
Informe sobre los perfiles profesionales y las necesidades de formación del nivel 3 en el sector textil-confección en España

Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional



Informe sobre los perfiles profesionales y las
necesidades de formación del nivel 3
en el sector textil-confección en España

Oriol Homs Ferret, sociólogo
Feliu Marsal Amenós, catedrático
Universidad Politécnica de Cataluña

1.ª edición, Berlín, 1990

Publicado por:

CEDEFOP — Centro Europeo para el Desarrollo de la
Formación Profesional

Edificio Jean Monnet, Bundesallee 22, **D-1000 Berlín 15**

Tel.: (0 30) 88 41 20; télex: 184 163 eucen d;

telefax: (0 30) 88 41 22 22

El centro fue creado por decisión del Consejo de Ministros
de la CE (reglamento [CEE] n° 337/75)

Esta publicación se edita también en la lengua siguiente:

EN ISBN 92-826-1751-3

Una ficha bibliográfica figura al final de la obra.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1990

ISBN 92-826-1750-5

Nº de catálogo: HX-59-90-734-ES-C

Printed in Belgium

Introducción

Este estudio se ocupa de las necesidades actuales de directivos medios en la industria textil y de la confección en Grecia, España y Portugal , examinando las vías y los medios para satisfacer dichas necesidades con una perspectiva de 10 años.

El estudio forma parte de la segunda serie de informes emprendidos con este proyecto sobre los dos sectores. En total se han encargado 9 estudios para describir las necesidades y la oferta de formación profesional y para investigar las posibilidades de transferencia de conocimientos prácticos tanto a escala nacional como comunitaria.

Se ha decidido examinar en este estudio las necesidades de formación de los directivos medios, que desempeñan un papel clave en estos sectores al ser responsables de una multitud de funciones, desde las propias de un trabajador especializado hasta actividades complejas de dirección, en función del tamaño y de la política de la empresa respectiva.

La introducción general de las nuevas tecnologías en la producción, el almacenamiento y la distribución, ha provocado un cambio en las relaciones entre los subsectores, haciéndolos más interdependientes. Se requiere actualmente del personal del nivel medio que desempeñe funciones e iniciativas y que asuma responsabilidades no incluidas en su papel tradicional (dirigir y controlar a pequeños grupos de trabajadores que operaban independientemente dentro de la empresa).

Además, el papel del personal directivo medio adquiere cada vez mayor importancia al ser precisamente este personal quien debe garantizar la operación correcta de sistemas muy avanzados y de maquinaria de tecnología moderna dentro de la planta de producción.

En Grecia, España y Portugal, la carencia de personal especializado y formado a este nivel implica que se da una importancia aún mayor a la adaptación y actualización de los directivos medios, a fin de colmar el vacío existente en sus conocimientos prácticos y teóricos.

En estos 3 países, los directivos medios presentan la ventaja de haber adquirido una considerable experiencia laboral , ya que han trabajado anteriormente bajo las órdenes y en cooperación con artesanos maestros del ramo, un factor que no debe

despreciarse. Sin embargo, no poseen los conocimientos teóricos adecuados y por consiguiente no pueden utilizar en su totalidad los equipos e instalaciones que se ponen a su disposición.

Esta situación se ve agravada por las políticas de contratación y perfeccionamiento del personal que desarrollan diversas empresas.

Mientras por un lado se reconoce que la formación constituye un factor importante para superar la carencia de personal especializado en nuevas tecnologías, la oferta de formación adecuada para ello sigue siendo escasa.

La introducción de nuevas tecnologías en las empresas suele acompañarse de movimientos en la plantilla, despidos y sólo pocas contrataciones nuevas.

Los programas de formación dentro de la empresa no suelen ser adecuados, ya que en su mayoría sólo ofrecen a los trabajadores una visión limitada y superficial del funcionamiento de la maquinaria con la que deben trabajar.

El lector podrá apreciar que hemos prestado cierta atención a la definición de los directivos medios en estos dos sectores. La Comunidad Europea considera que los directivos medios se hayan incluidos en el nivel 3 de la escala de cualificaciones SEDOC. Sin embargo, teniendo en cuenta las auténticas funciones y cualificaciones de los directivos medios en estos dos sectores y en los tres países, la clasificación pierde su validez en este caso.

Con el objetivo de obtener un enfoque más realista, hemos seleccionado una serie de criterios funcionales para definir las características de los directivos medios dentro de las industrias textil y de la confección en Grecia, España y Portugal.

El lector podrá apreciar similitudes en las situaciones existentes en estos 3 países, observando que existen necesidades comunes de formación, por ejemplo la mejora del nivel de educación general, el aprendizaje de lenguas extranjeras y la formación en aplicaciones electrónicas u operaciones informáticas relacionadas con este sector.

Sin embargo, la búsqueda de soluciones que satisfagan estas necesidades debe adecuarse a la situación del sector en cada contexto nacional. Se ha procurado con atención especial que dichas soluciones sean complementarias a las medidas existentes en estos países.

Aun cuando las características para los 3 grupos han sido las mismas, los métodos aplicados han diferido en la práctica debido a las dificultades técnicas que planteaba la constitución de una muestra adecuada.

Sin embargo, creemos que la definición de las necesidades y las soluciones propuestas a corto y medio plazo responden a la situación real de cada país.

Nuestro informe pretende favorecer la concepción y realización de programas de formación. En este sentido, esperamos que el estudio contribuya al esfuerzo general de reestructuración del sector textil y de la confección en los 3 países.

Tina Bertzeletou
Coordinadora del proyecto

Corrado Politi
Director adjunto

CENTRO EUROPEO PARA EL DESARROLLO DE LA FORMACION PROFESIONAL

I N F O R M E
sobre los
perfiles profesionales y las necesidades de formación
del nivel 3
en el sector textil-confección en España

ORIOL HOMS FERRET, Sociólogo
FELIU MARSAL AMENOS, Catedrático Universidad
Politécnica de Cataluña

NIVEL 3

La formación que da acceso a este nivel es la de una escolaridad obligatoria y/o formación profesional y formación técnica complementaria o formación técnica escolar u otra de nivel secundario.

Esta formación implica mayores conocimientos teóricos que el nivel 2. Esta actividad se refiere principalmente a un trabajo técnico que puede ser ejecutado de forma autónoma y/o conlleva responsabilidades de programación y de coordinación.

(Decisión del Consejo de la CE 85/368/CEE, Diario Oficial de las Comunidades Europeas de 31.7.85)

I N D I C E

0 - INTRODUCCION: OBJETIVOS Y METODOLOGIA.	6
1 - EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA	15
2 - EL PAPEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS Y TECNOLOGICOS DE LAS EMPRESAS	21
2.1 INNOVACIONES TECNOLOGICAS Y ORGANIZATIVAS.	24
2.2 EL PAPEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS	32
3 - LOS PERFILES PROFESIONALES DEL NIVEL 3	39
3.1 EL PROCESO DE HILAR.	41
3.2 EL PROCESO DE TEJER.	47
3.3 EL PROCESO DE ACABADO.	51
3.4 EL PROCESO DE LA CONFECCION.	55
3.5 EL MANTENIMIENTO	58
3.6 EL ALMACENAJE.	62
3.7 LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	63
3.8 LOS DEPARTAMENTOS COMERCIALES.	66
3.9 LOS DEPARTAMENTOS DE ORGANIZACION.	66
3.10 EL PROCESO DE DISEÑO Y CREACION DEL PRODUCTO.	67
4 - NECESIDADES DE FORMACION	72
4.1 DEFICIENCIAS BASICAS DE FORMACION.	72
4.2 NECESIDADES DE FORMACION PARA LOS PERFILES PRO- FESIONALES DEL NIVEL 3	79
4.3 LA POSICION DE LAS EMPRESAS ANTE LA FORMACION.	95
4.4 CUANTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE FORMACION	103
4.5 LA SITUACION DE LA OFERTA FORMATIVA.	107

5 - CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE FORMACION EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION	113
AGRADECIMIENTOS.	126
NOTAS.	127
ANEXO 1 INFORME DE LA EMPRESA A.	128
ANEXO 2 INFORME DE LA EMPRESA B.	152
ANEXO 3 INFORME DE LA EMPRESA C.	163
ANEXO 4 CUESTIONARIO SOBRE FORMACION DE MANDOS INTERMEDIOS.	186

0 - INTRODUCCION: OBJETIVOS Y METODOLOGIA.

El objetivo principal del presente informe es el de profundizar en las necesidades de formación que está generando la evolución de la franja de cualificación definida en el nivel 3, según la clasificación de la CE, en el sector textil y de la confección en España. Esta franja fue señalada, en estudios anteriores (1), como uno de los colectivos claves en el proceso de modernización del sector y en ella se detectaron importantes deficiencias formativas.

Los anteriores estudios, más este nuevo informe y los trabajos que el mismo CEDEFOP está realizando sobre equivalencias de las cualificaciones entre los países miembros de la CEE, referidos, entre otros, al nivel 2 del sector, empiezan a llenar el profundo vacío que hasta ahora existía sobre los aspectos de cualificación y formación en el sector textil-confección en España.

Paralelamente se están realizando esfuerzos para mejorar la estadística y la información en el sector, con lo cual es de esperar que, todo ello, redunde en un mejor conocimiento de los problemas que afectan a la gestión de los recursos humanos en el sector y que sirva de base para facilitar las actuaciones de los agentes sociales.

En el proyecto inicial del informe se preveían tres objetivos operativos a cubrir:

1.- Descripción de los perfiles profesionales de las personas que actualmente componen el nivel 3 en la industria textil y de la confección en España y su evolución reciente y futura.

2.- Estimación de las necesidades de formación en este nivel para cada subsector del textil para los próximos diez años.

3.- Proposición de acciones encaminadas a subsanar las deficiencias de formación en las personas del nivel 3 del textil y de la confección en España.

Estos objetivos se han abordado en tres fases. En una primera fase se han estudiado tres casos referidos a empresas significativas del textil y confección español, a través de tres informantes consultores.

Las empresas elegidas para el estudio de los casos típicos tienen las siguientes características:

1.- Empresa A. Empresa textil del subsector de la lana peinada que tiene hilatura, tejeduría, tintes y acabados y cuenta con un equipo propio de diseño. Se trata de una gran empresa del sector lanero, situada en Cataluña.

2.- Empresa B. Empresa textil del subsector de la hilatura de carda. Se trata de una PYME que abarca el ciclo completo y cuenta con una comercial propia. También está situada en Cataluña.

3.- Empresa C. Empresa de la confección que abarca todo el ciclo de producción completo en el subsector del algodón, desde la hilatura hasta la confección, incluyendo la tejeduría, los tintes, acabados y el género de punto. Es una de las empresas más grandes del país, situada en la Comunidad Autónoma de Valencia.

La selección de los informantes consultores se ha realizado bajo el criterio de elegir personas vinculadas a las empresas a analizar y que ocuparan un puesto directamente relacionado con los aspectos técnicos y humanos de la producción. En un caso ha colaborado el director técnico de la empresa, en los otros dos ha sido el director de personal.

Para la confección de los informes de empresa se ha seguido una metodología de observación y análisis de los puestos de trabajo complementada con entrevistas a los trabajadores que ocupan estos puestos y a los directivos de los respectivos departamentos y empresas. Ese trabajo de campo se ha realizado conjuntamente entre los autores y los informantes en cada empresa.

Este sistema ha facilitado la realización de los tres informes de casos de empresa, pero además, ha permitido recopilar mucha información sobre los conocimientos más amplios de los consultores sobre las condiciones y situaciones de otras empresas de la zona o bien de su mismas características, ya sean de tamaño o de productos similares. Esta información se ha aportado directamente en el informe

final. En los anexos se pueden consultar los informes completos de las tres empresas.

En una segunda fase se ha realizado una consulta generalizada a todo el sector sobre los aspectos más sobresalientes de los tres informes anteriores. La finalidad de esa consulta no era la de recabar una información extensa de primera mano sobre la situación de los puestos de trabajo pertenecientes al nivel 3 en todas las empresas del sector, sino que se pretendía un soporte empírico más amplio para comprobar si las cuestiones más significativas que se habían observado en el análisis de casos podían consolidarse como hipótesis que afectaban a amplios conjuntos del sector.

Por este motivo se confeccionó un cuestionario de síntesis que abordaba directamente algunas de las cuestiones claves sobre las características y necesidades de formación de la franja de cualificación objeto de estudio.

El cuestionario se mandó por correo a todas las empresas del sector de toda España, mediante la colaboración de las agrupaciones empresariales de cada subsector:

- Agrupación Española de Fabricantes de Género de Punto.
- Asociación Española de Productores de Fibras Químicas.
- Asociación de Investigación Textil del Proceso Algodonero.
- Federación Española de Empresas de la Confección.
- Gremio de Fabricantes de Sabadell.
- Federación Nacional de Acabadores, Estampadores y

Tintoreros Textiles.

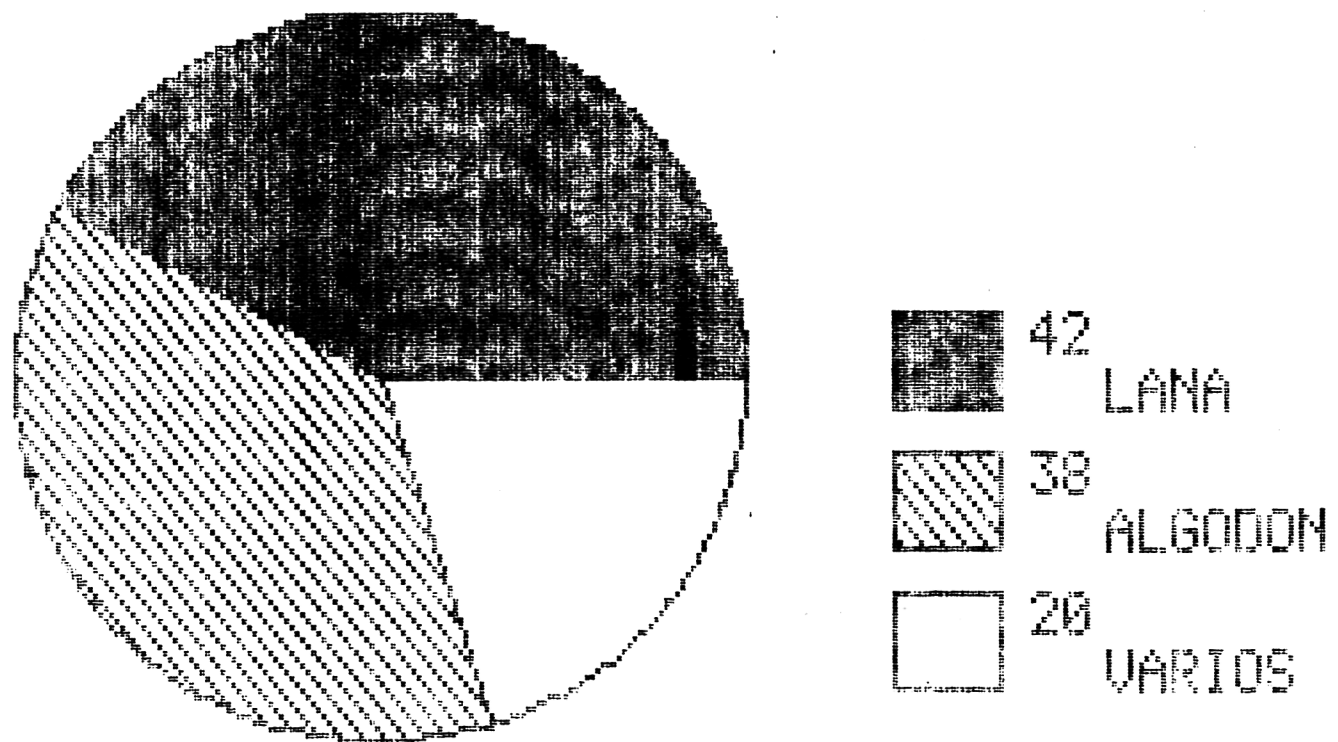
- Agrupación Nacional de la Industria Textil de fibras de recuperación.
- Federación Nacional de Empresarios Textiles Sederos.
- Agrupación de Género de Punto del Maresme.

De un total de unos 2300 cuestionarios enviados se recibieron respuestas de 140 empresas, referidos a 212 ciclos productivos diferentes.

La procedencia de las empresas es principalmente de Cataluña y la Comunidad Autónoma de Valencia, las dos regiones que concentran la gran mayoría del sector, pero también han respondido empresas de Galicia, de Castilla y de Andalucía.

Están representados todos los sectores, incluso los productores de fibras y el sector sedero, aunque debido a que hay empresas que abarcan varios ciclos productivos o trabajan con diversas fibras es difícil su clasificación. En el gráfico 1 se da el detalle de las empresas que respondieron clasificadas por subsectores.

GRAFICA 1.- CUESTIONARIOS CONTESTADOS POR SUBSECTORES (En porcentaje)



GRAFICA 2.- TAMAÑO DE LAS EMPRESAS QUE HAN CONTESTADO EL CUESTIONARIO

(En porcentaje)

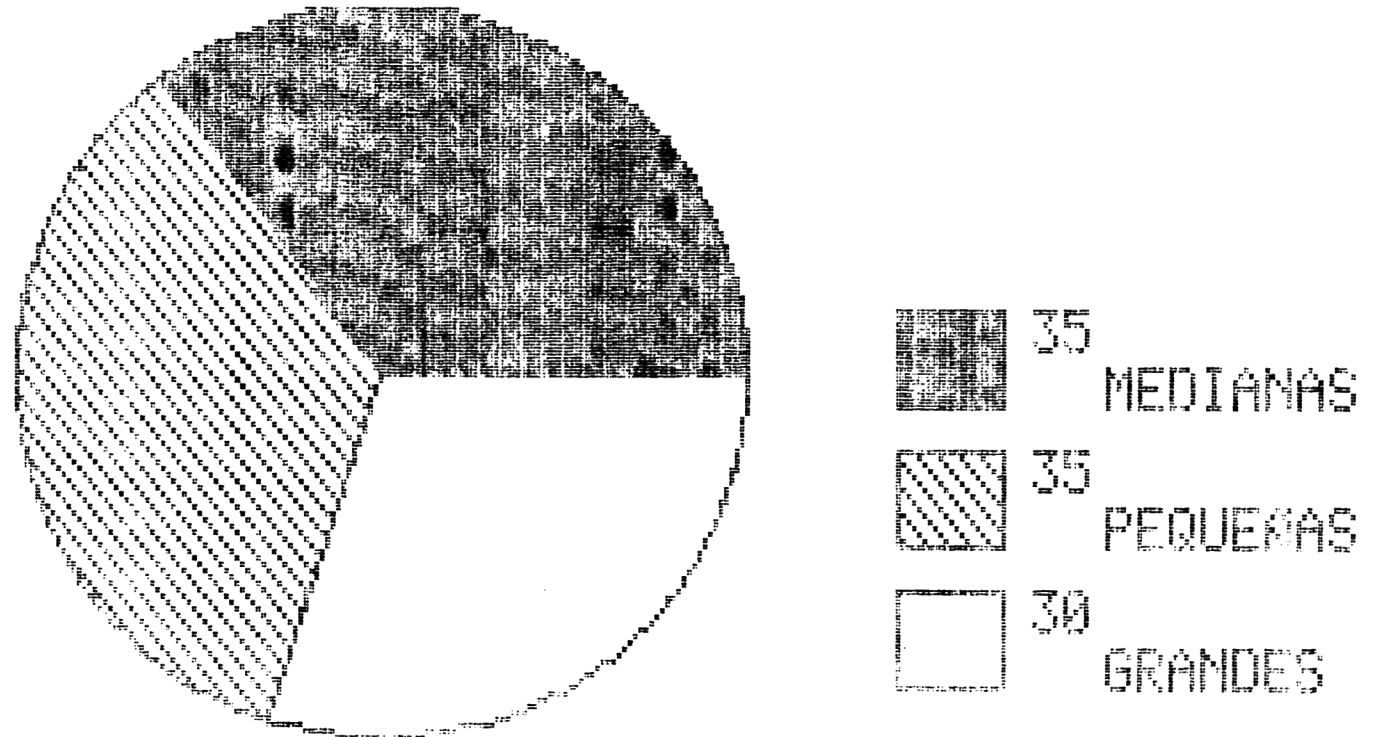
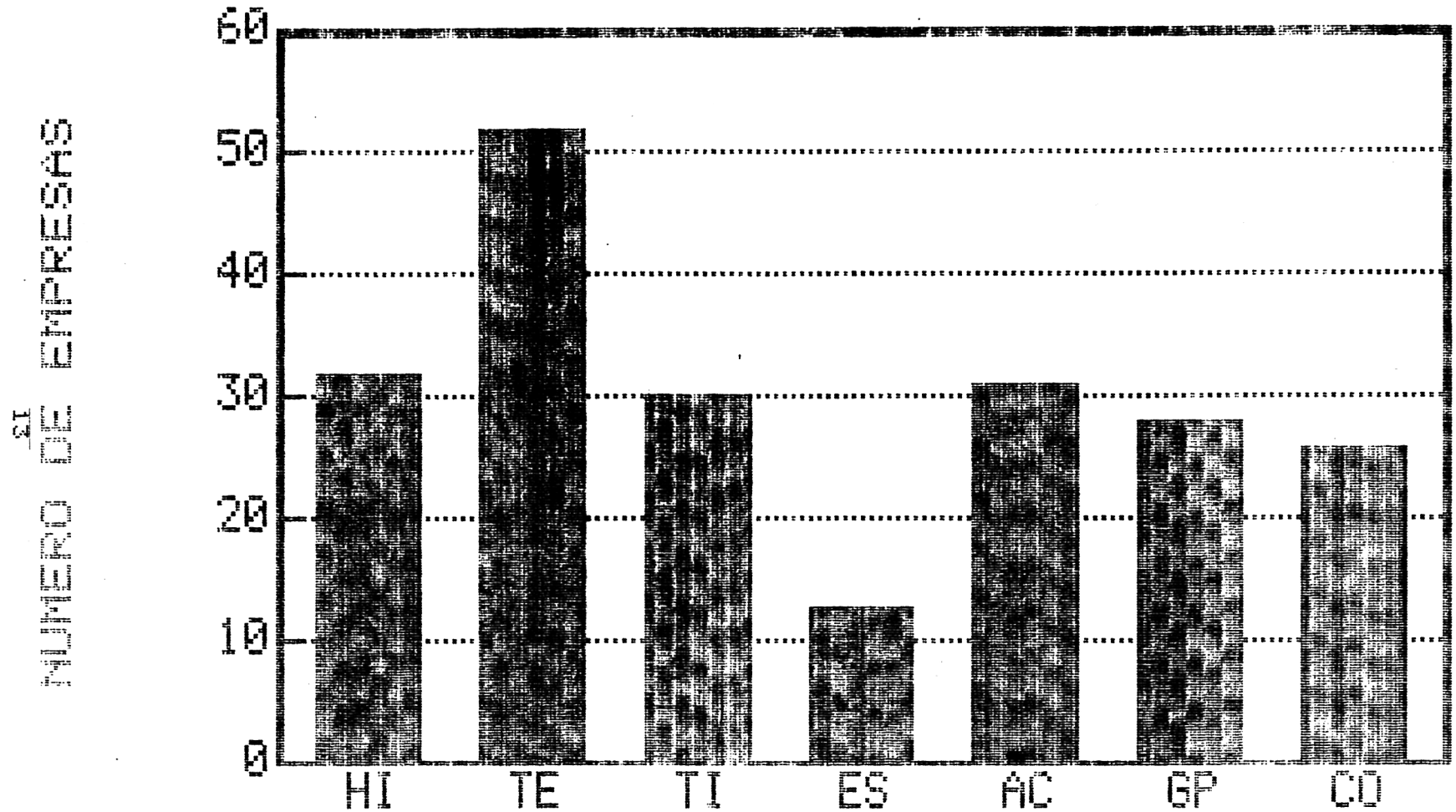


GRAFICO 3.- DISTRIBUCION DE LOS CUESTIONARIOS CONTESTADOS (Total respuestas: 212)



HI: HILATURAS
TE: TEJEDURIAS
TI: TINTES
ES: ESTAMPADOS

AC: ACABADOS
GP: GENERO DE PUNTO
CO: CONFECCION

Están también representados todos los tamaños de empresa. En el gráfico 2 puede verse su distribución. En el gráfico 3 puede observarse la distribución de las empresas por ciclos productivos. Hay que tener en cuenta que una misma empresa puede abarcar varios ciclos.

Como puede verse en los gráficos anteriores, en la muestra obtenida están representados todos los diferentes subconjuntos que pueden formarse en el sector. La homogeneidad de la mayoría de respuestas al cuestionario son indicativas de unas tendencias claras que ofrecen una buena base para afianzar las hipótesis formuladas en los estudios de casos.

En una tercera fase, se ha analizado todo el material recopilado, los informes de casos, las notas de las entrevistas y los resultados de la encuesta para la confección de las conclusiones finales.

La presentación de los resultados en el presente informe va precedida de una breve descripción de las características y de la evolución reciente del sector textil y de la confección en España, con la intención de situar el marco adecuado para facilitar la comprensión del informe.

1 - EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA.

En los últimos años el peso del sector textil y de la confección en el total de la industria del país ha disminuido, pero sigue representando uno de los sectores importantes de la economía española. Según datos recientes del Consejo Intertextil Español el sector representaba en 1985 el 8,1% del producto industrial bruto español y el 12,7% del empleo industrial.

En la tabla 1 se detalla la reciente evolución de los principales índices macroeconómicos de la industria textil y confección españolas.

La localización del sector se concentra en las Comunidades Autónomas de Cataluña y de Valencia representando ambas aproximadamente el 60% del empleo y el 70% de la producción total del sector. En la Comunidad Autónoma de Valencia son importantes los subsectores de fibras duras, fibras de recuperación, alfombras, cordelería y confección. Otras Comunidades Autónomas como Andalucía, Castilla la Mancha y Castilla-León, La Rioja, País Vasco, Galicia también tienen una cierta presencia en el sector.

Las pequeñas empresas dominan la estructura de esta industria. En el sector textil las empresas de hasta 50 trabajadores representaban en el año 1984, último para el que hay datos fiables, el 82% del total y ocupaban el 28%

del empleo del sector. Las empresas mayores de 250 trabajadores representaban el 2'4% del total y el 27'6% del empleo. En la confección las empresas menores de 50 trabajadores representaban el 63% y ocupaban el 13% de los trabajadores.

El textil es un sector con un largo proceso de reestructuración. A las consecuencias actuales de la crisis económica internacional hay que sumarles la larga crisis estructural que padece el sector a partir del orden económico mundial que se desarrolló después de la Segunda Guerra Mundial.

En este orden internacional España ha ocupado un lugar intermedio, situándose entre los países que cuentan con una tecnología de producción avanzada y aquéllos que cuentan con unos costes laborales bajos, cuyos niveles de diseño, moda y calidad son todavía inferiores a los españoles, pero que basan su competitividad en el precio.

Es este un sector tradicionalmente sobredimensionado y dirigido hacia la demanda interior. Desde los años sesenta pierde empleo y, cada vez que se retrae la demanda final interior, sufre profundas crisis de sobreproducción.

Sin embargo, en cada una de esas crisis, desde la de 1967-68, se produce un impulso de renovación y de apertura hacia el exterior. En los años setenta la caída de la demanda, el incremento de los costes y la baja de las inversiones produjeron un fuerte estancamiento de la renovación del

sector y un progresivo desfase tecnológico respecto a la industria de otros países europeos.

En los primeros años de la década de los ochenta se agudizó la crisis del sector, debido al estancamiento de la demanda interior, a la saturación del mercado, a la dificultad por colocar los excedentes en el exterior -debido al incremento de la competencia internacional- y a la imposibilidad de repercutir los incrementos del coste de los inputs en los precios - debido también al aumento de la competitividad de otros países y a la situación de la demanda-, con lo que la rentabilidad del sector descendió considerablemente.

Ante esta situación se produjo una reacción del sector, notándose un importante esfuerzo de renovación y de inversión ayudado por el Plan de Reconversión Textil promovido por el Ministerio de Industria y Energía. Todo ello, junto a la recuperación de la demanda interna, se ha traducido en una mejora de las expectativas en los últimos años, que ha permitido afrontar con una cierta tranquilidad los efectos claramente negativos del primer período de adhesión de España a la CEE, en los que las importaciones han sufrido un fuerte incremento y las exportaciones han descendido en términos reales. Según datos del Consejo Intertextil Español en el año 1986 continuó la misma tendencia de los intercambios exteriores. Respecto a 1985 las exportaciones disminuyeron en un 8,6% y las importaciones aumentaron un 27%.

Ante el conjunto de retos planteados en el sector, puede

decirse sintéticamente que las empresas han adoptado una triple estrategia: un sector de empresas ha optado claramente por la modernización y la incorporación del máximo valor añadido a sus productos. Es decir, diseño y moda, ofreciendo mayor calidad. Otro sector, instalado en niveles medios de calidad, basa su competitividad en el aprovechamiento de mercados residuales de mano de obra barata en situaciones sumergidas o ubicadas lejos de las grandes aglomeraciones industriales. Esta opción no está reñida con instalaciones de alta tecnología, ni con una gestión eficaz con perspectivas económicas positivas. Por último, hay una tercera vía intermedia practicada por empresas normalmente pequeñas, que ofrecen productos en los tramos más elevados de calidad y utilizan al mismo tiempo mercados sumergidos. Entre estas tres opciones hay toda una gama de posibilidades que reflejan la heterogeneidad del sector, desde empresas altamente competitivas hasta otras con graves problemas de supervivencia y que difícilmente tendrán salida.

La existencia de un importante sector sumergido, que no parece que vaya a desaparecer y que, según fuentes oficiosas, podría alcanzar entre un 30% y un 50% de la producción, especialmente en subsectores como la confección o el género de punto, podría alargar la vida o ayudar a mantener sectores en plena decadencia, obstaculizando la total reestructuración del sector.

Los efectos sociales de los cambios que se han producido han sido importantes. Las elevadas cifras de paro que se han

acumulado constituyen un grave problema social, sin que existan perspectivas demasiado halagüeñas para las personas que han perdido su empleo. El textil es un sector maduro que difícilmente va a crecer tanto como para poder absorber esa mano de obra excedente. Es más, los sectores con cierta previsión de expansión no precisan del tipo de personal afectado por la reconversión. A lo que habría que añadir el hecho de que las empresas llevan muchos años con plantillas congeladas y necesitan rejuvenecer su personal, lo que dificulta la recontractación de los trabajadores parados de edad mucho más avanzada. Sin embargo, como puede observarse en la tabla 1, en los últimos años se ha producido una pequeña recuperación del empleo en el sector textil, aunque no en la confección.

En síntesis, puede decirse que hasta ahora la reconversión ha consistido sobre todo en la renovación del parque de maquinaria, pero de cara al futuro, la adhesión a la CEE implica un nuevo reto, el de la calidad. Una parte del sector ya ha empezado a andar por esta vía, pero otra parte debe hacer aún importantes esfuerzos para situarse en el punto de partida.

TABLA1.- INDICES MACROECONOMICOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCION ESPAÑOLAS.

CONCEPTO	AÑO			
	1985		1984	
PRODUCCIO	millones P		millones P	
Fibras quimicas	120.000		115.000	
Industria Textil	834.000		811.000	
Confección	849.500		825.950	
TOTAL	1.803.500		1.952.350	
VALOR AÑADIDO	Mill. P	% Ind. P	Mill. P	% Ind. P
Fibras quimicas	36.000	0,4	36.800	0,35
Industria textil	334.500	3,8	381.000	3,7
Confección	343.700	3,9	387.000	3,9
TOTAL	714.200	8,1	804.800	7,95
EMPLEO	Personas	%empleo indus.	Personas	%empleo indus.
Fibras quimicas	9.300	0,4	9.200	0,3
Industria Textil	172.200	6,6	173.000	6,6
Confección	146.000	5,7	143.000	5,5
TOTAL	327.500	12,7	325.200	12,4
Fuente: Consejo Intertextil Español				

2 - EL PAPEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS Y TECNOLOGICOS DE LAS EMPRESAS.

La definición de la franja de categorías laborales que pueden englobarse dentro del nivel 3 en el sector textil y confección español presenta algunas dificultades. La primera, es debida a que la clasificación por niveles en la que nos basamos obedece a una finalidad básica de homogenización terminológica a nivel internacional especialmente con finalidades más bien educativas o de homologación de cualificaciones, pero no constituye, hoy por hoy, un concepto operativo para la organización del trabajo y de la gestión en las empresas. El concepto de "nivel" no es un concepto utilizado normalmente por las empresas y por lo tanto hay que establecer una equivalencia entre las clasificaciones empresariales y los niveles. Esa equivalencia no siempre es fácil ya que las clasificaciones empresariales suelen abarcar varios niveles, con lo cual aparecen límites o fronteras entre niveles difíciles de precisar.

La segunda, se refiere a las peculiaridades de la situación española. La clasificación por niveles establece para definir el contenido de cada uno de ellos una correspondencia entre unos contenidos formativos y unas franjas de actividades laborales. En el caso del sector textil español esa correspondencia no se da de la misma forma, ya que la franja de actividades laborales que

teóricamente debería corresponder al nivel tres, es decir tareas de carácter técnico que se ejercen con autonomía y/o comportan responsabilidades de mando y de coordinación, están ocupadas por personas que poseen una formación netamente inferior a la que se establece para este nivel: escolaridad obligatoria y/o profesional y formación técnica complementaria o formación técnica escolar de nivel secundario.

En la disyuntiva de escoger entre el criterio formativo o el criterio laboral para analizar la situación española se ha escogido el segundo criterio, es decir, el de la actividad laboral, ya que es el que suponemos presenta una mayor homogeneización a nivel internacional, y el que se ajusta más a los criterios seguidos para la clasificación por niveles.

Por estas dos razones hemos creído conveniente antes de analizar el nivel 3 presentar la categoría en la que se encuadra esta franja de cualificación siguiendo la conceptualización al uso en las empresas. La mayor parte de los puestos clasificables en el nivel 3, por su componente de autonomía y/o de responsabilidad en la programación o coordinación, son considerados por las empresas como mandos intermedios. Aunque, esa categoría supera en mucho los límites del nivel 3, pues engloba, según el tamaño de la empresa, a los niveles 4 y 5.

Siguiendo esta línea se han analizado en las empresas todos los puestos de trabajo considerados como mandos intermedios

y luego se ha estudiado con más detalle aquellos que pueden ser catalogados como pertenecientes al nivel 3. En este capítulo se hace una presentación general de la problemática que afecta a los mandos intermedios en la industria textil y de la confección desde el punto de vista de las políticas de gestión de personal.

Las nuevas tecnologías, la calidad, el diseño y la flexibilización productiva son los factores que han provocado que la reestructuración del sector se convierta en un gran proceso de reorganización interna de las empresas y de los requerimientos de cualificación del personal.

A pesar de ser históricamente una de las cunas de la primera industrialización, el sector textil ha sido tradicionalmente extensivo en mano de obra y su producción se ha basado en criterios empíricos-prácticos y no en criterios de carácter técnico. Los puestos de responsabilidad de las empresas generalmente no han sido ocupados por técnicos, sino por personas de una gran experiencia práctica.

No es hasta estos últimos años cuando puede hablarse de una transformación técnica del sector, en el sentido de pasar de una producción basada en criterios empírico-prácticos a otros de carácter técnico.

En esa situación los mandos intermedios han jugado un papel clave, es decir constituyen los puntales en los que se han apoyado las empresas en sus estrategias de modernización. En primer lugar, vamos a ver cuales han sido los cambios

organizativos y tecnológicos que se han producido y los que se preveen en el futuro para, posteriormente, analizar cual ha sido la política seguida por las empresas respecto a este colectivo del personal.

2.1.- INNOVACIONES TECNOLOGICAS Y ORGANIZATIVAS

Las empresas más avanzadas ya han realizado una profunda renovación tecnológica, que en un primer momento fue de maquinaria de producción y posteriormente ha afectado a todas las secciones de las empresas con la implantación de la informatización y automatización. Este segundo paso es muy reciente y está aún abierto. Actualmente, en el resto de empresas se está produciendo una costosa renovación del parque de maquinaria, con grandes dificultades financieras.

Si nos referimos a los aspectos organizativos, la situación es más precaria. Las empresas aún no han resuelto algunos de los principales problemas que tienen planteados. Un ejemplo de ello es que, a pesar de que algunas empresas tienen un buen nivel tecnológico, su productividad es aún baja comparada con la de otros países.

En general puede decirse que los subsectores del hilado, el tejido y el género de punto tienen un mayor nivel tecnológico que los sectores de tintes, aprestos, acabados,

estampados y la confección.

En hilatura se denota un elevado nivel de automatización. El subsector de fibras de recuperación y la hilatura del algodón y de la lana están en mejores condiciones que los de otras fibras. La innovación tecnológica ha consistido en el aumento de velocidad de las máquinas, en la implantación de aplicaciones informáticas para el control de las máquinas, control del proceso, control de la producción y de la calidad. Los simples accionamientos mecánicos van dando paso a complejos mecanismos electrónicos. Se imponen mandos electroneumáticos. La automatización de los procesos ha avanzado de una manera espectacular. Se han suprimido, en gran parte, los transportes manuales en el interior de la fábrica y se está avanzando en la robotización de operaciones manuales.

Las máquinas han aumentado su producción pero pierden en versatilidad. Esta reducción en la versatilidad requiere una adaptación de la maquinaria, en la medida de lo posible, a las necesidades concretas de cada empresa y a las nuevas situaciones del mercado. Las nuevas máquinas requieren hilos cada vez más regulares y perfectos para poder trabajar con un rendimiento adecuado. El nivel de exigencia es cada vez más alto.

También hay que constatar que los sistemas de hilatura convencional mantienen su posición en una parte importante de las hilaturas frente a los sistemas Open-End, ya que se ha aumentado notablemente la velocidad de los husos y

reducido el ruido producido en el funcionamiento de las máquinas y el consumo energético.

En la tejeduría la renovación también ha sido importante en los últimos años. El 65% de los telares ya no utilizan lanzadera. Aquí la innovación tecnológica ha consistido en el perfeccionamiento de los telares sin lanzadera y en la instalación de microprocesadores para el control y suministro de datos.

El número de empresas que tienen instalados sistemas de control y programación es aún reducido y las que lo tienen, aún no han llegado a optimizar su rendimiento.

Las innovaciones presentadas en la ITMA-87, en el subsector de la tejeduría, apuntan a la consolidación de la aplicación de mandos y controles electrónicos por microprocesador en todas las máquinas de tejer. En general se logran grandes aumentos de velocidad con inserciones de trama de hasta 1800 metros por minuto. En algunos telares se incluye la reparación de trama robotizada y se inicia algo parecido para la urdimbre.

Todas las máquinas de tipo Jacquard van con accionamientos electrónicos aumentando considerablemente la capacidad de almacenamiento de dibujos.

Las empresas que trabajan con pequeñas series tienen dificultades para adoptar las recientes soluciones tecnológicas más bien pensadas para elevadas producciones.

En el sector de los tintes los cambios han consistido en la aplicación de la programación a través de microprocesadores. Para la tintura y la estampación han aparecido cocinas de colores totalmente automatizadas. En los "rames" se controla la operación con un circuito cerrado de televisión para evitar desplazamientos del operario.

En cuanto a los equipos de laboratorio se pone de manifiesto un notable esfuerzo para conseguir aparatos polivalentes que realicen múltiples funciones de una manera automatizada e integrada. Se ofrecen diversas soluciones informáticas encaminadas a conseguir una gestión centralizada de los datos obtenidos por los diversos equipos de laboratorio.

Los crecientes costes que para los fabricantes representa la investigación y el desarrollo de los nuevos equipos ha favorecido un proceso de concentración de esfuerzos a través de agrupaciones, fusiones o colaboraciones entre las diferentes firmas dedicadas a la fabricación de aparatos de laboratorio para el sector textil.

Las empresas que han optado por la innovación en el diseño están introduciendo el CAD a un ritmo muy elevado. Aunque son aún pocas las que lo han aplicado, en dos o tres años se prevé su generalización. En estos momentos se están creando en España las primeras empresas de desarrollo de software especializado en el campo textil.

En las empresas grandes y medianas la informatización general de la administración está ya bastante avanzada, ampliándose

al departamento comercial y planificación de la producción.

En el sector de la confección la situación es algo distinta, ya que el proceso de producción propiamente dicho no se ha visto demasiado afectado por la innovación tecnológica, salvo en casos puntuales. La máquina de coser eléctrica más o menos sofisticada continúa vigente. En algunos puntos de la cadena de montaje se han introducido máquinas automáticas programables, como por ejemplo las planchadoras y las máquinas para hacer bolsillos.

Donde sí se han registrado cambios importantes ha sido en el patronaje -al ser informatizado- y en el corte -que ha sido automatizado-. Sin embargo, el número de empresas que lo han aplicado es aún reducido y generalmente suelen ser las grandes empresas con series de producción largas quienes pueden rentabilizar esa tecnología.

Todas esas innovaciones tecnológicas unidas a los cambios de las estrategias de mercado y de producto de las empresas, han ocasionado unas nuevas necesidades de cualificación del personal y han introducido innovaciones importantes en los perfiles profesionales.

En algunos casos ha significado un cambio radical en el instrumental de trabajo. Es el caso del diseño asistido por ordenador, del patronaje, del corte en la confección, en los que se ha pasado de una actividad prácticamente manual al manejo de un ordenador. Ello supone unas necesidades de aprendizaje del nuevo instrumento de trabajo, y un cambio en

la misma concepción del trabajo, con la exigencia de nuevas habilidades y destrezas.

En otros casos ha significado la automatización de algunas actividades relacionadas con máquinas ya existentes. Automatización de carga y descarga, integración automática de varias máquinas, robotización de ciertas operaciones como puede ser la reparación de la trama, etc. Ello ha supuesto un cambio en la relación hombre máquina, con una potenciación de las funciones de control y vigilancia y una reducción de la intervención del trabajador en la tarea. En esa situación las empresas han tendido a especializar a los operarios en las funciones de control y vigilancia aumentando el número de máquinas por operario, y concentrar las tareas propiamente profesionales en los encargados y contra maestres.

Por otra parte la automatización ha supuesto un incremento de los componentes electrónicos en el conjunto de la maquinaria, es decir, la necesidad del aprendizaje de una nueva tecnología hasta ahora casi ausente de las fábricas textiles. Igualmente en muchos casos se requiere la programación de esas máquinas en la misma fábrica, con lo que es necesario otro nuevo aprendizaje, el de los lenguajes informáticos para la programación y para la interpretación de los datos obtenidos.

El aumento de la velocidad de las máquinas les ha hecho perder versatilidad y les ha hecho más vulnerables a los problemas de calidad. Un error o un desajuste de la máquina

estropea muchos metros de hilo o de tela. Las máquinas necesitan materia prima de mejor calidad para poder soportar las elevadas velocidades. Ello plantea dos cuestiones el control de calidad y la adaptabilidad de la máquina.

El control de calidad exige unas instalaciones en laboratorios e instrumental necesarios para poder realizar los análisis oportunos, pero también exige una organización y un personal preparado para detectar lo antes posible y solucionar los problemas que se presentan.

La disminución de la versatilidad de las máquinas va en sentido contrario a la tendencia a la diversidad de los productos, por lo que se impone la adaptación de las máquinas a las necesidades concretas de cada empresa. Ello requiere un personal capacitado para realizarlo, y muchas veces incluso eso no es suficiente, con lo cual es necesario contar, en la empresa o fuera de ella, con unos servicios de investigación y desarrollo para lograrlo.

Con la nueva maquinaria también se observa una mayor atención a los costes energéticos de su funcionamiento, correspondiendo a los esfuerzos generales en toda la industria para la reducción del consumo y del gasto energético. Ello exige una preparación específica en esta cuestión de los responsables técnicos de la empresa, especialmente en el departamento de mantenimiento, con la aparición de un nuevo perfil profesional: el gestor energético.

Igualmente se observa una mayor atención a los aspectos contaminantes del medio ambiente: aguas residuales, humos, ruidos, polvo, etc. que exigen reciclajes adecuados de los responsables técnicos de la producción.

Por último, algunas innovaciones como el diseño asistido por ordenador (CAD), las mejoras técnicas en los acabados, van en la dirección de favorecer la flexibilidad de la producción, permitiendo la diversificación de productos y el acortamiento de las series. Esa nueva política de producción conlleva una mayor presión organizativa y de carga de trabajo sobre los trabajadores profesionales, que como se ha mencionado coinciden con los mandos intermedios o puestos de responsabilidad jerárquica.

Resumiendo, se puede decir que los cambios organizativos y tecnológicos en el sector han propiciado unas nuevas demandas de cualificación en la franja de los mandos intermedios que se pueden sintetizar en: una mayor profesionalización en su propia especialidad tanto teórica como práctica, su puesta al día en el aprendizaje de nuevas técnicas (electrónica, informática) y en los conocimientos sobre el manejo y el funcionamiento de las nuevas máquinas. Mayor responsabilidad sobre el control de calidad, con lo que significa de conocimientos técnicos y de organización, y una aumento de la carga de trabajo.

2.2.- EL PAPEL DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.

Ante el conjunto de cambios que se han descrito, las empresas han intentado adaptar la mano de obra que poseían a las nuevas necesidades de la organización del trabajo y de las exigencias de cualificación. Para ello, han disminuido la plantilla, con reducciones del personal negociadas a partir de jubilaciones anticipadas, o bajas incentivadas, o bien no renovando el personal que se jubilaba o se marchaba de la empresa, en algunos casos a través de medidas más traumáticas como los expedientes de regulación de plantilla, o no renovando los contratos de los eventuales.

En general no ha habido nuevas contrataciones, a excepción de personal técnico superior o para puestos muy especializados como diseño. Las plantillas de han envejecido notablemente, con lo cual se nota recientemente una tendencia a la contratación de jóvenes para favorecer la renovación del personal.

Por lo tanto las empresas han tenido que hacer frente a la situación de reestructuración interna contando casi exclusivamente con el personal que disponían, y adoptando una política de promoción interna para la sustitución de los mandos intermedios que dejaban la empresa o que se jubilaban.

Ello ha provocado una fuerte presión sobre los mandos

intermedios, ya que en el caso de que una empresa no contara con el personal suficientemente preparado para sustituir un puesto vacante de un mando intermedio debía recurrir a la contratación de mandos intermedios en activo en otras empresas, lo que ha generado una actitud de protección de los mandos propios que ha repercutido en alzas salariales, que ha reforzado también el peso del mando intermedio en la empresa.

El otro factor que ha ayudado a reforzar la importancia de los mandos intermedios ha sido el que de hecho los mandos intermedios ya constituían anteriormente al proceso de transformación del sector la categoría de mayor cualificación entre el personal directo de las empresas, como consecuencia de las políticas de racionalización anteriores, y por lo tanto, en el momento de iniciarse los cambios, eran el colectivo que ofrecía mayor garantía a la empresa para soportar los esfuerzos de adaptación a la nueva situación.

Sin embargo esa política basada en los mandos intermedios ha presentado algunos problemas, relacionados con las características del modelo de gestión de la mano de obra del sector.

Hasta la década de los 80, se puede hablar claramente de una política de gestión de personal sustentada en una mano de obra cualificada que coincidía con los mandos intermedios, es decir prácticamente no había personal cualificado que no tuviera responsabilidades de mando, y en una mano de obra

especializada sin cualificación específica o semicualificada.

El primer colectivo estaba formado por una mano de obra que había aprendido el oficio de la generación anterior correspondiente a otro modelo de gestión de personal, vigente durante el primer tercio del siglo actual, en el que el oficio se aprendía mediante un largo proceso de aprendizaje en la empresa y en el que los oficios estaban muy bien definidos y especializados. Los oficios de esta etapa estaban basados en el desarrollo de unas habilidades manuales y en unos conocimientos prácticos y experimentales de tipo mecánico sobre el manejo y funcionamiento de las máquinas.

La tradicional concentración del sector en unas zonas muy determinadas, facilitó la transmisión de la experiencia y la formación de un personal bastante cualificado por la vía de la experiencia práctica. Por otra parte, hay que tener en cuenta que este modelo corresponde a una situación de fuerte expansión de la economía española con una gran escasez de mano de obra cualificada, y por lo tanto hubo que improvisar una mano de obra cualificada con gran celeridad.

Fue, por lo tanto en esta época (los 50 y los 60), en la que la existencia de unos buenos oficiales acapararon la mayor parte de los requerimientos de la cualificación y se constituyeron en unos mandos intermedios imprescindibles desempeñando una función clave en las empresas.

Esta mano de obra es la que hoy ocupa en su mayor parte los puestos de responsabilidad intermedia en la empresa y sobre la que se ha basado todo el período expansivo de los años 60. Pero esta mano de obra bien preparada profesionalmente para el período anterior, del que hay que destacar el gran retraso en la modernización tecnológica debido a las condiciones políticas, sociales y económicas en que se produjo el desarrollo español, es una mano de obra con un nivel educativo muy bajo (sin estudios o con estudios primarios la mayoría), y con una experiencia profesional muy limitada a la propia experiencia.

Por debajo de estos mandos intermedios están los especialistas compuestos en su mayor parte por trabajadores provenientes de los procesos de inmigración del campo hacia las zonas industriales que tuvieron lugar en los años 60. Es una mano de obra sin ningún tipo de formación ni general ni profesional que se ha ido adaptando a sus puestos de trabajos, pero en una situación en la que la organización del trabajo ya no se basaba en la concepción tradicional del oficio, sino en una mayor división especializada del trabajo y que por lo tanto, ya no ha podido llegar a adquirir una cualificación profesional completa por vía experimental.

Por otra parte, los bajos salarios del sector en comparación con otras industrias, ha provocado que en las zonas de mayor crecimiento industrial durante los años 60, la mano de obra masculina con mayor capacidad y ambición profesional haya dejado el sector para colocarse en otras industrias que para un nivel semejante de cualificación ofrecían remuneraciones

más altas.

Este modelo de gestión de personal ha producido un vacío entre la generación que hoy ocupa puestos de responsabilidad intermedia y el nivel de los operarios, de tal forma que muchas empresas afirman que no tienen personal preparado para sustituir a sus mandos intermedios.

Esa situación debe matizarse, por la información de que se dispone, según las características del mercado de trabajo en el esté ubicada la empresa. Ya que aquellas empresas situadas en mercados de trabajo reducidos y alejados de los grandes centros industriales han tenido que desarrollar políticas de personal basadas en el mercado interior de empresa. Ello les ha obligado a prepararse ellos mismos el personal que necesitaban y por lo tanto no padecen de forma tan intensa el problema generacional descrito, aunque tienen otro tipo de problemas de falta de formación.

Pero esta política de gestión de personal está entrando de alguna manera en crisis, por varias razones: En primer lugar, porque de un buen oficial no necesariamente se forma un buen mando intermedio, sobre todo cuando se ha tenido que improvisar su formación debido a la escasez de personal cualificado. La capacidad de mando, de dirección de personal, de toma de decisiones, etc., no siempre concuerdan con las habilidades y capacidades de un buen profesional de oficio.

En segundo lugar, porque la falta de nivel educativo escolar

de los mandos intermedios provoca problemas y dificultades de adaptación de este personal a las nuevas exigencias de cualificación. Su excesiva dependencia a la experiencia, si bien es un factor muy importante sobre el que se está basando toda la pericia del sector textil español, sin embargo muestra rigideces en el momento de adaptarse a nuevas situaciones no solamente técnicas, sino de formas de trabajar y de métodos.

Esa deficiencia no aparece claramente a simple vista en la mayoría de las veces, porque las empresas se han adaptado al personal existente y por lo tanto ya sea con servicios externos a la empresa, o con complicadas reorganizaciones de su organigrama han ido supliendo esas deficiencias, obteniendo un funcionamiento aparentemente normalizado de la empresa. Ello dificulta la toma de decisiones para enfrentar el problema.

En tercer lugar, porque ya no es posible reproducir, o preparar al personal que debe sustituir a los actuales mandos intermedios con los mismos métodos que se aplicaron hasta el momento. Es decir, por la vía experimental exclusivamente no es posible formar a los mandos intermedios y al personal cualificado que necesita la industria textil y de la confección en un futuro inmediato. Con el agravante que en muchas empresas, no se encuentra ni el personal a preparar por el vacío generacional que se ha mencionado.

Como consecuencia de esta situación puede definirse la situación actual de la política de cualificación y de

formación del personal en el sector como de transición entre dos modelos: el modelo vigente hasta los inicios de los años 80 ya descrito y otro modelo que va implantándose lentamente que se podría definir como de profesionalización, es decir, de utilización de una mano de obra con una formación profesional escolar completa más una práctica laboral y que se describirá con mayor precisión en los próximos capítulos.

La situación de transición entre ambos modelos de gestión de personal se refleja en una cierta ambigüedad a la hora de definir la política de gestión de personal por parte de las empresas. Se observa una oscilación entre el continuismo del modelo anterior y nuevas líneas de actuación en el sentido mencionado.

3 - LOS PERFILES PROFESIONALES DEL NIVEL 3.

Para el análisis de las franjas intermedias se han tenido en cuenta cuatro factores que determinan sus características. El factor más importante es el tamaño, no tanto de la empresa sino de las unidades productivas, es decir de las fábricas. A una unidad productiva mayor corresponde una organización más compleja que incluye como franjas intermedias puestos de trabajo que en una unidad más pequeña pueden ser considerados como directivos. En cambio en una gran empresa, depende si está organizada en una sola fábrica o dispone de varias fábricas más pequeñas para producir el mismo producto, su estructura de cualificación intermedia será diferente. En el primer caso tendrá una estructura más compleja y su franja intermedia será más ancha, en cambio en el segundo caso, la franja intermedia será más estrecha y estará compuesta por menos puestos de trabajo, aunque repetidos en fábricas distintas.

La definición del tamaño de las empresas también presenta dificultades en el sector textil, dada la gran heterogeneidad de procesos productivos que engloba. Por esta razón se especifica en cada caso el tamaño de la empresa definida por su capacidad productiva y no exclusivamente por el tamaño de la plantilla, ya que no refleja adecuadamente el tamaño o la importancia de una empresa.

El otro factor a tener en cuenta es el ciclo productivo que

abarca la empresa. Según las características productivas de las empresas aparece una estructura u otra de las franjas intermedias. Así, se debe diferenciar el análisis según se trate de una hilatura, de una tejeduría, del ramo del agua, del género de punto o de la confección.

Un tercer factor, de menor importancia, pero que tiene su influencia en el número de puestos de trabajo que componen las franjas intermedias, más que en sus características, es el tipo de producto que produce la empresa, ya que productos estándares o de largos tirajes permiten una mayor simplificación organizativa, contrariamente a los productos más sofisticados y sobre todo de pequeñas series.

Por último, evidentemente los criterios o estilos organizativos o de gestión de personal también influyen en las características de las franjas intermedias. Aunque tanto los productos como los equipos técnicos imponen una homogeneidad general a todas las empresas que tengan los factores anteriores con las mismas características, se puede constatar diferencias entre empresas debidas a factores exclusivamente organizativos. Esas diferencias son muy a menudo puramente coyunturales de adaptación de la organización a las personas que la componen, y en otros casos corresponden a criterios o a políticas organizativas propias.

A continuación se describen los puestos de trabajo que componen las franjas intermedias siguiendo el modelo de las empresas piloto que se han estudiado en profundidad para

cada uno de los ciclos productivos. En cada caso se añaden las matizaciones observadas en diferentes empresas debidas a los cuatro factores antes señalados y a los datos generales obtenidos de la consulta generalizada a todas las empresas del sector.

3.1.- EL PROCESO DE HILAR.

Nos referimos tanto a una empresa dedicada solamente a la hilatura como a una empresa que abarque varios ciclos productivos. Solamente se tiene en cuenta el proceso de hilar no se incluyen procesos de tinte que en muchas empresas van asociadas a la hilatura cuando se tiñe el hilo. El tipo de empresa es una hilatura media de 10.000 kilos de hilo a la semana tanto de estambre como de carda y de algodón.

3.1.1.- El majordomo o encargado general de turno. Este puesto de trabajo es la pieza central de todas las empresas del textil. Jerárquicamente depende del director técnico o directamente del director de la empresa según el tamaño de la misma.

Recibe las órdenes de producción y a partir de ahí él es el responsable de su ejecución. Tiene responsabilidad sobre la

producción, sobre la calidad y sobre el personal. El es quien decide el proceso a seguir y determina los parámetros tecnológicos de todo el proceso. Reparte el trabajo, controla su calidad. En muchos casos el laboratorio está bajo su dirección. Realiza las funciones de director de personal de su departamento.

El mayordomo tiene un perfil práctico de alta cualificación. Es la persona que conoce y domina todo el proceso práctico de producción de la hilatura y sabe organizarlo. Sobre él descansa la eficacia técnica y organizativa de la producción.

En las empresas estudiadas aparece una cierta evolución de su papel. En unas empresas hay un mayordomo al frente de cada departamento, todos ellos dependientes del director de producción de la empresa. Este tiene funciones más de tipo directivo pero no de asegurar directamente la producción. En estos casos el mayordomo actúa como director de departamento, aunque no suele formar parte del equipo directivo de la empresa. Debajo de él se encuentran los contramaestres de cada turno. El mayordomo con una dedicación total a la empresa y con una jornada muy dilatada cubre su responsabilidad sobre los tres turnos y está las 24 horas del día a disposición de cualquier problema que pueda surgir. Esa organización la hemos encontrado en las empresas de tamaño medio más tradicionales que abarcan varios ciclos productivos en una misma fábrica.

En cambio en otras empresas, el mayordomo actúa como

encargado general de turno. Es decir debajo del director de fábrica no hay un mayordomo general sino que directamente hay tantos mayordomos como turnos existen. En este caso, su papel es más organizativo y práctico, y con una mayor incidencia del director de fábrica en la definición de las características técnicas de la producción. Esta organización la hemos visto en empresas más nuevas y solamente dedicadas a un sólo ciclo de producción. En este esquema muy a menudo se elimina uno de los tres encargados de turno, dos mayordomos se reparten los tres turnos complementando su jornada con horas extras. En algunas empresas existen por el contrario los tres niveles: director técnico, mayordomo, y encargado de turno.

El primer modelo sería el clásico de organización de una empresa textil media y el segundo marcaría una evolución hacia un reparto de competencias entre mayordomos y directores técnicos diferente. Evidentemente en la actualidad conviven las dos soluciones, dependiendo del tipo de producto y de la política organizativa y de personal de la empresa. Sin embargo esa doble situación del mayordomo es indicativa de que su puesto evoluciona hacia la frontera entre el encargado general de turno y el de director técnico.

Los cambios tecnológicos y organizativos que se han producido, con la tendencia hacia la producción automatizada y continua en la hilatura presionan al mayordomo, en unos casos hacia el encargado de turno, con un director técnico más práctico que asume parte de las funciones que

desempeñaba él, o en otros casos, hacia el director técnico, asumiendo el mayordomo un papel técnico-directivo que hasta el momento se reducía a unas responsabilidades de tipo práctico.

La característica personal de los mayordomos, en general, es la de unas personas de edad avanzada (más de 50 años), con una larga trayectoria profesional en el sector (más de 20 años), con bastante antigüedad en la empresa, y que suelen provenir del campo mecánico. Es decir, son antiguos mecánicos o montadores de máquinas que han ido promocionando, pero sin que ello implique que tengan algún tipo de formación profesional ya sea mecánica o textil. Toda su formación ha sido empírica a partir de su trabajo. De las tres empresas estudiadas, de sus nueve mayordomos, tan solo uno tiene una titulación universitaria de ingeniero técnico textil, otros dos tienen una formación profesional mecánica y el resto no tienen ningún tipo de formación profesional, solamente los estudios primarios.

3.1.2.- El contraamaestre. Jerárquicamente depende del mayordomo o del encargado de turno. Sus funciones pueden asimilarse a las de un capataz o jefe de equipo. En las hilaturas suelen haber dos contraamaestres en cada turno, el de preparado y el de hilado propiamente dicho, aunque ello depende de la complejidad del trabajo y del tamaño de la empresa. En una de las empresas estudiadas, que fabrican grandes series de un número muy reducido de tipos de hilos, básicamente para su consumo interno, en la hilatura sólo hay

un solo contraamaestre por turno que engloba el preparado y el hilado y también el tinte.

Las funciones del contraamaestre de preparación se pueden resumir en las siguientes: distribución del trabajo entre las diferentes máquinas, cálculo de proporciones de mezclas sencillas a partir de parámetros estándares, las más complejas las realiza el mayordomo, control del estado de las máquinas, y anotaciones para el control de producción y de primas, y la dirección del equipo de trabajo.

El contraamaestre de hilado, tiene como responsabilidad la de dirigir los cambios de partida, es responsable del engrase y limpieza de las máquinas, del material de su sección y del encajado del hilo, de la recogida de desperdicios y la dirección del equipo de trabajo formado por las hiladoras.

El papel del contraamaestre parece bastante estable y no es de preveer una evolución de su perfil profesional. A pesar de que aumente la automatización en la hilatura será necesaria la presencia de una persona cualificada responsable de la ejecución de las órdenes del mayordomo o del encargado de turno. En algunos casos es posible que se pueda prescindir de uno de los dos contraamaestres, pero sólo cuando sea posible por el volumen de trabajo o por la poca variedad del producto. Algunas empresas, concentran en el turno nocturno o en el cuarto turno las series más largas y menos complejas eliminando así uno o los dos contraamaestres existentes en los otros turnos. Entonces la producción queda bajo la responsabilidad de un encargado general de noche y

de algunos operarios experimentados.

En el perfil profesional del contraamaestre destaca a parte de su preparación profesional su capacidad de mando ya que de él dependen los operarios hiladores.

Suelen ser personas de media edad, entre los 40 y 50 años, con muchos años en el sector (más de 10), que han ido ascendiendo profesionalmente desde hilador o desde mecánico. En las empresas estudiadas de 14 contraamaestres sólo uno tiene formación profesional completa de tipo industrial y está siguiendo cursos de formación profesional textil. Los demás tienen unos estudios primarios.

De los contraamaestres dependen los ayudantes de contraamaestre. Su función es la de ayudar al contraamaestre en los aspectos mecánicos del ajuste de las máquinas. Tanto por su contenido como por no tener mando o responsabilidad sobre otros trabajadores creemos que no debe incluirse en el nivel 3. De hecho son operarios que ayudan al contraamaestre sin ningún tipo de autonomía en su trabajo. La tendencia es que un solo ayudante esté al servicio de los dos contraamaestres de los turnos de día.

3.2.- EL PROCESO DE TEJER.

Se incluyen además de la sección de telares, las secciones de bobinados y de urdido. La descripción de las categorías se basa en una empresa con una capacidad de 5.500 metros de tela diarios, con unas 40 máquinas de tejer de proyectil, dedicada a productos de estambre de fantasía. Su organización se comparará con otra empresa dedicada a la producción de un número muy reducido de tipos de tela de algodón con series largas, y con una capacidad de 50.000 metros de tela diarios y con unas 190 máquinas de tejer de pinzas y 40 telares de proyectil.

3.2.1.- Los majordomos o encargados de turno. En la tejeduría los mayordomos juegan el mismo papel que el descrito en la hilatura, con la misma perspectiva evolutiva entre el director técnico de la fábrica y los encargados de turno. Su función principal es la de organizar la producción: distribuye el trabajo, hace los estudios de producción, mejora métodos, lleva el control informático de la producción en las empresas que lo tienen instalado, dirige directamente el laboratorio. En algunas empresas es él quien controla las primas de trabajo y ejerce la dirección de los equipos de trabajo de su departamento. En los casos que realiza funciones de encargado de turno resalta su papel de dirección de personal.

En los casos en los que hay mucha variedad y complejidad de productos puede estar ayudado por un colaborador a nivel de contraamaestre para la distribución del trabajo y en la sección de urdido.

El mayordomo es un hombre de taller, en el cual se pasa más de la mitad de su tiempo de trabajo. En casi todas las empresas consultadas el mayordomo (y esto se puede generalizar a otros departamentos, no sólo a la tejeduría) se guarda algunas operaciones para realizar él directamente, según sus aficiones personales. Por ejemplo, realizar personalmente los dibujos de las letras de los orillos, o en una hilatura el mantenimiento de los peines del gill y de la peinadora, o también responsabilizarse directamente del engrase de las máquinas, etc. Ello nos parece sumamente representativo del perfil profesional típico del mayordomo, de su formación empírica, de su oficio práctico, que conoce a fondo cada una de las operaciones y procesos de su departamento, y que de alguna forma puede decirse que añora las labores de su oficio de mecánico, o de tejedor o hilador, y al guardar para sí alguna función le sirve para descargar las tensiones de su cargo como responsable del departamento. No es raro oír afirmar a un mayordomo que a él le gusta ensuciarse las manos en la máquina. Esa combinación de oficio y de experiencia práctica es altamente valorada por las empresas, y es de difícil obtención en las condiciones actuales.

Otras veces el guardarse para sí alguna operación obedece a una cierta desconfianza hacia la pericia de su personal dado

su nivel de cualificación, como ya se comentará más adelante.

El perfil personal de los mayordomos de la tejeduría es parecido al descrito para la hilatura. Personas con una avanzada edad laboral, con muchos años de experiencia en el sector y sin formación profesional específica. De los cuatro mayordomos estudiados sólo uno tiene formación profesional mecánica, los demás son antiguos mecánicos sin formación que han ido aprendiendo el oficio en la empresa.

3.2.2.- Los contraмаestres. Su función principal es de tipo técnico, y consiste en la responsabilidad de dar la orden para poner en marcha las máquinas para producir una partida. Es decir, pican el dibujo, lo montan en el telar, hacen la muestra, revisan la máquina para adaptarla a las condiciones de la partida, y normalmente antes de dar la orden de iniciar la producción consultan con el teórico de tejidos o con el mayordomo o director técnico la validez de la muestra. Es un trabajo cualificado de ejecución en el que todos los parámetros vienen definidos.

El número de contraмаestres por turno depende del número de máquinas. En las dos empresas estudiadas hay un contraмаestre para unas 40 máquinas de tejer de proyectil, en cambio para máquinas de tejer de pinzas, la relación es de un contraмаestre por cada 100 máquinas. Según el volumen de cambios de series o su complejidad puede haber otros contraмаestres para coordinar los trabajos, o

específicamente para las secciones de urdido.

Igual que en hilatura el perfil profesional del contraamaestre parece bastante estable de cara al futuro. La mayor rapidez, perfeccionamiento y automatización de los telares ha convertido al tejedor en un conductor-vigilante de la máquina, en cambio el contraamaestre va concentrando todo el oficio, es decir se convierte en el verdadero tejedor moderno que acumula el oficio tradicional con las nuevas exigencias de cualificación.

La reducción del número de tejedores por el aumento de la relación tejedor número de telares disminuye la función de mando del contraamaestre y lo perfila como un jefe de equipo en el que forma la figura central y cuenta con dos tipos de ayudantes. Los ayudantes de contraamaestre como mecánicos para organizar el cambio de partida, y unos vigilantes (tejedores) para supervisar las máquinas cuando están en marcha.

La media de edad de los contraamaestres suele girar entorno a los 40 años con una antigüedad en la empresa de más de 10 años. Su formación profesional es inexistente, contando solamente con estudios primarios. De los 18 contraamaestres de las tejedurías estudiadas ninguno poseía una titulación de formación profesional.

3.3.- EL PROCESO DE ACABADO.

Conviene distinguir entre las secciones de tinte y el acabado propiamente dicho que engloba el repasado y el apresto. Nos referimos a una sección de tinte y acabado de una empresa con una capacidad de tinte de 2.000 kilos día de hilo y 1.500 metros de tela día, y una capacidad de acabado de 5.000 metros día.

3.3.1.- El tintorero. La figura del tintorero se sitúa en el límite superior del nivel 3, tanto por el contenido de su trabajo, de carácter técnico, como por su formación, en muchos casos es un ingeniero técnico químico.

El contenido de su trabajo es el de dirigir el proceso de tintura. Ello comporta la decisión sobre el proceso a aplicar en cada caso, definir los parámetros de la cocina de colores, y organizar el trabajo. Es un puesto con mucha autonomía, solamente cuando hay que tomar decisiones sobre colorantes, sus precios, y nuevos productos hay una consulta a los directores o en algún caso al mayordomo de acabado.

En el caso de la tintura de hilo, el tintorero tiene ayudantes de laboratorio y un pesador y varios operarios para la manipulación del producto. Este personal no puede clasificarse en el nivel 3. El ayudante de laboratorio y el pesador suelen tener una categoría superior al operario

parecida al del ayudante de contraamaestre.

En las tintorerías mayores, con una capacidad superior a las 300 piezas diarias suele haber un jefe tintorero y un ayudante que también es tintorero. En estos casos quizás habría que considerar al jefe, de nivel 4 ó 5 según el organigrama de la empresa, y al ayudante del nivel 3.

Como ya se ha mencionado la formación de los tintoreros es a menudo la de ingeniero técnico químico, pero en otras ocasiones no es así, sino que ha seguido una larga formación práctica en la empresa. Esa formación suele ser muy larga y especializada en el tipo de producto que realiza la empresa.

En las empresas estudiadas los dos tintoreros, uno es ingeniero técnico químico y el otro tiene una formación profesional en la rama mecánica y un largo aprendizaje en la empresa.

La situación del tintorero en la empresa parece estable sin que se prevean cambios importantes en su perfil profesional.

3.3.2.-El mayordomo de acabados. Las dos secciones de tintes y acabados suelen tener bastante autonomía entre ellas. Al frente de la sección de acabados está el mayordomo, que participa de las características de su categoría ya descritas en otras ocasiones.

En las empresas de la lana se da la distinción entre una

sección de húmedo y una de seco. En las empresas de tamaño medio el mayordomo coordina las dos secciones, al frente de cada una de las cuales hay un contramaestre. Pero en las grandes empresas puede haber un mayordomo para cada sección bajo la dirección de un director técnico.

La función del mayordomo en esta sección es la de organizar el trabajo a partir de las órdenes que le llegan de producción. Hace estudios de procesos, de producción, de métodos, de aplicaciones de creación de tipos y de modelos de acabados. Toma las decisiones sobre los productos a utilizar. Tiene una gran responsabilidad en la calidad final del producto, por lo cual supervisa directamente el control de calidad. Suele tener también muchas relaciones con el departamento comercial y con el departamento de diseño, para discutir las demandas de los clientes y las posibilidades técnicas de las propuestas de los diseñadores. Incluso algunas veces tiene contacto con los clientes para discutir los problemas de calidad. A todas esas funciones hay que añadir las de dirección del personal del departamento.

La formación de los dos mayordomos observados, uno es ingeniero técnico textil y el otro no tiene ninguna formación específica, aunque es un gran experto autodidacta en electrónica. Esa disparidad en los niveles de formación refleja la complejidad del puesto de trabajo y la doble evolución que ya hemos mencionado hacia un perfil más técnico o más práctico, en el que el tipo de producto que se fabrica y la organización de la empresa tiene mucha importancia.

3.3.3.- Los contraмаestres. Los contraмаestres de húmedo y de seco tienen funciones parecidas, de nivel algo inferior a los contraмаestres de otras secciones. Son puestos de trabajo con poca autonomía, en los que se alternan tareas de tipo organizativo con otras de tipo manual correspondientes a un operario.

En la sección de húmedo el contraмаestre realiza las funciones de distribución de las piezas por procesos, organiza el movimiento y distribución manual de las piezas, prepara soluciones o productos de desengrasado, engrase y limpieza de las máquinas. No suele tener mando o es muy reducido su equipo. Ante los problemas que puedan surgir o ante la entrada de nuevos productos interviene directamente el mayordomo.

En la sección de seco, las funciones son parecidas, pero con algo más de mando, pues tiene un equipo más numeroso bajo su dirección.

De hecho, los contraмаestres de este departamento son unos oficiales cualificados con algo de mando que podrían situarse en el límite entre el nivel 2 y el 3. Una mayor automatización de los procesos de acabado puede conllevar la unificación de las dos secciones bajo un único contraмаestre.

De los cuatro contraмаestres estudiados ninguno de ellos tiene ningún tipo de formación específica, sólo estudios

primarios. Son antiguos peones ascendidos a contraamaestre.

3.4.- EL PROCESO DE LA CONFECCIÓN.

La empresa de referencia tiene una producción de 3000 piezas diarias, con una plantilla entre los 230 y los 270 trabajadores según la temporada. El organigrama de una fábrica de confección es bastante simple, pudiendo identificar el nivel 3 en los jefes de sección. En este apartado sólo se tiene en cuenta el estricto proceso de producción, dejando a parte el almacén, el diseño, la organización administrativa y la comercial.

Las secciones más usuales son: la sección de corte, las cadenas de producción, la lavandería, la sección de repasado. Una característica común a todos estos puestos es la preeminencia de las funciones organizativas y de mando por encima de las estrictamente técnicas.

Las funciones del jefe de la sección de corte son eminentemente prácticas y organizativas. Se trata de repasar la calidad de las telas y ejecutar las órdenes de corte, organizando meticulosamente el trabajo para mantener un orden ante la gran variedad de patrones y de telas que se debe de cortar. Tanto si la sección está equipada con sistemas manuales, semiautomáticos o automáticos esta es la

tarea principal del responsable de la sección. En el caso de cortes automatizados evidentemente, el jefe de la sección ha de conocer el manejo del aparato y su programación.

Los jefes de la cadena de confección tienen también una tarea básica de organización del trabajo y de asignación de las tareas a los diferentes trabajadores. Según el tamaño de la cadena y el tipo de organización del trabajo pueden haber más o menos divisiones de la cadena en secciones con un responsable delante de las mismas. Debido a la alta especialización del personal en un número muy limitado de operaciones, y a la organización muy taylorista del trabajo, prácticamente cada día o cada semana (depende de la longitud de las series) el responsable de la cadena debe decidir la asignación de los puestos de trabajo entre el personal según el tipo de orden de producción que le entre en la cadena y el personal de que dispone. La importancia del factor humano en el proceso de confección por el bajo nivel de tecnificación de las tareas, otorga una importancia vital a estos cargos, ya que depende en una buena parte, de las habilidades de mando y organizativas del jefe de la sección el que se cumplan los objetivos fijados de producción con la calidad exigida.

Además de las tareas organizativas cada vez más se tiende a integrar en sus responsabilidades el control de la calidad. Varias de las empresas visitadas tienden a reducir sus departamentos de calidad e integrar su control en la misma cadena.

La sección de la lavandería en aquellas empresas en las que exista, tiene un carácter más técnico sobre todo en aquellos casos en que el lavado es una parte esencial del proceso de acabado de la prenda. Sin embargo el jefe de la sección tiene poca autonomía y poca responsabilidad en la decisión de los aspectos técnicos del uso de la técnica del lavado. Generalmente se dedica a la organización del trabajo y a la ejecución de unas fórmulas de lavado que le vienen dictadas.

El jefe de la sección de repasado final tiene una función básica de control de calidad final y de organización meticulosa del trabajo. Es una tarea de gran responsabilidad y de toma constante de decisiones.

En cuanto a las características personales de estos mandos intermedios es de destacar una edad mucho más baja que sus homólogos del sector textil. La edad media oscila entre los 30 y los 35 años. A pesar de que la inmensa mayoría del personal de la confección es femenino los jefes de sección suelen ser hombres. Y por último, suelen ser personas sin ningún tipo de formación profesional específica, con estudios generales primarios.

Se podría discutir la posibilidad de incluir en el nivel 3 los responsables de los departamentos de las empresas de la confección. Las empresas visitadas consideran a este personal como directivo y por lo tanto con responsabilidades que superan las incluidas en el nivel 3, sin embargo algunos cargos por las características de sus funciones podrían homologarse a la figura del mayordomo en los procesos

textiles. Por ejemplo, el responsable del departamento o sección de acabado final, que en algunas empresas engloba la lavandería, el repasado final y el almacén. O también el responsable del mantenimiento, o en algunos casos de empresas medias y pequeñas el responsable de producción.

Los responsables de las secciones de acabado o los jefes de mantenimiento creemos que deben considerarse dentro del nivel 3, por el carácter práctico de su trabajo, por su nivel formativo y porque aunque en algunos casos formen parte de equipos directivos su incidencia en la gerencia de la empresa no es de tanta responsabilidad.

En los otros casos, su inclusión en el nivel 3 dependerá básicamente del tamaño de la empresa. Más adelante se comentarán la situación en este tipo de empresa.

3.5.- EL MANTENIMIENTO.

El departamento de mantenimiento es uno de los que ha variado más en los últimos años. De una brigada numerosa de trabajadores de oficio, con talleres preparados para cubrir la mayor parte de las eventualidades tanto de las máquinas como de las instalaciones, se ha pasado a unos equipos muy reducidos sólo para cubrir lo mínimo indispensable.

En las empresas estudiadas se ha observado una doble política de mantenimiento en función de la zona de ubicación de la empresa. Las empresas situadas en zonas de tradición industrial textil con una elevada concentración de empresas del sector, se sigue una política de subcontratación del mantenimiento a talleres exteriores a las empresas. El 80% ó 90% del mantenimiento se hace desde el exterior. La fuerte concentración del sector en la localidad ha potenciado la existencia de una amplia oferta de mantenimiento y de reparación especializada tanto para la maquinaria como para las instalaciones, que puede ofrecer sus servicios con bastante rapidez y eficacia. En estos casos las empresas han reducido sus equipos de mantenimiento a la mínima expresión y han cerrado sus talleres.

En cambio, las empresas situadas en zonas no tradicionalmente textiles y alejadas de los centros industriales, normalmente situadas en zonas agrícolas, no pueden contar con una oferta de mantenimiento exterior, y los servicios postventa de sus proveedores tardan tiempo en acudir en caso de necesidad, con lo cual tienden a realizarse ellas mismas el mantenimiento. En estos casos los equipos de mantenimiento son más amplios, aunque, sin que sean comparables a los existentes años atrás.

Se observa que las empresas más autónomas en el mantenimiento tienden a dar más importancia a esa función y a llevar una política más exigente en este punto, en comparación con las empresas que subcontratan el mantenimiento.

Pero en general las empresas textiles dependen del exterior para la reparación de su maquinaria, o bien de las casas suministradoras o bien de los talleres mecánicos y eléctricos de la localidad.

Pocas empresas llevan una política de mantenimiento preventivo, en general no se actúa sobre la máquina hasta que se para por alguna avería. La prevención suele reducirse al engrase y limpieza periódica de la máquina.

Cuando una máquina se avería es el contraamaestre quien intenta solucionar el problema. Si no es una avería muy corriente y sencilla suele ser necesaria la presencia del mayordomo del departamento. Este por su experiencia y por sus conocimientos prácticos de mecánica es la persona que más a menudo interviene en las reparaciones. En último caso se llama al equipo de mantenimiento para que intervenga. Si no se logra aclarar el problema o bien si no es posible solucionarlo con los medios de que se disponen en la empresa se recurre al exterior. Muchas veces, también directamente el mayordomo del departamento afectado es quien avisa o encarga al exterior la solución del problema.

Este esquema de política de mantenimiento se basa en el mayordomo y no en la existencia de unos profesionales especializados en la materia.

En esta cuestión también se sigue el mismo esquema de gestión de personal que se ha observado para los otros departamentos. Toda la responsabilidad se concentra en una

persona muy cualificada, con unos conocimientos prácticos y con mucha experiencia, que dirige un equipo de trabajadores semicualificados sin una preparación profesional. La intervención de esa persona cualificada se hace imprescindible (en este caso el mayordomo), absorbiendo una parte considerable de su tiempo de trabajo en unas tareas que en principio no le deberían corresponder.

Los equipos actuales de mantenimiento tienen como misión atender los problemas que surgan en la instalación general de la empresa y no tanto en la reparación de las máquinas. Ello ha sido propiciado por la rapidez de las innovaciones tecnológicas en la maquinaria. Los equipos de mantenimiento no están preparados para realizar la reparación de esa maquinaria, y por otro lado la gran variedad de maquinaria y de tecnologías presente en una fábrica textil hace difícil que un solo equipo esté preparado para atender cualquier tipo de reparación.

Es de prever pues, que este departamento tenderá a desaparecer como tal en la medida que las empresas continuen con la misma política de mantenimiento, es decir perderá autonomía como departamento y pasará a formar parte de otro departamento, como en el caso de una de las empresas estudiadas en la que mantenimiento pasará a depender de un departamento de compras de materiales que engloba también a los servicios de la empresa (limpieza, chóferes, etc.). El puesto de jefe del departamento de mantenimiento se amortizará quedando un capataz o jefe de equipo.

El personal actual de esos equipos suele ser personal sin ningún tipo de formación profesional que ha adquirido su oficio a través de la experiencia. Los responsables del departamento de las empresas estudiadas tienen una formación muy variada, desde un ingeniero técnico, hasta una persona sin formación, pasando por dos con formación profesional de tipo mecánico.

3.6.- EL ALMACENAJE.

En las empresas textiles se pueden distinguir dos tipos de almacenes, los de materias primas y los de productos acabados. La consideración del jefe del almacén como correspondiente al nivel 3 depende del volumen de movimiento del mismo, del personal que tenga a sus órdenes y de las tareas administrativas que realice. En función de estas variables las empresas visitadas consideran los jefes de almacén como personal intermedio o simplemente como un operario con un cierto grado de responsabilidad.

Las funciones del responsable de almacén son dirigir el equipo de trabajo, organizar el almacén y control de las entradas y salidas. Debido a la gran variedad de productos que elabora una fábrica textil o de confección, hay empresas en las que realmente esas tareas exigen un grado de cualificación y responsabilidad elevado. Con la

informatización progresiva de la administración del almacén sus responsables deben saber manejar un programa informático, con lo cual ese puesto se perfila en los casos que adquiere esa complejidad como del nivel 3.

En el caso de empresas muy grandes, el jefe de almacén supera el nivel 3 para pasar al nivel técnico o directivo, entonces hay que considerar en el nivel 3 a los jefes de productos o de secciones del almacén.

En general el nivel formativo de los jefes de almacén suele ser bastante bajo, con estudios primarios. Suelen ser personas ordenadas y responsables pero sin ningún tipo de preparación específica.

3.7.- LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Aquí se tratan estrictamente los procesos administrativos entendiendo como tales los relacionados con la gerencia de la empresa, la administración contable, la administración relacionada con las compras y el personal. Aparte se tratarán los departamentos comerciales, de organización, y el diseño.

En general la organización de la administración de las empresas medias y pequeñas del sector textil y de la

confección no ofrece lugar para puestos de nivel 3. Los diferentes departamentos o secciones están dirigidas por un directivo ayudado directamente por personal auxiliar del nivel 2.

El lugar más claro de ese tipo de organización es la gerencia. El gerente tiene a su disposición algunas secretarias y algunos administrativos sin que haya normalmente personal intermedio. En las otras secciones (contabilidad, compras, personal) normalmente también es así, pero pueden presentarse variaciones en función del tipo de organización del equipo directivo de la empresa.

Por ejemplo, en el caso de que las funciones de dirección de personal sean asumidas directamente por el gerente o director de la empresa o por el propietario, asesorado técnicamente por un gabinete externo, suele haber un administrativo que lleva toda la gestión administrativa del personal con bastante autonomía en la ejecución de su trabajo y con algún auxiliar bajo sus órdenes.

Con menor frecuencia ocurre lo mismo en compras. En contabilidad, sin embargo es más corriente, ya que algunas veces el contable ocupa un lugar intermedio considerándosele como un directivo de segundo orden. En algunos casos, el aspecto de mayor responsabilidad de la contabilidad es contratado con gestorías o empresas de auditoría exteriores, y entonces el administrativo responsable de la administración contable podría considerarse como un nivel 3.

En las empresas de mayor tamaño aparece la figura del adjunto a la dirección de una sección o departamento (de compras, de contabilidad) que en muchos casos puede considerarse de nivel 3, tanto por el nivel de su formación, como por el grado de autonomía en su trabajo. Debajo de él sólo hay personal administrativo auxiliar y por encima sus jefes tienen una consideración de directivos.

Esos adjuntos, normalmente no son técnicos, sino administrativos que han ascendido a puestos de mayor responsabilidad. Su formación suele ser de tipo secundario, ya sea bachillerato general o formación profesional administrativa. En muy pocos casos poseen una formación superior post-secundaria o universitaria. En el caso de los contables es donde puede haber una formación más amplia del tipo peritaje mercantil o un primer grado universitario.

Es decir, que no se puede sacar unas conclusiones generales y dependerá del tipo de organización de cada empresa el que se puedan localizar algunos puestos de trabajo de nivel 3 en las secciones de tipo administrativo. Solamente en las grandes empresas pueden considerarse los adjuntos de directores de departamentos, y en todo caso las fronteras no son claras, ya que no hay una delimitación clara de funciones que defina un puesto de trabajo administrativo del nivel 3, sino que depende de cada tipo de organización.

La introducción de la informática en los procesos administrativos consolida aún más esa organización directa sin puestos intermedios, pues la reducción de personal

favorece que pueda dirigirse directamente un departamento sin necesidad de personal intermedio.

3.8.- LOS DEPARTAMENTOS COMERCIALES.

Aquí debe distinguirse entre la administración comercial y la organización de las ventas. En la administración comercial puede aplicarse lo dicho para las tareas administrativas. En las empresas grandes, los adjuntos de ventas o los responsables de ventas de zonas, podrían considerarse incluibles en el nivel 3. En cuanto a la organización de las ventas no se ha analizado en profundidad ya que las situaciones son muy diferentes entre las empresas, según tengan o no red comercial propia.

3.9.- LOS DEPARTAMENTOS DE ORGANIZACIÓN.

Estos departamentos suelen ser los que planifican la producción, es decir los que dan las órdenes al taller a partir de los pedidos y sus tiempos de entrega, y la existencia en almacén de materias primas, los que hacen los estudios de organización del trabajo, y el control técnico y

administrativo de la producción.

El responsable de este departamento suele formar parte del equipo directivo de la empresa y tiene bajo su mando algunos administrativos. Por lo tanto no hay niveles intermedios, sin embargo habría que considerar la figura del administrativo que lleva todo el control o planing de la producción. En varias de las empresas visitadas, se ha resaltado el papel clave que ocupa esta persona que tiene una gran responsabilidad en sus manos, tanto si su trabajo es manual como informatizado. Aunque no suele tener mando en las empresas de tamaño medio, su cualificación es más elevada que la correspondiente a un simple administrativo. Podría incluirse este puesto en el nivel tres por sus funciones de programación. El nivel de formación de estos individuos suele ser de enseñanza secundaria, en general con el bachillerato completo.

3.10.- EL PROCESO DE DISEÑO Y CREACIÓN DEL PRODUCTO.

Este proceso incluye en la confección desde el diseño hasta el patronaje y la elaboración de las colecciones y en el textil desde el diseño hasta la elaboración del muestrario.

Los departamentos de diseño suelen estar muy relacionados con la dirección de la empresa y muchas veces integrados en

su estructura comercial. Los responsables de estos departamentos suelen ser directivos, y los diseñadores son considerados como técnicos, aunque muchas veces las empresas no cuentan con diseñadores propios, sino que contratan los servicios de diseñadores profesionales o tienen establecidos convenios con otras empresas con marcas propias (generalmente extranjeras). En este segundo caso el departamento de diseño tiene menor rango ya que su función de limita a adaptar o copiar diseños ya existentes, pero incluso así el jefe del departamento tiene siempre un nivel superior. Por lo tanto en principio en estos departamentos no se detectan puestos de nivel 3.

En muchas empresas medias y pequeñas de la confección diseño y patronaje forman un mismo departamento con una misma estructura organizativa, pero en otras el patronaje tiene una sección propia, aunque sea dentro del organigrama del departamento de diseño. En los casos en que haya un responsable para el patronaje podría catalogarse como de nivel 3 siempre que no esté ocupado por una persona considerada como un técnico. En muchos casos no es así, sino que es una persona sin formación específica, o como máximo con una formación profesional no reglada de patronista, pero con mucha experiencia en el sector, que suele provenir de la sastrería artesanal.

En el textil, el diseño está dirigido por un técnico llamado "teórico" o por diseñadores profesionales contratados por las empresas para confeccionar las colecciones, aunque también es muy corriente que las empresas trabajen bajo

pedido y por lo tanto no tengan un departamento de diseño propio. En el textil tampoco se detectan niveles 3 en el diseño, a no ser que debido al perfil formativo práctico del "teórico" se considere a este del nivel 3.

Sin embargo, para la elaboración de las colecciones y de los muestrarios tanto en el textil como en la confección, aparece un puesto de trabajo, que puede variar según la organización de la empresa, definido por la tarea de coordinar y seguir la preparación y producción de las muestras. Hay empresas que disponen de un pequeño departamento de producción de muestras con maquinaria vieja pero muy adaptada a este tipo de trabajo, y otras que lo realizan directamente en el taller entre la producción normal. En ambos casos se puede definir un puesto de nivel 3 en la persona que dirige el departamento de producción de muestras (un mayordomo en el textil, o un jefe de sección en la confección) o en la persona que coordina todo el proceso de producción de la muestra entre la producción normal.

Este puesto suele estar ocupado por personas de una cierta edad pero con mucha experiencia y habilidad, al cual se le sitúa en un departamento más tranquilo pero de mucha responsabilidad.

Hasta aquí se han descrito las características de los principales puestos de trabajo que pueden catalogarse dentro del nivel 3 tanto en el sector textil como en la confección especificando en algunos casos las diferencias que se presentan en las pequeñas y en las grandes empresas.

Conviene ahora profundizar más en la situación de las pequeñas empresas y de las grandes ya que presentan diferencias significativas con el modelo que se ha usado de referencia compuesto por empresas de tamaño medio.

En las pequeñas y sobretodo en las muy pequeñas empresas, es decir menores de 20 trabajadores en el textil, y 10 en la confección, el nivel tres es prácticamente inexistente. Solamente es claramente perceptible en la figura del encargado, mezcla de mayordomo y contraamaestre, cuya responsabilidad es la coordinación y ejecución práctica de la producción. Es un perfil mucho más polivalente que en las empresas medias, pues el encargado hace de todo, cubre desde tareas de operario hasta tomar muchas veces decisiones propias de la dirección. Suelen ser personas de edad avanzada, con mucha experiencia profesional y con un gran dominio del oficio.

Fuera de las tareas directamente productivas normalmente no se encuentran otros puestos incluibles en el nivel 3. El organigrama de esas empresas es muy simple: uno o varios propietarios que ejercen personalmente la dirección de la empresa y un encargado para la coordinación de la producción. En esa situación cabría preguntarse si los propietarios-directivos de esas empresas podrían ser considerados en el nivel 3. El volumen de sus tareas es semejante al que podría desarrollar un nivel 3 de una empresa mediana, pero sin embargo, su nivel de formación suele ser más elevado y además tienen responsabilidades directivas que no se incluyen en la definición del nivel 3.

Es por ello que consideramos más apropiado clasificarlos en el nivel 4 adaptado a la situación de las pequeñas empresas.

Contrariamente, en las grandes empresas, es decir mayores de 500 trabajadores aparecen toda una serie de puestos de trabajo con funciones de coordinación, programación y gestión que normalmente no se dan en las empresas medianas. Ya se ha mencionado el caso de los adjuntos a los directores de departamentos, que por no tener una función directiva y por tener limitada su autonomía y responsabilidad creemos posible integrarlos en el nivel 3. Pero hay otro tipo de cargos intermedios, como son los equipos directivos de los diferentes establecimientos de la empresa, o el equipo directivo de los diferentes departamentos productivos según cual sea la organización de la empresa (centralizada o descentralizada), que a pesar de la nominación de su cargo tienen una responsabilidad y capacidad de decisión limitada, porque detrás de ellos hay aún varios niveles jerárquicos superiores. En estos casos no somos partidarios de considerarlos en el nivel 3 dada la consideración que les da la empresa como directivos intermedios, y aunque su capacidad de decisión muchas veces no es superior a algunos puestos de nivel 3 de empresas medias (mayordomos), tienen asociada una responsabilidad superior.

4 - NECESIDADES DE FORMACION.

En el capítulo anterior se han descrito de forma extensa los perfiles profesionales y las características personales de los puestos de trabajo que es posible definir en el nivel 3 en el sector textil y confección español. Del análisis de esa información se pueden deducir en primer lugar algunas conclusiones generales sobre la situación formativa del nivel 3 en el sector, para luego pasar a una mayor profundización para cada uno de los perfiles detectados.

4.1.- DEFICIENCIAS BASICAS DE FORMACION.

Con la información presentada en el capítulo anterior se puede constatar la comprobación de las características de lo que hemos llamado modelo español de cualificación de los niveles intermedios de la empresa en el caso del sector textil y confección.

La primera conclusión indica que la gran mayoría de los puestos de trabajo correspondientes al nivel 3 -que supone una cualificación profesional completa más un cierto grado de responsabilidad de programación o coordinación- están ocupados por personas que no tienen una formación

profesional específica, con un nivel educativo general muy bajo (entorno a los estudios primarios) y en los casos que poseen una formación profesional ésta no está relacionada con el sector.

Evidentemente hay que matizar esa conclusión según la edad. Los trabajadores de edad avanzada tienen un nivel educativo general más bajo (sin estudios o con estudios primarios incompletos) y sin formación profesional, en cambio en los más jóvenes hay un mayor nivel educativo (estudios primarios completos, en algunos casos a nivel de Educación General Básica (EGB)) y aparecen con mayor frecuencia titulados de formación profesional aunque no relacionada con el sector textil. De todas formas, esa mejor situación formativa de los más jóvenes no es general, por lo tanto, ello quiere decir que no hay una exigencia comunmente aceptada para exigir una titulación de formación profesional para ocupar ese nivel de puestos de trabajo.

La segunda conclusión indica que las funciones que se realizan en los puestos de trabajo clasificables en el nivel 3 son muy amplias y cruciales para el buen funcionamiento de la producción, dada la estructura de la cualificación de las empresas del sector. Es decir, estos puestos tienen bajo su responsabilidad unos equipos de trabajo compuestos por trabajadores semicualificados que tampoco cuentan con una formación profesional completa correspondiente al nivel 2. Y por lo tanto, se desarrolla un estilo de trabajo en los puestos de nivel 3 de intervención directa y de seguimiento estricto de todas las actividades que se realizan bajo su

responsabilidad, colapsando en general su capacidad de trabajo. La organización productiva tiende a congestionarse "hacia arriba".

La primera conclusión debe enmarcarse, pues, en el marco de la situación de "cualificación improvisada" para hacer frente a las fuertes exigencias de crecimiento de la economía española durante la década de los años sesenta, como ya se ha señalado anteriormente.

Ello no quiere decir que se deba sacar la conclusión de una mala preparación o incapacidad de la mano de obra del sector y mucho menos del nivel 3. Todo lo contrario, la fuerte concentración del sector en zonas de larga tradición textil y la vía experimental han proporcionado una mano de obra en general hábil y preparada para desarrollar sus trabajos, como reconocen y defienden los mismos empresarios.

Pero lo que sí indica esa falta de formalización de la cualificación y de la formación de la mano de obra es la limitación que presenta la situación actual en un momento de cambio rápido tecnológico y organizativo, y la configuración de una organización del trabajo típica que intenta suplir esas deficiencias recurriendo a una movilización informal de capacidades de cualificación y a una mayor tensión por los esfuerzos que deben realizarse, trayendo todo ello como consecuencia un elevado grado de vulnerabilidad de la organización y de la capacidad productiva del sector textil y confección español.

La limitación que supone ese modelo de cualificación es fácil deducirla. Una mano de obra que ha aprendido su oficio de forma práctica está más aferrada a seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho y de la única forma que sabe hacerla, tiene dificultades para seguir procesos de reciclaje por su bajo nivel educativo y sus pocos conocimientos técnico-científicos sobre su profesión, y en todo caso el tiempo de adaptación a la nueva situación es más largo. Todo ello produce resistencias a las innovaciones, dificultades en tomar iniciativas y tensiones en los momentos de cambio.

Esas dificultades son compensadas por la utilización de recursos informales de la organización o de los mismos trabajadores. Varios ejemplos han salido a relucir en las empresas estudiadas: Cursos de formación organizados a partir de los conocimientos personales de miembros de la empresa. Es decir, organizar una transferencia de conocimientos a partir de lo que cada uno sabe (informática, métodos, patronaje, etc.). Personas que ocupan puestos de trabajo de nivel 3 basados en sus conocimientos adquiridos como "hobys" (por ejemplo el experto en electrónica de una empresa, es un trabajador sin estudios profesionales ni generales que por interés personal se aficionó a la electrónica y a través de cursos por correspondencia y lecturas adquirió su especialidad). Podrían añadirse muchos otros ejemplos de movilización de recursos informales, como horas extras para resolver problemas surgidos, capacidades de trabajo y de cualificación no reconocidas oficialmente, pero que en momentos claves son solicitadas, etc.

Ello exige una capacidad de movilización de estos recursos, ya sea por un grado elevado de integración del trabajador en la empresa (hay que tener en cuenta que una gran parte del sector textil y confección son pequeñas y medianas empresas de carácter familiar), o por compensaciones monetarias o de otro tipo (comidas, días de vacaciones, favores, etc). Y sobre todo contando con un importante esfuerzo de autoformación por parte de los mismos trabajadores, normalmente realizado fuera de horas de trabajo.

Es decir, se configura una organización en la que los elementos informales adquieren carta de naturaleza como componentes normales para resolver los problemas de cualificación que plantea la situación de cambio que viven las empresas. Y ello con notable éxito, es decir, a través de este sistema también se consiguen buenos resultados. Prueba de ello son las empresas que con esta misma estructura de cualificación de su personal han conseguido una modernización tecnológica, una capacidad competitiva en el mercado exterior y unos productos de buena calidad.

Sin embargo, creemos que hay que calificar esa situación de "frágil" y no convertir una necesidad en virtud. Habría que preguntarse si este modelo fruto de unas circunstancias precisas de un período de fuerte crecimiento económico y en una situación política determinada es el más adecuado para afrontar la situación actual. Es decir, si con este modelo es posible generalizar los éxitos a la mayoría de empresas, cuáles son los costes económicos y personales de esta vía, y sobre todo cuáles son las capacidades de innovación y

rapidez de reacción ante los cambios que se producen y que seguramente se seguirán produciendo.

Esa combinación entre experiencia, organización informal, y bajos niveles formativos ofrece una base muy heterogénea para el análisis de las deficiencias formativas específicas que presentan las franjas intermedias del nivel 3 en las empresas del sector textil y confección.

Si en un perfil profesional del sector textil del nivel 3 se pueden distinguir los siguientes elementos formativos: capacidades y habilidades para aprender tanto teóricas como prácticas, formación básica textil y técnica, formación y habilidades prácticas, formación especializada en las innovaciones textiles y técnicas, y conocimientos y capacidades de gestión y de mando, la situación actual de este tipo de puestos de trabajo presenta las siguientes características.

1.- Una baja capacidad para aprender conocimientos teóricos debido al bajo nivel de formación escolar inicial. Esa deficiencia se acentúa al aumentar la edad del trabajador y especialmente entre las mujeres, abundantes en el sector (56% en 1987). En cambio, entre los más jóvenes el nivel de preparación escolar es superior, sobre todo en las mujeres de la confección.

2.- Una gran capacidad de aprendizaje práctico ya que este ha sido el único método de aprendizaje para la mayor parte de la población ocupada.

3.- Una deficiente formación básica tanto referente a los temas estrictamente textiles como técnicos. Es decir, a la inmensa mayoría de los trabajadores de nivel 3, les fallan los conocimientos básicos de tecnología textil y de las bases científicas de las distintas especializaciones técnicas (mecánica, electricidad, electrónica, neumática, informática, etc.), y también los conocimientos básicos para el cálculo, el dibujo o los idiomas.

4.- Una buena formación práctica técnica. Es decir, un buen nivel de manejo de las instalaciones, los procesos y la maquinaria en aquellas operaciones estrictamente necesarias para el ejercicio del puesto de trabajo. En este punto el nivel depende de la situación concreta de cada empresa en función de las necesidades a las cuales ha tenido que hacer frente. Todas las empresas que han innovado procesos o maquinaria han conseguido, con más o menos tiempo y con más o menos problemas, adaptar el nivel 3 a las nuevas necesidades y obtener un funcionamiento satisfactorio de su producción.

5.- Una desigual formación especializada en las innovaciones textiles y técnicas. Es decir, depende de la política que haya seguido la empresa para preparar su personal. En general, creemos por la información recogida que son pocas las empresas que han formado a su personal de nivel 3 más allá de la simple adaptación práctica, en temas como nuevos tratamientos de la calidad, programación de maquinaria, regulaciones automáticas, informática, etc.

6.- Una desigual formación en aspectos de gestión y mando. En este caso también depende de la política de personal seguida por la empresa. Debido a las fuertes deficiencias y a los problemas existentes algunas empresas han organizado cursos de formación para sus niveles 3 y 4 de gestión o mandos intermedios.

Los cuatro primeros puntos son generalizables a casi todas las empresas del sector, en cambio los dos últimos presentan diferencias muy notables entre empresas.

A continuación se describe con mayor detalle para cada uno de los perfiles profesionales definidos para el nivel 3 las necesidades de formación teniendo en cuenta la evolución previsible en un futuro inmediato, es decir en los próximos diez años, de las exigencias de cualificación de dichos perfiles.

4.2.- NECESIDADES DE FORMACION PARA LOS PERFILES PROFESIONALES DEL NIVEL 3.

1.- Los mayordomos. Por ser los mayordomos la categoría normalmente de mayor edad y la que cuenta con una larga experiencia en el sector, es la que a través de la vía experimental ha llegado a desarrollar una profesionalidad más completa que suple en buena parte la falta de una

formación profesional escolar. Además de ser personas que para llegar a obtener el cargo han demostrado a lo largo de su vida profesional una inquietud y voluntad de puesta al día constante. Son personas que han seguido por su cuenta o a través de la empresa muchos cursos, asisten regularmente a las ferias internacionales y siguen la actualidad a través de revistas especializadas. Las personas que han quedado atrás ya han sido desplazadas del cargo.

Por lo tanto, es el nivel en el que se observan menos deficiencias de cualificación del tipo de las definidas en el apartado anterior. Los déficits más importantes se hallan en dos campos:

El dominio de los nuevos procesos y técnicas debido a la falta de solidez de sus conocimientos técnicos y científicos. Es decir, la aparición constante de nuevas tecnologías y la innovación rápida en la maquinaria, así como las mayores exigencias de la calidad y los cambios en los productos inducidos por el diseño, introducen constantemente cambios en los parámetros clásicos de funcionamiento del proceso productivo, que provocan la aparición constante de problemas nuevos cuya resolución implica a menudo tener sólidos conocimientos de carácter técnico y científico.

Por otra parte, el dominio de los parámetros técnicos de la producción en las condiciones anteriores, era la base de la eficacia profesional de los mayordomos, que les permitía optimizar los procesos e incluso introducir innovaciones

propias. Esta ha sido una de las aportaciones más importantes de esa figura profesional a la industria textil española. Sus secretos, sus trucos, sus mejoras, elaboradas a partir de una larga y fructífera experiencia.

La innovación actual, y la dificultad en conseguir en un tiempo breve ese tipo de dominio sobre los nuevos parámetros a través de la vía experimental, sin sólidos conocimientos técnicos, es un "know how" que se está perdiendo en las empresas textiles. Las empresas se ven obligadas a depender de los vendedores de tecnología o de centros de investigación para resolver problemas cotidianos o realizar innovaciones. Este es un aspecto que no siempre aparece en las reflexiones sobre el sector y que puede ser determinante para su competitividad futura.

El segundo campo de deficiencias es el informático. La introducción de maquinaria informatizada y la aplicación de la informática para mejorar los sistemas de control y mando suponen una evolución en el perfil del mayordomo en el sentido de que para ejercer sus funciones poseerá y deberá manejar gran cantidad de información a través de soportes informáticos. Ello implicará tener conocimientos de informática, de programación y manejo de programas informáticos.

Relacionado con estos dos campos de deficiencias hay que señalar la necesidad de conocimiento de algún idioma extranjero sobre todo el inglés, ya sea para su puesta al día o para la comprensión de las instrucciones técnicas de

la maquinaria.

Sobre cual debería ser el perfil formativo de un mayordomo en los próximos años no hay un acuerdo unánime entre las empresas. El 55% piensan que debería poseer una formación profesional de segundo grado, un 7% una formación profesional de primer grado, un 17% una formación de ingeniero técnico, y un 21% piensan que no es necesaria ninguna titulación. Esos porcentajes indican un amplio criterio entorno a un perfil de formación profesional de segundo grado, sin olvidar que un sector de empresas optan por una titulación universitaria.

Ello parece congruente con la evolución que se ha realizado en el capítulo anterior de la figura del mayordomo entre el director técnico y el encargado de turno. Pero hay que resaltar que la quinta parte de las empresas se decantan por un perfil basado en la experiencia y no en conocimientos técnicos académicos. A parte de otro tipo de consideraciones sobre la posición de las empresas sobre el modelo de cualificación, que se harán en el apartado siguiente, nos parece significativo ese porcentaje porque destaca en la principal virtud actual de la figura del mayordomo: su experiencia práctica.

En todos los comentarios recogidos en las empresas se ha insistido en la necesidad de mantener unos conocimientos prácticos profundos por parte de los mayordomos aunque tengan estudios universitarios. Por lo tanto, las opciones están entre un ingeniero técnico con una buena preparación

práctica y una formación profesional de segundo grado, con una tendencia más acusada para esta segunda posibilidad por parte de las empresas que optan por un modelo de cualificación profesionalizada. El perfil estaría, pues, constituido por un buen profesional con titulación profesional o universitaria, con capacidad de organización y de mando.

2.- Los contraмаestres. Esa categoría es el punto neurálgico de la evolución de la cualificación en el sector textil español y seguramente donde es más necesario y urgente concentrar los esfuerzos de reciclaje y de formación.

En un modelo de organización de la cualificación profesionalizada el contraмаestre ocupa el lugar central, es decir es la persona que una vez fijados los parámetros de la producción se responsabiliza con autonomía de organizar su ejecución y de resolver en primera instancia los problemas que surjan y que cuenta para ello con una mano de obra preparada profesionalmente. En la situación actual el contraмаestre oscila entre un ayudante del encargado de turno o del mayordomo y un oficial con cierta responsabilidad de mando.

Aunque las funciones del contraмаestre están actualmente bastante definidas, hay dos factores que pueden inducir variaciones en su evolución. Por un lado la evolución selañada del mayordomo tiene efectos en el contraмаestre en aquellas empresas medias en las que el contraмаestre es el

responsable de turno de su sección. Como más se acerque el mayordomo al director técnico el contraamaestre gana en responsabilidad y autonomía. En cambio como más cerca esté el mayordomo del encargado de turno más dependiente es el contraamaestre, más se encuentra entre dos fuegos sin tener la suficiente autonomía para definir su posición.

El segundo factor es la evolución que está siguiendo el mantenimiento. En la medida en que se contrata fuera el mantenimiento y pierde importancia este departamento el contraamaestre refuerza su competencia técnica sobre la maquinaria y por lo tanto sobre su mantenimiento y reparación.

El juego posible de esos dos factores pueden hacer evolucionar el perfil del contraamaestre hacia una mayor o menor intervención en funciones de calidad, de programación de la maquinaria, en reparaciones, etc., según sea la organización de la empresa, el tipo de producto y las series, y el departamento (en hilatura el contraamaestre suele ser algo más técnico y en tejeduría algo más organizativo)

Teniendo en cuenta ese margen de evolución y las características actuales, pueden apreciarse las siguientes lagunas formativas entre los contraamaestres:

En primer lugar, la formación básica textil fruto de la falta de una formación profesional en la carrera profesional de esta categoría. Ello plantea dos cuestiones, por una

parte no es imaginable hoy en día la obtención de una mano de obra cualificada de nivel 3 sin una sólida formación profesional. En este sentido es necesario un profundo cambio en el modelo de cualificación en el textil y la confección.

Por otra parte, no es suficiente con cualquier formación profesional, sino que ha de ser una formación profesional especializada en la profesión que se ejerce. Es decir, el perfil formativo de un contraamaestre debe estar compuesto por una formación profesional textil y no es suficiente que posea una formación profesional de otras especialidades, aunque sean cercanas sin haber pasado antes por un reciclaje formativo adecuado. En los pocos casos en que los contraamaestres tienen una formación profesional, ésta no es de textil sino normalmente mecánica. Creemos que aunque se provenga de una formación mecánica es necesaria una especialización en el campo textil.

Esas deficiencias son las que explican las importantes lagunas que presentan muchos contraamaestres en cuanto a sus conocimientos textiles, que en la dinámica diaria del trabajo son compensadas por la experiencia, pero que aparecen claramente en los momentos de resolución de problemas o cuando hay que obtener niveles elevados de calidad.

El problema se agrava en los casos en que el contraamaestre tiene ya una cierta edad y por lo tanto es difícil un reciclaje de materias básicas, sobre todo cuando se cuenta con un nivel escolar bajo. Aunque también es cierto que con metodologías adecuadas la experiencia de estos trabajadores

constituye una buena base a partir de la cual es posible formalizar conocimientos más genéricos y teóricos.

En segundo lugar la otra laguna importante es en los conocimientos de las diferentes técnicas incorporadas a las máquinas. El origen casi exclusivamente mecánico de la mayoría de los contraмаestres, produce una monocualificación en este campo, sin que exista demasiada formación en los demás campos de la electricidad, la electrónica, la hidráulica, la neumática, etc. Los conocimientos en estos otros campos provienen de la experiencia o bien de los esfuerzos e intereses personales de los contraмаestres.

Si se consolida la tendencia a la integración del mantenimiento en las funciones del contraмаestre, ello exigirá un mejor conocimiento de todos los mecanismos de la maquinaria, no sólo de los mecánicos, y además exigirá también desarrollar sus capacidades de diagnóstico ante los problemas que surjan.

Es evidente que no es necesario que un contraмаestre sea un especialista en todos esos campos, pero si que tengan las suficientes nociones para que pueda familiarizarse con el correcto funcionamiento de las máquinas. Muchos de los problemas de mantenimiento actuales y de las horas de máquina parada se solucionarían si los contraмаestres tuvieran una mayor formación en estas materias.

En tercer lugar, los contraмаestres necesitan una formación como usuarios inteligentes de informática. La introducción

de la informática para el control y mando de los procesos productivos y la necesaria programación de la maquinaria, exige que a este nivel se tenga el dominio de los programas informáticos que hay que utilizar. En general la preparación actual en este campo se reduce a unas indicaciones sobre los principales comandos del programa, pero ello no es suficiente, es necesario un mejor conocimiento sobre los mismos y unas bases de informática para que el contraamaestre pueda manejar autónomamente el programa y no deba consultar cualquier incidencia que se produzca.

En relación con los dos últimos puntos, sería deseable que el contraamaestre tuviera también conocimientos de inglés.

En cuarto lugar, hace falta una mayor profundización en las innovaciones tanto tecnológicas como del proceso textil, sobre todo en temas relacionados con la calidad. En este punto ya existe un cierto nivel de conocimiento debido al seguimiento de la actualidad, pero sería necesaria una mayor profundización.

En quinto lugar, falta una formación en capacidades de mando. Aunque muchos de los problemas de mando no son tales, sino que son problemas de organización o de otro tipo, los contraamaestres normalmente no han tenido ninguna capacitación para dirigir grupos en el momento de ser promocionados.

En cuanto a que nivel de formación inicial sería el más adecuado para los contraamaestres hay mayor divergencia que

para los mayordomos. Aproximadamente las empresas se dividen en tres tercios partidarios cada uno de ellos de: sin ningún tipo de formación específica (36%), formación profesional de primer grado (33%) y formación profesional de segundo grado (29%), queda un 2% de empresas que señalan el nivel universitario. Aunque la suma de los dos tercios últimos indica una mayoría partidaria de algún tipo de formación profesional, hay que tener en cuenta el peso del primer tercio que indica la imagen eminentemente práctica que las empresas tienen de esta categoría.

En general las empresas siguen pensando para un futuro inmediato en una preparación de tipo mecánica para sus contra maestres, aunque piensan que es aconsejable que tengan conocimientos de tipo eléctrico o electrónico, creen que la base debe continuar siendo mecánica. Resumiendo, el perfil del contra maestro podría ser el de un práctico con una formación textil de base mecánica, con una especialización electrónica y con dotes de mando.

3.- Los encargados en el textil. Bajo el nombre genérico de encargados incluimos a un conjunto heterogéneo de puestos de trabajo de nivel 3 que no corresponden estrictamente a la definición de mayordomos o contra maestres, aunque están asimilados más o menos a esas dos categorías, y que tienen como característica el tener una responsabilidad limitada a una sección o departamento. En este epígrafe se pueden considerar los encargados de turno, los jefes de mantenimiento, los jefes de un almacén grande, los jefes de

tintorería. En otro epígrafe se comentarán los encargados en la confección.

Para este tipo de encargados son válidas, en general, las conclusiones obtenidas para los mayordomos y contramaestres. Además de la común necesidad de una preparación en cuanto a capacidades de mando, hay algunas necesidades específicas de cada uno de estos perfiles.

Para los jefes de mantenimiento destaca sin lugar a dudas la falta de una formación profesional sólida, es decir, los conocimientos fundamentales de carácter técnico y científico de las diferentes tecnologías que se usan en una fábrica textil. Aunque si se consolida la tendencia a contratar al exterior el mantenimiento y las reparaciones, su función se circunscribirá al mantenimiento y conservación de las instalaciones y por tanto son otro tipo de tecnologías las que hay que tener en cuenta. De todas formas nos parece imprescindible que un jefe de mantenimiento tenga una formación profesional completa y no solo experiencia.

Todas las empresas visitadas insisten en conservar la base mecánica del perfil de un responsable de mantenimiento, ya que a pesar de las innovaciones electrónicas de las máquinas, hoy por hoy, la mecánica sigue dominando su composición. Por otra parte, la modulación de los componentes electrónicos de las máquinas no ofrecen tantos problemas. A la base formativa mecánica habría que añadir conocimientos suficientemente amplios en electricidad y electrónica y también en hidráulica y neumática. Todos estos

conocimientos deben ser especializados para la industria textil. También hay que tener en cuenta la necesidad de una formación en materia energética y medio ambiental, cuestiones que cada vez tienen más importancia en las empresas.

Para los responsables de almacenes grandes con importantes movimientos de mercancías la necesidad más urgente de formación es la de usuarios inteligentes de informática. Es decir, dominio en el manejo de programas por ordenador, que al igual que lo que se ha dicho para los contramaestres, vaya más allá del aprendizaje de unos cuantos comandos del programa que limita muchísimo la autonomía del usuario.

En el caso de los tintoreros, es quizás en los que haya menos problemas de formación por su carácter eminentemente técnico, pero incluso así hay que preveer dos tipos de necesidades de formación: la que se deduce de la progresiva automatización informatizada de los procesos, lo que requerirá conocimientos más profundos que los del simple usuario que permita una mayor optimización de los programas.

La otra necesidad se refiere a su preparación profesional. Ya se ha visto que estos puestos están ocupados tanto por titulados técnicos de primer ciclo universitario como por personas con una formación práctica pero sin titulación alguna. Para este segundo caso es de preveer necesariamente una formación profesional completa ya sea de tipo químico con una especialización textil o directamente una especialización textil en este campo. Por lo tanto el perfil

formativo se movería entre un ingeniero técnico (textil o químico con especialización textil) o una formación profesional completa del mismo tipo, según cual sea la política de personal y la organización o tamaño de la empresa.

La opinión de las empresas respecto al tipo de formación que deberían tener esa categoría general de encargados vuelve a dividirse en dos posiciones extremas. Por una parte el 43% piensa que no es necesaria ningún tipo de formación específica y el 36% es partidaria de una formación profesional de segundo grado y un 18% de una formación profesional de primer grado. Un 3% piensa en una titulación universitaria. Ello evidencía la convivencia de dos modelos de cualificación entre las empresas del sector.

4.- Los encargados en la confección. Bajo este concepto se engloba todos aquellos puestos de jefes de sección o departamento que se han analizado en los perfiles profesionales de la confección (jefes de sección de corte, de acabados, de cadena, de lavandería etc.).

En la confección aparecen de forma muy homogénea dos tipos de necesidades básicas de formación, una formación profesional especializada y la preparación para el mando.

Ya se ha comentado la casi total ausencia de formación profesional específica en prácticamente todos los niveles y categorías del sector de la confección, por lo cual se

puede concluir la necesidad de una formación profesional en confección industrial generalizada para todos los puestos de nivel 3 en el sector. Es difícil de sostener que estos puestos estén ocupados por personas que solamente tengan unas dotes de mando y de organización y alguna experiencia práctica en el oficio, sino es por las circunstancias concretas del crecimiento económico español, pero que no pueden constituir un objetivo de futuro.

En el caso de las secciones de patronaje y corte, además de una formación clásica del oficio es necesario una especialización en las nuevas tecnologías que se están implantando.

La otra necesidad se refiere a las funciones organizativas y de mando que como ya se ha visto adquieren una especial relevancia en la confección. En este sentido es necesario contemplar la situación de las mujeres que ocupan la mayoría de las plantillas de las empresas del sector y sin embargo no obtienen puestos de nivel 3. Ante ello no puede alegarse falta de formación más manifiesta que en los hombres, pues como ya se ha visto es casi inexistente.

Por el contrario, al tener las mujeres menos posibilidades ocupacionales, es más fácil encontrar mujeres en el sector con niveles de formación general bastante alta (secundaria completa, 41% de las mujeres frente al 30% de los hombres). La falta de mujeres en los puestos de nivel 3 se explica más por razones culturales y sociales de discriminación de la mujer en los puestos de mando que por otras razones de tipo

técnico u organizativo. Por esta razón parece que una formación adecuada para desarrollar las capacidades de mando de las mujeres podría ayudar a superar estas barreras difícilmente sostenibles hoy en día.

Para los encargados de mantenimiento de la confección se pueden aplicar las mismas consideraciones que se han realizado para los del sector textil.

Y por último, prever también una formación de usuarios de informática para todos los puestos de nivel 3 en la confección, ya que, aunque más lentamente, se está produciendo una constante introducción de máquinas programables, y de ordenadores para el control de la producción en las diferentes secciones del taller. El lugar en el que está más avanzado es en el almacén.

5.- Los administrativos. En este epígrafe se incluyen todos los puestos de nivel 3 que se han detectado fuera de la producción directa y que normalmente tienen una función organizativo-administrativa, ya sea en los departamentos administrativos como tales, o en los comerciales o de organización.

Ya se ha señalado la heterogeneidad que preside estos perfiles y la dificultad de definirlos claramente, porque depende en gran parte del tipo de organización que tenga cada empresa el que un puesto pueda clasificarse como de nivel 3 o no. Por lo tanto se hace difícil sacar conclusiones generales sobre los déficits formativos de

estos puestos.

Sin embargo, con la debida cautela se pueden señalar tres tipos de necesidades que con diferente intensidad aparece en muchos de estos puestos.

En primer lugar, está evidentemente la informática. El proceso de informatización de los procesos administrativos en las empresas del sector está muy avanzado, y por lo tanto el manejo de programas informáticos es ya una componente esencial de un perfil administrativo. Hasta ahora no ha habido demasiados problemas para el reciclaje del personal, pero también es verdad que en general se ha reducido a un cortísimo aprendizaje de los comandos del programa que se utiliza. Creemos que hay que insistir en la necesidad de unos conocimientos más profundos en el manejo de programas. No se trata de altos niveles de programación, pero si de personas capaces de optimizar los programas existentes y de resolver las incidencias que se presenten.

En este sentido creemos que hay una importante falta de una mayor formación informática. Las empresas que venden software no cubren todas las necesidades y las empresas necesitan resolver con urgencia los problemas que el proceso de informatización les plantea. Por ello una mejor preparación de los niveles 3 sería de gran utilidad.

En segundo lugar, en muchos de los puestos de carácter administrativo y organizativo hay una estrecha relación con la producción (planing, coordinador del muestrario, etc.)

o con los productos que se fabrican (comercial), en los que se nota a faltar un cierto conocimiento del proceso textil o de la confección y de su tecnología. Una formación básica muy elemental de tipo textil sería un complemento útil para los puestos de nivel 3 en el campo administrativo-comercial-organizativo.

Varias empresas expresaron esta necesidad en relación a sus equipos comerciales, y de hecho algunos de los perfiles de los responsables del planning o de la coordinación de las muestras presentan conocimientos adquiridos prácticamente de este tipo.

En tercer lugar, la formación profesional administrativa. Aunque esta parte de la empresa es la que cuenta con un mayor número de personas que tienen una formación profesional, aún no se ha generalizado la exigencia de una formación de este tipo. De hecho hay opiniones diversas al respecto. El 48% de las empresas piensan que los niveles 3 administrativos deberían tener una formación profesional de segundo grado y un 6% de primer grado, pero el 23% cree que no hace falta ningún tipo de formación específica y otro 23% piensa que sería necesario un nivel universitario. Esas opiniones reflejan la heterogeneidad de los puestos ya mencionada, aunque parece dominar la idea de un perfil formativo basado en una formación profesional completa.

También hay que tener en cuenta la necesidad de dominar idiomas extranjeros en las empresas que exportan al exterior.

4.4.- LA POSICION DE LAS EMPRESAS ANTE LA FORMACION.

Las deficiencias de formación que se han definido en el apartado anterior se han obtenido de la comparación entre el análisis de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo de nivel 3 y de las características personales de los trabajadores que los ocupan. Sin embargo hay que preguntarse si las empresas coinciden con esta valoración, hasta que punto son conscientes de esas deficiencias, que postura adoptan y que políticas desarrollan para hacer frente a los déficits.

Estas preguntas se han recogido en la encuesta realizada a las empresas del sector, las respuestas de las cuales dibujan con bastante claridad varios tipos de posiciones al respecto.

La conclusión general que se puede obtener es que las empresas españolas del sector textil y de la confección tienen una postura ambigua respecto a valorar la formación como un instrumento idóneo para mejorar los niveles de cualificación de su personal.

Esa ambigüedad reside en dos aspectos. Por una parte hay una cierta contradicción entre una valoración genérica muy positiva respecto a la importancia de la formación y las

políticas concretas de gestión de la cualificación del personal.

Es decir, hay una estrecha relación entre la estructura de cualificación del personal de una empresa y las necesidades reales que esta misma empresa tiene de formación. Si una empresa sigue una política de utilizar mayormente personal semicualificado, y un número muy reducido de personas realmente capacitadas, sus necesidades de formación, al margen de lo que pueda pensar sobre la importancia de la misma, serán muy diferentes de otra empresa que siga otra política de personal cualificado, con unas formaciones de base sólidas.

Ya se ha señalado que el modelo de cualificación de las empresas españolas se parece más al primer tipo de empresas que al segundo, debido fundamentalmente a las características del crecimiento de la economía española y a las circunstancias en que se produjo. Por ello, no es de extrañar que se produzca una cierta distancia entre las valoraciones genéricas, en función de unas expectativas y de unos deseos y las actuaciones concretas supeditadas a las necesidades inmediatas y a las posibilidades reales, más dependientes de las inercias del pasado. Esto es lo que se deduce de los resultados de la encuesta.

El 60% de las empresas que han respondido la encuesta afirman que sus mandos intermedios no tienen una formación suficiente para el cargo que desempeñan. En las pequeñas y medianas empresas y en los subsectores de hilatura, género

de punto, tintes y confección el porcentaje aumenta. Esa cifra es sumamente representativa de la situación que se ha descrito en apartados anteriores sobre la ausencia generalizada de formación entre los mandos intermedios del nivel 3, e indica un elevado grado de conciencia por parte de las empresas de esa situación.

El hecho que las mismas empresas afirmen que dos terceras partes de su personal intermedio, sobre el que se basa todo el proceso de modernización, acusen deficiencias formativas, da una dimensión clara de la gravedad y de la magnitud del problema. Problema que insistimos hay que situar en el tipo de gestión del personal que se configuró en el período inmediatamente anterior.

Viene a agravar aún más la situación el hecho de que el 40% de las empresas afirman que no hay personas preparadas en sus empresas para sustituir a los mandos intermedios. Es decir, que no sólo la mayoría de los mandos intermedios no están formados, sino que en una gran cantidad de casos detrás de ellos la situación es peor aún.

Ello indica la crisis del modelo actual de cualificación que no es capaz de asegurar la reproducción de unos puestos de trabajo claves para la empresa. Durante muchos años no ha existido una política de formación en las empresas destinada a preparar al personal necesario para ocupar los estos puestos. El mercado de trabajo ha proporcionado con una fortísima selección, un personal que aunque sin formación ha obtenido una cualificación por la vía

experimental para unas condiciones determinadas de producción, pero detrás de ellos ha generado un amplio vacío generacional que hoy aparece en toda su dimensión, justamente en el momento de mayor necesidad de relevo para hacer frente al actual período innovador.

De esta forma el problema está bien detectado y coincide plenamente con el análisis que se ha realizado de las características personales de los perfiles profesionales del nivel 3, con lo cual cabría esperar una reformulación por parte de las empresas del modelo de cualificación y de las exigencias de formación para el personal intermedio. Pero ello aún no es una realidad consolidada. Prueba de ello es que el modelo de perfil formativo del nivel 3 continúa siendo el de tipo experimental sin una sólida formación de base. El 90% de las empresas consideran que se puede preparar un buen mando intermedio a partir de unos estudios primarios más una experiencia industrial y unos cursillos complementarios de reciclaje. Es decir, un perfil basado en la experiencia más un adiestramiento puntual de puesta al día con un nivel bajo de educación general, y sobre todo sin una formación profesional completa.

El hecho de que casi la totalidad de las empresas del sector coincidan en esta afirmación nos parece sumamente significativo del peso del modelo actual de cualificación a pesar de que se detectan enormes deficiencias y de que una parte de las empresas estén iniciando otro tipo de modelo, como se verá a continuación.

De ahí viene la ambigüedad a la cual nos referíamos antes y a la necesidad de definir el momento actual como de transición entre un modelo de cualificación que ha entrado en crisis y otro que se está construyendo pero que aún no se ha implantado completamente.

El segundo aspecto de la ambigüedad es el siguiente: Ya se han mencionado las discrepancias entre las empresas en cuanto a los criterios de titulaciones a exigir en la selección del personal intermedio. El hecho de que haya un 21% de empresas que piensan que no es necesario exigir ningún tipo de titulación profesional para contratar un mayordomo, un 43% para la contratación de un encargado, un 36% para la contratación de un contraamaestre y un 23% para un mando intermedio administrativo, es significativo de un importante sector de empresas que aceptan el modelo actual de cualificación y que creen que no debe cambiarse.

En cambio el 55% de las empresas piensan que es necesaria una formación completa del tipo de formación profesional de segundo grado para contratar un mayordomo, un 36% para un encargado, un 29% para un contraamaestre y un 48% para un mando intermedio administrativo. Ello nos hace pensar que igualmente otro sector importante de empresas son ya partidarias de seguir una política de cualificación profesional de su mano de obra distinta de la que se ha venido practicando hasta ahora.

Ese nuevo modelo entra en contradicción directa con el perfil de un mando intermedio construido a partir de

estudios primarios más reciclaje. El hecho de que una parte de las empresas que se han declarado partidarias del nuevo modelo hayan respondido también afirmativamente al perfil sin formación, indica las contradicciones del momento de cambio de un modelo a otro. Es decir, que las políticas de formación aún no han sido asimiladas por las estructuras de cualificación. A una política de baja cualificación corresponde el perfil basado en estudios primarios, a una política de alta cualificación corresponde el perfil de formación profesional.

El que el grueso del sector se decante hacia un lado u otro, y el que se generalice o no el nuevo modelo está en función de como el sector va a responder a los retos que tiene planteados y a como va a enfrentarse a los factores de cambio que están actuando. El binomio formación-cualificación es un elemento íntimamente relacionado con los otros elementos que componen la gestión de una empresa.

Evidentemente, en el momento actual la existencia en el mercado de trabajo de una mano de obra cualificada con una formación adecuada a las necesidades del nuevo modelo, es un factor que sin duda puede favorecer el desarrollo del nuevo modelo. Por el contrario la no existencia de una formación profesional que ofrezca al mercado el personal adecuado es un factor de regresión.

El 90% de las empresas afirman que no existe una oferta adecuada para la formación de los mandos intermedios en el sector textil español. Con esta afirmación se cierra la

trilogía con la que las empresas definen muy claramente la situación actual en el sector: falta de formación del personal, necesidad de personal preparado, y no existencia de una oferta formativa adecuada. En el próximo apartado se analizará la oferta formativa actualmente existente corroblando las afirmaciones de las empresas.

Dos preguntas más de la encuesta permiten profundizar sobre que piensan las empresas sobre las condiciones en las que debería realizarse la formación de sus mandos intermedios. En primer lugar, donde debería impartirse la formación, en la empresa o en centros especializados. Un 45% piensa que debería impartirse en centros especializados, aunque es de destacar un 39% que cree mejor una colaboración entre centros y empresas de forma que la formación teórica se haga en centros adecuados y la formación práctica en las empresas. Ello demuestra una importante voluntad de participación y de colaboración de un sector de empresas en la formación de sus mandos.

En segundo lugar, cuando debería realizarse la formación de los mandos intermedios, dentro o fuera de las horas de trabajo. En este caso el 66% de las empresas se decantan por hacer la formación fuera de la jornada laboral, un 11% por combinar dentro y fuera y el 23% son partidarias de realizarla dentro del horario de trabajo. Esas opiniones nos vuelven a remitir a la concepción voluntarista de la formación dominante en el modelo de cualificación actual, fruto de la ausencia de una tradición de políticas de formación de empresa. En este contexto la formación se

concibe como algo que incumbe al trabajador y por lo tanto que él ha de sufragar y responsabilizarse, y no como un componente de la política de empresa.

También tiene algo que ver con la saturación del trabajo de los mandos intermedios y su "imprescindibilidad" en la organización debido a los problemas organizativos que se han comentado, lo que complica el que puedan ausentarse de la empresa para seguir cursos de formación.

A pesar de ello, creemos que hay que valorar el 34% (23+11) de las empresas que integran la formación en su actuación como una demostración más de un sector de empresas que marcan unas posibilidades diferentes.

4.4.- CUANTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE FORMACION.

Una vez conocidas las necesidades de formación y de conocer los puntos de vista de las empresas pasamos a una cierta valoración cuantitativa de las magnitudes del problema. No se trata de determinar el número exacto de personas que presentan alguna carencia formativa en el nivel 3 del sector textil y confección español. Esa tarea es muy difícil de realizar al referirse a todo el conjunto de un sector y menos en el nivel de estudio en el que se mueve el presente trabajo. De lo que se trata es de realizar una aproximación

al volumen de necesidades de formación detectadas y definidas en el apartado anterior, para conocer aunque sea muy aproximadamente y en grandes cifras cuales son las dimensiones del problema de cara a orientar el tipo de recursos que sería aconsejable movilizar en una política de formación dirigida a este sector.

Para ello, en primer lugar se cuantifican las necesidades de formación y luego se compara con la oferta existente para determinar los déficits resultantes. Para la cuantificación de las necesidades se ha seguido el método de elaborar un organigrama teórico para los mandos intermedios de nivel 3 según diferentes tamaños de empresas, a partir de la información suministrada por el cuestionario enviado a todas las empresas del sector. Para cada tamaño se ha calculado un número mínimo y un máximo de mandos intermedios de nivel 3 en cada empresa para incluir los diferentes sistemas organizativos y tipos de empresas según sectores.

Con ello se ha obtenido una cifra variable, de la que somos conscientes que da una aproximación a muy groso modo del tamaño de la población que hemos estudiado. De ningún modo se puede utilizar esa cifra como un cálculo exacto, pero creemos que puede ser orientativa después de haberla consultado con varias empresas y expertos del sector.

Tabla 2

Tamaño empresas	Número empresas	Modelo Teórico	mínimo	máximo
-5	1087	1	1087	1087
6-25	1097	1-3	1097	3291
26-50	486	4-8	1944	3888
51-100	280	6-10	1680	2800
101-250	242	10-20	2420	4840
250-500	60	15-40	900	2400
+500	18	40-100	720	1800
TOTAL	3270		9848	20106

A groso modo se podría cifrar en unas 15000 personas las que por término medio pueden constituir los mandos intermedios de nivel 3 en las empresas del sector textil sin contar con

el sector confección en España. No es posible hacer esos cálculos para el sector de confección porque no se dispone de la información estadística necesaria. Jugando con grandes cifras y por comparación, dado que la confección tiene un volumen de empleo que alcanza el 75% del sector textil, se podría cifrar en 10.000 personas el colectivo de mandos de nivel 3 en el sector. A partir de esa cifra, y siempre teniendo en cuenta que son aproximaciones muy amplias, se pueden sacar varias deducciones:

1.- Si se tiene en cuenta la vida laboral de los mandos intermedios (de 30 a 40 años), se puede cifrar entre 400 y 500 las nuevas personas que cada año deberían incorporarse a este nivel para sustituir simplemente su rotación vegetativo-laboral en el sector textil y entre 300 y 400 en la confección. Por lo tanto esas cifras pueden ser indicativas de las necesidades de formación inicial a impartir por el sistema educativo.

2.- En cuanto a las necesidades de reciclaje de la población actualmente ocupada o parada puede distinguirse entre las necesidades generalizadas de formación señaladas en el apartado anterior, y aquellas que son específicas de colectivos más reducidos de personas. Estas últimas, no es posible cuantificarlas con los medios de que se dispone. En cuanto a las primeras, puede utilizarse el punto de referencia del 60% de deficiencias de formación reconocido por las empresas, que coincide con el porcentaje de mandos intermedios que no tienen formación profesional según la encuesta realizada. Con ese criterio se obtiene una cifra de

9000 personas para el textil y de 6000 para la confección. Es decir, hace falta una importante oferta formativa de reciclaje para atender a las necesidades básicas generales de formación en el sector.

4.5.- LA SITUACION DE LA OFERTA FORMATIVA.

La definición del nivel 3 supone además de la formación obligatoria y/o profesional, una formación técnica complementaria o formación técnica escolar u otra de nivel secundario. En el sistema educativo actual español ese nivel corresponde aproximadamente a la formación profesional de segundo grado.

A la formación profesional de segundo grado se accede a partir de la formación profesional de primer grado o bien a partir del Bachillerato Unificado Polivalente (BUP), ambos niveles son posteriores a una enseñanza general básica obligatoria y de carácter unitario.

La formación profesional de segundo grado puede cursarse en dos modalidades distintas. El régimen general, que consta de dos cursos académicos más uno introductorio llamado de "Enseñanzas complementarias" para aquellos que acceden desde la formación profesional de primer grado, y el régimen de enseñanzas especializadas, que consta de tres cursos. La

primera modalidad es muy poco seguida y de hecho ha caído en desuso. Al término de la formación profesional de segundo grado se obtiene el título de "Técnico Especialista" en la rama y profesión cursada. Existen 21 ramas reconocidas, de las cuales una es la de textil y otra la de moda y confección.

La especialidad textil (2) es muy minoritaria como puede verse por los alumnos matriculados y mucho más por los titulados. La crisis del sector, el elevado coste de las instalaciones de la especialidad, el deficiente equipamiento de los centros que imparten esa especialidad, el desfase de los planes de estudio, y la poca aceptación de la formación profesional en España explican esa poca afluencia de alumnos y los pocos centros que imparten esas enseñanzas incluso en las zonas de fuerte concentración tradicional del sector. Prácticamente se puede afirmar que casi no existe una formación profesional reglada especializada en el sector textil.

En cuanto a la especialidad de moda y confección la situación es diferente. El número de estudiantes es mayor, sobre todo en el primer grado, su coste de instalación es mucho menor, hay más centros que la imparten, pero el contenido de los estudios tienen un nivel profesional muy bajo.

Tabla 3

Alumnos de Formación Profesional Textil y Confección

	Curso 1984/85*	Curso 1985/86
Alumnos FP1 Textil	187	268
Alumnos FP2 Textil	100	385
Alumnos FP1 Moda y Conf.	3.028	3.260
Alumnos FP2 Moda y Conf.	561	728
Titulados FP1 Textil	35	-
Titulados FP1 Textil	18	-
Titulados FP1 Moda y Conf.	602	-
Titulados FP2 Moda y Conf.	121	-

Fuente: Ministerio de Educación y Ciencia.

* Los datos de alumnos del curso 1984-85 no registran los procedentes del País Vasco.

Menos en algunas excepciones, en general, la preparación de los titulados en esa especialidad es bastante floja, debido a los planes de estudio muy anticuados y a una articulación real con las necesidades del sector. A demás hay otro inconveniente para la aceptación por parte de la industria de esa titulación ya que casi todos los titulados de moda y confección son mujeres y ya hemos señalado que en la confección no hay mujeres que ocupen puestos de trabajo de nivel 3.

En esa situación, con una especialidad textil aún por desarrollar y una especialidad de moda y confección que necesita una profunda revisión no puede afirmarse que exista una adecuada oferta formativa para las necesidades del sector, ni cuantitativamente ni cualitativamente tanto en el textil como en la confección, como muy acertadamente señalan las empresas en la encuesta.

En cuanto a la formación no reglada de tipo ocupacional y financiada por el INEM (3), generalmente se ha dirigido a la formación de jóvenes parados de un nivel 1 ó 2, y por lo tanto no ha afecta al objeto de este estudio. En pocas ocasiones se ha organizado ya sea a en las mismas empresas o en los centros colaboradores del INEM cursos dirigidos a los mandos intermedios de nivel 3.

Esas deficiencias en la oferta formativa tanto reglada como no reglada han provocado recientemente toda una serie de iniciativas de diversa índole para renovar la oferta actual o para suplir sus lagunas.

En algunos centros de enseñanza reglada se están llevando a cabo experiencias de renovación en dos sentidos. Puesta al día de los planes de estudio introduciendo materias relacionadas con el diseño y con las nuevas tecnologías y por otra parte establecer una relación más estrecha con la industria a través de convenios de prácticas para los estudiantes y colaboración entre empresas y escuelas, como los ejemplos de Ontinent, Olot y Canet.

Otras experiencias, sobretodo centros de carácter privado y en la especialidad de moda y confección han combinado enseñanzas regladas con otras no regladas, lo que les ha permitido una mayor flexibilidad y una mayor integración con la industria.

Por otra parte, recientemente han surgido varias iniciativas para colmar las lagunas de la oferta formativa en el sector por parte del sistema educativo. El ejemplo más destacado lo ofrece la Escuela Textil de Artes y Oficios de Sabadell, creada en 1986 por el Gremio de Fabricantes de Sabadell, entidad patronal que agrupa a la gran mayoría de los empresarios laneros del sector. El interés de esta experiencia radica: en ser la primera iniciativa reciente por parte de las empresas de dotarse de una infraestructura formativa para preparar un personal cualificado para ocupar puestos intermedios en las empresas; en la colaboración establecida con la universidad a través de la Escuela de Ingeniería Técnica de Terrassa, para la utilización de sus laboratorios y talleres de prácticas y para la formación del profesorado; en la colaboración con los organismos públicos

INEM y Gobierno autonómico de la Generalitat para su financiación; en el régimen de alternancia de los estudios, las clases se desarrollan de 6 a 9 de la tarde y durante el día la mayor parte de los alumnos trabajan en empresas del sector.

Otro tipo de iniciativas están relacionadas con el diseño, donde existe una laguna importante a cubrir. Además de la Escuela Superior de Diseño y Moda de Madrid, la iniciativa de mayor envergadura es la de crear una Escuela Superior de Diseño en Barcelona, a partir de un centro que funcionó con notable éxito durante los años anteriores. Esta iniciativa está avalada por el Ministerio de Industria, el Gobierno de Autonómico de Cataluña y la Industria. Se pretende que sea de nivel universitario y con una programación flexible para adaptarse a las diferentes necesidades.

Esos dos centros se dirigen a unos niveles superiores correspondientes al 4 y 5. Para ese segmento también hay que tener en cuenta las cinco escuelas universitarias de ingeniería textil, la de Terrassa, la de Béjar, Alcoy, Barcelona y Canet.

Todas esas iniciativas marcan líneas interesantes de renovación a tener en cuenta en el necesario y urgente replanteamiento de la oferta de formación profesional para el sector textil y confección.

5 - CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE FORMACION EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION.

A la vista del resultado del análisis realizado en el capítulo anterior sobre las necesidades de formación para el nivel 3 en el sector textil y de la confección, creemos necesario que se articule una política de formación específica para el sector en colaboración entre las administraciones públicas y los agentes sociales, dada la gravedad de las deficiencias detectadas y la importancia señalada para la modernización del sector en la coyuntura actual. Los recursos existentes no son suficientes por si solos de cubrir las deficiencias detectadas. Es necesario instrumentar una nueva formación profesional textil reglada, y para ello es necesario contar con la participación de los agentes sociales del sector. Por otra parte, en cuanto a la formación no reglada, el Plan de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP) puede ser un buen recurso mientras se proceda a una dinamización en el sector para adaptarlo a las necesidades del mismo y para incitar a las empresas a participar en él, facilitando su aplicación. De otra forma las inercias, la falta de una tradición de formación, la falta de información y los problemas de cada día imprimen un ritmo demasiado lento al reciclaje y preparación de la mano de obra de tal forma que no llegan a alcanzarse los objetivos deseables, y lo peor, que no llegan donde más falta hace, sino que la mayor parte de las iniciativas se producen en las empresas más dinámicas y preparadas.

Una política de formación para el sector debería contemplar tanto la formación inicial de las personas que se incorporarán en los próximos años a la industria, como el reciclaje de los que forman parte de su población activa, ya sean ocupadas o paradas.

Empezando por la formación inicial, la perspectiva que indica el presente estudio es la del nuevo modelo de cualificación que está introduciéndose en las empresas con unos perfiles profesionales basados en una formación profesional sólida. En ese sentido creemos que debería considerarse como objetivo prioritario el favorecer el desarrollo y generalización de dicho modelo. Ello supone el que todas las personas que realicen trabajos de tipo "técnico que puede ser ejecutado de forma autónoma y/o conlleva responsabilidades de programación y de coordinación" posean una formación de nivel 3, es decir, una formación técnica complementaria a la escolaridad obligatoria y/o formación profesional, tal como lo define el Consejo de las Comunidades Europeas y lo está empezando a practicar una parte de las empresas del sector textil y confección español.

En el marco del sistema educativo actual ese nivel corresponde a la formación profesional de segundo grado, pero habría que contemplar el nuevo diseño educativo que se contempla en la propuesta de reforma de la enseñanza secundaria y profesional realizada por el Ministerio de Educación y Ciencia y las diversas Comunidades Autónomas con competencias en materia de educación.

En este nuevo marco el nivel 3 se correspondería al segundo nivel de la educación técnico-profesional, posterior a la enseñanza obligatoria. A este nivel se podrá acceder después de un bachillerato (segunda etapa de secundaria) o del primer nivel técnico-profesional, ambos posteriores a la enseñanza secundaria (primera etapa) obligatoria.

Ese diseño presenta una serie de ventajas pero también algunos inconvenientes para su adaptación a las necesidades de los perfiles profesionales del sector textil. La ventaja es que por primera vez se puede hablar de una formación técnico-profesional sólida a partir de unos estudios generales completos y unitarios que otorgan una amplia base cultural sobre la que especializar al joven en un campo determinado, ya sea por la vía de los dos niveles de las enseñanzas técnico-profesionales o bien por la vía de los bachilleratos especializados más el segundo nivel técnico-profesional.

El inconveniente está en el diseño del segundo nivel técnico-profesional que es el que interesa para el nivel de formación 3. Hay que tener en cuenta, como ya se ha señalado en los capítulos anteriores que el sector textil exige unos aprendizajes muy prácticos y en él confluyen toda una serie de profesiones (mecánico, eléctrico,...) que precisan de una especialización textil.

A partir de esta premisa, el diseño de los dos niveles técnico-profesionales corresponde plenamente a las necesidades del sector para el nivel 3, ya sea para la

formación de especialistas cualificados textiles o de la confección, con tres años de formación, o bien para la formación de mecánicos, eléctricos, electrónicos con el primer nivel técnico-profesional de dos años, especializados en el segundo nivel en el sector textil o en la confección. En este caso, un año de profundización y de especialización en el sector parece suficiente para obtener una buena preparación en un perfil profesional hoy no existente en el sistema educativo y de gran necesidad en la industria.

Si bien el diseño de la vía técnico-profesional nos parece acertado, la otra vía del bachillerato especializado más el segundo nivel técnico-profesional presenta algunas dificultades. En principio el camino es correcto, es decir una sólida formación en las disciplinas básicas de carácter técnico, muy recomendables para el perfil de los encargados o mayordomos de la industria, pero el problema aparece en la especialización posterior del segundo nivel técnico-profesional, previsto en la propuesta de reforma con un año de duración. En el caso textil, parece difícil especializar en tan poco tiempo a una persona que teniendo amplios conocimientos técnicos no conoce absolutamente nada del sector. Seguramente sería necesario un curso más, tanto para conseguir una mayor especialización como una mayor capacidad práctica, absolutamente imprescindible en el sector textil y de la confección.

En caso de poderse subsanar este problema creemos que la vía del bachillerato especializado más el segundo nivel técnico-profesional es la más idónea para la formación de unos

perfiles que están a medio camino entre el nivel superior universitario y el de la formación profesional clásica y que van dirigidos a las franjas altas del nivel 3. Esos perfiles son hoy una de las grandes lagunas que presenta el sistema educativo español y que corresponden a unos perfiles claves en las empresas muy difíciles de obtener y altamente buscados.

Quisiéramos insistir en la necesidad de contemplar una importante formación práctica para el nivel 3. Si hasta ahora nos hemos declarado decididamente partidarios de que en todos los puestos de trabajo cualificados del sector se exija una formación profesional completa, ello no ha de ir en detrimento de la formación práctica que poseen los profesionales actuales. Creemos imprescindible continuar desarrollando esas capacidades prácticas, pues de otra forma en el sector textil y de la confección serían inviables las formaciones propuestas. Por lo tanto pensamos que sería muy útil que el segundo nivel técnico-profesional se hiciera en régimen de alternancia y en estrecha colaboración con las empresas del sector.

Ello nos conduce a proponer que siguiendo el ejemplo de la Escuela Textil de Artes y Oficios de Sabadell, el segundo nivel de las enseñanzas técnico-profesionales se impartieran en centros íntimamente relacionados con las empresas del sector y con una corresponsabilización tanto de la administración pública como de los agentes sociales. Esa posibilidad está apuntada en el proyecto de reforma del Ministerio de Educación y Ciencia, sería muy oportuno

desarrollarla.

Las costosas instalaciones que supone una enseñanza de ese tipo, la necesidades de un profesorado preparado y continuamente reciclado, la necesidad de una formación práctica aconsejan pensar en unos centros especiales que puedan disponer o bien ellos directamente o a través de las industrias de unas instalaciones adecuadas y modernas, de unas empresas colaboradoras donde los profesores puedan reciclarse y donde los alumnos puedan realizar su formación práctica. La cercanía de centros universitarios con especialidad de ingeniería textil también sería deseable, para aprovechar tanto las instalaciones como la capacidad de capacitación del profesorado.

La participación de los agentes sociales propiciaría enormemente el reconocimiento laboral de la formación adquirida en estos centros con lo cual se favorecería la progresiva consolidación del nuevo modelo de profesionalización del nivel 3 en la industria textil y confección. Paralelamente a este Plan de Formación es necesario que las partes sociales se pongan de acuerdo de renovar las actuales sistemas de categorías profesionales y el nomenclator del sector, hoy totalmente obsoleto, como condición para que sea posible un reconocimiento de las formaciones adquiridas.

No son necesarias muchas escuelas para este nivel. Con los datos obtenidos, sería suficiente entre 5 y 7 escuelas situadas en las zonas de fuerte aglomeración de la industria

textil y de la confección, bien equipadas y coordinadas entre si.

Evidentemente para la formación inicial de nivel 3 hay que introducir varias especializaciones que podrían cubrir los grandes procesos del ciclo de producción: hilatura, tejeduría, tinte y acabado, género de punto, corte y confección, diseño textil y diseño y patronaje en confección.

Si esas especializaciones se construyen de forma modular, tal como se indica en el proyecto de reforma, permitiría que algunos de esos módulos pudieran utilizarse para especializar a personas que tienen otras formaciones y desean incorporarse al sector textil confección. Por ejemplo, mecánicos y electricistas para el mantenimiento, administrativos, agentes comerciales o vendedores, etc.

En cuanto a la formación continua y al reciclaje de la mano de obra activa creemos necesario un replanteamiento en profundidad de los objetivos y de los recursos existentes actualmente. En primer lugar, es necesario considerar prioritario el reciclaje de la mano de obra activa, como mínimo tan importante como la formación inicial. En segundo lugar, es necesario distinguir entre cursos de perfeccionamiento, que pueden ser de corta duración y organizados en estrecha relación con los centros de innovación tecnológica (ya sean centros universitarios o las empresas productoras de nuevas tecnologías), y los cursos de reciclaje básicos que deben tener una mayor duración y

organizados en estrecha relación con los centros de formación profesional. En tercer lugar, es necesario que esta formación esté muy adaptada a las necesidades específicas de cada empresa.

Ello implica que no puede seguir considerándose el reciclaje como secundario englobado en una política de formación ocupacional realizada con cursillos cortos para cualquier tipo de formación y muchas veces sin la relación necesaria con las necesidades de las empresas.

La elaboración de un Plan de Formación específico para el sector textil y de la confección que cubriera las necesidades hasta el año 1992 sería un buen instrumento para reformular los objetivos y adaptar los instrumentos existentes a las finalidades propuestas.

Un Plan de este tipo en lo que se refiere a la formación no reglada de nivel 3 debería tener la aprobación de los agentes sociales y seguramente sería oportuno que fuera gestionado directamente por ellos mismos, para conseguir la máxima adaptación posible a las necesidades de las empresas y la motivación de las empresas que aún no se han integrado en el nuevo modelo de cualificación, y por otra parte, la motivación de los trabajadores que deban participar.

Debería tenerse en cuenta las necesidades específicas de las empresas que se hallan ubicadas en zonas alejadas de las concentraciones del sector o de zonas fuertemente industrializadas. Para ese tipo de empresas y para ciertos

tipos de formación podrían ser útiles experiencias de formación a distancia como la que se está diseñando para el sector algodonero, siempre que haya una buena organización y seguimiento del proceso formativo.

También habría que prever la situación específica de las mujeres, para incluir medidas especiales para fomentar su participación en ese tipo de formación. El problema no reside tanto en organizar cursos especiales sólo para mujeres, sino en tomar medidas para favorecer la participación de las mujeres, ya sea por los obstáculos que se pueden presentar por sus obligaciones domésticas o por los obstáculos a su promoción a puestos que impliquen responsabilidades de mando.

El Plan debería señalar unas prioridades de acción en función de los recursos movilizables y de las necesidades más urgentes. Sin menoscabo de que esa es una tarea a realizar por los agentes sociales nosotros avanzamos algunas de esas prioridades en función de las consultas realizadas, para el nivel 3.

Se puede distinguir entre unas necesidades muy generalizadas para las que habría que prever una oferta amplia a todo el sector, y otras necesidades más específicas en función de la situación de cada empresa.

Prioritariamente creemos que habría que concentrar los esfuerzos en el reciclaje de los contramaestres y encargados en las siguientes materias: En primer lugar, tecnología del

proceso textil y nuevas tecnologías incorporadas a las máquinas (electricidad, electrónica, neumática...). En segundo lugar, dirección y gestión de personal. Esas dos temáticas se pueden extender a la gran mayoría del sector. En tercer lugar, y según la situación de cada empresa nociones de informática e innovaciones en el proceso textil. Para los encargados de mantenimiento es prioritaria la formación en las nuevas tecnologías incorporadas a la maquinaria, especialmente la electrónica.

Para los encargados de almacén una formación en informática a nivel de usuario. Igualmente para encargados de tinte y acabados.

Para encargados de la confección debería pensarse en una formación básica de confección, que incluyera el patronaje, el corte y la costura. En la confección los mandos intermedios son más jóvenes que en el textil, lo cual puede favorecer su capacidad de reciclaje y por lo tanto permite plantear el intentar subsanar la grave falta de una formación profesional completa en este subsector. Además de cubrir esa laguna habría que prever una formación en capacidades de mando y de gestión y dirección de personal generalizada en todos los mandos de la confección. De forma específica también hay que prever una formación de usuario de informática.

Para los mayordomos la prioridad se centra en profundizar en el dominio de las nuevas técnicas y en una formación informática básica pero completa, más allá del simple

usuario.

Fuera del sector de producción, es decir en los campos administrativos, comercial, etc. hace falta una formación informática al nivel descrito para los mayordomos y una formación elemental de tipo textil.

Para los teóricos textiles y para los encargados de colecciones en la confección sería necesario reforzar y poner al día sus conocimientos y capacidades en diseño.

Como puede observarse el tipo de prioridades que se señalan hacen referencia a necesidades de formación básica, consecuentemente con el análisis que se ha realizado de que son ese tipo de deficiencias las que abundan más y las que constituyen el origen de los problemas de cualificación de la mano de obra en el sector.

Desde ese punto de vista, creemos que no se puede abordar un Plan de Formación en el sector con una serie de cursillos de tipo informativo o introductorio de las diferentes materias ya que ello no resolvería el problema, si no que creemos que hay que abordar la manera de corregir las deficiencias de base detectadas. Por lo tanto es necesaria una formación que no puede improvisarse, que necesita medios y recursos para llevarla a cabo con garantías de calidad.

Se podrían diseñar toda una serie de módulos de una duración mínima de 200 horas adaptados a las técnicas de enseñanza para adultos, y específicos para cada tipo de necesidad formativa, realizados en colaboración con los centros de

formación profesional. Su horario podría compartirse entre horario de trabajo y tiempo libre, con unas becas para cubrir los gastos de desplazamiento.

En algunos casos podría contemplarse la utilización de licencias pagadas de estudio siguiendo el modelo del convenio 140 de la OIT. Y para los más jóvenes el uso correcto de los actuales contratos de prácticas y de formación, es decir que dentro del contrato se impartiera, como señala la ley, la formación adecuada a las necesidades del puesto de trabajo que desempeña.

Creemos que ello es posible y no debe darse por perdida la generación actual, ya que ello constituiría un grave error, al desperdiciar la gran experiencia acumulada por esta generación imprescindible para obtener unos rendimientos óptimos en el sector. Es cierto que significa un importante esfuerzo tanto desde la administración, como por parte de las empresas y de los mismos trabajadores, pero es quizás la única vía para no perder el "know how" del sector textil y de la confección españoles y poder competir en productividad y calidad en el contexto europeo.

Los instrumentos financieros para un Plan de esas características existen. El Plan FIP y el Fondo Social Europeo, pueden utilizarse como marcos de financiación, adaptándolos a las necesidades y objetivos perseguidos, por lo tanto el problema no reside en los aspectos económicos, sino en aunar las voluntades, que por separado se manifiestan como existentes, para llevar a cabo una acción

coordinada que permita superar el obstáculo que la falta de formación de la mano de obra está significando para la consolidación de la renovación del sector textil y de la confección españoles en el horizonte del mercado único europeo de 1992.

AGRADECIMIENTOS.

Los autores queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas que han colaborado en el presente informe como informantes consultores, aportando sus amplios conocimientos y experiencia en el sector y por razón de mantener el anonimato de sus empresas no citamos sus nombres.

Igualmente queremos manifestar nuestro reconocimiento al señor Miguel Bosser, presidente del Consejo Intertextil Español, por el interés demostrado por nuestro estudio y por las facilidades que nos ha otorgado en todo momento. Con él, queremos mencionar la colaboración de las agrupaciones empresariales del sector, sin las cuales no hubiera sido posible la realización de la consulta a las empresas.

Así mismo han colaborado en el trabajo de campo y en la confección de los materiales Anes Inglá y Montserrat Gorrero.

NOTAS.

(1) ver: O. Homs, J.A. Salmurri y X. Viladàs. La formación profesional en el sector textil y confección en España: La situación en Cataluña y en el País Valenciano. Informe del CEDEFOP. 1986

(2) Para una mayor información sobre la formación profesional textil ver: M. Sevilla y E. Retuerto. Dossier documental: "Textil y confección en España, una base documental para la formación profesional". Informe del CEDEFOP. 1986

(3) Sobre la formación profesional no reglada ver: M. Sevilla y E. Retuerto opo. cit. y Mercado de Trabajo en España durante 1986. Coyuntura y programas de actuación. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. 1987.

ANEXO 1: INFORME DE LA EMPRESA A

CARACTERISTICAS PRODUCTIVAS DE LA EMPRESA

La empresa A corresponde al sector de la lana peinada (estambre) y está situada en una zona de gran concentración textil. Sus productos son de fantasía con un acurado diseño propio y exportan entre el 25-40% de su producción. La empresa cuenta con el proceso completo desde el tinte y la hilatura, hasta la tejeduría y los acabados. En el caso de la hilatura sólo se ha analizado una pequeña parte de ella, por no estar en la misma localidad.

Su capacidad productiva es la siguiente:

- Preparación de la hilatura: 2.000 Kg. día
- Tejeduría: 39 telares, con una producción media de 5.250 metros diarios.
- Tinte: 2.000 Kg. día de hilo y 1.400 metros día de tela.
- Acabados: 5.000 metros día.
- Trabajadores: La plantilla es de 270 personas de las cuales 20 son eventuales.

DEFINICION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CORRESPONDIENTES AL NIVEL 3 EN LA EMPRESA.

Como puede observarse en el organigrama adjunto, los puestos

de trabajo correspondientes al nivel 3 pueden detectarse en las siguientes secciones:

- En los departamentos comerciales, tanto interior como exportación, no se encuentra ningún puesto de trabajo de esas características, ya que su organización para el tamaño de la empresa está basado en personal directivo directamente ayudado por auxiliares o administrativos que pueden situarse en el nivel 1 ó 2.

- En el departamento de administración de las cuatro secciones, sería discutible si el contable puede incluirse en el nivel 3, pero las características personales del contable en esta empresa, así como su evolución profesional y el papel que juega en la organización del departamento debe considerarse como directivo. La sección de facturación y los administrativos que trabajan con el ordenador son simples administrativos dirigidos directamente por el director del departamento y que podrían catalogarse en el nivel 2. En cambio en la sección de personal, el director de personal no es considerado como personal directivo, pues su función es más bien la de gestor de personal. - En el departamento de diseño, tan solo se puede considerar el responsable de producción (con categoría de mayordomo, aunque a nivel inferior de los otros mayordomos de producción) del taller que tiene ese departamento para su servicio. Esa organización no es típica en las empresas del sector, que no suelen dotar al departamento de diseño de un taller para su producción propia. Los demás miembros del departamento deben considerarse o técnicos o directivos.

- En el departamento técnico es donde se concentran la casi totalidad de los puestos del nivel 3, distribuidos en diferentes secciones:

a.- En preparación, el mayordomo, y los tres contramaestres de turno. Dos de ellos tienen ayudantes.

b.- En hilatura, el mayordomo, el contramaestre y dos ayudantes de contramaestre. El tintorero de hilo.

c.- En tejeduría, el mayordomo, el contramaestre de plegadoras, el contramaestre general de turno con dos ayudantes, y un coordinador con categoría de contramaestre por turno.

d.- En tinte y acabados, el tintorero de piezas, el mayordomo y los contramaestres de húmedo y de seco.

e.- En mantenimiento, el director de la sección.

- En el departamento de producción, debe considerarse el responsable del almacén de hilo. Los responsables de otros almacenes se sitúan en el nivel 2.

ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE NIVEL 3

a.- Departamento de preparado. Su organigrama es el

siguiente: Del mayordomo depende un contraamaestre para cada uno de los tres turnos de trabajo. Los contraamaestres de mañana y tarde tienen un ayudante, el de noche no. También hay un monitor que depende de los contraamaestres de mañana y tarde. En total hay unas 18-20 personas en el departamento.

Los ayudantes de contraamaestre. Sus funciones son: engrasar las máquinas, transportar material dentro de la sección, recuperar los desperdicios, ir a buscar recambios, cambiar partidas de las máquinas, hacer el recuento de los desperdicios para cada partida (único trabajo de tipo administrativo).

Los dos ayudantes tienen características personales muy diferentes. Uno, tiene 57 años, lleva 18 en el puesto y no tiene capacidad para ascender. El otro, tiene 21 años y lleva 15 días en la empresa con un contrato de aprendiz.

A partir de esa descripción de los ayudantes de contraamaestres no parece claro que puedan incluirse en el nivel 3. Son más bien unos peones a los que se les ha ascendido de categoría.

Los contraamaestres. Esa categoría queda definida por las siguientes tareas: distribución del trabajo entre las diferentes máquinas, cálculo de las proporciones de las mezclas sencillas a partir de parámetros estándares, las más complejas las realiza el mayordomo, control del estado de las máquinas, anotación del control de primas.

Las características personales de los tres contraamaestres son: El primero tiene 54 años, ha hecho toda su vida laboral en la empresa, desde oficial, ayudante hasta contraamaestre. No tiene estudios y no subirá más de categoría. El segundo, tiene 21 años, lleva dos años en la empresa con un contrato de aprendiz. Tiene la formación profesional de segundo grado y el primer curso de ingeniería, y está cursando estudios en una escuela textil de formación profesional. El tercero, tiene 48 años, lleva 15 años en la empresa, no tiene formación y no podrá ascender más. Tiene algunos problemas para mantenerse en su puesto.

Su salario es aproximadamente de 1.500.000 de pesetas anuales, del que alrededor de un 10% lo constituye la prima. La diferencia con el ayudante es mínima de manera que el ayudante de noche cobra más que el contraamaestre de día.

Según la opinión del mayordomo los contraamaestres han de ser mecánicos con ideas básicas de electricidad y de hidráulica. La electrónica aún no es una necesidad inmediata según él. Su función en el campo eléctrico es la de localizar las averías y arreglar las más sencilla. Deberían tener una formación general básica para que no tuvieran problemas con los trámites administrativos y tener conocimientos de usuarios de informática para usar el ordenador y saber leer e interpretar los papeles del ordenador. Deberían tener también conocimientos de materias textiles y de laboratorio, sobre todo para que comprendieran su importancia.

El mayordomo. Sus funciones son mitad técnicas, mitad

administrativas. Hace de director de personal de su departamento. Hace el cálculo de las primas. Recibe las órdenes de producción pero es él quien decide como realizarlo. Distribuye el trabajo y realiza las pruebas del laboratorio. En este caso concreto él realiza el mantenimiento de los peines del gill y de la peinadora por "jobi".

Su carrera profesional empezó de engrasador a los 14 años, estudió algunos cursos de noche en una escuela industrial, y luego pasó a ayudante de contraamaestre en otra empresa y más tarde de contraamaestre en otra empresa de gran tamaño. Entró en la empresa actual de mayordomo hace 26 años.

En la opinión del mayordomo los contraamaestres deberían tener una formación profesional de segundo grado, y el mayordomo debería ser un ingeniero técnico pero práctico que estuviera dispuesto a ensuciarse las manos. En el futuro no será necesario que haya un ayudante para cada contraamaestre sino que los dos contraamaestres de día pueden compartir un mismo ayudante. El monitor (normalmente monitora) que es la persona con experiencia dedicada a la formación del personal nuevo tiende a desaparecer.

En este departamento hay problemas de personal preparado para ascender. Entre los peones y oficiales (8 mujeres y 3 hombres) no hay ninguno que pueda ser promocionado, aunque en el caso de las mujeres hay personas que conocen muy bien el oficio, pero hay problemas de tipo físico para que las mujeres puedan desempeñar las tareas del contraamaestre.

Entre los contra maestres y sus ayudantes sólo los jóvenes tienen posibilidades de promoción.

b.-El departamento de hilatura. Como ya se ha indicado el departamento de hilatura es muy reducido por que la empresa dispone de una fábrica de hilar completa en otra región que no pudo ser observada. El organigrama del departamento es el siguiente: hay un sólo contra maestro en el primer turno, en los otros turnos están cubiertos directamente por el mayordomo más dos ayudantes de contra maestro, durante la noche tres operarios están al cuidado de las máquinas sin ningún encargado.

El contra maestro. Su principal función es conjuntamente con el mayordomo llevar el vaporizador, además tiene las funciones típicas del contra maestro, recoger desperdicios, dirigir los cambios de partida, responsable del engrase y limpieza de las máquinas, responsable del material de su sección y del encajado del hilo, por último ha de dirigir el equipo de trabajo formado por unas 12 ó 13 operarias. algunas de sus funciones corresponden a las de un operario.

El contra maestro tiene 40 años, lleva 20 en la empresa, hace 12 años que está en el cargo. Anteriormente era hilador, y no tiene estudios.

Los ayudantes de contra maestro. Uno de los ayudantes está a cargo del vaporizador, tiene 27 años, está en una situación de contrato eventual, lleva 6 ó 7 años en la empresa y tiene estudios primarios no completos. El mayordomo opina que esta

persona no tiene capacidad para poder ascender de categoría.

El otro ayudante, tiene 38 años, lleva dos años y medio en la empresa, en situación de eventual, tiene estudios primarios y proviene de otra empresa textil como operario. Según el mayordomo tiene posibilidades de ascender.

El mayordomo. Sus funciones son la dirección del departamento, consultando con el director técnico los problemas que se plantean. Tiene 62 años, lleva 22 en la empresa, es de profesión mecánico y tiene estudios primarios. Empezó a los 17 años a trabajar en el sector.

Al final de la hilatura parte del hilo se tiñe con lo cual hay otro puesto de nivel 3 ocupado por el tintorero, con una categoría de mayordomo. De él depende un pesador y un ayudante de laboratorio y varios operarios. El nivel del pesador es intermedio entre el contramaestre y el ayudante de contramaestre. El tintorero es una persona de 53 años, con una titulación de ingeniero técnico químico, y lleva 16 años en la empresa.

c.-El departamento de tejeduría. Este departamento tiene 39 máquinas Sulzer a las cuales están aplicando actualmente el control informatizado. El organigrama es el siguiente: Hay un contramaestre por turno, cada uno de los cuales tienen dos ayudantes. Además directamente del mayordomo depende un coordinador de los plegadores de urdimbre con categoría de contramaestre y otros dos coordinadores, uno en cada turno de día, que coordinan el bobinado y la sección de urdido.

También directamente del mayordomo depende un mecánico que actúa de ayudante del mayordomo para el mantenimiento del departamento, un engrasador y un limpiador.

Los contraмаestres. Su responsabilidad principal es la de dar la orden para iniciar una partida. Es decir, pican el dibujo, lo montan en el telar, hacen la muestra, revisan la máquina para adaptarla a las condiciones de la partida, y después de consultar con el teórico de tejidos dan la orden para iniciar la producción de una partida. Tienen poca autonomía en su trabajo en cuanto todo se les da hecho y no actúan bajo su propio criterio, ante cualquier problema consultan al mayordomo. Conjuntamente con el mayordomo realizan las tareas de montaje de las máquinas. Cualquier problema que surja con las máquinas no lo resuelve el tejedor, que no entiende nada de máquinas, sino que llama al contraмаestre. Si este puede resolver el problema lo hace, pero si es un problema que no suele presentarse a menudo llama al mayordomo.

Hay un contraмаestre especial para la coordinación de los plegadores que actúa como ayudante del mayordomo para la distribución y coordinación del trabajo.

Uno de los contraмаestres tiene 32 años, lleva un año en el cargo y antes había sido durante 10 años ayudante. Tiene los estudios generales básicos. El otro, tiene 34 años, está de prueba en el cargo, antes había sido durante 3 años ayudante y proviene de la sección de diseño. Empezó en la empresa de peón en la sección de urdido. El último, tiene 42 años,

lleva 8 de contraмаestre, antes dos años de ayudante y llevaba 10 años en el departamento de hilatura. Tiene estudios primarios, y había estudiado algunos cursos esporádicos en una escuela industrial. El coordinador de plegadores de urdimbre tiene 48 años, lleva 12 años de contraмаestre y 18 en la empresa. Los dos coordinadores de urdimbres y bobinado tienen 40 años y tienen estudios primarios.

Los ayudantes de contraмаestres. Su función es la de poner las piezas en los telares y poner en marcha la máquina. De hecho son unos operarios bien formados. De los seis ayudantes del departamento sólo uno, en la opinión del mayordomo podría ascender de categoría. El promedio actual de edad de esa categoría se sitúa en los 35 años.

El mayordomo. Es el responsable del departamento, revisa las primas, mejora los métodos, hace los estudios de producción, dirige el laboratorio, hace personalmente los dibujos de las letras de los orillos, lleva el control informático de la producción que están instalando, e interviene en las reparaciones de las máquinas cuando el contraмаestre no sabe solucionarlo. Distribuye su tiempo, un tercio en la oficina haciendo tareas administrativas, una cuarta parte mejorando método y el resto resolviendo problemas en el taller.

Tiene 62 años, lleva 35 en la empresa, 18 de los cuales como mayordomo. Entró en la empresa de primer contraмаestre. Sus estudios son de oficialía industrial.

Las diferencias de sueldos entre un ayudante y un contraamaestre son mínimas, alrededor de 1500 pts. semanales. entre un contraamaestre y el mayordomo son del doble del salario como mínimo.

Respecto al futuro, los responsables del departamento opinan que los contraamaestre deberían tener una formación de formación profesional de segundo grado, basada fundamentalmente en la mecánica que aún sigue siendo fundamental en el departamento, la mayoría de averías aún son de carácter mecánico. A esta base habría que añadir nociones de electricidad y de electrónica.

Respecto al mayordomo, debería tener una formación intermedia entre ingeniero técnico y formación profesional de segundo grado, pero fundamentalmente ha de continuar siendo un hombre práctico. Debería tener, también conocimientos de informática suficientes para el manejo del ordenador.

d.- Departamento de tintes y acabados. Su organigrama es el siguiente. Del mayordomo dependen el tintorero y dos contraamestres por cada uno de los dos turnos en las secciones de húmedo y seco. Además cuenta con un operario en cada turno para el control de calidad y un administrativo. Del tintorero depende un ayudante por turno. Del contraamaestre de húmedo, un operario por turno y del de seco, cuatro operarios por turno, y uno más en el turno de noche para llevar la máquina de termofijar.

El tintorero. Se refiere al tintorero de la sección de tinte de piezas al final del proceso de tejer para distinguirlo del tintorero de hilo. Es un puesto de carácter técnico y organizativo, con una gran autonomía de trabajo. Aunque en el organigrama está situado por debajo del mayordomo, de hecho actúa con gran libertad. Decide los procesos a seguir y los colorantes a utilizar a partir de las órdenes de trabajo que recibe del mayordomo. Sólo en los casos que hay que tratar productos nuevos o utilizar tintes nuevos consulta al mayordomo y discuten las decisiones a tomar, especialmente en lo que se refiere a los precios de los colorantes. El tintorero distribuye las cargas de trabajo entre las máquinas. Es un puesto de trabajo con poca responsabilidad de mando. Aproximadamente un 20% de su tiempo de trabajo lo dedica a tareas administrativo-burocráticas. Los tintoreros suelen ser personas que se han formado en la misma empresa y muy especializados en los procesos que realiza la empresa.

La organización de la tintorería depende del tamaño de la empresa y del tipo de producto. A partir de 300 piezas día suele haber un jefe de tintorería y un ayudante que es un tintorero. Si se trabaja con fibras de corte lanero es más difícil la automatización, en cambio con el algodón es más factible por ser las series más largas.

Las innovaciones que se prevén en esa sección son el incremento de la informatización y automatización de los procesos y además la aparición de productos y procesos

nuevos adaptados a los artículos más delicados con los que se trabaja hoy en día. La información sobre esos nuevos productos y procesos viene facilitada por los mismos proveedores. El tintorero junto con el mayordomo han de tomar la decisión si siguen o no el nuevo procedimiento y aplicarlo siguiendo las instrucciones del proveedor. Este es el principal sistema de innovación y de formación del personal.

En función de estas previsiones el tintorero en el futuro deberá manipular programas informáticos, por lo tanto deberá tener la formación adecuada para ello.

El tintorero tiene 45 años, hace cuatro que entró en la empresa como tintorero. Antes había trabajado en otras empresas empezando de aprendiz de tintorero y progresivamente fue ascendiendo de categoría. Como formación tiene el Bachillerato general y la Maestría Industrial sin terminar. Su situación salarial es especial y superior a la de los contraмаestres de su departamento, aproximadamente unas 400.000 pts. anuales de diferencia.

El contraмаestre de húmedo. Es un puesto de trabajo con poca autonomía en el que se alternan tareas organizativas y tareas de peonaje. Sus funciones son: la distribución de las piezas por procesos, realización del movimiento y distribución manual de piezas, preparación de soluciones o productos de desengrasado, engrase y limpieza de máquinas. No tiene mando. Su autonomía es muy reducida, sólo deciden en aspectos de organización del trabajo, pero ante los

problemas que puedan surgir o bien cuando entran nuevos productos interviene directamente el mayordomo. El mayordomo quisiera que tuviera más iniciativa pero en este caso concreto no la toma. A penas tiene tareas de tipo administrativo, sólo el control de las piezas que pasan por la máquina.

Los dos contraмаestres de la empresa tienen 45 años, uno de ellos lleva 10 años de contraмаestre y 15 en la empresa, el otro, lleva 12 años de contraмаestre y 20 en la empresa. Los dos eran antes peones. Su salario no es alto, unas 80.000 pts al mes, con una prima que representa un tercio del salario total. Los dos no tienen ningún tipo de estudios y tienen algunos problemas para redactar correctamente.

El contraмаestre de seco. Sus funciones son muy parecidas al contraмаestre de húmedo pero con algo más de mando, pues tiene un equipo de cuatro operarios bajo su dirección. Sus funciones son separación de artículos por procesos, organización del trabajo, distribución del trabajo de engrase y organización de los turnos de limpieza. Son responsables de las reparaciones aunque no las hacen ellos pues se subcontrata fuera de la empresa o bien lo realiza el equipo de mantenimiento de la empresa. En la sección de seco no hay tantos problemas y por lo tanto el contraмаestre toma más decisiones, en cierto sentido es más autónomo, pero con muchas limitaciones. Un ejemplo de ello es que el contraмаestre no llega a imponerse a su equipo y rehuye la responsabilidad de mando. Para la organización de los turnos de limpieza el contraмаestre señala las máquinas que hay que

limpiar, pero es el mayordomo el que decide las personas que componen el turno.

Uno de los contraмаestres tiene 55 años, con 20 años en el cargo y 30 en la empresa, el otro tiene 42 años, con diez en el cargo y 20 en la empresa. Los dos tienen una formación de estudios primarios, pero son personas con mucho interés para aprender, aunque tendrían problemas para seguir una formación electrónica, en cambio no así en electricidad. El mayordomo cree que si se les dieran oportunidades y formación podrían ascender y llegar a ser mayordomos. Pero no es posible que sigan una formación en tiempo de trabajo porque han de estar totalmente dependientes de las máquinas. Su salario es igual que los de la sección de húmedo.

El futuro de las dos secciones de húmedo y seco puede cambiar a medio plazo con una mayor automatización. La empresa considera que los contraмаestres de esas secciones son unos oficiales cualificados con algo de mando que podrían situarse en el límite entre el nivel 2 y el 3. La situación personal, su origen como peones, su situación salarial y de formación quizás sean razones para explicar las limitaciones de autonomía y de responsabilidad observadas.

En las grandes empresas con más de 300 piezas día suele existir un mayordomo de húmedo y otro de seco, y un director técnico por encima de los dos. En teoría y según las características productivas de la empresa no habría inconveniente en unificar las dos secciones aunque en la

empresa estudiada ello no es factible por el tipo de trabajo que realizan.

El mayordomo. Es el responsable del departamento y realiza las siguientes funciones: hace de director de personal de su departamento, en este caso concreto realiza además personalmente el cálculo de las primas, tiene relaciones con el departamento comercial, trabaja estrechamente con el departamento de diseño. El, recibe las órdenes de producción con la indicación de la urgencia, a partir de ahí él organiza todo el trabajo del departamento. Hace estudios de procesos, de producción, de métodos, de aplicaciones, de creación de tipos y modelos de acabados. Toma las decisiones sobre los productos a utilizar. Realiza personalmente el control de calidad pieza por pieza. El operario mide y señala los defectos y él los revisa. Tiene una dedicación entre un 25% y un 40% a tareas administrativas, burocráticas y de despacho o estudio, el resto de tiempo lo pasa haciendo gestiones o estando sobre el personal y las máquinas. Su formación es la de ingeniero técnico textil, tiene 40 años, lleva 21 en la profesión y 10 en la empresa.

Respecto a la evolución futura de su trabajo piensa que un mayor proceso de automatización y con un trabajo más continuo sería posible descargar parte de su trabajo en los contra maestres, pero mucho más cualificados que los que tiene ahora.

e.-El departamento de mantenimiento. Este departamento está formado por el jefe de mantenimiento del cual dependen dos

fogoneros, un electricista con un operario y un aprendiz, un mecánico y un albañil con un operario. En este caso sólo el jefe del departamento puede ser considerado de nivel 3, los demás son oficiales de nivel 2. Del mismo departamento dependen los servicios de la empresa (limpieza, chóferes, etc.)

El equipo de mantenimiento sólo se encarga de hacer el mantenimiento de las máquinas más importantes para la marcha de la empresa (calderas, compresores, bombas de agua...), en los otros casos es cada departamento que debe mantener el buen estado de sus máquinas.

Cuando se produce una avería en una máquina de cualquier departamento intervienen el contramaestre o el mayordomo, sino lo solucionan avisan al jefe de mantenimiento o acuden a equipos técnicos de fuera de la empresa. Para las máquinas de tipo electrónico tienen contratados servicios postventa. Los diferentes tipos de tecnologías que hay en la fábrica dificultan la labor del equipo de mantenimiento ya que debe cubrir un abanico muy amplio de tipos de reparaciones.

La tendencia es que cada departamento vaya especializándose en su propio mantenimiento. En el futuro el equipo de mantenimiento se dedicará básicamente al mantenimiento de las instalaciones generales de la empresa y no al mantenimiento de las máquinas. El mantenimiento y las reparaciones que no puedan hacerse en el departamento tienden a contratarse fuera. Hay que tener en cuenta que la empresa se halla en una localidad con una importante

concentración de industria textil y que existe una elevada especialización de servicios para las empresas del sector.

La empresa tiene pensado eliminar el puesto de jefe del equipo cuando se jubile el actual y que el equipo de mantenimiento pasa a depender directamente del jefe de compras de materiales.

El equipo de mantenimiento se ha ido formando en la misma empresa. El electricista tiene la formación profesional de primer grado pero no ha terminado la de segundo. Es un aficionado a la electrónica. En estos momentos puede detectar más o menos por tanteo la carta que falla en un circuito electrónico, pues las averías se suelen repetir. El mecánico tiene una formación práctica y mucha experiencia. Es la persona que conoce toda la situación de la fábrica y sus problemas. En estos momentos están formando a uno de los fogoneros para que sea el que sustiuya al mecánico. Es una persona con estudios primarios.

El jefe del equipo es un ingeniero técnico mecánico de 63 años. Lleva 24 años de jefe de mantenimiento y antes había trabajado 16 años más en una importante empresa química.

El jefe del equipo no se queja de la formación de su personal, pues se han ido formando según las necesidades de la empresa y hacen su trabajo bien.

f.- Departamento de administración. Ya hemos señalado que en este departamento no hemos hallado puestos de trabajo que

puedan clasificarse en el nivel 3. Tan solo cabría una duda en el director de personal, que al ser considerado un mando intermedio y no un miembro del equipo directivo, podría ser incluido, aunque consideramos que debido a su función se podría situar en la frontera entre el nivel 3 y el 4. En otro caso también podría plantearse una discusión sobre su pertenencia al nivel 3. Es el caso del oficial responsable de la facturación ya que tiene una cierta autonomía en su trabajo y tiene varias personas bajo su mando. Pero la informatización de la oficina está reduciendo el número de personas necesarias para la facturación y el nivel de responsabilidad y autonomía de este oficial administrativo.

g.- El departamento de producción. En este departamento sólo nos podemos referir al responsable del almacén de hilo, el almacén más importante de la empresa. Sus funciones son el control de entradas y salidas, y la dirección del equipo de operarios bajo su responsabilidad. La gestión del almacén está informatizada y es el responsable quien maneja el ordenador directamente. El otro almacén de materia prima tiene mucho menos movimiento y complejidad, y por lo tanto su responsable está situado en el nivel 2.

Es una persona de 35 años, que lleva 15 en la empresa. Empezó en la oficina de expedición y está considerada una persona con mucha iniciativa. Sus estudios son básicos.

TENDENCIAS FUTURAS Y NECESIDADES DE FORMACION.

Todo organigrama de una empresa está muy mediatizado por las situaciones específicas y coyunturales de las personas y sus relaciones que concuerdan en un momento dado. En la empresa hay previstos algunos cambios en un futuro inmediato

La unificación de los departamentos de preparación y el de hilatura, dada la poca entidad que tiene este segundo departamento en la fábrica analizada. Ello supondría que el actual mayordomo de preparación dirigiría todo el nuevo departamento. Se mantendrán los contra maestres de preparación y los de hilatura. En este caso hay previsto que uno de los dos ayudantes pase a contra maestro en el turno de tarde y el otro ayudante a turno partido este al servicio de los dos contra maestres de día. La monitora va a desaparecer. Por la noche seguramente será suficiente con un solo contra maestro para todo el departamento.

Al analizar el organigrama actual conjuntamente con los directivos de la empresa sobresalen algunos puntos de posibles evoluciones futuras de la organización de la empresa, hoy por hoy aún no contempladas como decisiones a tomar.

1.- El perfil de los mayordomos. La discusión se centra en su posible sustitución por directores técnicos. Es decir, si

es necesaria la existencia de un mayordomo cuando hay un director técnico. La conclusión no es clara, porque el perfil del mayordomo está muy adaptado a las necesidades cotidianas de las empresas y es un hombre clave prácticamente insustituible en la organización debido a su gran experiencia y al conocimiento minucioso que tiene de todas las situaciones y problemáticas de su departamento. La posibilidad teórica de su sustitución sólo se podría contemplar con un director técnico con mucha experiencia práctica, y con unos contraмаestres con un nivel de cualificación superior al actual.

Si la empresa tuviera que contratar a un mayordomo definiría un perfil de una persona con mucha experiencia, en segundo lugar con capacidad de mando y en tercer lugar con un nivel de estudios que en ningún caso se exigiría más que una formación profesional de segundo grado. La empresa lo buscaría en el personal de otras empresas antes que recurrir al mercado de trabajo externo.

2.- El perfil de los contraмаestres. En acabados sería posible la unificación de las dos secciones de seco y húmedo bajo un solo contraмаestre, aunque la empresa no tiene previsto realizar este cambio, sin embargo se ve como factible.

En el departamento de preparación e hilatura el contraмаestre es el que interviene más sobre las máquinas en operaciones de tipo técnico, en cambio en tejeduría es más bien el ayudante del encargado. En esta última sección un

incremento en la automatización y en aplicación de sistemas de control informático podría pensarse en la reducción de algunos contraмаestres, por ejemplo reducir el contraмаestre de plegadores de urdimbre, o reducir a uno solo el contraмаestre coordinador de bobinado y de la sección de urdido. Debido al tipo de productos y a su variedad, la empresa considera, sin embargo, imprescindible la existencia de varios contraмаestres en un mismo turno en este departamento.

La función más importante de los contraмаestres es su intervención en los cambios de partida en su supervisión y en el ajuste de las máquinas. Por lo tanto es el ejecutor directo de las órdenes de producción para cada partida. Su función se consolida en las empresas que trabajan con series más cortas y con una mayor variedad de productos. En cambio se debilita en las empresas con largas series y con poca variedad en sus productos. Entonces su perfil se acerca más a la de un oficial cualificado con responsabilidad de mando de un pequeño equipo. La evolución futura del perfil del contraмаestre se ve muy relacionada con la necesidad de contar con unas personas cualificadas especializadas en una serie de procesos que siempre serán necesarios. Sin embargo es más discutible su categoría jerárquica de mando, al reducirse los equipos por efecto de la automatización.

Si la empresa tuviera que contratar un contraмаestre definiría un perfil de una persona con formación profesional de segundo grado que a ser posible tuviera experiencia pero que no sería imprescindible ya que en este caso estarían

dispuestos a formarla en la misma empresa.

3.- El perfil de los ayudantes de contra maestres. Esta figura se corresponde a la de un mecánico bajo las órdenes directas del contra maestro para ejecutar y ayudarlo en sus funciones técnicas. De hecho es un operario con una cierta preparación o experiencia técnica. Su perfil en caso de contratación es la de un mecánico con algo de formación pero no imprescindible pues puede ser sustituida por la experiencia.

Respecto a las necesidades actuales de formación para el reciclaje de los trabajadores de las franjas estudiadas, las más importantes se centran en los aspectos técnicos básicamente los referidos a la teoría textil y a las cuestiones relacionadas con la calidad. La empresa ya ha organizado en el pasado inmediato cursos de formación para sus mandos intermedios en los aspectos de gestión de personal, dirección de grupos y relaciones humanas. Estos cursos se han realizado en horas de trabajo y en la misma empresa organizados por centros especializados en este tipo de formación.

En cambio para la formación de tipo técnica general la empresa cree que deberían hacerse fuera del tiempo de trabajo y con carácter voluntario. En casos de cursos muy especializados podrían hacerse en centros especializados o en las empresas proveedoras, por ejemplo el caso de los cursos que realiza la empresa fabricante de las máquinas Sulzer.

ANEXO 2: INFORME DE LA EMPRESA B.

1.-CARACTERISTICAS PRODUCTIVAS DE LA EMPRESA

Se trata de un grupo de empresas del sector de hilatura de carda que comercializan sus hilos preferentemente en el mercado español. Está integrada por una empresa productora de hilos de carda y otra empresa que los comercializa. El grupo dispone de otra unidad de producción situada en otra localidad española, que no se ha observado.

Produce del orden de 10.000 Kg. de hilo a la semana, referidos al número patrón 32 de carda.

Se trata de uno de los grupos industriales del sector de carda más importantes de España.

Se puede considerar una empresa de tecnología avanzada.

El parque de maquinaria lo componen:

- 4 surtidos. Cada uno integrado de una carda emborradora, una carda repasadora y dos cardas mecheras.

- 3 continuas de hilar con un total de 610 husos.

- 7 selfactinas con un total de 3370 husos.

La plantilla de la empresa la forman 20 personas por turno, consideradas como personal directamente relacionado con la producción, con el siguiente detalle:

- 1 encargado de turno.
- 1 contraamaestre de los surtidos de carda.
- 1 ayudante de contraamaestre de los surtidos de carda.
- 1 contraamaestre de hilatura.
- 1 ayudante de contraamaestre de hilatura.
- 6 oficiales en los surtidos de carda, y
- 9 oficiales en la hilatura en las selfactinas y continuas de hilar (variable en función de si estamos en temporada baja o en temporada alta).

La empresa trabaja a tres turnos.

Se dispone además del siguiente personal indirecto:

- 1 gerente.
- 1 director técnico.
- 1 laborante.
- 1 responsable del almacén.
- 4 oficiales en el almacén, y
- 8 administrativos.

El organigrama de la empresa se da en la tabla 1.

2.- DEFINICION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE NIVEL 3 EN LA EMPRESA

De todo el personal le corresponde un nivel 3, a los encargados, contra maestres y ayudantes de contra maestro.

2.1. Encargado de turno

Es el responsable absoluto respecto a:

- la producción.
- la calidad.
- y el personal.

Es quien decide, en función de los pedidos, que proceso va a seguir la materia para su hilatura y determina los parámetros tecnológicos de todo el proceso. Transmite a sus subordinados todas las órdenes de una forma verbal. Por parte de la empresa se ve la necesidad de que la transmisión de las normas se haga de una forma escrita y explicativa.

Comprueba a lo largo del proceso si la calidad es la requerida. Para ello trabaja en estrecho contacto con el laborante del control de calidad. Debería, según el criterio de la empresa, potenciarse el contacto con sus subordinados en el sentido que tuvieran una idea clara de la influencia que cualquier defecto de fabricación en hilatura puede tener en el producto acabado y en las consecuencias económicas que puede representar.

Conviene que el encargado tenga nociones de informática para manejar un computador personal que controla la producción y la calidad. Es conveniente también que tenga nociones de estadística.

Debe ser un buen conductor del personal.

El mantenimiento viene a cargo del encargado de turno, con colaboración de los contra maestres. Cuando se acumula el trabajo de mantenimiento colaboran talleres externos.

Todo el personal relacionado directamente con la producción trabaja 8 horas seguidas al día.

La empresa considera que se debería potenciar el mantenimiento preventivo y no solamente arreglar, sobre la marcha, las averías que representan un paro de la producción. Para ello es imprescindible que tenga conocimientos de mecánica, electricidad, electrónica y neumática a un nivel de aplicación inmediato.

Es importante que lleve el control de la producción diaria y sea capaz de realizar estudios para optimizar la producción, en función del equipo disponible, de las materias a procesar y del nivel de calidad exigido. Debe estar muy al corriente de los nuevos sistemas de hilatura y valorar las ventajas e inconvenientes que su aplicación podría reportar.

2.2. Encargado del almacén

Es el máximo responsable del movimiento de materia prima y de los hilos fabricados en los respectivos almacenes. Planifica los envíos a las empresas auxiliares que bobinan y depuran el hilo, y organiza las expediciones a los clientes.

2.3. Contramaestre

Colaboran con el encargado de turno en la reparación de pequeñas averías.

Tienen a su cargo el disponer todo lo necesario para poder empezar una partida (máquinas limpias y ajustadas convenientemente) y el seguimiento de todo el proceso de producción para informar al encargado de turno de cualquier desvío de la calidad obtenida con la prefijada.

Tiene una relación muy directa con el personal.

Debería tener conocimientos básicos de tecnología textil.

2.4. Ayudante de contramaestre

Ayuda en todo momento al contramaestre, al que suple en caso de necesidad.

3. ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL NIVEL 3 EN LA EMPRESA.

Los puestos de trabajo de nivel 3 que existen en la empresa se sintetizan en la tabla 2.

La tabla 3 detalla los respectivos salarios brutos, dados en pesetas/año.

4. NECESIDADES DE FORMACION PARA UN FUTURO INMEDIATO.

Conviene profundizar en los conocimientos básicos de la tecnología textil, aplicada al sector de la hilatura de carda.

Se debería mejorar la capacidad de mando y de gestión que tienen actualmente nuestros mandos de nivel 3.

Es necesario que el encargado tenga nociones de informática para manejar un ordenador personal utilizado en el control de la producción y en la gestión de la calidad.

Es imprescindible que en un futuro inmediato nuestros mandos tengan conocimientos básicos de electricidad, electrónica y

neumática para poder manejar con soltura los equipos industriales.

Todos los mandos de este nivel deberían estar al corriente de los nuevos sistemas de hilatura y valorar las ventajas e inconvenientes que su aplicación podía reportar.

TABLA 1.-ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA B.

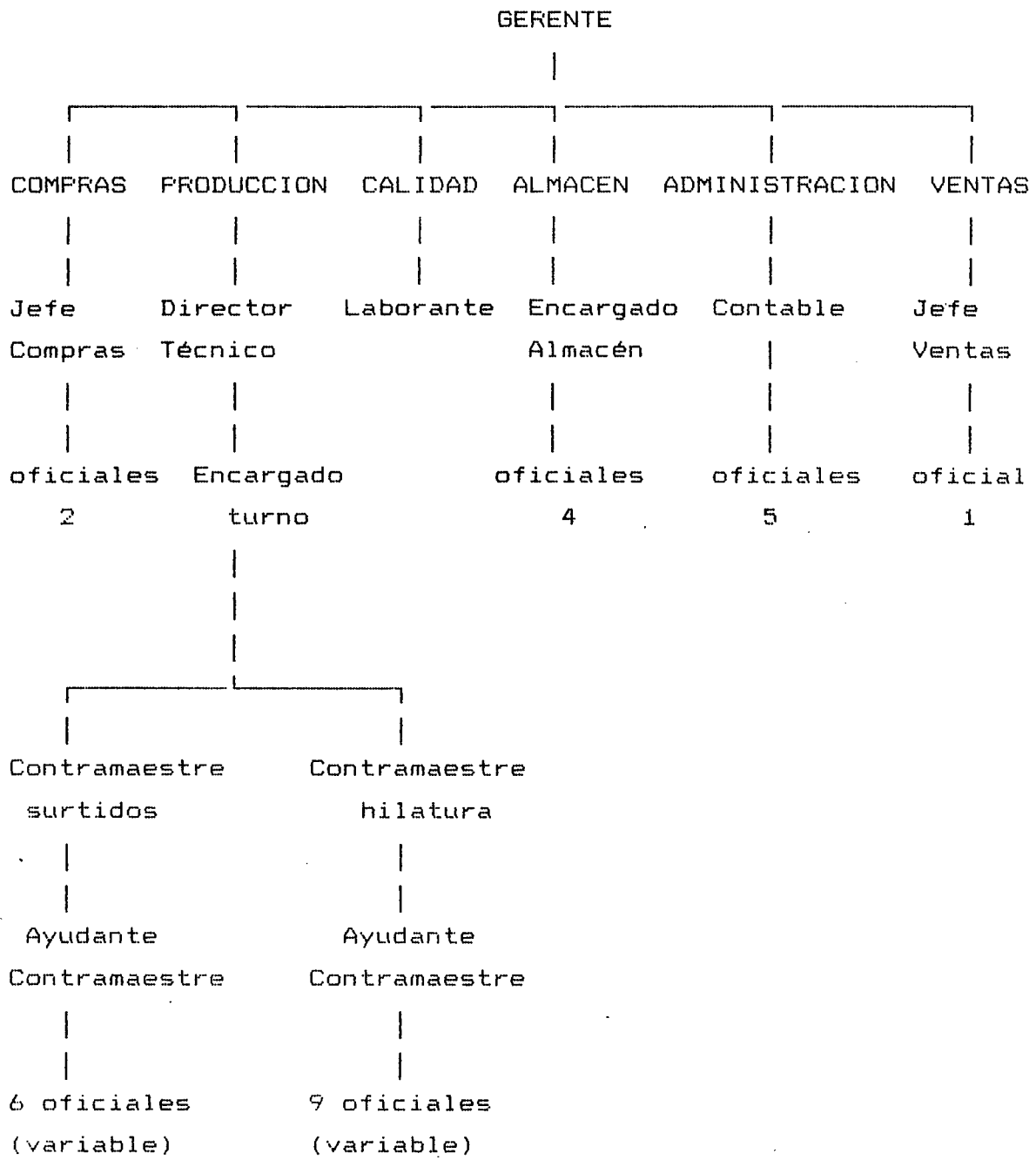


TABLA 2.-ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

CARGO	EDAD	SEXO	NIVEL ESTUDIOS	ANTIGÜEDAD EMPRESA (AÑOS)	ANTIGÜEDAD PUESTO TRABAJO (AÑOS)
ENCARGADO TURNO PRODUCCION					
Dia (1)	49/35	V	Elemental	22/10	4/1
Noche	63	V	Elemental	22	4
ENCARGADO ALMACEN					
	35	V	Elemental	12	4
CONTRAMAESTRE					
Dia (2)					
1ºTurno	55/45	V	Elemental	22/18	18/11
2ºTurno	40/42	V	Elemental	18/10	8/6
Noche (2)	51/43	V	Elemental	18/14	10/8
AYUDANTE CONTRAMAESTRE					
Dia (2)					
1ºTurno	44/40	V	Elemental	17/11	12/8
2ºTurno	36/34	V	Elemental	13/10	9/6
Noche (2)	43/42	V	Elemental	14/9	8/6

(1) Primer y segundo turno respectivamente.

(2) Surtido cardas/continuas y selfactinas.

LA CARRERA PROFESIONAL DE TODOS HA SIDO DESDE OPERARIO.

TABLA 3.-SALARIOS BRUTOS ANUALES

CARGO	SUELDO BRUTO ANUAL
ENCARGADO TURNO DE PRODUCCION	
Dia	1.700.000
Noche	2.000.000
ENCARGADO ALMACEN	1.400.000
CONTRAMAESTRE	
Dia	1.400.000
Noche	1.650.000
AYUDANTE DE CONTRAMAESTRE	
Dia	1.250.000
Noche	1.450.000

ANEXO 3: INFORME DE LA EMPRESA C

CARACTERISTICAS PRODUCTIVAS DE LA EMPRESA

La empresa C es una gran empresa que abarca todo el proceso productivo desde la hilatura hasta la confección, pasando por la tejeduría y los acabados. Es del sector algodonero y está situada en una zona de fuerte concentración del sector textil y del sector de la confección, aunque tiene situadas sus diez fábricas en pequeños pueblos de la zona y de otras regiones. Tiene sus fábricas especializadas por procesos, por productos y por marcas.

Su principal objeto es la producción de prendas de vestir aunque también vende la producción excedente de hilo, tejido o de acabados. Una parte importante de su producción se dedica a la exportación.

Su plantilla es de 3.083 personas de las cuales algo más de la mitad son fijos, y las demás son temporales o interinas.

DEFINICION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CORRESPONDIENTES AL NIVEL 3 EN LA EMPRESA.

La organización de la empresa está basada en unos servicios centrales compuestos por los departamentos de

administración, comercial y la propia gerencia, más unos almacenes centrales que unifican la expedición de los productos y una descentralización de los centros de producción. Ese tipo de organización unido al tamaño de la empresa aporta una estructura peculiar en la organización de los mandos intermedios, prácticamente todos incluibles en el nivel 3, que es interesante analizar.

En el proceso directo de producción se hallan las categorías clásicas correspondientes al nivel 3. En hilatura y tejeduría los mayordomos, contra maestros y encargados. En confección los jefes de cadena o de sección. Sin embargo en los servicios centrales es donde se puede definir un nivel específico de mandos intermedios clasificable en el nivel 3.

Este nivel estaría formado por los adjuntos a los directores de los diferentes departamentos.

Por ejemplo, en el departamento de diseño, el director está incluido claramente en el estamento directivo, pero el adjunto de patronaje y los dos encargados de turno de marcas pueden considerarse como pertenecientes al nivel 3.

En el almacén central ocurre lo mismo, el director pertenece al equipo directivo, pero los jefes de equipo de cada una de las marcas en las que está dividida la organización del almacén forman parte del nivel 3.

En el departamento comercial la situación es diferente. El director de producto es claramente un directivo, sin embargo

el director de administración del departamento y los jefes de ventas se encuentran a caballo entre el nivel directivo y el de mando intermedio catalogable en el nivel 3. La empresa los considera más que un mando intermedio, y seguramente pueden considerarse como directivos de menor importancia. Detrás de ellos ya se encuentra directamente personal administrativo de tipo auxiliar correspondiente al nivel 2.

En el departamento de administración hay un doble nivel de directivos. El director general financiero y los directores de personal, de administración, de tesorería, de servicios generales. Pero los adjuntos de ese segundo nivel como son el director adjunto de personal dependiente del director de personal, el jefe de administración comercial nacional dependiente del jefe de administración, son cargos intermedios que pueden considerarse pertenecientes al nivel 3.

En la gerencia se sigue el mismo esquema, los adjuntos a la dirección de exportación y a la dirección de planificación y logística, pueden considerarse mandos intermedios pertenecientes al nivel 3.

De lo observado se puede sacar la conclusión de que para una empresa de este tamaño y de esas características organizativas la categoría de adjuntos a las direcciones departamentales pueden considerarse dentro del nivel 3. En una empresa de tamaño inferior (media o pequeña) ese nivel no existe.

Las personas que ocupan estos puestos suelen ser personas relativamente jóvenes, entorno a los treinta años, con unos estudios secundarios completos, es decir bachillerato o en algunos casos formación profesional administrativa, que a través de la experiencia se han ido especializando y han ido ascendiendo hasta conseguir su situación actual.

ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE NIVEL 3.

El análisis de los puestos de trabajo se ha centrado en tres fábricas, una de confección, una de hilatura y otra de tejido.

a.-La fábrica de confección. La capacidad productiva es de 3000 piezas diarias, con una plantilla de 231 personas que pueden llegar a 270 en los momentos punta de pleno rendimiento. El organigrama de la fábrica es bastante simple, se pueden distinguir tres niveles: el directivo, el mando intermedio que coincide con el nivel 3, y los operarios. El organigrama puede ser analizado desde la perspectiva global de toda la empresa, o desde el nivel aislado de la fábrica. Hemos seguido este último ya que es el considerado por la empresa, y por que puede ser más útil para compararse con otras empresas de dimensiones más pequeñas. Por ello podrá observarse como algunos puestos que son considerados por la empresa como directivos a nivel de

fábrica, de hecho desde la perspectiva global de la empresa podrían considerarse como típicos de un nivel intermedio, y por su contenido podría considerarse de un nivel 3.

El equipo directivo de la fábrica está compuesto por el director y los jefes de los diferentes departamentos: producción, organización, calidad, mantenimiento y sección final. Esa sección ha ido ganando importancia debido a la política de mejora de la calidad que sigue la empresa y de atención al proceso del acabado, de forma que actualmente se le considera como un departamento y a su responsable como miembro del equipo directivo. En cambio el departamento de calidad va perdiendo peso, no por que no se considere la importancia de la calidad, sino por que la política de calidad ha ido incorporándose a toda la organización, tendiendo a desaparecer el departamento como tal.

El nivel 3 está formado por los siguientes puestos de trabajo:

En el departamento de producción están los responsables de la sección de corte y los jefes de cadena.

El jefe de la sección de repasado y corte. Es un puesto de tipo práctico y organizativo en el que no son tan importantes los conocimientos técnicos, como la capacidad organizativa. Se trata de repasar la calidad de las telas que hay que cortar y ejecutar las órdenes de producción, organizando meticulosamente el corte debido a la gran cantidad de variedades de tipos y modelos de prendas que

hay que cortar. El corte se realiza manualmente. Ocupa este puesto un hombre de 28 años, con una antigüedad en la empresa de 12 años y con estudios básicos sin formación profesional específica.

Los jefes de cadena. las cuatro cadenas de producción están agrupadas en dos y dos. En las dos primeras se realizan los modelos estándares con largas series, y en las dos segundas se realizan una mayor variedad de productos de series cortas. En cada par de cadenas hay un jefe de sección. Su función es la de dirigir el equipo humano de operarias (unas 65 en cada grupo) organizando la cadena y la asignación de las operarias a cada puesto en función del trabajo. También tiene como responsabilidad el control de la calidad de su sección. Tiene un ayudante que es una persona que se va preparando para ocupar el cargo y que lo sustituye en momentos de ausencia o que le ayuda en momentos de acumulación de trabajo. Los dos jefes de sección tienen 33 y 32 años y llevan 14 y 7 años en la empresa respectivamente. Sus ayudantes son, en un caso una mujer (la única mujer con cargo de responsabilidad en la fábrica) que tiene 24 años y lleva 9 en la empresa; en el otro caso, un hombre de 32 años con una antigüedad de dos años en la empresa. Las cuatro personas no tienen formación profesional específica, y tienen estudios generales básicos.

En la sección final están los responsables de lavandería de repasado y de almacén.

El jefe de sección de lavandería. Su principal función es la

coordinación de los cuatro turnos con los que trabaja la lavandería, y evidentemente la dirección técnica de la sección. Esta sección es importante ya que el lavado ocupa un papel esencial en el acabado de las prendas. Ocupa este puesto una persona de 28 años con una antigüedad de 10 años. Tampoco tiene estudios profesionales, solamente estudios básicos.

El jefe de sección de repaso. Es el responsable del planchado, etiquetado y del control final del producto. Es un puesto clave, pues de él depende el último control de calidad de la prensa, y la presentación final. Está ocupado por una persona de 34 años con unos 12 de antigüedad en la empresa. Sus estudios son también básicos.

El jefe del almacén. Su función es el control de las entradas y salidas del almacén. Debido a la complejidad del movimiento de tantos productos la empresa considera este puesto como de responsabilidad y lo incluye en el nivel de mando intermedio. Está ocupado por una persona de 28 años con 10 de antigüedad en la empresa, y con estudios básicos.

En los otros departamentos no se encuentran personas clasificables en el nivel 3, al no incluir aquí al jefe de mantenimiento por la responsabilidad directiva que le concede la empresa. Sólo quizás en la figura del responsable del muestrario podría definirse un nivel 3. De hecho esta persona es un ayudante del director para la elaboración del muestrario. Pero dada la complejidad, con más de 60 modelos diferentes y su relativa autonomía para el seguimiento de su

elaboración, ya que se realiza en la misma cadena, se puede incluir en el análisis este puesto de trabajo.

Como se ha podido observar por las edades de los mandos intermedios, esta fábrica tiene un equipo humano muy joven. En general en el sector de la confección la media de edad es más bajas que en otros sectores productivos, ya que la entrada laboral se produce a edades muy tempranas, entre los 16 y los 18 años, sobretodo para las chicas. Ello implica un personal con facilidad para adaptarse a las nuevas situaciones. Hay que tener en cuenta que la fábrica cuenta actualmente con una plantilla estabilizada, pero hasta hace poco ha estado en una fase de crecimiento muy rápida. Esos dos factores juventud y rápido crecimiento han jugado un papel importante en la configuración de la situación actual de la cualificación del personal, que podría sintetizarse con la expresión "de que se han ido haciendo a si mismos".

Es decir, con un personal sin ningún tipo de formación específica en confección se han ido auto-formando a partir de la experiencia práctica y a base de afrontar los problemas que se presentaban. Hay que tener en cuenta que en la fábrica no hay ninguna persona que tenga el oficio de confeccionista completo y que tenga conocimientos especializados de patronaje y escalado, ni entre el equipo directivo. Al tener la empresa sus servicios de diseño centralizados las fábricas sólo son lugares de producción.

Por ejemplo, los jefes de sección de la cadena no saben coser profesionalmente, aunque para introducirlos en la

materia cada jefe e incluso los otros miembros del equipo directivo deben saber hacer personalmente una prenda entera para su uso. Otro ejemplo, lo constituye que por razones organizativas internas hubo que ocupar el puesto de jefe de la sección de corte con una persona de la oficina de organización que no conocía directamente el oficio.

Según los directivos de la fábrica en la confección se dan unas características específicas por las cuales los problemas no son tanto de tipo técnico como organizativos, y por lo tanto los mandos intermedios son personas que necesitan unas cualidades más de tipo organizativo y de capacidad de mando que de tipo técnico profesional.

A ello hay que añadir el efecto de los bajos salarios en general en la confección para la motivación del personal para asumir puestos de responsabilidad. En la opinión de los directivos de la fábrica los jóvenes que despuntan suelen abandonar el sector si no se les ofrece una carrera profesional y una mayor remuneración. Ello no ocurre tanto con las mujeres, ya sea por sus menores oportunidades en otros sectores, o por el carácter secundario de sus salarios para la renta familiar, lo cierto es que mujeres con capacidades personales y profesionales se mantienen en sus puestos. En cambio hombres con esas características, o bien ocupan lugares de responsabilidad o bien no se encuentran en el sector.

El salario de una operaria cosedora puede oscilar entre las 50.000 ó 55.000 pesetas mensuales, correspondiendo a la

prima un 10% del salario. El sueldo de los encargados puede variar entre las 90.000 y las 120.000 pesetas.

El modelo de autoformación es perceptible en el método para preparar a una persona para ocupar un puesto de responsabilidad. El sistema consiste en sacar la persona de su lugar habitual de trabajo y que vaya pasando por las diferentes secciones de la fábrica, con el objetivo de que adquiera una visión global de todo el proceso productivo, se vaya mentalizando en su nueva responsabilidad y luego sea más fácilmente colocado en su nueva tarea y reconocido por sus colaboradores. Este proceso en algunos casos ha durado un año.

Otro ejemplo de autoformación son los programas de formación que se organizan en la fábrica. A partir de los conocimientos que tiene una persona se organiza un curso entre ellos mismos, vountario para los que quieran asistir y fuera de las horas de trabajo. De esa forma, por ejemplo se han hecho cursos de informática a partir de un empleado aficionado que ha enseñando a los demás, y que está preparando los programas necesarios para la informatización de la gestión de los stoks, por su cuenta y a parte de su trabajo diario.

Actualmente la fábrica tan sólo cuenta con un viejo ordenador para la gestión del almacén, pero tienen como objetivo próximo la informatización de toda la información de producción.

La dirección de la fábrica considera que sería deseable que todos los mandos intermedios tuvieran una formación completa del oficio de confección y patronaje industrial, y también unos conocimientos básicos de mecánica.

b.- La fábrica de tejidos. La fábrica de tejidos de la empresa C se halla en un pequeño pueblo agrícola, algo alejado de la capital donde se halla la sede central de la empresa. Tiene una plantilla de 200 trabajadores y constituye la industria más importante de la zona. Su capacidad productiva es de 50.000 metros diarios de tela. Tiene instalados 192 telares Doniers y 36 Sulzers dobles.

De las dos fábricas de tejidos que tiene la empresa, la que se ha analizado es puramente para la producción, ya que los servicios de planificación y técnicos están centralizados en la otra fábrica, con lo cual las órdenes de producción ya llegan totalmente definidas.

La definición del nivel 3 y de los mandos intermedios es más imprecisa en esta fábrica. El organigrama es igualmente simple con los tres niveles de directivos, mandos intermedios y operarios, sin embargo la franja intermedia es menos nítida. Por una parte, la dirección de la fábrica no identifica tan claramente el equipo directivo, y por otra, vuelve a presentarse la dificultad en definir el nivel 3 cuando no hay una correspondencia entre el tipo de trabajo que desempeñan y el nivel de formación adquirido. Algunos puestos tienen claramente unas responsabilidades directivas, que los situarían en el nivel 4, en cambio la formación de

las personas que ejercen esos puestos es muy elemental, con estudios generales básicos y sin formación profesional. Por ello en este caso hacemos referencia a todas las personas que ocupan una responsabilidad intermedia entre los operarios y el director.

El organigrama de la fábrica es el siguiente: del director dependen directamente: el jefe de organización, en este caso hay una clara adscripción a funciones directivas, tanto por sus funciones de planificación y gestión administrativa como por su formación, es ingeniero técnico mecánico. Los otros reponsables de departamentos o secciones son: los mayordomos o encargados de turno de los que dependen los contra maestrtes, el jefe de la sección de acabados, el encargado del almacén y el jefe de mantenimiento.

Los mayordomos. La función de los mayordomos es principalmente la de la organización del trabajo y la dirección del personal de su turno. De hecho más que mayordomos son encargados de turno. Un 20% de su trabajo es de tipo burocrático o administrativo, el resto del tiempo es trabajo de taller. Hay cuatro mayordomos, un por turno. El de la noche es el último responsable de toda la fábrica ya que no hay otra persona del equipo directivo. Uno de los mayordomos tiene 49 años, los otros tres tienen 40 años, y llevan alrededor de 10 años en la empresa. Todos ellos son antiguos mecánicos sin formación profesional específica que se han ido formando en la misma empresa.

Los contra maestrtes. De cada mayordomo dependen tres

contra maestres. Dos responsables de las máquinas Dorniers (cada uno lleva 96 máquinas) y otro responsable de las 36 máquinas Sulzer. Su tarea es más técnica, preparación de la máquinas para los cambios de partida e intervenir en las reparaciones simples de las máquinas. Cada contra maestres cuenta con un ayudante, y en cada turno además hay dos ayudantes para el cambio de las aviaduras y printers de las máquinas. La edad media de los contra maestres suele alrededor de los 35 años, con una antigüedad en la empresa de 10 años. Casi todos proviene del campo de la mecánica práctica, sin una formación profesional específica.

El jefe de la sección de acabados. tiene bajo su responsabilidad los trenes de acabado donde se da la textura a la tela y es el responsable del control de calidad final del producto. Tiene 35 años, y es un gran experto en electrónica, pero sin ningún tipo de formación específica. Se ha formado de forma autodidacta, con mucho interés personal, leyendo libros y siguiendo cursos a distancia desde su domicilio. Es uno de los casos paradigmáticos de la autoformación en esta empresa.

El encargado del almacén. Su función es el control de entradas y salidas y la organización del almacén. Este puesto puede clasificarse en un nivel intermedio entre el contra maestres y el mayordomo. La persona que lo ocupa tiene 35 años y lleva tres en la empresa, y tiene una formación profesional completa de segundo grado.

El jefe de mantenimiento. Es el responsable del equipo de

mantenimiento, y su función consiste en mantener y reparar las instalaciones de la fábrica y en intervenir en las reparaciones de las máquinas que no puedan solucionar los contra maestres. Su equipo está formado por un mecánico y un electricista. Ninguna persona del equipo tiene formación profesional específica. El jefe tiene 46 años con una antigüedad en la empresa de 16 años. Su formación es la de estudios generales básicos. Ha seguido cursos en Alemania en las casas proveedoras de la maquinaria.

Como puede observarse la fábrica sigue la política de hacerse el personal ella misma. Uno de los lemas de la dirección de la fábrica es que "la empresa es la mejor escuela". Es decir, contratan personal joven y se va formando en la empresa a partir de la experiencia. Hay que tener en cuenta para comprender esa política la ubicación de la fábrica, en un entorno no industrial y con un mercado de trabajo muy reducido, en el que no se encuentra personal con la formación y con la experiencia profesional necesaria. Ello implica que la fábrica deba contar solamente con sus propias fuerzas y con su personal. Podría constituir una medida alternativa la contratación de personal más preparado de las zonas industriales y trasladarlo a la fábrica, pero ello comporta problemas. En primer lugar, no es fácil encontrar personas preparadas dispuestas a trasladarse a un pequeño pueblo agrario del interior. En segundo lugar es muy caro, pues hay que ofrecer compensaciones económicas, y en tercer lugar, justamente la política general de la empresa al ubicar la fábrica en esta zona es la de seguir una política de personal local.

Por otra parte esa política de personal tiene también sus ventajas, como la elevada adaptación de la mano de obra a las necesidades inmediatas de la empresa, un nivel de integración del personal bastante grande y la existencia de una carrera profesional basada en la promoción. El director de la fábrica afirma que no tiene problemas para sustituir sus mandos intermedios, no tiene un vacío generacional detrás de los cargos de responsabilidad, como ocurre en otras empresas ubicadas en otras zonas. Con el personal actual de la fábrica pueden cubrir sus necesidades de mandos intermedios durante los próximos años.

Sin embargo esa política comporta un cierto riesgo de complacencia en la situación actual que dificulte la capacidad de hacer frente a los cambios que se pueden imponer en el futuro. La dirección de la fábrica parece ser consciente de esa problemática al afirmar que los trabajadores actuales irán aprendiendo por la experiencia las innovaciones que se produzcan, pero si al entrar en la fábrica no tienen una especialidad completa no la llegarán a obtener a partir de su trabajo práctico. Y también al reconocer las limitaciones de este sistema para la formación en el campo electrónico de sus empleados, ya que sólo podrán aprender la electrónica repetitiva, pero los conocimientos básicos de electrónica no podrán aprenderse a través del trabajo.

De todas formas la dirección de la fábrica se siente segura de su método y no cree que en el futuro próximo vayan a introducirse cambios que puedan alterar esa situación. Llama

la atención la valoración que hace la dirección de la fábrica de las consecuencias de la introducción de la electrónica como nueva tecnología de producción. Piensan que como mínimo hasta la próxima feria internacional del sector la base tecnológica de los telares continuará siendo mecánica, y dudan de la operatividad de ciertos planteamientos innovadores en la concepción de los telares, por ejemplo del telar de aire. Si tuvieran que contratar contra maestres o técnicos de mantenimiento demandarían mecánicos y no electrónicos. Piensan que la electrónica es una opción de futuro, pero no inmediata y que por ahora no les afecta demasiado.

Igualmente se observa una posición ambigua respecto a los criterios sobre niveles de formación a exigir en las nuevas contrataciones. Su postura se mueve entre el pragmatismo del buen funcionamiento de la situación actual y unos criterios deseables, algo teóricos, que no está claro como pueden aplicarse.

Los criterios deseables serían que todos los cargos tuvieran como mínimo una formación profesional de segundo grado y para los jefes de organización, los mayordomos y jefe de mantenimiento sería conveniente que fueran ingenieros técnicos. Aunque en el caso del mantenimiento incluso se dudaba si era necesaria una titulación superior.

Pero por otra parte se piensa que para contratar un contra maestro o personal de mantenimiento no sería necesario exigir formación profesional. Tampoco para los mandos

intermedios, ya que el problema que tienen no es tanto de conocimientos sino de carácter y capacidad para mandar o dirigir un grupo humano.

En todo caso, se piensa que las titulaciones académicas deberían ir acompañadas de una experiencia práctica realizada en las mismas empresas durante el período de estudios.

c.-**La fábrica de hilo.** La hilatura se halla situada también en un pequeño pueblo, pero más industrial y más cercano a la capital. Consta de hilatura y tinte, y su capacidad productiva es de 50.000 kilos a la semana.

El organigrama es simple pero peculiar. El equipo directivo está formado por el director del cual dependen cuatro directores de departamento: el director de organización, el director de tinte, el director de la hilatura y el jefe de mantenimiento. En este caso el jefe de mantenimiento es considerado claramente como un miembro directivo.

El nivel intermedio está formado por los mayordomos, los encargados y los jefes de taller de mantenimiento. En este caso el responsable del almacén no puede considerarse del nivel 3.

Los mayordomos. Los mayordomos son los encargados de turno y tienen una doble dependencia, del director de tinte y del director de hilatura. Es decir, hay un solo mayordomo en cada uno de los cuatro turnos, como máximo responsable de

toda la producción tanto de la hilatura como del tinte. Los cuatro mayordomos tienen, uno 60 años, otro 42 años, otro 41 año y otro 33 años. Los cuatro tienen una antigüedad de unos 10 ó 12 años en la empresa. Uno de ellos es ingeniero técnico textil, otros dos tienen formación profesional mecánica y el cuarto sólo tiene los estudios primarios. Los cuatro son antiguos mecánicos de mantenimiento que han sido promocionados.

Los contraмаestres. Cada mayordomo tiene un contraмаestre por turno bajo su dirección que cubren también la hilatura y el tinte. Los contraмаestres son también antiguos mecánicos promocionados.

La fábrica cuenta con una maquinaria muy moderna y automatizada, con lo cual es interesante destacar la organización del nivel intermedio que hemos descrito, ya que puede constituir una cierta tendencia de futuro. Es decir, el aumento de la automatización en la hilatura y en el tinte convierte estos procesos en procesos casi continuos, transformando la organización tradicional del trabajo. Es significativo que en este caso sólo haya un encargado general del turno como responsable último con un carácter organizativo y un sólo contraмаestre como técnico-mecánico para la supervisión técnica del proceso.

Es cierto que la misma dirección de la fábrica afirma que la plantilla es muy ajustada quizás en exceso lo que no permite ningún tipo de distracción de personal, pero ello puede constituir una tendencia de futuro.

Los jefes de taller de mantenimiento. El departamento de mantenimiento está subdividido en dos talleres, uno para el tinte y el otro para la hilatura. En cada turno hay un mecánico y un electricista al servicio de los dos talleres. Este importante volumen del departamento de mantenimiento es el contrapeso del tipo de organización ajustada que se ha observado en la producción directa, aunque también obedece al hecho de la ubicación de la fábrica, que no puede confiar el mantenimiento a servicios externos.

Los dos jefes de taller, uno tiene 50 años y el otro 38 años, ambos llevan 16 años en la empresa, y cuentan con una formación profesional mecánica.

Como puede observarse la base formativa de los mandos intermedios es básicamente mecánica, y esa es la cultura técnica aún imperante en la fábrica. De esa forma está asegurada la continuidad de los mandos intermedios a través de la promoción ya que los conocimientos mecánicos se transmiten de generación en generación y se aprenden por la experiencia.

La dirección está satisfecha de los resultados obtenidos de la política de contratar jóvenes con formación profesional de primer grado y a ser posible de segundo grado y formarlos ellos directamente a través de la experiencia en el puesto de trabajo. De esta forma han ido constituyendo una "cantera" que les permite tener hoy personal preparado para acceder a contramestre en caso necesario.

Ese dominio mecánico presenta el inconveniente de una débil especialización textil, que se va constituyendo lentamente a partir de la experiencia, pero que no llega a ser satisfactoria. La necesidad más apremiante de formación es justamente en los aspectos de teoría textil, y no tanto en el campo de la informática y de la electrónica, que aún no representan una necesidad inmediata.

Esa política también tiene sus limitaciones. La dirección duda a la hora de contratar un mayordomo, si decidirse por un contramaestre con experiencia o bien un ingeniero técnico textil. Quizás influya el hecho de que tiene grandes dificultades para encontrar a ingenieros en la zona, al igual que electricistas. El sector textil tiene en general unos salarios más bajos que otros sectores, con lo cual es difícil atraer a personal especializado.

Esa debilidad del mercado de trabajo hace que la empresa deba recurrir al mercado interior o aprovechar las posibilidades que se presenten en el mercado exterior. Por ejemplo el jefe de mantenimiento es un licenciado en ciencias físicas.

La preparación y adaptación del personal ocupado se realiza en el mismo trabajo. En el caso de esta fábrica es muy difícil enviar personas fuera para hacer cursos porque la plantilla es muy ajustada y no es posible cubrir el trabajo de la persona que está en formación, sobre todo a nivel de mandos intermedios.

LA POLITICA DE FORMACION.

En cada una de las fábricas analizadas se puede observar una política común de personal muy influenciada por la decisión de la empresa de ubicar sus fábricas fuera de los centros industriales tradicionales. Esa política consiste en potenciar la formación interna en la empresa a través de la experiencia acumulada a lo largo de un proceso de promoción del individuo. Más que de formación se debe hablar de un proceso de adaptación y de aprendizaje del trabajador al puesto de trabajo. Es decir, como indica un alto directivo de la empresa "de la necesidad se ha hecho obligación".

Esa política que indudablemente tiene sus ventajas en épocas de crecimiento de la organización y de estabilidad tecnológica, presenta sus debilidades en los momentos en que es necesario conseguir una rápida adaptación a los cambios, (tecnológicos, organizativos, productivos).

Por ejemplo, ese sistema da buenos resultados para preparar al personal en aquellos conocimientos y prácticas que ya se dan en la fábrica, pero en cambio tiene dificultades para transmitir aquellas técnicas nuevas que aún no se han introducido. Este es el caso ya descrito de la buena preparación de los mecánicos, y los problemas para obtener electricistas y electrónicos.

Otro problema, es que la formación autodidacta deja muchas

lagunas que aparecen justamente en los momentos de cambio en la que es necesaria una formación más sólida y completa para hacer frente a las innovaciones. Si no se rellenan esas lagunas, de alguna que otra forma se deben compensar, ya sea con un mayor esfuerzo de trabajo, es decir con más horas de trabajo, o bien con una mayor vigilancia sobre el trabajador por desconfianza en su capacidad, lo que conlleva conflictos y tensiones en la organización. Esos aspectos se produjeron al introducir el "open end", que a pesar de que se hicieron cursillos para el personal faltaba formación básica, que se tradujo en un mayor esfuerzo de trabajo y en tensiones con el personal.

Por otra parte, las políticas de promoción tienen también el inconveniente que al no contratar el trabajador para un trabajo distinto del que acabará realizando, puede ser que sus cualidades personales no sean las adecuadas para su misión última. Ello ocurre muy a menudo que un trabajador que llega a ser un buen operario o un buen oficial, al promocionarlo a puestos de responsabilidad fracasa. Es decir de un buen oficial se hace un mal mando.

ANEXO 4: CUESTIONARIO SOBRE FORMACION DE MANDOS INTERMEDIOS

CUESTIONARIO SOBRE FORMACION DE MANDOS INTERMEDIOS

1.- ¿Qué tipo de productos fabrica la empresa? _____

En las siguientes preguntas, señalar con una cruz la respuesta adecuada.

2.- ¿Qué procesos realizan?
hilatura _____ acabados _____
tejeduría _____ género de punto _____
tintes _____ confección _____
estampados _____ otros _____ ¿cuáles? _____

3.- Tipo de proceso:
algodonero _____
lanero (estambre) _____
lanero (semiestambre) _____
lana de carda _____
otros _____ ¿cuáles? _____

4.- Capacidad y tamaño de la empresa: (Señalar cantidades)
tamaño de plantilla total _____
cantidad de husos _____
cantidad de telares _____
kilos ó metros/día tintados _____
metros/día estampados o acabados _____
prendas/día _____
otros _____ ¿cuáles? _____

5.- Si consideramos los mandos intermedios como el nivel entre los directivos y los operarios que no tienen responsabilidad ni mando, señalar en la tabla 1 las características de las personas que pueden clasificarse en este nivel en su empresa. En caso de que por el tamaño de la empresa no puedan definirse mandos de tipo intermedio, responder igualmente la tabla, menos la última columna, refiriéndose a las personas que realicen las funciones directivas.

6.- ¿Qué porcentaje del mantenimiento se contrata al exterior? _____

7.- En caso de avería de una máquina, ¿es el mayordomo y/o el encargado de turno quien la repara?

Sí _____ No _____ ¿Quién? _____

8.- ¿Dispone su empresa de un laboratorio de control de calidad?

Sí _____ No _____

9.- Señalar en la tabla 2 los criterios utilizados por su empresa para la selección de un mando intermedio. En caso de que por el tamaño de la empresa no se hayan definido mandos de tipo intermedio, no responder esta pregunta pasando directamente a

la pregunta 11, respondiendo las siguientes preguntas refiriéndose a las personas que realicen las funciones directivas.

- 10.- ¿Entre el personal de su empresa hay personas preparadas para sustituir a los mandos intermedios?

Sí No

Detallar en que casos la respuesta es negativa _____

- 11.- ¿Considera que la formación que tienen sus mandos intermedios es suficiente?

Sí No

Detallar las materias en que tienen una preparación deficiente y en que mandos _____

- 12.- ¿Se puede preparar a un buen mando intermedio con estudios primarios, experiencia industrial y cursillos complementarios de reciclaje?

Sí No

- 13.- ¿Existe una oferta adecuada para la formación de los mandos intermedios en el sector textil español?

Sí No

- 14.- La formación de sus mandos intermedios debería impartirse en:

La propia empresa En centros especializados

- 15.- La formación de sus mandos intermedios ¿debería realizarse dentro del horario de trabajo?

Sí No

- 16.- Señalar las ideas que considera básicas a tener presentes en la elaboración de un plan para la formación de sus mandos intermedios.

TABLA 1.- CARACTERISTICAS DE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE SU EMPRESA

	NUMERO DE PERSONAS SEGUN EDAD (*)			ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA(*)			NIVEL DE ESTUDIOS(*)					GRADO DE AUTONOMIA EN SU TRABAJO (**)
	0 a 5 años	6 a 10 años	+ 10 años	- 5 años	5 a 15 años	+15 años	Sin Estudios	Primarios	B.U.P. F.P.	Universitarios	Superiores	(Puntua de 1 a 10)
MANDOS INTERMEDIOS EN PRODUCCION												
Mayordomo general												
Encargados (Mayordomos) de turno												
Jefe de mantenimiento y/o taller												
Jefe de control de calidad												
Jefe de almacén												
Jefes de sección en la confección												
Jefe de cadena en la confección												
Contramaestres												
MANDOS INTERMEDIOS EN												
Gerencia												
Administración												
Comercial y Diseño												
Otros												

(*) Señalar en cada casilla el número de personas que correspondan.

(**) Para cada tipo de mando intermedio puntuar de 1 a 10, dando el valor 10 el grado máximo de autonomía.

TABLA 2.- CRITERIOS UTILIZADOS EN SU EMPRESA PARA LA SELECCION DE UN MANDO INTERMEDIO

	TITULACION (*)		ESTABLECER PRIORIDADES ORDENANDO LOS SIGUIENTES CRITERIOS EN 1ero, 2o y 3o			
	Sin titulación Profesional	Formación Profesional 1er. ó 2o. grado	Estudios Universitarios	Capacidad Profesional	Capacidad de mando	Capacidad de organización
MANDOS INTERMEDIOS EN PRODUCCION						
Mayordomo general						
Encargados (Mayordomo) de turno						
Jefe de mantenimiento y/o taller						
Jefe de control de calidad						
Jefe de almacén						
Jefes de sección en la confección						
Jefe de cadena en la confección						
Contramaestres						
MANDOS INTERMEDIOS EN						
Gerencia						
Administración						
Comercial y Diseño						
Otros						

(*) Señalar con una cruz la casilla correspondiente para cada tipo de mandos intermedios.

CEDEFOP — Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional

Informe sobre los perfiles profesionales y las necesidades de formación del nivel 3 en el sector textil-confección en España

Oriol Homs
Feliu Marsal

CEDEFOP Documento

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

1990 — V, 190 pp. — 21,0 x 29,7 cm

ES, EN

ISBN: 92-826-1750-5

Nº de catálogo: HX-59-90-734-ES-C

Precio en Luxemburgo, IVA excluido: ECU 7

Venta y suscripciones • Salg og abonnement • Verkauf und Abonnement • Πωλήσεις και συνδρομές
Sales and subscriptions • Vente et abonnements • Vendita e abbonamenti
Verkoop en abonnementen • Venda e assinaturas

BELGIQUE / BELGIE

Monteur belge /
Belgisch Staatsblad
Rue de Louvain 42 / Leuvenseweg 42
1000 Bruxelles / 1000 Brussel
Tel. (02) 512 00 26
Fax 511 01 84
CCP / Postrekening 000-2005502-27

Autres distributeurs /
Overige verkooppunten

Librairie européenne/
Europese Boekhandel
Avenue Albert Jonnard 50 /
Albert Jonnardlaan 50
1200 Bruxelles / 1200 Brussel
Tel. (02) 734 02 81
Fax 735 08 60

Jean De Lannoy

Avenue du Roi 202 / Koningslaan 202
1060 Bruxelles / 1060 Brussel
Tel. (02) 538 51 99
Télex 63220 UNBOOK B

CREDOC

Rue de la Montagne 34 / Bergstraat 34
Bte 11 / Bus 11
1000 Bruxelles / 1000 Brussel

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S
EF-Publikationer
Ottliavej 18
2500 Valby
Tlf. 36 44 22 66
Fax 36 44 01 41
Girokonto 8 00 08 86

BR DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag
Breite Straße
Postfach 10 80 06
5000 Köln 1
Tel. (0221) 20 29-0
Fernschreiber
ANZEIGER BONN 8 882 595
Fax 20 29 278

GREECE

G.C. Eleftheroudakis SA
International Bookstore
Nikus Street 4
10563 Athens
Tel. (01) 322 63 23
Telex 219410 ELEF
Fax 323 98 21

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado
Trafalgar, 27
28010 Madrid
Tel. (91) 446 60 00
Mundi-Preesa Libros, S.A.
Castelló, 37
28001 Madrid
Tel. (91) 431 33 99 (Libros)
431 32 22 (Suscripciones)
435 36 37 (Dirección)

Télex 49370-MPLI-E
Fax (91) 275 39 98

Sucursals

Libreria Internacional AEDOS
Consejo de Ciento, 391
08009 Barcelona
Tel. (93) 301 86 15
Fax (93) 317 01 41

Generalitat de Catalunya:

Libreria Rambla dels estudis
Rambla, 118 (Palau Moja)
08002 Barcelona
Tel. (93) 302 68 35
302 64 62

FRANCE

Journal officiel
Service des publications
des Communautés européennes
26, rue Desaix
75727 Paris Cedex 15
Tel. (1) 40 58 75 00
Fax (1) 40 58 75 74

IRELAND

Government Publications
Sales Office
Sun Alliance House
Molesworth Street
Dublin 2
Tel. 71 03 09

or by post

Government Stationery Office

EEC Section

6th floor
Bishop Street
Dublin 8
Tel. 78 16 66
Fax 78 06 45

ITALIA

Licosa Spa
Via Benedetto Fortini, 120/10
Casella postale 552
50125 Firenze
Tel. (055) 64 54 15
Fax 64 12 57
Telex 570466 LICOSA I
CCP 343 509

Subagenti:

Libreria scientifica
Luco de Blasio - AEIOU
Via Meravigli, 16
20123 Milano
Tel. (02) 80 76 79

Harder Editrice e Libreria
Piazza Montecitorio, 117-120
00186 Roma
Tel. (06) 679 46 28/679 53 04

Libreria giuridica

Via 12 Ottobre, 172/R
16121 Genova
Tel. (010) 59 56 93

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

/bonnements seulement
Subscriptions only
Nur für Abonnements
Messageries Paul Kraus
11, rue Christophe Plantin
2339 Luxembourg
Tel. 499 88 88
Télex 2515
CCP 49242-63

NEDERLAND

SDU uitgeverij
Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA 's-Gravenhage
Tel. (070) 78 86 80 (bestellingen)
Fax (070) 47 63 51

PORTUGAL

Imprensa Nacional
Casa da Moeda, EP
Rua D. Francisco Manuel de Melo, 5
1092 Lisboa Codex
Tel. (01) 69 34 14

Distribuidora de Livros

Bertrand, Ld.*

Grupo Bertrand, SA

Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 37
2700 Amadora Codex
Tel. (01) 493 90 50 - 494 87 88
Telex 15798 BERDIS
Fax 491 02 55

UNITED KINGDOM

HMSO Books (PC 16)
HMSO Publications Centre
51 Nine Elms Lane
London SW8 5DR
Tel. (071) 873 9090
Fax GPO 873 8463
Sub-agent:
Alan Armstrong Ltd
2 Arkwright Road
Reading, Berks RG2 0SQ
Tel. (0734) 75 18 55
Telex 649937 AALTD G
Fax (0734) 75 51 64

CANADA

Renouf Publishing Co. Ltd
1294 Algoma Road
Ottawa, Ontario K1B 3W8
Tel. (613) 741 43 33
Fax (613) 741 54 39
Telex 0534783

Ottawa Store:
61 Sparks Street
Tel. (613) 238 89 85
Toronto Store:
211 Yonge Street
Tel. (416) 363 31 71

JAPAN

Kinokuniya Company Ltd
17-7 Shinjuku 3-Chome
Shinjuku-ku
Tokyo 160-91
Tel. (03) 354 01 31
Journal Department
PO Box 55 Chitose
Tokyo 156
Tel. (03) 439 01 24

MAGYAR

Agrainform
Központ
Budapest I., Atilla ut 93. H-1012
Levélcim:
Budapest, Pf. 15 H-1253
Tel. 36 (1) 59 82 11
Telex (23) 4717 AGINF H-61

ÖSTERREICH

Manzsche Verlags-
und Universitätsbuchhandlung
Kohlmarkt 16
1014 Wien
Tel. (0222) 531 61-0
Telex 11 25 00 BOX A
Fax (0222) 531 61-81

SCHWEIZ / SUISSE / SVIZZERA

OSEC

Stampfenbachstraße 85
8035 Zurich
Tel. (01) 365 51 51
Fax (01) 365 54 11

SVERIGE

BTJ

Box 200
22100 Lund
Tel. (046) 18 00 00
Fax (046) 18 01 25

TURKIYE

Dünya süper veb ofset A.Ş.
Narlıbahçe Sokak No. 15
Cağaloğlu
İstanbul
Tel. 512 01 90
Telex 23822 DSVO-TR

UNITED STATES OF AMERICA

UNIPUB

4611-F Assembly Drive
Lanham, MD 20706-4391
Tel. Toll Free (800) 274 4888
Fax (301) 459 0056
Telex 7108260418

YUGOSLAVIA

PrivredniVjesnik
RooseveltoV Trg 2
41000 Zagreb
Tel. 44 64 28
44 98 35
43 32 80
44 34 22
Teleks 21524 YU

AUTRES PAYS OTHER COUNTRIES ANDERE LANDER

Office des publications officielles
des Communautés européennes
2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tel. 49 82 81
Télex PUBOF LU 1324 b
Fax 48 85 73
CC Bancaire BIL 8-109/6003/700

Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional,
Edificio Jean Monnet, Bundesallee 22, **D-1000 Berlín 15**
Tel.: (0 30) 88 41 20; télex: 184 163 eucen d; telefax: (0 30) 88 41 22 22

CEDEFOP

05 17 23

HX-59-90-794-ES-C

Precio en Luxemburgo, IVA excluido: ECU 7

ISBN 92-826-1750-5

 OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS
L-2985 Luxembourg


9 789282 617502