forma en que sean configurado los expedientes de regulación de empleo, consolidando al mismo tiempo ventajas económicas a cambio de aceptar disposiciones y figuras laborales más flexibles como el servicio itinerante de circulación, el agente único de conducción.

**Palabras Clave:** reestructuración organizativa, flexibilidad laboral, empresa pública, reducción de costes laborales, relaciones laborales, privatización.

## Abstract

The changes in the management of the labour force which are being applied in Renfe, during the last decades, have implied a drastic reduction of the staff (flexible work hours at the end of the shift), and a better labour disponibility of those who stay (functional disponibility). These changes are related to the privatizing tendency of the economy which questions the model of railway transportation nowadays; in addition to the fact that it is a private company (budgeted funding, politics).

The main objective in the management of the labour force adopted in Renfe is the reduction of the labour force costs. Workers and Trade Unions have soften the negative effects of the leaving of thousand of workers (over 15.000 in the last 14 years) due to the redundancy files and surprisingly without social conflicts consolidating, at the same time, financial advantages in exchange for accepting new and more flexible working models such as travelling circulation service, single circulation agent.

**Key Words:** organizational restructure, labour flexibility, estate company, reduction of the labour force costs, labour relations, privatization.

Fecha recepción: 15 noviembre 2008 -15 diciembre 2008



---

# ***Gestión de mano de obra en la empresa pública: el caso de RENFE***

*Petra Araque Catena*

*Profª. Asociada, Dpto. Sociología y  
Antropología Social,  
Univ. Valencia*

El presente documento es una síntesis del trabajo de investigación desarrollado recientemente en la empresa Renfe. Se trata de un estudio de caso en el que se aborda la profunda reestructuración organizativa que ha tenido lugar para adaptarse a las nuevas orientaciones liberales en el funcionamiento de la economía. Por ello, se analizan los cambios en las (pgmo) que ha inducido la mencionada reestructuración.

El objeto de estudio es, pues, la gestión empresarial de mano de obra aplicada en Renfe en las últimas décadas. Un tema debatido no sólo por los afectados sino también socialmente en un tiempo de fuerte competitividad económica, en un entorno de intensa globalización económica. La finalidad es examinar su desarrollo a lo largo del proceso de reestructuración que ha tenido lugar para detectar los cambios habidos y sus consecuencias en las condiciones laborales. El contexto está delimitado, entre otros, por las políticas de flexibilidad laboral que vienen impulsando las distintas direcciones en una coyuntura caracterizada por la política de privatización de este tipo de servicios satisfechos hasta fechas recientes por empresas públicas.

La tesis que defiendo es que los actuales procesos de reestructuración organizativa experimentados por Renfe están suponiendo cambios en la gestión de mano de obra en el seno de la misma de naturaleza dispar relacionadas no sólo con las nuevas orientaciones que rige el mercado del servicio(o producto) sino asimismo por el carácter público de la empresa y por el sistema de relaciones laborales que se ha construido en su interior.

En este examen, se van a observar dos dimensiones de las (pgmo): la movilidad laboral y la salida; una observación detenida de su alcance y de su implantación. En cuanto a la movilidad se centra la atención en la actividad de dos figuras profesionales de “reciente” creación: el agente único de conducción (AUC) y los servicios itinerantes de circulación (SIC’s). Su análisis permite una cierta aproximación a la tan invocada como difusa flexibilidad funcional en la gestión empresarial de mano de obra. Con respecto a la salida de mano de obra, se estudia el despliegue de los expedientes de regulación de empleo (E.R.E.’s). Su análisis facilita una aproximación parcial al desarrollo de la flexibilidad numérica en la empresa.

Se trata de dimensiones no excesivamente examinadas en los estudios de gestión empresarial de mano de obra, sobre todo, la salida. Su examen permite ver las orientaciones que rigen los cambios habidos en el modo de gestionar la fuerza de trabajo en el transporte ferroviario, un sector que está experimentando importantes modificaciones como consecuencia de su progresiva liberalización bajo las nuevas directrices de la Unión Europea que han sido justificadas como medidas destinadas a favorecer su desarrollo y modernización y al mismo tiempo, reducir la carga económica que supone su financiación pública. Además, su examen puede apuntar indirectamente lo que está sucediendo en otros sectores públicos sometidos al mismo proceso de liberalización.

El estudio se inscribe en una línea de investigación abierta hace ya algún tiempo en el Estado Español que ha sido fructífera en lo que se refiere al sector privado de la industria, no así, con respecto al sector público. Curiosamente, uno de los pocos estudios habidos en este último sector es el realizado por Anthony Ferner, *El Estado y las relaciones laborales en la empresa pública: un estudio comparado de Renfe y British Rail*, donde estudia el papel del Estado en las empresas públicas a partir del momento en que busca su rentabilidad; para ello, compara la gestión de British Railways (B.R.) y Renfe, en cuanto al modo en que la crisis económica actúa como mecanismo de presión para reducir y /o eliminar la financiación pública de las empresas estatales (y por tanto, servicios públicos) que agravan el déficit público, su impacto en el desarrollo de nuevas políticas económicas, etc. La alternativa impuesta para salir de la crisis comporta autonomizar la gestión de estas empresas (entregarlas a la lógica del mercado) y con ello, nuevas orientaciones en su gestión de mano de obra basadas en la flexibilidad laboral, en la negociación individualizada,... para reducir costes laborales.

Este trabajo, es fruto de mi interés por conocer el proceso de cambio que la empresa está desarrollando desde los años 80 hasta la actualidad. Un interés debido a mi vinculación con la empresa ferroviaria de la que soy empleada y en la que he podido observar no pocas modificaciones en su política empresarial y social con el fin de rentabilizar económicamente su gestión y de privatizarla en el futuro, lo que constituye uno de los principales temas de debate entre los ferroviarios, sobre todo por las incertidumbres e inquietudes que este proceso pueda generar para nuestro futuro laboral. Con este trabajo quiero dar a conocer además un proceso de reestructuración de gran envergadura en una empresa pública que hasta hace bien poco era referente para muchas. Proceso que se ha ido fraguando poco a poco y sin apenas trascendencia para el ciudadano. Espero que las conclusiones aportadas den una visión actualizada del proceso que se originó en los años ochenta. Por tanto, mi intención es contribuir modestamente a explicar una pequeña parcela de las reestructuraciones empresariales en curso; la relacionada con las formas de gestión de mano de obra en la empresa pública a la que se le exige cada vez mayores niveles de flexibilidad laboral. En este sentido, los cambios habidos pueden estar implicando una cierta ruptura con la forma de gestionar existente hasta fechas recientes lo que conlleva una profunda alteración



de las condiciones laborales. En este contexto brevemente esbozado, entiendo que la actual forma de gestionar la mano de obra en Renfe, se inserta en un proceso de reestructuraciones del sector para abrirlo en los próximos años a la iniciativa privada. Tras la experiencia de la British Rail, privatizada desde hace tiempo, que ha traído consigo precarización ocupacional sin mejorar el servicio, quiero dejar constancia de mi escepticismo ante este tipo de políticas.

El método de investigación empleado, el estudio de caso en profundidad, ha resultado ser el más apropiado a pesar de la dificultad de generalizar los resultados obtenidos. Las técnicas utilizadas en la recogida de información han sido básicamente: la recopilación documental (normativas, convenios...) gracias a la predisposición de informantes cualificados que me han facilitado su acceso; entrevistas en profundidad a tres responsables empresariales y a nueve trabajadores, algunos de ellos con actividad sindical; y la observación directa que consistió en estancias puntuales en puestos de trabajo concretos y un viaje Valencia-Barcelona en la cabina del tren.

Los hechos referidos y las consideraciones extraídas tienen que ver con la Comunidad Valenciana si bien se pueden extrapolar a otros lugares de la empresa, ya que sus estrategias de gestión son comunes para todo el territorio español.

El período de estudio abarca desde principios de los años ochenta hasta la actualidad, aunque en ocasiones, se retrocede hasta los orígenes de Renfe e incluso a los inicios del ferrocarril en España, para poder entender determinadas situaciones.

## **1. Las prácticas de gestión de mano de obra (pgmo):**

### **1.1. Una aproximación conceptual, así como los problemas que entrañan.**

Las prácticas empresariales de gestión de mano de obra constituyen, “*un amplio conjunto de herramientas a través de las cuales las empresas ajustan sus necesidades de mano de obra a sus demandas productivas*” (Carlos Prieto 1992:186). Tienen que ver con la forma de incorporar los recursos humanos en la empresa; su asignación a los puestos de trabajo y las tareas; el tiempo de trabajo y su ordenación; la división horizontal o vertical del trabajo; la movilidad funcional; la retribución salarial; la salida de la empresa. Cada uno de estos aspectos se puede articular de una determinada manera en la empresa; y su conjunto constituye el modo de gestionar la mano de obra. Al observar globalmente las prácticas de gestión de mano de obra de un territorio concreto, se aprecia un elevado grado de variabilidad que se traduce en condiciones laborales diversas para sus trabajadores. Esta diversidad de prácticas tiene que ver con la discrecionalidad que posee el empresario en su gestión de mano de obra y que puede estar más o menos limitada como se expondrá después, por distintos factores: el mercado laboral, el funcionamiento del mercado del producto o servicio que proporciona

la empresa y la posición que ésta ocupa en el mismo, la acción sindical... de manera que en unas empresas es elevada y en otras no tanto.

El contenido de lo que encierran las prácticas empresariales de gestión de mano de obra se comprenden mejor si se repasan algunas definiciones de otros autores.

P. Edwards entiende que la gestión de mano de obra es *“el conjunto de medios a través de los cuales las empresas reclutan, motivan y controlan a sus empleados”* (1987:114). Llama la atención de esta definición que los gestores no sólo han de controlar la fuerza de trabajo, también han de incentivar a sus trabajadores para que efectúen con buena predisposición lo que se les pide. Beer amplía y precisa la definición considerando que dicha gestión se desagrega en: *“...atraer, seleccionar, promover, recompensar, motivar, utilizar, desarrollar y conservar y/o despedir a los empleados de forma coherente con las necesidades de la empresa”* (1989:4).

Las empresas no sólo gestionan en el ámbito de la mano de obra sino asimismo en otros: financiero, tecnológico o comercial. Ahora bien, la gestión de la primera se diferencia claramente de la gestión de las restantes. Esto se debe a sus características particulares como *“factor de producción”*: *“la mano de obra no es un factor como los demás. Es activo, mientras que el equipo y los materiales son pasivos. Tiene su propio cerebro; puede resistirse, lo mismo que puede responder”* (Landes, 1979:186). Fox (1985:15), señala que el comportamiento real de la mano de obra es siempre impredecible, y estas prácticas de gestión tratan de controlarlo. El reto que supone la gestión de la mano de obra según Landes es que *“una vez que el empleado se ha incorporado a la empresa queda aún (...) convertir su capacidad de trabajo en trabajo efectivo, y ahí es donde puede jugar su papel la capacidad de resistencia del empleado cuyo soporte puede ser tanto individual como colectivo”* (1979:187). Una resistencia que se puede poner de manifiesto cuando empresarialmente se introducen cambios en cualquiera de los aspectos relacionados con la gestión de mano de obra, sobre todo cuando se quiere despedir a los trabajadores; entre otras razones porque como apunta Carlos Prieto, *“... cuando las empresas consideran tener excedentes (...) de mano de obra, no es posible prescindir de ésta como se hace con una máquina de tecnología obsoleta. Los afectados no suelen aceptarlo de buen grado y en especial cuando se trata de despidos colectivos, pueden encontrar la solidaridad del resto de sus compañeros”* (1989:34-35).

Así pues, se evidencia la complejidad que encierra la gestión empresarial de mano de obra. De ahí, la dificultad de delimitarla conceptualmente. Una definición básica sería considerar la gestión como el conjunto de medios con los que cuentan las empresas para movilizar la fuerza de trabajo y controlar su disposición. Los procesos de reclutamiento, contratación, ordenación del tiempo de trabajo, división del trabajo y organización de tareas, formación, movilidad, retribución y despido, constituyen el conjunto de dispositivos interrelacionados con los cuales se gestiona la mano de obra. Movilizar y controlar la fuerza de trabajo no es fácil puesto que hay que tener presen-

te todos estos procesos, y siempre es impredecible su comportamiento, más cuando intervienen factores como el Estado y los sindicatos que pueden condicionar su gestión con su intervención.

Por otro lado, la gestión de mano de obra no tiene lugar en el vacío sino en un entorno delimitado por la racionalidad del intercambio mercantil, esto es, por la lógica económica imperante desde hace dos siglos, de manera que su fin es que sea lo más rentable posible para garantizar la supervivencia de la empresa. En este sentido, dicha gestión se considera racional cuando permite alcanzar dicho objetivo. Esto supone que las formas de gestión de mano de obra que no coadyuvan a conseguir dicho fin tienden a desaparecer. El criterio básico de esta racionalidad es el cálculo de la relación costes laborales-beneficios (productividad) aunque no se puede hacer de forma precisa a priori. De ahí que se haya afirmado que la gestión de mano de obra escapa a una racionalidad económica completa (Prieto, 1991:187; Purcell y Sisson 1989:174) lo que no quiere decir que no se alcance una racionalidad parcial o limitada a posteriori que es cuando se pueden saber los costes salariales y los beneficios finales. Ahora bien, esto no implica que la gestión empresarial de mano de obra sea una práctica arbitraria sin referencias. Estas vienen dadas por aquellas experiencias estudiadas de intervención gerencial que rentabilizan más la mano de obra y que ha propiciado la literatura de la excelencia empresarial.

## **1.2. Cambios y perspectivas de estudio en las (pgmo).**

Las prácticas de gestión empresarial de fuerza de trabajo constituyen un ámbito de conocimiento permanente si bien desde la crisis económica de los setenta se han multiplicado los esfuerzos para estudiar las consecuencias de los cambios formales que han registrado poniéndose de manifiesto la existencia no sólo de numerosas perspectivas sino asimismo de metodologías. A pesar de ello, se pueden diferenciar dos tipos de posición analítica. Por un lado, la de quienes consideran que los cambios en la gestión laboral se producen de manera dispersa y fragmentada: unas empresas introducen unos; otras otros diferentes; e incluso algunas ningunos. Desde esta perspectiva no es posible defender que los mismos tengan un significado global y unitario. Además, los cambios habidos no implican una ruptura total con las prácticas de gestión anteriores ya que tienen precedentes históricos. A este respecto, hay que hacer referencia a las transformaciones de la empresa y de las relaciones de empleo. En lo que se refiere a la actual estructuración de la actividad empresarial, uno de sus principales rasgos es la descentralización, es decir, el desgajamiento de partes o secciones del núcleo productivo original hasta llegar a tipos de empresa diseminadas o difusas, a largas cadenas de subcontratación, a empresas red (Martín, 1995:24-26). Así, la empresa se multiplica y diversifica funcional y territorialmente, pudiendo articular la gestión de diferentes maneras frente al trabajo (y frente al Estado), pero manteniendo una estrategia central

controlada (Miguélez, 2004:46). Uno de sus impactos es el deterioro de las condiciones laborales de aquellos sectores que pierden capacidad de presión para mantenerlas o mejorarlas. Un deterioro difícil de atajar asimismo por el Estado del país en que se encuentra la empresa matriz ya que ha podido descentralizar sus actividades hacia otras en las que no se puede intervenir jurídica ni políticamente.

En lo que se refiere al empleo, una parte de su despliegue actual se aleja de la forma estándar hasta mediados de los ochenta caracterizada por ser una relación salarial directa, a tiempo completo, bajo contrato indefinido, o mejor, bajo ciertas garantías legales que limitan la discrecionalidad empresarial en el despido, con derecho a la negociación y con prestaciones postlaborales (Cano, 1998; Prieto, 2002). Su resultado es una mayor diversificación que permite a la gerencia controlar mejor la fuerza de trabajo contratada ya que la continuidad en el empleo se convierte en la principal preocupación de los asalariados.

En este contexto, las orientaciones de las prácticas de gestión de mano de obra se diversifican sin que en muchas ocasiones supongan una ruptura neta con las del pasado. Las transformaciones aludidas se reflejan en la negociación colectiva, uno de los ejes básicos de las relaciones laborales en los entornos en que tienen lugar de modo más o menos institucionalizado. A este respecto, se observa una tendencia hacia su “empresarización” en el sentido de que el cierre de distintos aspectos de las condiciones laborales se cierra en la empresa.

Por otro lado, hay que distinguir la posición de quienes entienden que los cambios experimentados en la gestión de mano de obra constituyen un conjunto articulado que supone una nueva forma empresarial de incorporar y utilizar la fuerza de trabajo en la empresa que rompe con el paradigma considerado dominante hasta los setenta, el burocrático-taylorista. A principios de los años noventa, Carlos Prieto delimita dos grandes aproximaciones tipológicas entre quienes abogan por la ruptura con las formas de gestión laboral del pasado, donde se encuentran por otro lado, los textos de la literatura de la excelencia empresarial, con vocación paradigmática:

### **La gestión empresarial de la fuerza de trabajo como “gestión flexible”:**

La flexibilidad es lo determinante en las formas de gestión de fuerza de trabajo. Sorprendentemente, es un concepto ambiguo ya que sirve para describir hechos de distinto carácter, habiéndose extendido su uso a partir de la segunda mitad de los años setenta de modo que difícilmente puede ser asumido con la rigurosidad que requiere un concepto científico. A pesar de ello un significado básico de flexibilidad en la gestión de fuerza de trabajo con respecto a las organizaciones productivas, es: “la *capacidad que tienen dichas organizaciones para adecuar rápidamente la cantidad y la calidad de su mano de obra a los cambios que se producen en el entorno, con el fin de lograr sus objetivos (producir y vender con beneficios).*” (C. Prieto 1992:79-80). Por tanto, es el entorno

el que condiciona e impone la necesidad de flexibilidad en la gestión de las empresas. En el modelo burocrático-taylorista, el entorno responde a una situación de mayor estabilidad temporal en la demanda. A mediados de los años setenta cambia, se vuelve incierto e imprevisible, obligando a las empresas a disponer de condiciones de producción “flexibles”; y por tanto una gestión de fuerza de trabajo “flexible”. La empresa ha de tener la capacidad de adaptar su mano de obra a los constantes cambios que se dan en el entorno. Lo que se traduce en aumento del grado de discrecionalidad empresarial.

El proceso de flexibilización en el uso empresarial de la fuerza de trabajo supone situaciones distintas. Por una parte, la subcontratación de actividades “auxiliares” (limpieza, vigilancia,...) a mano de obra de otras empresas con costes más bajos. Se conoce como flexibilidad externa, lo que permite a la empresa externalizar determinados costes y limitar su responsabilidad. Por otra parte, las que se dan dentro de la propia unidad productiva. El conjunto se describe como flexibilidad interna. Cuando la empresa busca adaptar la cantidad de mano de obra a sus necesidades de producción (demanda de bienes / servicios) se da la flexibilidad numérica o cuantitativa. Incluye prácticas relacionadas con la ordenación del tiempo de trabajo (trabajo a turnos, horas extraordinarias...), la contratación temporal, los despidos (jubilaciones, prejubilaciones...), etc. Cuando la empresa trata de adaptar los costes salariales a los movimientos de sus beneficios y a la teórica aportación de cada trabajador a los resultados finales se habla de flexibilidad salarial a este respecto, se ajusta la estructura salarial a criterios de movilidad, rendimiento y cualificaciones de los trabajadores. Cuando se busca alcanzar la máxima disponibilidad productiva de la fuerza de trabajo en la empresa se habla de flexibilidad funcional o cualitativa.

Desde esta perspectiva, la introducción de todos estos cambios en las (pgmo), implica una ruptura con las que predominaban en el modelo anterior (tayloriano) caracterizado por su gran rigidez.

### **La gestión de la fuerza de trabajo como “gestión de recursos humanos”:**

En esta aproximación tipológica, se recogen planteamientos hechos desde una serie de perspectivas, uno de los más básicos que se defienden es la existencia de una profunda inflexión en el funcionamiento de las economías que deja de articularse bajo el par producción en serie - consumo en masa para fundamentarse en la tecnología y los servicios lo que tiene implicaciones en la gestión empresarial. Así, los recursos humanos adquieren relevancia discursiva. De ahí, la inversión en programas que tratan de aumentar su compromiso con los intereses empresariales. Los recursos humanos se consideran clave para producir innovaciones, calidad, ahorro de costes, hacer frente a la competencia. Por lo tanto, su gestión cambia movilizandolos sus capacidades mediante la profesionalización de sus trabajadores lo que exige dotarla de ciertos niveles de autonomía, libertad de decisión en el desarrollo de su trabajo; etc. En esta aproximación

tipológica, también se defiende una ruptura con el modelo de gestión que impera en el tercer cuarto del siglo XX.

### **1.3. Condicionamientos generales de las (pgmo).**

De lo que se acaba de exponer, se puede derivar la existencia de una institución que tiene una gran influencia en la movilización empresarial de la fuerza de trabajo, el mercado. Otras dos a las que se ha hecho alusión, los sindicatos y el Estado, también, como se verá. Pero, además, hay una serie de factores que, en unos casos, pueden ser internos a la empresa y en otros, externos que asimismo la condicionan: su posición en la trama productiva, el tipo de bienes producidos... (Prieto, 1991:188-191).

La posición que la empresa ocupa en la trama productiva influye en la gestión de mano de obra ya que no es lo mismo hacerlo desde una posición de liderazgo que desde una posición de dependencia. En *“la división del trabajo entre empresas”* se pueden considerar dos tipos: la que implica cierta dependencia de unas empresas respecto a otras, *“distritos industriales”* (Becattini 1989:89); y la que supone que unas empresas las del núcleo, gobiernan al resto e imponen condiciones.

Renfe ha ocupado y ocupa una posición de liderazgo en el tejido productivo del país por su condición de monopolio del transporte ferroviario. Pero con la aplicación de la Ley del Sector Ferroviario (SF) 39/2003 que implica entre otras cosas la separación institucional de las infraestructuras ferroviarias, de los servicios de transporte, esa condición de monopolio puede dejar de ser ya que se abre el sector a nuevos operadores privados. Esto ha requerido un largo proceso de reestructuración que ha supuesto, entre otras cosas, una división de Renfe en dos empresas de carácter público: ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) y Renfe-Operadora.

Su finalidad es propiciar la entrada en el mercado ferroviario a otros operadores que han de competir directamente con Renfe-Operadora lo que repercutirá en las formas de gestionar la mano de obra.

El ritmo y las expectativas de crecimiento de la empresa se dejan sentir en la forma de gestionar su fuerza de trabajo ya que no es lo mismo hacerlo en una coyuntura de fuerte crecimiento y/o con expectativas de tenerlo que cuando no se dan. Renfe no ha dejado de experimentar un crecimiento en su actividad económica en ningún momento de su historia.

El tamaño de la empresa se refleja en el modo de movilizar la fuerza de trabajo en su interior ya que las grandes no sólo son las que ocupan una posición central en la trama productiva sino que además son las que registran una mayor presencia sindical y una mayor supervisión estatal condicionando tanto una como otra las prácticas de gestión; por otro lado, las relaciones entre dirección y trabajadores suelen estar muy formalizadas lo que no sucede en las pequeñas empresas. En Renfe, los distintos aspectos de este factor tienen un eco amplio.

El tipo de bienes que produce la empresa implica una determinada actividad laboral. A este respecto, se puede establecer numerosas subdivisiones; una de las más básicas, entre las empresas dedicadas a la producción de bienes físicos y las dedicadas a la producción de servicios ya que en el primer caso el tiempo y el rendimiento laboral se pueden medir lo que no sucede en el segundo caso y lo que es peor, pueden tener lugar efectos perversos cuando se intenta (Prieto, 1991:189). Otra de las subdivisiones fijadas es con respecto a si el bien o servicio producido compite en el mercado en base a calidad o en base a cantidad y precio. Si la opción elegida es la primera, la fuerza de trabajo suele ser un recurso singular de modo que su gestión es más cuidada lo que no pasa en la segunda.

El transporte ferroviario es un servicio singular, por lo tanto también lo es la gestión de su mano de obra que se dedica al transporte de personas y mercancías en unos casos, lo hace en base a una oferta de calidad y rapidez, y en otras, no tanto. Esto ha de influir en la gestión de mano de obra.

Las condiciones del mercado de trabajo en general, y las del subsector ferroviario, en particular presionan sobre la gestión de mano de obra y la limitan. Entre ellas, las que más, la existencia o no de excedente de mano de obra (paro) y la integración contractual precaria en la empresa ya que a medida que sus magnitudes son mayores aumenta la discrecionalidad empresarial, pero asimismo, los tipos de mano de obra y sus cantidades o las restricciones en su salida (el despido) de la empresa.

Con respecto a los primeros determinantes su porcentaje más o menos elevado en el último cuarto de siglo ha favorecido la aplicación de la disciplina en las empresas, también en Renfe. En lo que se refiere a los segundos una buena parte de la plantilla, sobre todo, la prototípica, maquinistas, factores y agentes de circulación, se ha formado dentro de la empresa de modo más o menos formalizado. En estos casos, el mercado laboral ofrece trabajo en bruto. Desde hace unos años, ni siquiera esto es necesario ya que la última incorporación masiva tuvo lugar a principios de los noventa emprendiéndose desde entonces un profundo ajuste de plantillas que ha supuesto la salida de varias decenas de miles de trabajadores de forma no traumática debido a que los sindicatos han hecho valer ciertos derechos que restringen la discrecionalidad de la gerencia a la hora de despedir en una empresa singular, porque es pública y por el tipo de servicio que proporciona.

Se acaba de poner de manifiesto la notable influencia que tiene una serie de intervenciones políticas en la gestión empresarial de mano de obra, en primer lugar, la del Estado mediante la formulación de normas de carácter básico en las relaciones de empleo y de carácter procedimental para identificar los actores y definir los modos de intervención a través de los cuales van a negociar colectivamente; y en segundo lugar, la de los sindicatos que con sus acciones también inciden en la forma de gestionar empresarialmente.

## 1.4. Condicionantes específicos de las (pgmo) en las empresas públicas.

La complejidad que encierra la gestión de mano de obra en cualquier tipo de empresas, se amplía en el caso de las que tienen un carácter público ya que se rigen por una lógica singular. Su relación con el Estado está determinada porque no sólo ha de satisfacer objetivos económicos sino también políticos de modo que en su gestión se aprecia la tensión entre control político y autonomía empresarial.

En este contexto Renfe aunque su fin básico es de naturaleza económica, sin embargo, ha de cubrir otros, precisamente, porque está bajo control político. Algunos tienen que ver con la reestructuración económica: *“apoyan a la industria privada no sólo mediante la provisión de factores de producción, con frecuencia subvencionados, sino facilitando mercados garantizados, y prestando su ayuda en las actividades de exportaciones, (o con el hecho de que) las empresas públicas permiten a los gobiernos disponer de un instrumento importante para la aplicación de las políticas económicas, para reducir la inflación estableciendo controles de precios y salarios y para controlar el gasto público, impuestos de políticas arancelarias y restricciones de tipo financiero”* (Ferner,1990:60). Otros guardan relación con tareas de legitimación política agudizando las tensiones aludidas, como el mantenimiento del empleo, o la coexistencia de las clases lo que puede entrar en contradicción con la reestructuración de los sectores en crisis (Ferner,1990:61).

Por otro lado, las tensiones crecen en las empresas públicas por el modo en que sus objetivos se definen e intentan ser satisfechos mediante el proceso político. La estructura del Estado provoca que dichas empresas estén sujetas a presiones procedentes de distintos organismos. Unos objetivos más difíciles de satisfacer si se tiene en cuenta el carácter efímero de la autoridad política.

De todas maneras, los condicionantes que derivan de la intervención del Estado han ido perdiendo peso debido a la crisis económica y al déficit público en favor de una mayor autonomía de estas empresas respecto al poder político. Una pérdida que se deja sentir más a medida que la situación se va haciendo cada vez más difícil y gravosa; y sobre todo en el momento que las políticas económicas experimentan una profunda inflexión en su inspiración que acelera la aplicación de la lógica de lo privado en este tipo de empresas. Ahora bien, separar el control político de la eficacia económica en las empresas públicas no es fácil, debido a la importancia que representa para los gobiernos su dominio de modo que la tensión entre control político y autonomía empresarial se mantiene y hace que la naturaleza estrictamente económica de los objetivos de estas empresas (aprovisionamiento y prestación de bienes y servicios que por su carácter social, son esenciales para el conjunto de la sociedad y el Estado) se difumine; también, que sus directivos dispongan siempre de una razón para no alcanzar objetivos puramente empresariales ante su relegación por objetivos políticos. Rectificar o inver-



tir esta tendencia es difícil. La información con respecto al rendimiento económico, los fines políticos buscados por los gobiernos o los objetivos comerciales, no resultan claros en las empresas públicas; incluso en ciertas circunstancias, los resultados empresariales pueden ser manipulados por los gestores políticos de turno para mostrar un determinado éxito o forzar una situación (negociación colectiva, contrato-programa, etc). Un reflejo del alto grado de politización que llega a producirse en las empresas públicas en España es el nombramiento de personas afines a los gobiernos en el poder, ocupando puestos de dirección en aquellas. En Renfe esta dinámica se ha mantenido en el tiempo.

En el complejo sistema de interacción entre control político y resultado empresarial, juega un papel fundamental las relaciones laborales entre empresa y trabajadores. A este respecto, hay que señalar que el aumento de la preocupación de los gobiernos por el control del gasto público y la limitación que desempeña el Estado en el control de las empresas públicas, ha tenido consecuencias en el desarrollo de las relaciones laborales en su interior. Un aspecto a destacar ha sido los salarios del empleado público ya que constituyen un elemento importante en el aumento del gasto y del deterioro de los resultados empresariales. Pero además, su control es importante en sí mismo para afrontar el déficit público porque repercute en la opinión pública y en los empleados de las empresas privadas. Esto supone que el entorno en el que reivindican y negocian las condiciones económicas no sea únicamente el empresarial sino también el estatal. Otro aspecto de atención ha sido el volumen de empleo. Su ajuste ha sido objeto de conflicto si bien su negociación posterior para que no tuviera costes sociales ha evitado su proyección pública aunque ha condicionado la gestión. Por tanto, la empresa pública registra la presión de las instituciones políticas que condicionan su gestión. Ahora bien, en los últimos tiempos en los que la lógica del mercado se viene imponiendo aceleradamente, las directivas europeas han obligado a ir abandonando el control político. En el caso de Renfe, se ha traducido en que Renfe-Operadora tenga mayor autonomía de gestión, al quedar dividida en unidades de negocio (U.N.'s) y estas a su vez en unidades de mercado, donde cada una gestiona sus propios recursos que rinde cuentas a su central, a su U.N. Entre otras razones, porque se le exige que alcance unos determinados objetivos financieros (rendimiento del capital, ingresos...), y de rendimiento mínimo de sus programas de inversión, etc. En ADIF, este tema todavía está pendiente de decidir.

Asimismo, la intervención de los sindicatos en las empresas públicas es singular; entre otras razones porque los interlocutores de los sindicatos en las negociaciones son, las gerencias y las autoridades políticas, y sobre todo, por el impacto que pueden tener las medidas de presión promovidas ya que dada la naturaleza estratégica de los bienes y servicios que proporcionan las empresas públicas y su posición monopolista pueden provocar problemas al gobierno y desaprovisionar y desorganizar la economía nacional. (Ferner, 1990:82).

La eficacia de tales medidas de presión guarda relación con la capacidad de aglutinamiento de los sindicatos y con su unidad. A este respecto, los niveles de afiliación sindical en las empresas públicas son importantes a pesar de sus reducciones en los últimos tiempos. Un ejemplo ilustrativo de ello es Renfe donde la afiliación alcanza unas cifras significativas entre todas las categorías de la empresa. De siempre, entre los sindicatos con mayor representación entre los ferroviarios, UGT y CC.OO, se ha dado una lucha constante por la captación de afiliados para lograr la mayoría que controle el poder sindical en Renfe. Esto ha provocado conflictos a nivel confederal e interno en la empresa.

Actualmente, han ido surgiendo nuevos sindicatos de oficio, lo que ha dado lugar, entre otras cosas, a alianzas entre los dos grandes sindicatos mayoritarios. Esto no ha sido siempre así porque las medidas de presión han podido ir dirigidas a evitar determinadas políticas gubernamentales.

### **1.5. Una mirada parcial a los cambios en la gestión empresarial de mano de obra: su movilización productiva en el centro de trabajo.**

En el presente texto se examina el carácter y la lógica que encierra la gestión de mano de obra en Renfe centrando la atención en la reestructuración habida en las últimas décadas. En este examen, se observa especialmente el discurrir de dos de las dimensiones que han resultado más significativas: la movilidad y la salida o despido.

Una vez contratados los trabajadores, los responsables de la empresa han de conseguir que satisfagan las exigencias laborales previstas. Para ello, las gerencias elaboran estrategias y activan dispositivos organizativos cuyos resultados no son unívocos lo que ha dado lugar a diferentes interpretaciones no sólo sobre sus formas y tendencias sino asimismo, sobre lo que requiere de la mano de obra: recualificación profesional o simple predisposición para hacer cuanto sabe hacer.

En las últimas décadas, este proceso ha sido descrito frecuentemente como flexibilidad funcional y hace referencia “*al modo en que se ajusta la organización de la mano de obra y el contenido de los puestos de trabajo, para hacer frente a los cambios generados por la carga de trabajo*” (Atkinson, 1986:54). De todas maneras, es una concepción tan genérica que apenas describe lo que pasa, y supone el proceso de trabajo. Por ello, atendiendo al alcance y rigidez de la división del trabajo, se pueden tipificar dos grandes tendencias en el diseño de la organización laboral que encauza la movilización de la mano de obra: los que suponen un proceso intenso e inflexible de parcelización del trabajo de ejecución, y los que implican un proceso más abierto en su delimitación o dicho en otras palabras, las que se aproximan a la Organización Científica del Trabajo y las que se alejan. En los casos de la primera, la competencia profesional exigida a la mano de obra consiste en el ejercicio de pocas y precisas tareas y de la misma natura-

leza lo que cambia en los casos de la segunda ya que requiere capacidad para realizar más tareas, definidas más genéricamente y de distinto carácter, en ocasiones corresponden a diferentes profesiones u oficios. De ahí que estas últimas situaciones sean descritas como polivalencia. Cuando se producen cambios en este sentido, se habla de reprofesionalización que suele comportar frecuentemente formación continua, mayor responsabilidad en la producción y una determinada autonomía operativa: se ha tenido lugar un enriquecimiento de tareas. En otras ocasiones, las tareas corresponden a un solo oficio o especialidad habiendo de efectuar al mismo tiempo las actividades indirectas o complementarias. Estas circunstancias son descritas como disponibilidad laboral y se detectan también a veces, en centros de trabajo con diseños organizativos rígidos. Los cambios de gestión con esta orientación implican una intensificación de las cargas de trabajo.

Muchos estudios apuntan a que coexiste rigidez y flexibilidad en los diseños organizativos de las empresas e incluso, dentro de cada empresa. A este respecto, los cambios en la movilización productiva de la mano de obra en el centro de trabajo ha podido suponer reprofesionalización y disponibilidad laboral, probablemente más lo segundo que lo primero o en otras palabras, más intensificación de cargas de trabajo que enriquecimiento de tareas.

## **1.6. El despido o la salida de la empresa.**

En el contexto tan invocado de la gestión flexible de mano de obra, constituye una expresión de su dimensión cuantitativa o numérica (la flexibilidad numérica) en tanto que tiene que ver con la cantidad de mano de obra. A este respecto, el despido se configura como otro recurso de los empresarios que les facilita adaptar y ajustar la cantidad de trabajadores en función de las necesidades productivas en cada momento si bien, existen derechos de los trabajadores a ser readmitidos o indemnizados cuando los despidos son declarados judicialmente improcedentes, lo que supone ciertas limitaciones a la prerrogativa empresarial de la restricción contractual.

La larga práctica de los despidos a lo largo de las últimas tres décadas ha dado lugar a su diferenciación tipológica: traumáticos, no “traumáticos”, individuales y colectivos. Las principales consecuencias de su aplicación son el aumento del paro y la precariedad laboral en diferentes grados. Las manifestaciones de los despidos no han sido muy estudiadas; tampoco su desarrollo. De ahí la contribución aunque sea modesta del estudio que se aborda en esta investigación centrada parcialmente en el despido colectivo no “traumático” es decir, de los procesos colectivos de jubilaciones, prejubilaciones y bajas incentivadas articulados mediante los E.R.E.’s lo que supone la negociación entre la gerencia y los sindicatos para aligerar la plantilla de trabajadores veteranos, reemplazándolos en ocasiones, por personal más joven. Los E.R.E.’s son pues, dispositivos legales que permiten el ajuste de la plantilla de las empresas, frecuentemente

con fondos públicos. Su utilización por las empresas, en general, se ha extendido de manera considerable en los últimos tiempos. Las razones que utiliza la empresa para justificarlos, son diversas por motivos económicos; cuestiones técnicas; organizativas; y de producción. Una de las particularidades de los E.R.E.'s es que permiten a los trabajadores adelantar la edad de jubilación lo que se conoce como prejubilación o jubilación anticipada, y a los empresarios reducir los costes.

## 2. Renfe: algunos de sus principales rasgos.

Renfe ha sido hasta hace bien poco una entidad pública empresarial dedicada al servicio de transporte ferroviario de viajeros y mercancías en España dependiente del Ministerio de Fomento, recibiendo dinero del Estado (Contratos-Programa) para y por la prestación del servicio y habiendo tenido el monopolio de este transporte. Tras 64 años de existencia, la empresa ha registrado el mayor cambio en su historia por la entrada en vigor de la Ley (SF)39/2003 de 17 de noviembre, (B.O.E. 276/18-11-2003), como consecuencia directa de la política europea de transporte ferroviario (Directiva Europea 91/440/CEE modificada por la Directiva 2001/12/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2001) que supone un importante condicionante en la política empresarial de Renfe: separación de los servicios de transporte ferroviario de la administración de la infraestructura, apertura de sus redes a empresas privadas, ser competitiva y depender cada vez menos de las ayudas públicas.

La directiva y su acondicionamiento son recibidos por los ferroviarios entre el temor y la expectativa: *“A pesar de que ya ha entrado... lo que se aprecia es un cambio gradual, la gente tiene un cierto temor,... porque la incertidumbre que crea una nueva situación. Como los cambios siempre han ido a peor,... la gente teme algo malo”* (E.Resp. Sindical SCF-Nº3,1:1). Más lo primero que lo segundo, sobre todo, al principio en que se aprecia un cierto rechazo si bien al final se acaba implantando.

En el proceso abierto que ha desembocado en la división de Renfe en unidades de negocio independientes, los objetivos de los sindicatos en las negociaciones eran sobre todo: conservar la plantilla al máximo y mejorar las condiciones laborales: *“... no ha habido un ambiente de confrontación total, al principio hubo pero poco,... venimos hablando un montón de tiempo de la liberalización, y que nuestro objetivo era mantener la plantilla, los trabajadores que somos nos vayamos viendo en las mismas condiciones, y el mensaje es tranquilizar”*. (E. Resp. Sindical UGT-Nº1,16:46).

Así que el sector del transporte ferroviario se ha liberalizado y Renfe se ha dividido en dos organismos públicos: ADIF, encargado de la administración de la infraestructura y de realizar las inversiones para la construcción de nuevas líneas; y Renfe-Operadora encargada de los servicios de transporte. Se ha segregado el personal entre las dos empresas (sobre los 15.000 trabajadores en cada una) y el reparto de todos sus activos.

A lo largo de la existencia de Renfe se han dado períodos de expansión y desarrollo especialmente en los primeros años que han requerido importantes inversiones. También de recortes por la influencia de diferentes factores (crisis económica, nuevas orientaciones liberales de la economía, etc.) que se han dejado sentir en su política de gestión y en particular de mano de obra. Es decir, la modernización del ferrocarril ha requerido grandes inversiones tanto en infraestructuras, material y equipos, cuyo objetivo básico es el ahorro de costes sobre todo laborales, y obtener beneficios. Esta política empresarial centrada en inversiones e innovación tecnológica requiere un menor volumen de mano de obra, es decir, tiene un considerable impacto sobre la evolución de la plantilla, ya que los nuevos sistemas hacen menos necesaria la presencia física del personal en las estaciones, como señala un responsable empresarial: “...las bajas de efectivos no afectan al funcionamiento de la empresa, sino que digamos que estas bajas son el resultado de la aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de trabajo...” (E. Resp. R-Operadora – N°2,2:3).

A principios de los años noventa un nuevo condicionante obliga a llevar adelante importantes cambios: la aplicación de la Directiva Europea 91/440, que implica sobre todo una continua liberalización del transporte ferroviario en Europa, lo que obliga a Renfe a ser competitiva y a depender cada vez menos de las ayudas públicas. La empresa pública Renfe inicia el camino para ser económicamente rentable; para ello se crean las unidades de negocio (U.N.'s) (AVE, Grandes Líneas, Circulación, etc.). Se trata de un nuevo esquema organizativo que pone fin al modelo anterior, donde cada U.N. está obligada a responder y a mejorar su cuenta de resultados y la calidad de los servicios. Esta obligación conlleva cierta autonomía en su gestión orientada tanto a segmentos tradicionales del mercado ferroviario (de mercancías, largo recorrido, etc.) como a otros nuevos que se promueven (AVE).

La empresa experimenta, pues, una fuerte transformación a partir de principios de los años noventa con el propósito de adecuar la organización interna al nuevo funcionamiento del mercado del sector mediante la constitución de negocios especializados, así como para que sea compatible y competitiva con la actividad de la iniciativa privada que previsiblemente irrumpirá en el sector.

Esto comporta cambios en la gestión de mano de obra para atender la oferta actual, una parte de los costes han sido negociados con los trabajadores y que se han traducido en una serie de acuerdos que han traído una redefinición de las profesiones típicas del transporte ferroviario: agente único de conducción (AUC), servicio itinerante de circulación (S.I.C.), conducción restringida, etc.

La empresa se prepara así para la liberalización del sector cuya fecha viene dada por la aprobación de la Ley (S.F.) en noviembre del 2003 habiendo entrado en vigor recientemente en enero del 2005. Con ella se pone fin a la prestación del servicio ferroviario por parte de Renfe en régimen de monopolio.

En los nuevos entornos organizativos que se están configurando, se continúa impulsando la práctica de gestión empresarial de externalizar actividades que no constituyen el núcleo central del negocio: servicios de limpieza, seguridad corporativa, servicio de catering, etc. lo que ha tenido efectos sobre la plantilla de Renfe, ya que obviamente supone la finalización de la realización de estas actividades por personal propio y la desaparición de determinadas categorías profesionales (guardería jurada, etc); aunque también se están externalizando algunas actividades del negocio como las del Ayudante Ferroviario, Talleres, Vías y obras, etc. Lo confirman varios de los entrevistados: *“En Circulación se han externalizado cargas de trabajo las del Ayudante Ferroviario: limpieza de cambios, maniobras...”* (E. Resp. Sind. SCF-Nº3,5:7). *“Vías y obras... la que más se ha externalizado a día de hoy”* (E. Resp. Sind. CGT-Nº4,2:2).

El argumento empresarial se centra en que las externalizaciones les permiten adecuarse mejor a las exigencias del mercado y reducir costes. Así lo expresaba un responsable de la empresa: *“... para adecuar la empresa al nuevo futuro debemos de adaptarnos a las nuevas situaciones de mercado que se van a crear... procurando centrar nuestra actividad, esfuerzos en las áreas de negocio que netamente competen a nuestra empresa,... es decir, todo aquello que no sea estrictamente competencia de nuestro negocio de un modo directo queda en manos como sucede en muchas empresas de, empresas suministradoras de servicios a las que nosotros recurrimos para la prestación de estos servicios. Esto a la vez nos permite eliminar de la actividad empresarial, digamos sectores que no eran parte directa de nuestro negocio pero que había que mantener en la antigua Renfe...”* (E. Resp. R-Operadora- Nº2,2:4). A este respecto, se han producido alianzas estratégicas y comerciales con empresas privadas como Talgo; Transfesa; Wagon-Lits; etc.

Con la entrada el 1 de enero de 2005 de la Ley (S.F.), comienza el nuevo modelo de transporte que ha traído consigo la división física y a todos los niveles de la empresa pública Renfe, quedando dividida en dos empresas de carácter público: por un lado las U.N's que engloban el transporte ferroviario tanto de viajeros como de mercancías y las U.N.'s de mantenimiento de los trenes que pertenecen a Renfe-Operadora, y por otro las dedicadas a la gestión del tráfico ferroviario y del mantenimiento de su infraestructura pertenecen a ADIF. De este modo, el ADIF se convierte en el nuevo administrador de la Red ferroviaria; entre sus funciones: la construcción y renovación de las infraestructuras, gestión de su mantenimiento y de la circulación y los sistemas de seguridad y control, de los bienes y servicios que le sean encomendados por el Ministerio de Fomento, la declaración sobre la red, la adjudicación de capacidad, fijación de cánones y tarifas, emisión de certificados de seguridad por delegación del Ministerio de Fomento, así como informar a las autoridades competentes respecto del otorgamiento de Licencias. Por su parte, Renfe-Operadora ha quedado integrada por las U.N.'s de transporte de viajeros y mercancías (AVE, Grandes Líneas, Regionales, Mantenimiento Integral de Trenes, Cercanías y Mercancías); encargándose de la prestación de los servicios de transporte ferroviarios.

Los resultados económicos de la empresa tras esta reorganización se puede observar a continuación:

La productividad medida por ventas por empleado a precios constantes o por la ratio técnica (unidad de tráfico/empleado, entendida la unidad de ratio como la suma de viajeros por Km, más toneladas por Km), han aumentado en el período 1993-2004 en una tasa media anual acumulativa del 9% y 6%, respectivamente.

La mayor actividad, las cercanías medidas por el número de viajeros transportados ha crecido pasando de 302 millones de viajeros en 1993 a 440 en el 2004.

Se reduce el coste de producción por viajero/Km en un 8,3%.

Las subvenciones que el Estado aporta por viajero/Km, han evolucionado de 0,039 euros en 1994 a 0,023 euros en el 2004, lo que significa una reducción del 41,1%.

Aún así, la deuda asciende a 7.925 millones de euros en el 2005. El Gobierno ha asumido la mayor parte (68,8%) para que las empresas afronten la liberalización ferroviaria prevista para el 2005 con una posición financiera sólida. Renfe-Operadora nace con un pasivo exigible de 1.500 millones, de ellos 1.379 corresponden a la deuda histórica que debe asumir y estando percibiendo ayudas públicas para cubrir sus déficits hasta 2010. El ejercicio del año 2005 lo ha cerrado con un superávit de 22 millones de euros. El presidente de la compañía tiene previstas una serie de inversiones que recoge el Plan Estratégico 2005-09, de 5.534 millones de euros, de los que 4.050 se destinarán a la compra de nuevos trenes. ADIF parte con una elevada deuda de 4.200 millones de ellos 1.087 millones de euros pertenecen a su parte de deuda que debe asumir y el resto a los costes de construcción de nuevas líneas AVE y al ajuste presupuestario, que se resarcirán mediante peajes y tasas a pagar por los operadores y clientes, cerrando el ejercicio del año 2005 con un negativo de 117 millones de euros, aunque tiene previsto beneficios a partir del 2007. (Periódico 5 Días 22/09/2005 y Plan Estratégico ADIF/2006-2010).

### **3. Disponibilidad laboral en Renfe.**

En el entorno actual de economía mundializada y bajo la amenaza empresarial de deslocalizar los centros de trabajo, los sindicatos han visto limitada su capacidad de reivindicación y presión, de modo que han dado prioridad a la conservación de la mayor cantidad de empleo estable en detrimento de otras aspiraciones. Algunas de las que se han resentido son las relacionadas con la organización laboral, y por tanto con las condiciones laborales que se derivan de la misma. Con el fin de contribuir al conocimiento de su configuración actual y del proceso que la origina, se va a examinar los desarrollos de algunas de sus dimensiones. En primer lugar, la movilidad laboral: cuya realidad se funde y confunde en la que se describe bajo el término “flexibilidad funcional”. Con ella, la empresa intenta utilizar globalmente la capacidad y la disponibilidad productiva de la mano de obra contratada buscando su máximo rendimiento. Puede requerir recualificación o no, implicar autonomía o no.

Desde la división de Renfe en U.N.'s se observan cambios en las prácticas de gestión de la mano de obra, tendentes a una mayor flexibilidad en su uso en un entorno marcado por las “nuevas” directrices europeas de producción aplicadas en el sector ferroviario. Se crean figuras como el agente único de conducción; los servicios itinerantes de circulación, los equipos móviles, la conducción restringida, etc. Para la presente investigación he seleccionado dos de creación “reciente” cuyo examen permite una visión más aproximada del fenómeno que implica la flexibilidad funcional en la empresa. Estas figuras profesionales son: los servicios itinerantes de circulación (S.I.C.'s); y el agente único de conducción (A.U.C.). La primera corresponde a una categoría profesional de ADIF y al colectivo de Circulación; y la segunda a Renfe-Operadora y al colectivo de Tracción. Con esta elección se ha tratado de analizar dos figuras diferentes, cada una de distinta empresa y colectivo profesional, comparando la situación de trabajo anterior con la actual con objeto de ver los cambios y dar una visión más amplia del fenómeno.

### 3.1. Los S.I.C.'s (servicios itinerantes de circulación):

El proceso de modernización del ferrocarril se ve favorecido, en gran medida, por la implantación de nuevas tecnologías que conllevan entre otras cosas, la automatización de algunas de sus fases como la regulación de los trenes y su control con garantías de seguridad desde un puesto central (C.T.C.'s)<sup>1</sup>, que en los últimos tiempos se han extendido a lo largo de miles de Kms por toda la red ferroviaria lo que obliga a contar con nuevos modelos organizativos del personal operativo de Circulación

---

<sup>1</sup> C.T.C (Control de Tráfico Centralizado). Las líneas con C.T.C. están dotadas de un bloqueo automático, pero a diferencia del bloqueo automático normal, las estaciones (cambios de agujas, señales...) son telemandadas a distancia por un puesto de mando que tiene una representación gráfica de la línea que controla (puede ser tanto por sistemas eléctricos, electrónicos e informáticos). Los C.T.C.'s permiten introducir avances tecnológicos en el servicio ferroviario para mejorar su eficacia, así como ampliar la capacidad de la infraestructura y aumentar la seguridad, en cuanto que reducen los riesgos derivados del fallo humano al incorporar tecnología “vital”. (Revista Líneas del Tren, nº326-2005, págs.23-25).

categorías de Circulación: ayudante ferroviario, factor, jefe de estación, etc. A este respecto han sido asumidas por el factor de creación del SIC con la correspondiente ampliación de funciones. En opinión de un agente del S.I.C.: “... han cambiado algo nuestras funciones porque lo que hacía y hace el ayudante ferroviario, engrase, limpieza de estaciones, ... donde no hay ayudantes, ... pues nos lo han metido a nosotros...” (E. Factor Cir. S.I.C.-Nº11,1:2). Así, la empresa aprovecha al máximo la capacidad de trabajo del personal de Circulación; con el consiguiente ahorro de costes, una de las finalidades básicas perseguidas por la empresa. No es de extrañar que la dirección sigue creando e implantando nuevos SIC's: “... por eso cada vez hay más SIC's implantados o con esa intención...” (E. Resp. Adif-Nº7,5:13).

Actualmente, se encuentran implantados 26 S.I.C.'s a nivel nacional, 6 en la Gerencia Operativa de Valencia, aunque el proceso de creación todavía no ha terminado: “...unos están en estudio, otros en espera que sean aprobados, pero allí donde sean rentables y posibles se van a ir implantando...” (E. Resp. Adif-Nº7,3:6).



adaptados a esta realidad. Para la empresa, esta situación implica que la gestión de la circulación de trenes no requiere en la mayoría de los casos, la presencia física del personal en las estaciones (salvo que tenga que realizar tareas directamente relacionadas con dicha regulación), pudiendo prescindir del mismo. En opinión de un responsable empresarial: *“los CTC’s, han posibilitado el cierre de muchas estaciones y puestos de circulación y el personal sobra...”* (E. Resp. Adif-Nº7,1:2). Es decir, esta automatización de procesos abre la posibilidad de reducir la plantilla lo que requiere nuevas formas de organizar el trabajo de Circulación, o sea contar con un determinado servicio que permita atender las posibles incidencias en la regulación de la circulación de los trenes. *“La U.N. es consciente de que estas circunstancias originan nuevas necesidades de gestión; aunque la empresa en la última década ha venido trabajando en un nuevo modelo organizativo del personal operativo de las estaciones, el S.I.C.”* (E. Resp. Adif-Nº7,2:3). Se trata de un “nuevo” modelo organizativo del personal operativo de las estaciones que viene desarrollándose desde mediados de los años noventa, a nivel provincial y de forma experimental en sus orígenes, y consolidado actualmente con su implantación definitivamente, a nivel nacional. Con la creación de este servicio, la empresa busca dar una respuesta a las incidencias en la circulación de los trenes, atender las necesidades de producción, al mismo tiempo que le permite que no se genere excedente de personal o que sea el mínimo. Esta iniciativa empresarial fue “negociada” con los sindicatos que se vieron obligados a aceptarla para mitigar los efectos de los ajustes de plantilla: *“Porque me cerraban la estación, me vi sobrante, yendo de un lugar a otro... no tuve otra opción que adscribirme al S.I.C. como lo han hecho algunos compañeros que les cierran la estación...”*

(E. Factor Cir. SIC-Nº11,1:1). (Normativa Laboral de Renfe, Título X-2004).

Tras su adopción, lo que se observa de manera inmediata es que se ha producido un reagrupamiento de tareas que hasta fechas recientes desempeñaban diversas.

Los SIC’s son equipos de trabajo que actúan a nivel de Gerencias Operativas. A cada uno se le asigna un ámbito geográfico de actuación en tramos de vía concretos.

El número de miembros es variable, entre 2 y 12 Factores de Circulación (FC). El número lo asignan las Jefaturas Técnicas en función de diferentes criterios (nº de Kms de vía a atender; nº de trenes que circulan, bifurcaciones sin personal, gabinetes de circulación con o sin personal todo o parte del día...). Respecto al número de Kms de vía en que han de actuar, ya sea vía única o doble, varía, el mínimo, unos 27 Kms, el máximo, 400 Kms; como término medio unos 100 Kms. Por tanto, hay una importante descompensación. Dentro de estos tramos hay un número importante de estaciones cerradas que han de atender los SIC’s.

En cuanto al número de trenes que circulan al día por los tramos adjudicados, como mínimo 8, como máximo 450, y como media unos 120 trenes al día. Respecto a

este criterio también se da una importante descompensación ya que a mayor número de circulaciones, más posibilidad de que suceda algún tipo de incidencias y viceversa.

¿Cuál es el cometido o las tareas que implican estos “nuevos” servicios? Cuando se compara la situación de trabajo anterior (lo que corresponde a los FC), con la actual (miembros del SIC) se observa que se han ampliado: atención de incidencias en la circulación, establecimiento de puestos de bloqueo extraordinarios, refuerzo en época punta, asistencia a transbordos, limpieza y engrase de agujas y limpieza del gabinete de Circulación... Un factor de circulación lo describe de manera precisa: “... *refuerzos en temporada punta (vacaciones, etc.),... en las estaciones, limpieza de estaciones, limpieza de agujas y su engrase... pero como cada vez hay menos ayudantes ferroviarios, pues nos lo han metido a nosotros y por lo tanto han aumentado las tareas con respecto a la situación anterior*” (E. Factor Cir. SIC-Nº10,1:2). Se evidencia, pues, un aumento de tareas puesto que no sólo asumen las del FC, sino además otras categorías consideradas inferiores por la empresa.

De todas maneras, la asunción mayor o menor del número de funciones, depende de la Gerencia Operativa, de modo que los SIC's pueden realizar todas o no, porque en algunos lugares se subcontratan algunas como la limpieza y engrase de agujas, limpieza de dependencias: “*lo que también están haciendo es la contratación del engrase, limpieza de cambios, y dependencias en algunos lugares por personal de la calle, por contratas como es el caso de la contrata... IMU INSTALACIONES, que se encarga tanto de la limpieza como del engrase de Villar, Chinchilla,... por esa línea...*” (E. Factor Circ. SIC-Nº10,2:2).

Los S.I.C.'s sólo están regulados por el XIV Convenio Colectivo de Renfe y la Normativa Laboral actual. Están, pues, a falta de una regulación técnica y reglamentaria: “*su funcionalidad está más a criterio de lo que creen las jefaturas que de una norma*” (E. Resp. Sindical SCF-Nº3,3:4). Las gerencias operativas, disponen así de cierto grado de discrecionalidad en la aplicación y precisión de las directrices que emanan de la Dirección de Renfe en la gestión de mano de obra.

El FC adscrito a un SIC, tiene a su cargo un ámbito geográfico de actuación mayor que comprende varias estaciones (entre 5 y 15 estaciones) mientras el FC no adscrito, sólo una. Aún cuando los SIC's se han extendido considerablemente en los últimos diez años.

La jornada laboral se ha flexibilizado mucho. En el caso del FC no adscrito, es de ocho horas diarias, en turnos rotativos de mañana, tarde y noche, durante cinco días a la semana, seguidos de dos días de descanso semanal, licencias, vacaciones, etc.; en el caso del FC del SIC, es igual en circunstancias normales salvo en caso de incidencia que debe acudir al lugar señalado desde la estación en la que esté prestando servicio aunque se produzca fuera del horario grafiado. La diferencia entre ambos se fundamenta, pues, en la mayor disponibilidad horaria del personal del SIC, que es posteriormente

compensada en tiempo de descanso. En opinión de miembros del SIC: “... entonces nos llaman y vamos, no te puedes negar, antes aún tenías esa posibilidad pero ahora no, estás obligado, vamos allí donde haga falta.” (E. Factor Cir. SIC-Nº11,2:5). Se aprecia que el factor de SIC, tiene una jornada laboral flexible, con una disponibilidad importante en cuanto al tiempo en que ha de prestar el servicio si comparamos con el resto de factores de circulación.

En cuanto a los desplazamientos, es la empresa la que determina los medios de transporte facilitando al personal vehículos propios o contratados para ello. En el caso de que sea el trabajador el que conduce el vehículo, se le abona el valor de la gratificación por conducción. También los componentes del SIC, pueden de forma voluntaria utilizar sus vehículos particulares, cosa que han de manifestar en su adscripción, y a cambio la empresa le abona la cantidad correspondiente más la cantidad estipulada en concepto de kilometraje, cuando este se produzca.

Independientemente de los conceptos económicos que con carácter general afectan al personal operativo de la UN, los factores del SIC, perciben mensualmente si procede: el complemento mensual por pertenecer al SIC, complemento por puesta a disposición del medio propio y el complemento por cada incidencia atendida fuera de la jornada grafiada (Convenio Colectivo XV-Renfe). Además cuentan con un medio de localización (móvil), facilitado por la empresa cuyo mantenimiento corre por cuenta de esta. Este medio permite avisar en caso de incidencia al personal del SIC, para que se desplacen al lugar con el medio de transporte que tengan pactado. Pero también le sirve a la empresa para saber en todo momento dónde se encuentran y qué hacen. Por lo tanto lejos de trabajar de un modo más independiente supone un cierto control en la realización de su trabajo, al tener que estar dando cuenta cada vez que se le llama: “se les ha dotado de un móvil... cuando se produce una incidencia los podemos localizar, nos permite obtener una comunicación directa, rápida y eficaz sobre la situación manteniéndonos informados en todo momento” (E. Resp. Adif-Nº7,4:10).

A modo de resumen se puede concluir diciendo que la activación de los SIC's por la UN, no persigue tanto dar una mayor autonomía en la realización del trabajo, enriquecer su desempeño recualificando al trabajador, como reagrupar las actividades que implica el ejercicio y control de la circulación ferroviaria, así como ampliar el ámbito geográfico en el que se han de ejercer, es decir, ampliación de tareas algunas de las cuales rebasan a veces el nivel de cualificación para el que ha sido contratado el personal, otras muchas, ¡no!. Esto se traduce en lo que se refiere a las funciones del personal de los SIC's que además de las que competen al FC, han de realizar la limpieza y engrase de cambios, limpieza de gabinetes de circulación, etc., atendiendo asimismo incidencias en la circulación, que según el discurso gerencial es la principal razón en la implantación de los SIC's. En realidad, lo que tiene lugar es un mayor aprovechamiento empresarial de la capacidad y disponibilidad de trabajo de estos equipos, incrementando con ello la productividad.

Respecto a la jornada de trabajo se ha flexibilizado ya que no sólo realizan la jornada grafiada, sino que además pueden ser requeridos en cualquier momento del día o la noche. A este respecto, se puede decir que la disponibilidad horaria es considerablemente mayor que hace unos años.

En cuanto a su ámbito de actuación también se ha incrementado al tener a su cargo como mínimo un trayecto de 30 Kms y un máximo de 400 Kms. Este trayecto comprende como mínimo 5 estaciones y como máximo 15 ó incluso más. Los trayectos resultantes no sólo se diferencian por el número de estaciones a su cargo, sino también por la densidad circulatoria.

Este modo de organizar el trabajo de circulación implica la asunción de mayores responsabilidades en caso de atención de incidencias, así como un estado psicofísico determinado. En lo que se refiere a la primera situación, los miembros trasladados han de evaluarla, ponderar la solución en el menor tiempo posible de modo que no se cometan errores que agraven la incidencia. Por tanto, han aumentado los niveles de responsabilidad: *“...en esos momentos eres tu el mayor responsable de tus actos, pero ¿qué pasa? que cuando sucede algo te llaman para que acudas rápido al lugar, eres tu quién asume el mando...”* (E. Factor Cir. SIC-Nº11,3:7).

En lo que se refiere al estado psicofísico, los miembros de los SIC's han de poseer buenas condiciones de vista, oído,... y no estar bajo los efectos del alcohol, de las drogas, etc., dado el carácter del trabajo que realizan. (Circular nº 2 de Presidencia Seguridad en la Circulación, Renfe 1/02/1994). Con este fin, se efectúan revisiones médicas y psicotécnicas periódicas para garantizar unas condiciones mínimas en los dos aspectos. Esta ley que regula las condiciones mínimas exigibles a los trabajadores que intervienen en Circulación como Mantenimiento de Infraestructura, Electrificación, Tracción, Puestos de Mando, CTC's, etc., ya era muy estricta. Regulación que se ha endurecido con la entrada en vigor de la Circular nº1 de Presidencia, de 12/01/2005 en la que se establece la gestión conjunta de la seguridad en la circulación entre Adif y Renfe-Operadora. Así, uno de los principales cambios relacionados con ello ha sido la reducción del límite máximo permitido de alcohol en sangre, pasando del 0,5 grs. por 1000 m. de sangre, y de metabolitos de drogas en orina, al 0,2 grs. / litro de sangre, ó 0,10 mgrs. / litro de aire espirado.

Para realizar cualquier trabajo relacionado con la circulación hay que estar, pues, en buenas condiciones físicas y de salud, no puedes beber ningún tipo de bebida con alcohol o consumir ciertas sustancias (medicamentos, drogas, etc.). Se trata de una exigencia razonable ya que supone actividades en las que son necesarias la sobriedad y la lucidez mientras se realizan. Ahora bien, en tanto que el personal del SIC tiene que estar dispuesto a efectuarlas en todo momento, ha de estar sobrio y lúcido siempre para atender cualquier incidencia.

También, el correcto estado psicofísico es necesario para obtener la habilitación administrativa del personal ferroviario que la debe poseer para el desempeño de estas actividades.

Así, en la actividad laboral diaria, el personal del SIC's está experimentando que todas las disposiciones normativas relacionadas se traduce en un incremento de tareas, funciones, responsabilidades, etc., :*“Las contraprestaciones son peores que las prestaciones, porque... es que ¡siempre tienes que estar de guardia! te pueden llamar a la hora que sea, no puedes descuidarte en cuanto a si vas a una boda bueno pues ya sabe que tienes que tomar una coca-cola, y si estás de guardia el fin de semana no te puedes ir a los Pirineos,... porque si hay que atender la incidencia, tus descansos también se ven mermaidos en todos los sentidos”* (E. Resp. Sind. SCF-Nº3,4:4). Lo que se traduce en un aumento de la disponibilidad de la fuerza de trabajo a favor de la empresa: *“la disponibilidad, es lo peor... la disponibilidad constante ya que te pueden llamar a cualquier hora, excepto en tu descanso, aunque también si es necesario y quieres acudes...y luego, que igual te mandan aquí cerca que muy lejos 30, 40,.. Kms, dentro del ámbito geográfico que se nos han impuesto”* (E. FC del SIC-Nº10,2:3).

En este examen de los SIC, se pone de manifiesto cómo las estrategias de flexibilidad laboral se están abriendo camino de un modo pausado pero gradual dentro del nuevo modelo ferroviario que la empresa está diseñando. Con ello, la empresa trata de flexibilizar el uso de la mano de obra, adaptándola a las necesidades de los servicios de Circulación, y aprovechando al máximo la capacidad y disponibilidad del FC del SIC lo que se traduce en un considerable ahorro de costes: *“sistema que, además de dar respuesta a esas nuevas necesidades, atender las incidencias..., contribuye a la consecución de un objetivo básico reducir costes de la función de circulación”* (E. Resp. Adif-Nº7,2:4).

Mientras, los sindicatos buscan no tanto cuestionar la estrategia empresarial como obtener las mejores condiciones laborales: *“la situación se debe a una gestión empresarial,... busca obtener con el mínimo de personal, el máximo aprovechamiento eso es evidente ¿no?... pero nosotros lo que tratamos es de obtener las mejores condiciones posibles...”* (E. Resp. Sind. SCF-Nº3,2:4).

### **3.2. El A.U.C. (agente único de conducción):**

Otra de las figuras básicas creadas por Renfe-Operadora para afrontar los nuevos retos del entorno económico es la del Agente Único de Conducción (AUC). El examen de las actividades que ejerce puede servir para comprender la orientación que tiene la gestión de mano de obra en esta unidad de negocio.

El trabajo de conducción de trenes se ha venido realizando como norma general por dos agentes: maquinista y ayudante de maquinista, desde los orígenes del ferrocarril hasta hace bien poco lo que no quita que determinados trenes fueran conducidos por un sólo agente.

La evolución en el diseño de los trenes ha propiciado que la empresa organice desde hace algún tiempo de manera diferente el trabajo de conducción de trenes. Esto ha sido posible no sólo por las mejoras tecnológicas en el material motor sino así mismo en las instalaciones de seguridad de la infraestructura ferroviaria (freno de aire comprimido, mando múltiple, dispositivo de vigilancia “hombre muerto”, ASFA, etc.).

En 1982, Renfe comienza sus primeros intentos para la implantación del AUC, una figura que lleva años implantada en otros ferrocarriles europeos como el alemán, francés, suizo, etc., -desde la década de los cincuenta-. Son años en los que se quiere atender no sólo la demanda existente de transporte ferroviario sino al mismo tiempo ampliar la oferta. En esta coyuntura, se hace necesario un mayor número de maquinistas. La dirección de Renfe opta por cubrirlo implantando el AUC: “...llegamos a una situación en la que era insostenible no implantar esta figura. En unos tiempos como los actuales en que la demanda de tráficos se está incrementando Renfe no podía adquirir la ventaja que representaba este crecimiento del mercado porque no tenía maquinistas suficientes para abordarlo...” (E. Resp. Tracción-Nº6,3:6). Es decir, desde el punto de vista empresarial la anterior situación en la que la conducción de trenes se venía realizando por dos agentes no permitía cumplir con los objetivos de producción por lo que la empresa decide finalmente implantar de forma generalizada el AUC, que le va a permitir al menos contar con un mayor número de maquinistas, al convertir a todos los ayudantes de maquinistas en maquinistas, y a partir de este momento cada uno de ellos realizará más servicios que antes, además de ir preparando al colectivo para competir con otros operadores privados en un futuro próximo: “Esa situación era un lujo que ni la empresa ni los trabajadores se puede permitir y que podría condicionar su futuro..., en un período de tiempo muy breve, Renfe va a tener que desenvolverse en un entorno competitivo... en el que la iniciativa privada va a operar con menos restricciones y por supuesto va a competir con un agente de conducción” (E. Resp. Tracción-Nº6,3:6).

¿Qué supone la implantación del AUC en la realidad laboral? La implantación implica un cambio importante, complejo y dilatado en el tiempo, ya que rompe el modo tradicional de organizar el trabajo de conducción de trenes basado en la división de tareas entre Maquinista y Ayudante de Maquinista.

La empresa se va a valer de medios legales para llevar adelante dicha implantación. El Art. 41 del E.T., le autoriza a modificar las condiciones laborales por mejoras de carácter técnico. Con esta base emprende la negociación con los sindicatos. Aunque la empresa podía haber impuesto de forma unilateral dicha figura, prefirió negociar cautelarmente y llegar a un acuerdo considerando que era la mejor opción: “porque cuando se quieren cambiar unos determinados hábitos y una cultura productiva que necesariamente va a requerir un dilatado tiempo de implantación y comprensión es imprescindible sumar y aunar esfuerzos para vencer miedos, celos, desconfianzas” (E, Resp. Tracción-Nº6,2:2).

Posiblemente, si la empresa hubiera decidido imponer esta figura de forma unilateral, los sindicatos hubieran respondido contundentemente y más cuando el Sindicato Español de Maquinistas y Ayudantes Ferroviarios (SEMAF) había demostrado su poder en las últimas huelgas. La empresa era consciente de la situación y decidió optar por la vía más rápida y menos conflictiva, ofreciendo ciertas “garantías” de que el personal perjudicado sería el menor posible: *“La empresa ofreció a los maquinistas y ayudantes todas las garantías de que no se iba a producir excedentes; de que nadie iría a abandonar la rama de conducción; de que ninguno... tuviera que dejar su residencia de manera forzosa; y de que todos los ayudantes ascenderían a maquinista...”* (E. Resp. Tracción-Nº6,4:6).

El proceso de AUC, ve la luz con el XII Convenio Colectivo de Renfe (1999-2000), donde se acuerda: la movilidad geográfica de acoplamiento del personal de Conducción a las residencias en que realmente se necesitaba personal, con carácter “voluntario”; el ascenso de todos los ayudantes a maquinista y la implantación de un nuevo sistema retributivo. La movilidad geográfica se realizará de forma progresiva, según las necesidades de personal en las diferentes residencias.

A continuación, se describe la actividad laboral que desarrolla el AUC:

1- La preparación de la locomotora que supone: el engrase y puesta en marcha de la locomotora; comprobación del estado de los útiles de servicio y de seguridad (botiquín, linternas, precintado del “*hombre muerto*”...); reparación de averías, etc.

2- La conducción de la locomotora y la preparación del tren: realizar las maniobras de acoplamiento de vagones, comprobación de que el tren se encuentra en condiciones adecuadas para realizar el servicio, pruebas de freno, etc.

3- La conducción del tren hasta destino, es decir, el cumplimiento de las normas reglamentarias (señalización, vigilancia del tren y del trayecto, efectuar las diferentes paradas, etc.); el correcto funcionamiento y manejo de los mandos de la locomotora según los perfiles y características de la línea, reparación de averías durante la marcha con los medios de que disponga, dando cuenta de la situación, etc.

4- A la llegada a destino efectuar el apartado de la locomotora al depósito y su revisión final; entregando el correspondiente informe de averías al personal de talleres.

Por tanto, las tareas son prácticamente las mismas pero antes las realizaban dos personas, y ahora, buena parte de ellas las realiza una sola, el maquinista, que a buen seguro son más de las que se hacía cargo anteriormente. El resto se distribuye ahora entre otros colectivos: dar la señal de tren dispuesto, lo hace el interventor en servicio; la prueba de freno la realiza el maquinista junto con el agente del M.I.T (Mantenimiento Integral de Trenes); enganche o desenganche del tren de la locomotora que o bien lo realiza el ayudante ferroviario en aquellas estaciones donde exista y lo tengan asignado o el agente de M.I.T. cuando proceda, el mecánico cuando se trata de trenes Talgo e incluso en algunos casos, lo efectúa el personal de contratadas ferroviarias, y en su



caso por el maquinista (cuando no exista nadie para realizarlo como en el caso de una situación de emergencia, etc.).

Cuando se les pregunta a los maquinistas qué implica trabajar en situación de AUC, las opiniones al respecto no difieren mucho unas de otras, así lo expresaban algunos de ellos: *“...hemos absorbido gran parte de las que realizaba el ayudante, aumentando nuestras tareas, responsabilidades... lo que no significa que antes no las hiciéramos, sino que la carga de trabajo la compartíamos...”* (E. Maquinista Mercancías-Nº9,1:1).

*“... lo que realmente cambia con respecto a la situación anterior... ya que debes unir a las tuyas las que formaban parte del ayudante... porque lo que antes hacían dos, ahora lo hace uno... has de asumir las tareas que antes hacía tú compañero e integrarlas en las tuyas”* (E. Resp. Sind.SEMAF-Nº12,2:2).

Se ha flexibilizado su jornada de trabajo, que pasa de 8 ó 9 horas de conducción continuada, a 5 horas 30 minutos. También ha aumentado su ámbito geográfico de actuación como consecuencia del aumento de la velocidad de los trenes, al atender trayectos más largos. El AUC ha tenido como contrapartida una serie de mejoras para los trabajadores: salariales, reducción de la jornada de conducción continuada; reducción en las pernoctaciones fuera de la residencia; ascenso automático de todos los ayudantes a maquinista; traslados en algunos casos reivindicados hacía tiempo:

*“Económicas sobre todo, ya que evidentemente el AUC sólo se podía implantar mediante negociaciones en las que supusiera, sobre todo una mejora salarial, también mejoras en condiciones de trabajo como: los hoteles, en las cabinas de conducción, la reducción del tiempo de conducción continuado... aunque también es cierto que antes lo hacíamos entre dos, y ahora sólo uno.”* (E. Maquinista GL-Nº8,2:4).

¿Qué pasa cuando sucede una incidencia durante la marcha del tren? Tras las diferentes entrevistas realizadas, se infiere que la situación originada por la incidencia siempre es un reto difícil y duro para el maquinista, si bien se agrava en el caso de que el tren que la sufre sea de mercancías: *“... cuando sucede algún problema, es cuando se nota más... especialmente cuando la incidencia es en trenes de mercancías; ya que sólo hay un agente en muchos kilómetros..., los de viajeros siempre llevan a alguien”* (E. Maquinista Mercancías-Nº9,2:3). La razón reside, en que el maquinista de mercancías tiene que afrontar a solas la incidencia mientras que el de viajeros puede contar con el auxilio del personal de abordó, interventor, agente de M.I.T., camareros e incluso los viajeros si es necesario. Por tanto, cuando se produce una situación de incidencia es el momento en el que se nota la gran diferencia entre la teoría del AUC y la práctica real, puesto que estas situaciones llevan aparejado un elevado grado de impredecibilidad, de modo que en bastantes ocasiones no está prevista la actuación con lo que la sensación de soledad y desamparo en especial en los trenes de mercancías se agudizan notablemente.



Por último, se requiere una mayor atención en la realización del trabajo de conducción, ya que ha de efectuarlo y controlar el que realizan otros: mecánico, contratas, etc., sin contar con el soporte del ayudante: “... supone al ir sólo, una mayor atención, concentración durante el tiempo de conducción, atención a todas las señales, paradas, pasos a nivel, etc.,...” (E. Maquinista GL-Nº8,2:6). Esto es debido a que la seguridad en la circulación es la base principal del transporte ferroviario, por lo que cualquier fallo que pueda comprometerla puede ser sancionado (Circular nº1 de Presidencia Seguridad en la Circulación 2005 Renfe): “... lo que implica una mayor atención en el cumplimiento de las normas reglamentarias, señalización, vigilancia del tren y de las instalaciones al paso, no cabe ningún descuido, cualquier fallo puede comprometer la seguridad, es la base en la circulación que hay que respetar en primer lugar, lo contrario nos puede suponer graves problemas” (E. Maquinista GL-Nº8,2:6).

El aumento de la atención en la realización del trabajo de conducción de trenes implica entre otras cosas el aumento del cansancio. Paradójicamente, se requiere estar en buenas condiciones físicas para conducir lo que no quiere decir que antes no se exigieran si bien el maquinista podía delegar parte de sus funciones en el ayudante para recuperarse. Por ello, ha de dedicar ahora más tiempo al descanso cuando no está trabajando para pasar los reconocimientos médicos y psicotécnicos periódicos, pues en caso de no estar en las condiciones mínimas se retiran de la circulación con las consiguientes pérdidas de los complementos salariales.

Así pues, las mejoras tecnológicas del material motor y de las instalaciones de seguridad en las infraestructuras, desarrolladas a lo largo de las últimas décadas, han permitido automatizar una parte de la conducción ferroviaria y mejorar la seguridad y con ello, que se pueda prescindir gerencialmente del ayudante si bien aquellas tareas que desempeñaba y que no se han podido o querido automatizar se han asignado al maquinista y a personal de otras profesiones. El AUC se convierte así en una categoría profesional que permite a la gerencia adaptar las condiciones laborales del servicio de conducción a las nuevas necesidades de producción, aprovechándose mejor la capacidad y disponibilidad productiva de las personas que la ejercen.

Estos maquinistas han dejado, pues, de ejercer algunas tareas que se han automatizado, al mismo tiempo, que han asumido otras de los ayudantes. Además, han aumentado sus responsabilidades. También, se han visto forzados en algunos casos a cambiar de destino para cubrir determinadas vacantes. De este modo, se hace patente que el maquinista experimenta un incremento de su disponibilidad y responsabilidad laboral y no tanto, una recualificación profesional.

Por otro lado, la aplicación del AUC comporta el ascenso automático de los ayudantes a maquinista que en este caso sí que implica reprofesionalización. Este proceso promovido por la gerencia para llevar adelante la creciente oferta de servicios ferroviarios es negociado y pactado con los sindicatos, en especial, con el SEMAF.

La creación del AUC ha supuesto de manera generalizada, un aumento salarial, reducción de la jornada de conducción y del número de pernoctaciones, y en particular, para los ayudantes, su promoción. Pero también, ha implicado aumento de la sensación de soledad y desamparo, especialmente agudizada en situaciones de incidencias, crecimiento exponencial de la fatiga debido al aumento constante de la atención durante el período de conducción ya que durante este tiempo el maquinista está sometido a una atención y alerta constante.

Se está, pues, ante un nuevo modo de organizar empresarialmente el trabajo de conducción que afecta al personal de Tracción cuyo origen se encuentra en una decisión gerencial aunque negociada con los sindicatos, que supone mayores niveles de flexibilidad laboral. Al igual que con el SIC la empresa ha flexibilizado el uso de la mano de obra, adaptándola a las necesidades de los servicios de conducción, aprovechando al máximo la capacidad y disponibilidad de trabajo del maquinista con lo que obtiene ahorro de costes considerables.

Para la empresa, la reorganización del trabajo de conducción con la consiguiente creación del AUC le ha permitido un ahorro de costes laborales y cubrir la demanda de personal que requiere la nueva oferta de transportes ferroviarios. Lo pone de manifiesto un directivo: “... si no se hubiera implantado esta figura, hubiéramos tenido un problema de coste y sobre todo un problema operativo, por lo que su aplicación fue un asunto inaplazable...” (E. Resp.Tracción-Nº6,3:6).

La negociación colectiva para su implantación supuso un “pulso de poder” entre CC.OO, U.G.T y SEMAF por liderarlo: “... desde el principio CC.OO y U.G.T intentaron liderar las negociaciones conflictivas y tensas...; debido al peso del SEMAF por su alta representatividad en el colectivo de Conducción, fuimos quienes representamos realmente los intereses de todos los maquinistas” (E. Resp. Sind. SEMAF-Nº12,2:3).

#### **4. Flexibilidad numérica: evolución de la plantilla y despidos.**

El contexto viene definido como la adaptación empresarial de la cantidad de mano de obra a las fluctuaciones de la demanda de bienes o servicios, lo que se materializa en ciertas prácticas: contratación, ordenación del tiempo de trabajo, externalización de cargas de trabajo y los despidos.

En este apartado se abordan los despidos, una práctica de gestión empresarial de la mano de obra muy extendida aunque insuficientemente estudiada. En Renfe se han desarrollado de forma “no traumática” lo que quiere decir que la salida de los trabajadores se materializa en jubilaciones y prejubilaciones, o en bajas incentivadas acordadas en los procesos de negociación que han tenido lugar desde principios de los noventa. Desde entonces, la reducción de plantilla es uno de los aspectos centrales de su estrategia empresarial ya que le permite reducir los costes laborales.

En los orígenes de Renfe, la plantilla estaba compuesta aproximadamente por unas 110.000 personas alcanzando su máximo histórico en 1954, 137.622. (*150 años de Historia de los Ferrocarriles Españoles*, 1998, Vol. 2 pág.161). Desde ese año, se ha venido reduciendo, sobre todo a partir de mediados de los ochenta estando formada en la actualidad por unas quince mil personas en cada una de las empresas. Las consecuencias de la reducción de la plantilla van más allá de la destrucción de puestos de trabajo ya que repercute en la actividad de los que quedan en la empresa: “...*hay menos gente y más exigencias, si antes el trabajo lo hacían entre dos, ahora lo hace uno, el trabajo tiene que salir igual...*” (E. Resp. Sind. SCF-Nº3,17:31).

A partir de 1983, se produce, pues, una significativa reducción de la plantilla, coincidente con la del resto de compañías ferroviarias. Un factor que la explica es la automatización de buen número de actividades laborales (C.T.C.'s, bloqueos, etc.) que afecta asimismo a la gestión de mano de obra. Antes para realizar un determinado proceso productivo se necesitaba un mayor número de trabajadores y ahora con las aplicaciones tecnológicas en los procesos productivos se requieren menos: “*la adopción de nuevas tecnologías simplifican las tareas... traen una menor necesidad del número de trabajadores y realizan más tareas...*” (E. Resp.R-Operadora-Nº2, 6:19). Las innovaciones tecnológicas dependen en gran medida de las asignaciones presupuestarias del Estado aumentando el déficit público lo que va a contracorriente de los principios que rigen las economías.

Otro factor que tiene un impacto en la evolución de la plantilla, es el cierre de líneas y estaciones consideradas deficitarias (se cerraron entre 1985y1987, 1.042 Kms de línea) repercutiendo en la cantidad de mano de obra. (Muñoz Rubio, M., 1995:241).

En los tres años anteriores, había tenido lugar una incorporación masiva de efectivos con el correspondiente rejuvenecimiento de la plantilla, 16.856, que descontados los que salieron, 11.797, supusieron un incremento real de 5.059 de modo que en 1983, la plantilla era de 74.965 personas. A partir de ese año, se produce una drástica reducción de personal salpicada de algunos ingresos colectivos, el último de quinientos en 1992, e individuales para sustituir personal considerado empresarialmente imprescindible. La reducción se produce en todas las secciones, sobre todo, en Mantenimiento de Infraestructura, buena parte de sus actividades se han externalizado, asimismo, en Circulación, Tracción, Intervención,...

La plantilla de Renfe antes de su fragmentación actual en Renfe-Operadora y en ADIF, estaba compuesta por unas treinta mil personas de modo que desde 1954 hasta la actualidad se han reducido en un 76%: “*la evolución ha sido negativa,... ahora 15.000... ha ido siempre disminuyendo*” (E. Resp. Sind. SCF-Nº3,15:29).

El empleo en los ferrocarriles se ha caracterizado, por una gran estabilidad “*un trabajo para toda la vida*”. El ingreso se realiza en los niveles más bajos de cada profesión para ir ascendiendo mediante las diferentes convocatorias, aunque es casi inexistente desde 1992. En el nuevo entorno que se perfila, es posible que sea necesario el ingre-

so de personal, probablemente más en Renfe-Operadora que en Adif, pero con unas condiciones laborales diferentes a las que ahora tienen los ferroviarios: “... *el personal contratado por la empresa será en función de las necesidades de efectivos de acuerdo con la evolución de la tecnología y la adecuación de la plantilla actual a las nuevas reclasificaciones de categorías... y habrá nuevos ingresos*”. (E. Resp. R-Operadora-Nº2,3:9 y 4:10).

Una de las principales consecuencias de la aplicación de una política de reducción de puestos de trabajo, sin apenas ingresos de efectivos, es el aumento de la edad media de la plantilla (en torno a los 47 años). Otro más importante es el aumento de la productividad. Así, durante las dos primeras décadas de existencia de Renfe, el nivel de productividad apenas se modifica manteniéndose en niveles bajos. Con la puesta en marcha del Plan Decenal de Modernización y el Plan Renfe de los años 70 que conllevan innovaciones tecnológicas junto a la modernización de las líneas se inicia la mejora significativa de la productividad en la empresa.(Memoria-Renfe 1979-1983). En el período 1993-2004, la productividad, medida por ventas por empleado a precios constantes, ha aumentado según la tasa media anual acumulativa del 9%y 6% (en opinión de un responsable empresarial).

El dispositivo que se ha utilizado para llevar adelante esta salida masiva de miles de trabajadores son los expedientes de regulación de empleo (E.R.E.'s). El 1 de enero de 1992 se produce la integración total del Régimen Especial Ferroviario de la Seguridad Social en el Régimen General que implica, entre otras cosas, la imposibilidad para la empresa de realizar planes de jubilaciones anticipadas en las mismas condiciones que venía realizando con anterioridad (Revista-Líneas del Tren Nº 234, 01/12/2000, págs.20-22). Desde entonces, los E.R.E.'s incorporan como novedad respecto del procedimiento anterior, el paso previo por una situación de desempleo (2 años) antes de acogerse a la jubilación y poder salir del mundo laboral (a partir de los 58 años de edad) cuando se cumplan determinados requisitos.

Estos ajustes de la cantidad de mano de obra tienen costes económicos, sociales y laborales. Costes Económicos en cuanto que suponen un gran desembolso por parte de las arcas del Estado; es decir, dinero que sale de todos los ciudadanos a través de los impuestos: “... *no solo vale firmarlos entre empresa y trabajadores, y decir que se van a ir 1.500 personas y que van a entrar 300... eso lo tiene que firmar la sociedad, que se estén tirando 1.500 trabajadores, a razón de 8 ó 10 millones de media... que son dineros públicos*.” (E. Resp. Sindical UGT-Nº5,13:38).

Costes sociales porque supone el alejamiento de la vida laboral de un número considerable de personas muchas de ellas en plenas facultades ya formadas y con experiencia laboral. En el caso de que los expedientes se apliquen de un modo traumático, es decir, despidos “duros”, el impacto social generado contribuye a aumentar la inestabilidad social, que influye a su vez, en otro coste, el político, al mermar la credibilidad de la acción en este ámbito.

Costes laborales en cuanto que repercute en la plantilla que queda en activo ya que la mayoría de los trabajadores han de asumir un mayor número de funciones, tareas, etc.: *“... la plantilla que queda tiene que formarse para la realización de otras tareas... por las reestructuraciones, como en el caso del reemplazo a cargo superior tan frecuente en la empresa, horas extras...”* (E. Resp. Sind. SEMAF-Nº12,5:10).

Los ERE's permiten reducir los costes salariales y aumentar la productividad mediante el ajuste de las plantillas. La reestructuración laboral en la que se insertan, supone la eliminación de puestos de trabajo cuyas tareas son asumidas por la plantilla que queda o por trabajadores de empresas subcontratadas con salarios más bajos y en condiciones más precarias que dan lugar frecuentemente a que su rendimiento sea superior. El proceso implicado requiere tiempo y comporta una serie de prácticas: salida de los trabajadores más veteranos de la empresa, externalización de cargas de trabajo, ordenación del tiempo de trabajo, disponibilidad geográfica, etc. Con ellas, las empresas reducen sus costes: *“¿qué busca la empresa? reducir la plantilla, adecuarla a una realidad e ir más al empleo de contratas ferroviarias, una plantilla reducida quizás más técnica y más cualificada; pero también necesita una mano de obra que no le de problemas, más fácil de manejar, un servicio temporal que responda a las necesidades de producción”* (E. Resp. Sindical UGT-Nº5,7:21).

Para conocer mejor su desarrollo, se examinan los diferentes ERE's aplicados en la empresa desde principios de 1990 hasta el 2004, especialmente, el del 2003-2004, con objeto de ver y analizar no sólo el número de efectivos que salen, también ciertos acuerdos que le acompañan, así como las relaciones laborales que implican.

En el período mencionado, se llevan a cabo 5 E.R.E.'s, a los que se han acogido unos 15.362 trabajadores. Su desarrollo ha sido decisivo para lograr el ajuste de las plantillas queridas por las gerencias de las U.N's, dado que a partir de 1993 entran en acción asumiendo la gestión de sus recursos productivos, entre ellos, los de la mano de obra: *“los ERE's, ... han permitido el cumplimiento año tras año, de la ratio ingresos gastos de personal contenido en los sucesivos contratos-programa Estado-Renfe, crear una situación más favorable a la consecución de los objetivos de las U.N's al disponer de un volumen de mano de obra más adecuado a sus necesidades reales”* (E. Resp. R-Operadora-Nº2,2:2). Debido al cumplimiento y aplicación de los diferentes E.R.E.'s, la plantilla se redujo entre 1992 y el 2004, en un 38%. Dicha reducción se ha visto facilitada por cambios en el derecho a la jubilación (R.D.L.16/2001 de 31 de diciembre y Ley 35/2002 “Jubilación anticipada, gradual y flexible”).

También se modifican los coeficientes reductores por jubilación anticipada lo que se traduce en mejoras en la pensión entre 4% y 7,5%, con respecto al modelo anterior, para quienes se prejubilasen con 58 ó 59 años, accediendo a la jubilación anticipada a los 60 y 61 respectivamente y contasen con más de 35 años cotizados.

Este proceso de ajuste de las plantillas, por un lado, y la reestructuración laboral,

por otro, ha estado condicionado de alguna manera por los sindicatos que tienen una fuerte implantación y por tanto, capacidad de presión. Esto se ha traducido en una serie de acuerdos formales entre otros: la “no externalización de cargas de trabajo” sin consulta a los sindicatos; convocatoria pública de ingreso (tasa de reposición, es decir la contratación indefinida de 1 trabajador por cada 4 jubilados); ayudas por hijos disminuidos psíquicos; constitución de una Comisión de Seguimiento y Mesa de Empleo. Su puesta en marcha y ejecución por parte de la empresa se ha dilatado en el tiempo, lo que no quiere decir que no se haga algo al respecto.

Respecto al primero de los acuerdos citados, la “no externalización” de cargas de trabajo durante la vigencia del ERE, cabe señalar que no se ha cumplido ya que se están subcontratando cargas de trabajo como las del ayudante ferroviario, personal de talleres, etc., incluso, con el asentimiento de algunos sindicatos: “... yo he firmado acuerdos de externalización porque me han parecido positivos, porque el trabajador de Renfe se sentía mejorado... la Terminal de Silla, y compañeros de la calle, podían entrar... (E. Resp. Sind. UGT-Nº5,4:11). Su argumentación se completa señalando que genera empleo y que no hay personal para atenderla.

No es esta la opinión del representante sindical de CGT, quien considera que: “¿cómo te explicas que por ejemplo el 1 de julio del 2003, la Dirección de Renfe inició con el C.G.E. la tramitación del ERE 2003-2004, con el objeto de eliminar de nuevo 1.500 puestos de trabajo; dos días después en una reunión, la empresa propuso la contratación al exterior de funciones comerciales necesarias para la entrada en funcionamiento de la línea de alta velocidad Madrid-Lleida? Esta manera de actuar no es una actuación aislada... de forma continua durante los últimos años Renfe, se deshace de puestos de trabajo argumentando un excedente de plantilla con respecto a las cargas de trabajo existente, y al mismo tiempo externaliza cargas de trabajo con la excusa de no disponer de personal suficiente para atenderlas” (E. Resp. Sind. CGT-Nº4,9:24). Así pues, para la CGT sí que se incumple el acuerdo ya que por un lado, la gerencia afirma que tiene exceso de personal y por lo tanto lleva adelante el despido colectivo y por otro, y al mismo tiempo externaliza cargas argumentando la falta de personal ferroviario.

Estas dos posturas diferentes entre dos de los sindicatos que forman parte del C.G.E. sobre una misma realidad, la eliminación de puestos de trabajo en la empresa, da cuenta de diferentes formas de ver la realidad laboral: unos sindicatos presentan los ERE's formando parte de la dinámica general del desarrollo de la empresa y, por tanto, tratan de convencer a los posibles afectados que la mejor opción es la salida, buscando conseguir buenas condiciones de despido; otros sindicatos, más realistas, consideran que no hay supresión de puestos de trabajos sino sustitución de unos por otros con peores condiciones laborales de modo que lo que la empresa busca es reducir los costes laborales.

En lo que se refiere al rejuvenecimiento de la plantilla, entre el año 2000 y 2003 entran 73 nuevos empleados, una cifra muy por debajo de los varios cientos que

supondría el cumplimiento de la tasa de reposición que comporta el acuerdo: “...es cierto que la empresa hace algo de lo que firma, pero no lo hace como debiera, han contratando personal de la calle para cubrir puestos puntuales, pero si en el acuerdo se establece el ingreso de 300 personas, en un plazo de dos años, la empresa lo viene haciendo en más tiempo y con menor número de ingresos, por lo tanto incumple el acuerdo” (E. Resp. Sind. CGT-Nº4,10:27). Esto constata que el objetivo de la empresa es la disminución sistemática de la plantilla aceptando sólo el ingreso del mínimo imprescindible y sorteando la imposición de la tasa de reposición acordada con los sindicatos.

Lo que sí se mantiene son las ayudas por hijo disminuido psíquico: “las ayudas a hijos disminuidos las suelen atender hasta ahora,... con el tiempo desaparecerán... en Operadora ¡posiblemente!” (E. Resp. Sind. CGT-Nº4,10:27).

Asimismo, se ha creado tanto la Comisión de Seguimiento como la Mesa de Empleo, pero su utilidad es limitada debido al incumplimiento de los acuerdos, por la empresa ya que efectúa una interpretación particular de ellos y del consentimiento tácito de los sindicatos firmantes que no los exigen de una manera firme.

Para los sindicatos mayoritarios, UGT y CC.OO, las relaciones que mantienen con la empresa son calificadas como “buenas” aunque no descartan la posibilidad del conflicto cuando la situación lo requiera mientras que las que tienen con el resto de fuerzas sindicales es más bien nula y si llega a darse suele ser conflictiva. Esta “cooperación” sindical entre UGT y CC.OO es reciente: “¿entre sindicatos? es francamente dura, difícil... sobre todo entre sindicatos gremiales y de clase... y hasta entre sindicatos de clase como CGT...” (E. Resp. Sind. UGT-Nº5,5:15).

En el caso de los sindicatos profesionales (SEMAF, SCF,...) y de la CGT (sindicato de clase), etc., las relaciones que mantienen con la empresa son distantes al denunciar aquellas situaciones que no entran dentro de la legalidad, sobre todo, en el caso de esta última. Y respecto a las relaciones que mantienen entre ellos, es de aproximación en el caso de SCF y CGT, y conflictiva con los mayoritarios. El SEMAF actúa de forma independiente.

Actualmente está en marcha el ERE, de R-Operadora para el período 2005/09 en el que han de salir unos 2.000 trabajadores en las modalidades de prejubilación y bajas incentivadas. Este ERE es fruto de un proceso de negociación entre las partes que ha sido apoyado por SEMAF, UGT, CC.OO y SF. Como en expedientes anteriores, CGT es la única central sindical que no se ha sumado a ello. También en ADIF se ha firmado el ERE, entre las partes, la vigencia para su adhesión, va desde el 2006 hasta el 31 de diciembre de 2010; de adscripción voluntaria, contemplando también las bajas incentivadas; el número máximo de trabajadores que pueden acogerse es de 2.500.

¿Que suponen, pues, estos expedientes de regulación de empleo?

Para la empresa, según la valoración que hace un responsable de la misma queda



manifiesto que este mecanismo ha sido y sigue siendo decisivo para ajustar el número de trabajadores que permite cumplir la ratio ingresos/gastos de personal, permitiendo lograr los objetivos de productividad fijados en los Contratos-Programa diseñados por el Gobierno conforme a las nuevas directrices que emanan de la U.E.: *“los ERE’s han contribuido a adecuar los recursos humanos de la empresa a las necesidades reales de cada U.N’s, de forma no traumática y paulatina... ha sido una pieza clave en la consecución de los objetivos previstos en los Contratos-Programa y Planes de Empresa en cuanto a plantilla, a la ratio ingresos/gastos de personal y a la productividad. A su vez ha permitido a la empresa un mayor conocimiento de sus recursos humanos, de su coste, ubicación, y capacidad de adaptación a los nuevos retos en la forma de producir, y posibilitan cambios en los procesos de gestión.”* (E. Resp. R-Operadora-Nº2,7:22). Es decir, le permite reducir extraordinariamente los costes laborales y prepara las bases para los futuros ingresos de personal que permitirán rejuvenecer la plantilla, pero posiblemente con unas condiciones laborales diferentes a las actuales: *“...irá viniendo gente con condiciones distintas, habrá una plantilla más técnica y cualificada; habrá bastante gente de contratas ferroviarias...”* (E. Resp. Sind. UGT-Nº5,11:30).

Para los sindicatos supone cumplir con una de las demandas de los trabajadores que les permite jubilarse antes de tiempo, a los 58 años ó más, con una *“compensación”* económica entre los 8 a 15 millones de pesetas, en un momento en que la liberalización del sector trae inquietud e incertidumbre a los trabajadores. Aunque también es cierto que hay posturas en contra, como la de CGT, que de forma reiterada se ha venido negando a eliminar puestos de trabajo en la empresa y por lo tanto no ha firmado ningún ERE: *“Yo creo que los ERE’s son golosos, ¡de verdad!, la gente nos los piden y sería como muy impopular que nos negáramos...”* (E. Resp. Sind. UGT-Nº5,9:27). Además de intervenir y negociar los ERE’s, los sindicatos realizan otras labores en esta materia en cuanto que informan y asesoran sobre cada uno de los aspectos que componen los expedientes: *“lo que hacemos es abrirles los ojos a la gente... ¡hay una pérdida de poder adquisitivo sobre el 8% si te vas antes! y te aplican unos índices correctores...”* (E. Resp. Sind. SCF-Nº3,8:11).

Para los trabajadores en la mayoría de los casos supone poder irse antes de tiempo con una cantidad económica interesante en el bolsillo; aunque a la larga le suponga una pérdida de poder adquisitivo (entre el 16 y el 20% en dos o tres años) que en la mayoría de los casos no llega a ser suficiente motivo para rechazar la prejubilación: *“... pierden el 7 ó 8% por año que te falta por eso te da eso Renfe, para compensar la pérdida de poder adquisitivo... son 4 años lo que te faltan a partir de los 60, un 32% son cantidades importantes...”* (E. Resp. Sind. UGT-Nº5,8:22).

También se percibe entre los posibles afectados, ciertas notas de *“no saber que va a pasar en el futuro”*, lo que les genera dudas, temores, incertidumbres,... y en cierta manera les reafirman en su opción de la prejubilación: *“... y ahora con este cambio en*



*la empresa donde no sabemos qué va a pasar mañana, pues tienen sus miedos, sus dudas, algunos aguantarían pero no se sabe que vaya a salir otro ERE y al final se marchan...*" (E. Resp. Sind. CGT-Nº4,11:29).

En este entorno, es apreciable el cambio de mentalidad en la mayoría de los trabajadores que se prejubilán para los que esta pérdida económica no les incentiva a permanecer en sus puestos al valorar otros criterios (tiempo libre, dedicación familiar, etc.), modo de pensar menos valorado tiempos atrás: "... por lo que dejarlo ahora, me compensa, porque me puedo dedicar a mis cosas, hacer una vida más tranquila y relajada,..." (E. Maquinista GL-Nº8,4:14).

Desde el punto de vista de los sindicatos, los ERE's suponen una pérdida de puestos de trabajo muy importante siendo especialmente significativa en la UN de Mantenimiento de Infraestructura y Mantenimiento Integral de Trenes, al mismo tiempo que son las que más se han externalizado. Ahora bien, ofrecen a los trabajadores la posibilidad de abandonar la empresa antes de la edad de jubilación, con una cantidad de dinero atractiva lo que por un lado, resta fuerza a los sindicatos para rechazar los ERE's y por otro, les presiona para que los firmen. De este modo, los ERE's se convierten en una excelente arma en manos de la empresa para conseguir sus fines de reducción, adecuación, y preparación del personal ferroviario para las nuevas exigencias del mercado ferroviario basadas principalmente en criterios de beneficio y rentabilidad empresarial.

## **5. Principales conclusiones de la investigación.**

Los procesos de reestructuración que se están produciendo en la empresa pública RENFE (Adif y Renfe-Operadora) reflejan en buena medida, las políticas impulsadas desde hace más de veinte años por las gerencias con el beneplácito de la Administración en el entorno generado por el predominio de las políticas de oferta que da paso a la creación de grandes espacios económicos. Estas políticas buscan a toda costa la reducción de costes laborales para ser competitivas económicamente y del gasto público para evitar el lastre del déficit público que por otro lado, apenas han podido ser modificadas por la acción de los trabajadores y sindicatos que se han limitado a paliar los efectos más perversos de alguna de las medidas que conlleva, la salida de miles de trabajadores, y a su vez consolidar algunas ventajas económicas aceptando a cambio toda una serie de disposiciones y figuras laborales. Para ello, la empresa ha promovido toda una serie de prácticas de gestión de mano de obra con el fin de intentar satisfacer los objetivos que le impone en el nuevo entorno global.

El examen de algunas de las dimensiones que constituyen la gestión de mano de obra, como su movilidad y su salida en Renfe, permite contribuir a la controversia abierta hace ya más de veinte años en las ciencias sociales del trabajo entre quienes

consideran que ha habido una ruptura total con (las prácticas predominantes en el pasado) y quienes matizan tal apreciación señalando que hay continuidad y cambios de sentido contradictorio. Concretamente, se ha examinado el trabajo que realiza el SIC y el AUC para saber hasta qué punto su contenido y alcance responden a una de las perspectivas analíticas u otra.

Las principales consecuencias que se desprenden de la aplicación del SIC es que se produce un mayor aprovechamiento de la capacidad de trabajo de estos equipos ya que cuando no atienden incidencias, desarrollan toda una serie de actividades a lo largo de muchos kilómetros de vía que tienen a su cargo, más que antes. Se ha flexibilizado mucho la jornada de trabajo, no sólo realizan la que tienen grafiada, sino además pueden ser requeridos en cualquier momento. Aunque como se ha visto tienen un tope de tiempo, su disponibilidad ha aumentado considerablemente con respecto a la situación anterior.

En lo relativo a la implantación del AUC ha supuesto más beneficios para la empresa que los obtenidos por los trabajadores ya que le permite adecuar la plantilla de conducción a las nuevas necesidades del negocio; así como dotar al maquinista de una mayor flexibilidad para que realice no sólo sus antiguas funciones, sino asimismo la mayoría de las del ayudante e incluso en caso de incidencia, puede hacer cambios de agujas, enganches y desenganches de trenes, asegurar el material mediante los frenos de mano, etc., tareas que desde siempre han correspondido a personal de Circulación, pero como cada vez hay menos en las estaciones se ven obligados a colaborar en casos excepcionales. También, se ha flexibilizado su ámbito de actuación al abarcar trayectos más largos como consecuencia del aumento de la velocidad de los trenes. Estas nuevas disposiciones empresariales están ocasionando una serie de problemas al personal de Tracción: aumento de la sensación de soledad (más en maquinistas de mercancías), fatiga, estrés, ... como consecuencia de la mayor atención requerida en la conducción. A pesar de todo, no están aún lo suficientemente valorados.

Cuando se comparan las contrapartidas que han obtenido los trabajadores a cambio, se observa la incidencia que pueden tener ciertos sindicatos. Así, las compensaciones económicas son menores entre los SIC que entre los AUC. En el primer caso, los predominantes son los dos mayoritarios y en el segundo, los profesionales, el SEMAF, que aprovechando su posición estratégica han arrancado mejoras para el colectivo. En resumen, el trabajo que desempeñan ambas figuras es superior al que efectuaban anteriormente el factor y el maquinista, sin que implique reprofesionalización, enriquecimiento profesional, más autonomía laboral, etc. Estas figuras y otras creadas recientemente coexisten con las de siempre cuyas actividades son muy precisas. Las primeras diseñadas para conseguir la mayor disponibilidad laboral de la mano de obra ven crecer su implantación mientras las segundas, las tradicionales, se reducen sin cesar.

Los resultados encontrados en la investigación permiten aseverar que la segunda perspectiva analítica que ha sido etiquetada por algunos como pesimista, esta más próxima a la realidad. Ambas figuras reflejan bien la flexibilidad funcional alcanzada y su contenido está orientado a conseguir la máxima disponibilidad laboral de la mano de obra.

En lo que respecta a la flexibilidad numérica, se ha examinado la salida de los trabajadores, una dimensión mucho menos estudiada que la entrada o integración de mano de obra, por otro lado, casi inexistente en Renfe desde 1992. A este respecto, los datos son sombríos más de quince mil trabajadores han dejado la empresa en los últimos catorce años. Paradójicamente, sin conflictividad social y aparentemente sin traumas personales y sociales. Lo que ha sido posible a partir de la forma en que se han configurado en Renfe los ERE's, combinando jubilaciones, prejubilaciones y bajas incentivadas, con carácter voluntario, con pérdidas relativas de renta salarial, y por la incertidumbre que generan la deslocalización industrial y los despidos masivos. De manera que entre 1992 y 2004 han salido 15.362 trabajadores. Esto ha repercutido en la organización de la actividad ferroviaria: internamente, puesto que los que quedan han tenido que asumir más tareas y funciones; y externamente, ya que las gerencias han subcontratado tareas a otras empresas con mano de obra más barata y con peores condiciones laborales. Resulta paradójica esta política que empuja e incentiva a la gente a salir, y al mismo tiempo subcontrata. Ahora bien, a la empresa le permite reducir y ajustar la cantidad de mano de obra de forma sistemática, cumplir con la ratio ingresos/gastos de personal que se fijan en los Contratos-Programa y Planes de empresa, reducir costes salariales y aumentar la productividad. Con ello, prepara las bases para el futuro ingreso de personal que permitirá rejuvenecer la plantilla y con condiciones laborales diferentes.

En definitiva, se puede afirmar que las prácticas de gestión de mano de obra que se están aplicando en Renfe, responden a un objetivo básico, la reducción de los costes laborales de la mano de obra. Todo ello se inscribe en el nuevo entorno económico que se viene constituyendo desde hace casi un cuarto de siglo, con el predominio de la política de oferta que supone la recuperación del principio de la competencia económica para satisfacer bienes y servicios, y de la iniciativa privada para protagonizarla. En el caso del transporte ferroviario, implica acabar con el monopolio de la empresa pública en la satisfacción de este servicio, también, un cambio cultural donde todo se mercantiliza. En ese sentido, la Administración separa la infraestructura, del transporte propiamente dicho creando dos entidades diferentes. La presión le viene por los recortes presupuestarios que se derivan de las directivas europeas que la Administración ha de aplicar y que se han venido concretando en los Contratos - Programa y Planes de Empresa en los que establecen objetivos de productividad ineludibles.

Respecto a los condicionantes específicos cabe señalar que es evidente cómo la política condiciona la gestión de la mano de obra en Renfe, no sólo impone limitacio-

nes sino también ofreciendo facilidades en la articulación de los ERE's dilatados en el tiempo, hasta casi veinte años, para evitar traumas, conflictos... También, es constatable el condicionamiento de la presencia sindical en Renfe. A pesar de las diferentes estrategias y prácticas seguidas por los sindicatos, todos coinciden en la salida "no traumática" de los trabajadores, aunque no todos han coincidido a la hora de apoyar los ERE's y los acuerdos que les acompañan. Así, los despedidos han visto mejorada su salida, y los que quedan, las contrapartidas, el aumento de cargas, funciones, responsabilidades, mejoras de los complementos salariales, reducción de la jornada laboral como el AUC...

En lo que se refiere a los condicionamientos generales, se puede observar su influencia peculiar en la gestión de mano de obra en dos de ellos. El primero, la configuración del mercado laboral del sector, donde la insuficiencia de maquinistas en un momento de expansión de la demanda (AVE, Mercancías,...) obliga a la empresa a ascender a los ayudantes. Una reacción empresarial inusual en muchos otros sectores que beneficia a un colectivo de trabajadores. El segundo, el tipo de servicio que proporciona, transporte de personas. Su singularidad conlleva conseguir seguridad máxima para los viajeros, y a su vez importantes restricciones a la mano de obra y a su organización.

Así pues, si hubiera que calificar de alguna manera la gestión de mano de obra en Renfe, bien podría ser como mestiza ya que combina prácticas antiguas con otras menos que persiguen la máxima disponibilidad laboral de los empleados. Ninguna de estas se puede decir que suponga innovaciones radicales con el pasado para conseguir sobrevivir bajo los principios imperantes del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ATKINSON, J. (1986), “Flexibilidad del empleo en los mercados de trabajo internos y externos”, en AAVV, *Nuevas formas de trabajo y de actividad*, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, Dublín.
- BECATTINI, G. (1989), “Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio económico”, *Riv. Stato e Mercato*, núm. 25, págs.111-128, Roma.
- BEER, M.; Spector, P. R.; Mills. D.Q.,y Walton, R. E.(1989), *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general*, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, Madrid.
- CANO, E. (2000), “Análisis de los procesos socioeconómicos de precarización laboral” en AA.VV.: “Precariedad laboral, flexibilidad y desregulación”, Ed. Germania, Alzira (Valencia).
- CASTILLO, J.J. (1991), “Reestructuración productiva y organización del trabajo” en Miguélez, F. y Prieto (coordinadores), *“Las relaciones laborales en España”* Ed. Siglo XXI, Madrid.
- EDWARDS, P. (1986), *Conflict at Work. A materialist analysis of workplace relations*. Oxford: Blackwell (versión castellana en Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, colección Economía del Trabajo, 1989).
- FERNER, A. (1990), *El Estado y las relaciones laborales en la empresa pública: un estudio comparado de RENFE y British Railways*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- FOX, A. (1985), *Man mismanagement*, Londres, Hutchinson.
- LANDES, D. (1979), *Progreso técnico y revolución industrial*, Ed. Tecnos, Madrid.
- MARTÍN, A. (1995): *Flexibilidad y relaciones laborales: Estrategias empresariales y acción sindical*. CES. Madrid.
- MIGUÉLEZ, F.(2004), “Los veinte últimos años de relaciones laborales” en *Mientras tanto nº 93*, Barcelona  
- y PRIETO, C. (1991), *Las relaciones laborales en España*, Siglo XXI, Madrid.
- MUÑOZ RUBIO, M. (1995), *Renfe 1941-1991. Medio Siglo de Ferrocarril Público*. Ed. Luna. Madrid.
- PRIETO, C. (1989): “Política de mano de obra en las empresas españolas”, *Sociología del Trabajo*, nº 6.

- (1991), “Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo”, en *Las relaciones laborales en España*, Miguélez y Prieto, Ed. Siglo XXI; Madrid, pp. 185-212.

- (1992), “Cambios en la gestión de mano de obra: interpretaciones y críticas” *Sociología de Trabajo, nueva época*, nº 16 Madrid.

- (2002), “La degradación del trabajo o la norma social del empleo flexibilizado”, en *Sistema nº 168-169*, Madrid.

PURCELL, J. y SISSON, K. (1988), “Estrategias y prácticas en la gestión de las relaciones industriales”, en *Bain, G.S.* (compilador), “Relaciones industriales en Gran Bretaña”, Ministerio de Trabajo, Madrid.

VARIOS AUTORES, (1998), *150 años de Historia de los Ferrocarriles Españoles* Ed. Anaya-Fundación de los F.F.C.C. Españoles, Vol. 1 y 2. Madrid.

WAIS, F (1973), *Historia de los F.F.C.C. Españoles*. Ed. Nacional, Madrid.

## **OTROS ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.**

ADIF, ((2006-2010) - Plan Estratégico.

AVISO nº 1. La gestión conjunta de la seguridad en la circulación: ADIF/RENFE-Operadora, 12-01-2005. Dirección Corporativa de Seguridad en la Circulación. Madrid.

DIRECTIVA Europea 91/440/C.E.E. del Consejo, 29 de julio de 1991, modificada por la Directiva 2001/12/C.E.E del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero 2001.

ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES, (1995). Varios artículos (Capítulo III: art. 39, 40, 41,...).

LEY de Bases de Ordenación Ferroviaria y de los Transportes por carretera, de 24 de enero de 1941.

LEY 35/2002, “Jubilación anticipada, gradual y flexible”. Seguridad Social.

LEY 39/2003 del Sector Ferroviario. B.O.E. 276,18 de noviembre de 2003. Ed. SEMAF, 2004. Madrid.

RENFE-Operadora, (2005-2009), - Plan Estratégico.

PEIT, (2005-2020), Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte. Ministerio de Fomento. Madrid.

R.D.L. 16/2001, del 31 de diciembre de 2001.

R.G.C. Reglamento General de Circulación (1992). RENFE.

RENFE, (1979-1983, 2001-2004) - Memoria- Informe Anual. Madrid.

RENFE, (1949), - Plan General de Reconstrucción y Reformas Urgentes. Madrid.

RENFE, (1994-1998, 1999-2004,...), - Contratos-Programa. Madrid.

RENFE, (1994) Circular nº 2 de Presidencia Seguridad en la Circulación 1/02/1994.

RENFE, (1964-1973), - Plan Decenal de Modernización.

RENFE, (1986), - Plan de Transporte Ferroviario.

RENFE, (2001), Revista Líneas del Tren, nº 219, pp.23-25 y (2003) nº 234, pp. 20-22 y (2004-2005) varios números desde el 315-326. Madrid.

RENFE, - Convenios Colectivos del I al XV. Madrid.

RENFE, - Expedientes de Regulación de Empleo (1990-2010). Madrid.

RENFE, (2004), - Normativa Laboral de RENFE. Madrid (varios artículos).





## **NORMAS DE PUBLICACIÓN**

1. Se aceptarán trabajos de investigación no publicados fruto de investigaciones en curso o recientemente finalizadas, así como síntesis de tesis doctorales o trabajos de investigación de Tercer Ciclo.

2. El Consejo de Redacción recibirá los trabajos y comunicará a los autores cualquier sugerencia de modificación. La selección de textos se apoyará en evaluadores externos a la revista.

3. La extensión **total** de los originales se ajustará a **40-41 hojas** DIN-A4. El texto se presentará en Arial de 11 puntos, con un 1,5 de interlineado. En la primera página aparecerá el título del trabajo y el nombre del autor. En una hoja aparte, los autores deben presentar un resumen del trabajo en 100 palabras especificando 3 palabras clave, así como una breve descripción sobre la procedencia del trabajo (Tesis doctoral, proyecto de investigación financiado, u otros) y cualquier otra indicación (dirección postal, cargo profesional, e-mail, fax).

4. Se enviarán **una copia impresa** y el archivo de texto a través de e-mail.

5. Para las **referencias bibliográficas** se seguirá el **sistema autor-año** tanto en el texto como en las notas a pie de página:

-Se incluirán a lo largo del texto las citas con la indicación entre paréntesis del autor citado, el año de publicación y, en su caso, de las páginas donde se halla el texto original: (Sennet, 2000: 8-9).

-Se incluirán al final del texto, las referencias bibliográficas completas ordenadas alfabéticamente de acuerdo al siguiente modelo:

Sennet, R. (2000) La corrosión del carácter, Anagrama, Barcelona.

Subirats, M.(1999) “Les desigualtats socials a la Catalunya actual”, Revista Catalana de Sociología nº 9, setembre 1999.

6. Los trabajos podrán presentarse en cualquiera de las dos lenguas oficiales de la Comunidad Valenciana.

7. Los originales han de remitirse a: **Quaderns de Ciències Socials**

Facultat de Ciències Socials

Edifici Departam. Occidental

(Entreplanta-Deganat)

Avda. Tarongers s/n 46022- València

e-mail: Juan.A.Santos@uv.es

