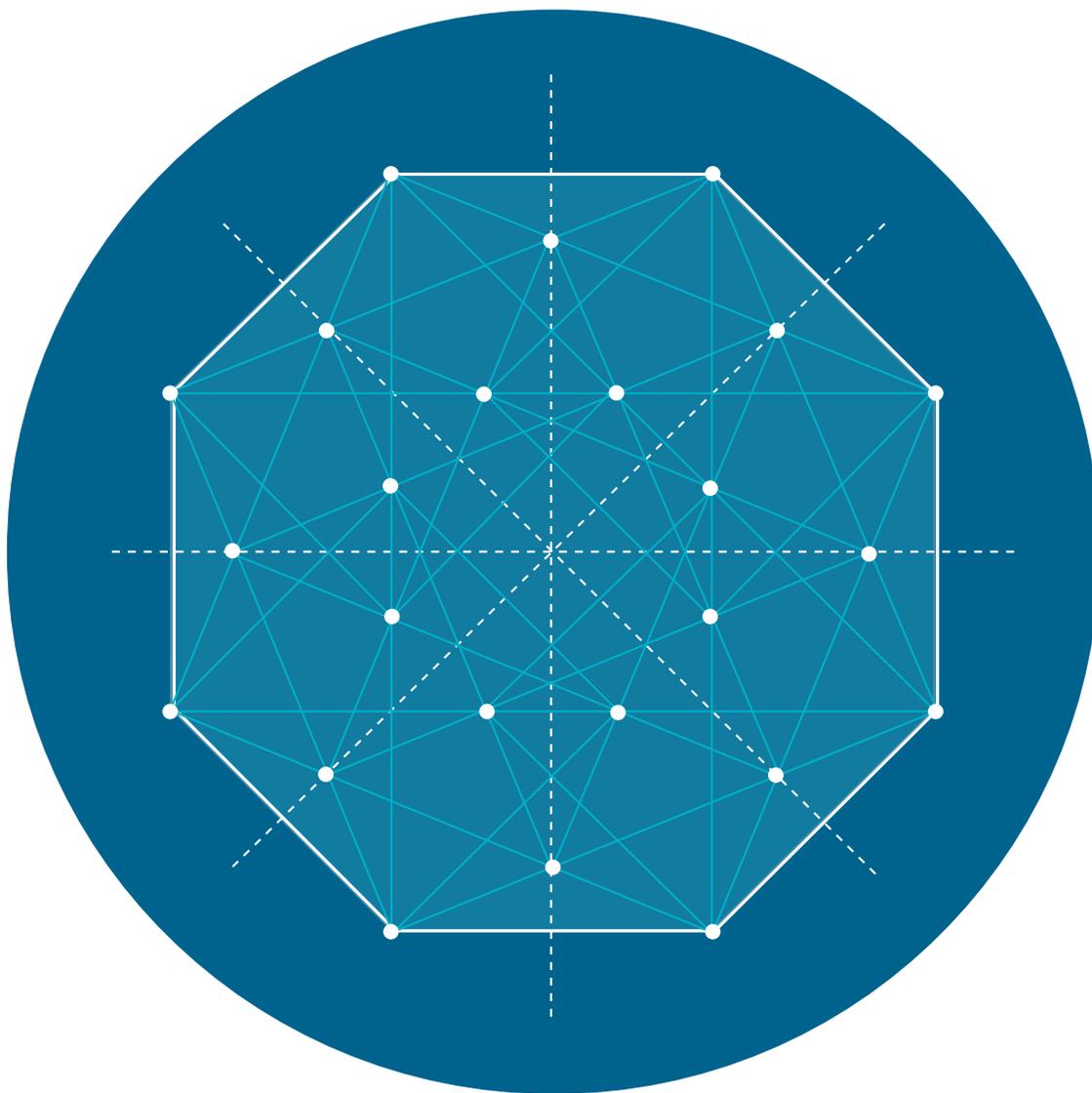


# GUÍA NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES

DICIEMBRE 2013



**ADEGI** | MÁS EMPRESA.  
MÁS EMPLEO.

# Resumen ejecutivo

- Tras la reflexión estratégica 2012-2015 de ADEGI, lo que pretendía ser una transición ordenada y progresiva en el tiempo hacia un **nuevo modelo de relaciones laborales** basado en la **confianza** entre las partes, se ha convertido en una necesidad imperiosa como consecuencia fundamentalmente del nuevo escenario resultante tras el **7 de julio de 2013**.
- Estamos ante un **cambio de época** que requiere una **transformación** de las relaciones laborales, transitando a una **interlocución directa con las personas** de nuestras empresas sin olvidar el cumplimiento de las obligaciones para con los representantes legales de los trabajadores. Ello implica un **cambio cultural en el seno de cada empresa**, tanto por parte de la **propiedad/dirección** como de los **trabajadores**. Pero el cambio lo debemos **liderar nosotros, todas las empresas de forma colectiva**. Nada cambiará si nosotros no cambiamos, aunque ello conlleve salir de nuestra **zona de confort**.
- No va a resultar una tarea fácil, además va a ser un camino largo, no exento de **obstáculos y resistencias**, por ello **ADEGI** quiere comenzar a dar los **primeros pasos** a través de esta **Guía**. La misma está integrada por un conjunto de **recomendaciones prácticas**, en definitiva, una **hoja de ruta**, para ayudar a las empresas a construir en su seno su propio modelo orientado al acuerdo, al compromiso de las personas, a la transparencia, a una mayor participación de las mismas en su proyecto estratégico.
- El nuevo modelo centra en **la empresa** la necesidad de alcanzar **acuerdos** con las **personas para mejorar la competitividad**. Por ello, la empresa constituye el foco principal hacia la que orientar nuestras iniciativas.
- **La comunicación interna** es un instrumento que **necesariamente** tienes que potenciar y mejorar si quieres un modelo de relaciones laborales distinto en tu empresa. No es un fin en sí mismo; es **un instrumento** para conseguir un resultado. Pero es importante tener claro a qué y a quién comunicar, siendo fundamental para ello que las personas del equipo directivo sean informadas en primer lugar para que trasmitan bien la información.
- Hay que impulsar, de menos a más, **la participación** de los/as trabajadores/as en la empresa. Ahora bien, no existe un estilo único de participación en gestión y resultados: cada empresa ha de encontrar su camino, compartiendo el proyecto empresarial que se quiere para el futuro.
- Es importante que exista una **coherencia** entre la estrategia que has diseñado para tu empresa, el modo de gestión y la estructura organizativa que necesitas para llevarla a cabo. Teniendo en cuenta lo anterior, elabora un **Plan de Acción**.
- Ante el nuevo escenario las empresas deben disponer de la capacidad suficiente para **adaptarse** a las necesidades presentes y futuras del mercado, es decir, deben ser empresas más **flexibles** que, conozcan las herramientas legales de flexibilidad organizativa que la legislación laboral pone a su disposición.

- En unas economías cada vez más abiertas a la **competencia internacional** la **competitividad** es clave para poder mantenerse en el mercado. El factor que principalmente marca la competitividad de una economía es la relación existente entre los **costes y la productividad**. Por ello, el objetivo deseable es aumentar la productividad y **contener o variabilizar los costes salariales**. Es decir, es necesaria una revisión anual de los salarios que contemple la evolución de la productividad de la empresa, estableciendo sistemas de **retribución variable** que incluyan incentivos orientados hacia la mejora de la competitividad. Ligar salario y productividad no supone ni rebajar salarios ni menor coste laboral para las empresas: **el aumento de la productividad beneficia a todos**.
- En esta situación de cambio en el ámbito de las relaciones laborales derivado, fundamentalmente, de la desaparición de los **convenios colectivos sectoriales** provinciales debes comenzar identificando el origen de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as de tu empresa. Debes respetar los derechos adquiridos por los/as trabajadores/as y **conocer** que las condiciones laborales recogidas en un convenio colectivo no constituyen derechos adquiridos. **Revisa** el histórico de los pactos de tu empresa, los contratos de trabajo y la estructura salarial de las nóminas. Con todo ello junto con un diagnóstico económico y organizativo de tu empresa, toma **una decisión coherente y razonada** que garantice la **competitividad** de tu empresa; objetiviza tu decisión.
- Orienta la decisión que adoptes a alcanzar un **acuerdo colectivo con los/as trabajadores/as**, bien sea a través de un convenio colectivo de empresa o un pacto y conoce la regulación legal de los convenios colectivos de empresa del Estatuto de los Trabajadores. Puede ser una **oportunidad** para adaptar aspectos económicos y organizativos a la realidad de cada empresa si bien, en estos momentos, lo **difícil** es acordarlo en clave de competitividad empresarial por lo que es importante que tengas una adecuada **estrategia negociadora**.
- La **individualización de las relaciones laborales** puede luego posibilitar alcanzar acuerdos colectivos. Es una herramienta legal que tienes que trabajar, ajustando su contenido a las necesidades de la empresa. Por ello, no te limites a utilizar las cláusulas contenidas en el modelo oficial.
- Los **costes laborales** de la empresa se definen a partir de la masa salarial (salario bruto) y el número de horas efectivamente trabajadas, por lo que resulta importante analizar la evolución de estas dos variables. Históricamente, **la jornada anual** de los diversos sectores de Gipuzkoa ha sido **la menor** de España y significativamente inferior a la media. En cuanto a **los salarios**, Gipuzkoa presenta salarios **superiores** a los del resto de provincias de España.

- Aquello que ocurre dentro de la empresa trasciende a la misma y sale al **exterior** de múltiples maneras, creando una corriente de opinión que se puede imponer como verdad absoluta. Si no lo hace la propia empresa nadie va a contar cuál es su punto de vista y las razones que le han llevado a tomar las decisiones. En consecuencia, si no queremos estar al albur de estos acontecimientos de forma pasiva, debemos de ser protagonistas de nuestra **comunicación hacia el exterior**.
- **Finalmente**, si una empresa quiere orientarse hacia un modelo de organización empresarial basado en valores como **la confianza, transparencia y compromiso**, ha de diseñar un **plan de acción** que contenga el cumplimiento de unos determinados objetivos desde el punto de vista de **comunicación interna y participación, de relaciones laborales, de competitividad de la empresa y de comunicación al exterior**.

**Esta Guía pretende ser un primer paso de ADEGI a modo de palanca de transformación hacia el nuevo modelo, de ahí que vayamos a volcar todos nuestros esfuerzos en acompañar de manera muy intensa a las empresas en este apasionante y, a su vez, necesario viaje al nuevo modelo de relaciones laborales.**

## PÁGINA 08

### **1. EL POR QUÉ DE ESTA GUÍA**

## PÁGINA 12

### **2. PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA**

- 2.1.** La clave está en las personas.
- 2.2.** Lo que tienes que tener en cuenta para mejorar la comunicación interna en tu empresa.
- 2.3.** De la comunicación a la participación de trabajadores/as en la empresa.
- 2.4.** Recomendaciones.

## PÁGINA 20

### **3. ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOME UNA DECISIÓN**

- 3.1.** Utilizar las herramientas de flexibilidad organizativa interna de la legislación laboral.
- 3.2.** Velar por la competitividad de la empresa: presente y futuro.
  - 3.2.1.** -Factores de competitividad. Costes Laborales Unitarios.
  - 3.2.2.** -Retribución variable: salarios ligados a la evolución de la empresa.
  - 3.2.3.** -Recomendaciones.
- 3.3.** De la comunicación a la participación de trabajadores/as en la empresa.
  - 3.3.1.** -Identificación del origen de las condiciones laborales.
  - 3.3.2.** -Lo que tienes que saber si tienes un pacto de empresa.
  - 3.3.3.** -Lo que tienes que saber en relación con las condiciones laborales recogidas en un contrato de trabajo.
  - 3.3.4.** -Lo que tienes que saber en relación con la estructura salarial de las nóminas.
  - 3.3.5.** -Razonabilidad de la decisión.

## PÁGINA 32

### **4. LO QUE TIENES QUE CONOCER SOBRE LOS ACUERDOS COLECTIVOS DE EMPRESA**

- 4.1** Convenio colectivo de empresa.
  - 4.1.1.** -Regulación legal. Artículo 84.2 Estatuto de los Trabajadores.
  - 4.1.2.** -Materias de prioridad aplicativa.
  - 4.1.3.** -En cuanto a materias que no son de prioridad aplicativa.
  - 4.1.4.** -Su contenido.
  - 4.1.5.** -Vigencia y ultraactividad.
  - 4.1.6.** -Legitimación para negociarlo.
  - 4.1.7.** -Procedimiento de negociación.
  - 4.1.8.** -Lo que tienes que tener en cuenta.
- 4.2** Diferencias entre un pacto y convenio colectivo de empresa.

 PÁGINA 38

## **5. LO QUE TIENES QUE CONOCER DE LOS ACUERDOS INDIVIDUALES**

- 5.1** Importancia de alcanzar acuerdos individuales.
- 5.2** Conocer las posibilidades del contrato de trabajo.

 PÁGINA 40

## **6. CONOCE EL NUEVO MARCO DE RELACIONES LABORALES APLICABLE EN TU SECTOR**

- 6.1** Recomendaciones.

 PÁGINA 44

## **7. EL SALARIO Y LA JORNADA**

 PÁGINA 46

## **8. CUIDA LA COMUNICACIÓN EXTERNA**

 PÁGINA 48

## **9. PLAN DE ACCION QUE TIENE QUE SEGUIR UNA EMPRESA PARA IR HACIA UN NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES**

- 9.1** Desde el punto de vista de relaciones laborales.
- 9.2** Desde el punto de vista de la competitividad de la empresa.
- 9.3** Desde el punto de vista de comunicación hacia el exterior.

 PÁGINA 52

## **10. ANEXO-A: EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL**

- 10.1** Jornada.
  - 10.1.1.-Comparativa con otras provincias del Estado.
  - 10.1.2.-Comparativa con otros países de la Unión Europea.
- 10.2** Salarios.
  - 10.2.1.-Comparativa con otras provincias del Estado.
  - 10.2.2.-Comparativa con otros países de la Unión Europea.
  - 10.2.3.-Análisis de su evolución en el Convenio Colectivo de la Industria Siderometalúrgica de Gipuzkoa.
  - 10.2.4.-Qué hacer ante la pérdida de la referencia de incrementos retributivos del convenio de la Industria Siderometalúrgica de Gipuzkoa.



1

EL POR QUÉ  
DE ESTA GUIA

## 1

EL POR QUÉ DE  
ESTA GUÍA

En Julio de 2012 el Consejo Rector de AdegI aprobó su reflexión estratégica 2012-2015, ratificada posteriormente por la Asamblea, cuyo reto número uno establece textualmente **“Liderar un movimiento empresarial que contribuya a trascender el binomio empresario/ trabajador en las empresas, rompiendo la dinámica e imagen del antagonismo entre unos y otros, incrementando así la confianza mutua, en el marco de la flexiseguridad”**.

Del mismo modo, ya en la reflexión estratégica aprobada en diciembre de 2009 y dentro de los principales retos para los próximos años destacábamos la necesidad de **flexibilizar las relaciones laborales y fomentar la flexiseguridad**.

La implantación de un modelo basado en la **flexiseguridad** requiere además del acuerdo entre empresarios y trabajadores para fomentar **la flexibilidad** en las empresas en un entorno de **confianza**, la participación de la **administración** que impulse políticas de formación, facilite la transición entre empleos y ofrezca una adecuada cobertura a los desempleados en aras a su seguridad.

Pues bien, en este contexto, fruto de las modificaciones de la legislación laboral, el pasado **7 de julio de 2013** se produjo la desaparición de muchos de los convenios colectivos provinciales de Gipuzkoa lo cual ha supuesto un **cambio** muy relevante dentro del mundo de las relaciones laborales de las empresas del territorio.

Desde el inicio de la crisis, allá por 2008, venimos repitiendo que no estamos en una época de cambios sino ante un **cambio de época**, propiciado fundamentalmente por la globalización y la irrupción de los países emergentes, que requiere sin duda una transformación de las relaciones laborales, que como hemos mencionado pusimos de manifiesto en el reto número uno de nuestra reflexión de 2012.

Pero lo que pretendía ser una transición ordenada y progresiva en el tiempo hacia un **nuevo modelo de relaciones laborales** basado en la **confianza** entre las partes, se ha convertido en una necesidad imperiosa como consecuencia fundamentalmente del nuevo escenario resultante tras el 7 de julio.

En definitiva, el **7 de julio** ha precipitado la necesidad **del cambio**; no se trata tanto de un cambio de rumbo de nuestra estrategia sino una aceleración en su ritmo en una dirección hacia la que ya nos dirigíamos. Hagamos virtud de la necesidad.

Debemos transitar de un modelo tradicional de relaciones laborales basado casi exclusivamente en la interlocución con los representantes legales de los trabajadores a **un modelo basado en la interlocución directa con los trabajadores de nuestras empresas**, sin obviar la interlocución con sus representantes legales y sin renunciar por su puesto a la **negociación colectiva sectorial**. Ahora bien, con una premisa básica, que esté al servicio de la **competitividad empresarial**, es decir, la viabilidad futura del proyecto empresarial.

Este **nuevo modelo** requiere un **cambio cultural en el seno de cada empresa** tanto por parte de la propiedad/dirección como de los/as trabajadores/as. Pero el cambio lo debemos liderar nosotros, todas las empresas de forma colectiva, nada cambiará si nosotros no cambiamos, aunque ello conlleve salir de nuestra **zona de confort**.

# 1 EL POR QUÉ DE ESTA GUÍA

Tomemos ejemplos del Norte de Europa, países como Dinamarca, Austria, Holanda, Suecia o Alemania en los que la relación de **confianza entre empresarios y trabajadores** posibilitan una negociación colaborativa, donde prima la comunicación y la transparencia.

Nadie ha dicho que la tarea vaya a ser fácil, ni mucho menos, además va a ser un camino largo, no exento de obstáculos. Somos conscientes de la profundidad del cambio y el amplio abanico de actuaciones que requiere, por ello **ADEGI** quiere comenzar a dar los **primeros pasos** a través de la puesta en marcha de esta **Guía**, cuyas ideas básicas cada empresa podrá ir incorporando paulatinamente en función de sus necesidades, ritmos y peculiaridades.

La presente **Guía está integrada por un conjunto de recomendaciones prácticas** para ayudar a las empresas a construir en su seno su propio modelo orientado al acuerdo, al compromiso de las personas, a la transparencia, a una mayor participación de las mismas en su proyecto estratégico.

Constituye, en definitiva, **una hoja de ruta** que recomendamos a aquellas empresas que quieran implantar un nuevo modelo de relaciones laborales basado en acuerdos compartidos, en el diálogo orientado a aumentar la competitividad que garantice la viabilidad futura del proyecto empresarial y posibilite así tanto el sostenimiento del empleo actual como su creación futura.

Asimismo, avanzar que la presente Guía de Relaciones Laborales **será base de las futuras recomendaciones prácticas** que las empresas de ADEGI irán recibiendo y que podrán servirles como plan de acción para poner en marcha sus objetivos de cambio en el ámbito de las relaciones laborales.



## RECOMENDACIONES:

- Serán **enviadas periódicamente** de forma sistemática a Gerencia y Dirección de Recursos Humanos de las empresas del sector.
- Serán un **desarrollo de las ideas clave de la presente Guía** y seguirán el orden correlativo de los puntos del índice de la misma.
- **Estarán ordenadas** por temas en la **web de ADEGI**, dentro del apartado Recomendaciones Prácticas de la Guía de Relaciones Laborales.
- Contarán en todo momento con la ayuda, colaboración y acompañamiento de los **profesionales de ADEGI**.

Esta **Guía** es un primer paso de **ADEGI** y quiere ser **palanca de transformación** hacia el nuevo modelo, de ahí que va a volcar todos sus esfuerzos en acompañar de manera muy intensa a las empresas en este apasionante y, a su vez, necesario viaje al **nuevo modelo de relaciones laborales**.





# 2

**PRIMER PASO HACIA  
UN NUEVO MODELO:  
MEJORAR LA CONFIANZA**



## 2 PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA

### 2.1. La clave esta en las personas.

- Ruptura de antagonismos, tenemos que acercarnos y escuchar. Comunicar y hacer partícipes a las personas del proyecto empresarial es el camino para lograr un mayor compromiso.
- Hay que trabajar los valores tradicionales: confianza, compromiso y transparencia.
- Utilizar la comunicación interpersonal y cercana por encima de otras formas de comunicación.
- Se centra en la empresa la necesidad de alcanzar acuerdos.

### 2.2. Lo que tienes que tener en cuenta para mejorar la comunicación interna en tu empresa.

#### ¿Qué supone la Comunicación Interna en una empresa?

- Consiste en establecer un proceso claro y conciso:
  - A través del cual se da a las personas la información relevante que necesitan para desarrollar su trabajo.
  - Que implica a todas las personas. Requiere de un determinado estilo organizativo y de liderazgo que se debe gestionar.
- Comunicar no solo es informar, es también escuchar, conocer lo que quieren saber y que necesidades tienen las personas.
- También es conocer la opinión de las personas a través de entrevistas, reuniones, equipos de trabajo, etc.
- Implica aceptar el debate, el intercambio de opinión aunque al final prevalezca la posición de la Dirección.
- Supone delimitar de manera clara la diferencia entre qué cuestiones son para informar, cuáles para debatir y cuáles para tomar decisiones.

#### Pregúntate: ¿Para qué quiero mejorar la comunicación Interna?

- Tienes que saber que no es un fin en sí mismo. Es un instrumento para conseguir un resultado. Para:
  - Fomentar la confianza y lograr acuerdos más firmes.

## 2 PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA

- Crear cultura compartida y actuar de manera más comprometida con la estrategia de la empresa
- Orientar a toda la organización hacia los objetivos estratégicos.
- Mejorar la eficacia y eficiencia de la organización y tomar decisiones más cercanas al terreno.
- Mejorar las relaciones y el clima laboral, previendo y resolviendo los conflictos.
- Promover la participación.
- Reflexiona sobre cómo puedes utilizar la Comunicación Interna y qué acciones tienes que emprender para fomentar la confianza.
- La transparencia a la hora de informar es fundamental para lograr una mayor confianza.



### RECOMENDACIONES:

- Es importante **tener claro qué y a quien** comunicar. Elabora tu estrategia.
- Identifica a las personas de tu empresa que te pueden ayudar a transmitir la información.
- Para transmitir bien la información, en primer lugar tiene que estar informado el equipo directivo.
- Asegúrate de que todas las personas implicadas en la comunicación trasladan los mismos mensajes a las personas destinatarias y que lo hacen de forma adecuada.
- Ofrece la **información**:
  - De forma **periódica y sistemática**: no es bueno dejar de informar una vez que hayas comenzado con esta dinámica. Puedes empezar ofreciendo información sobre los resultados de la empresa.
  - Bien **seleccionada** y que se vea **de forma sencilla**. No es recomendable atosigar con cantidad de datos, sino ofrecer los relevantes en cada caso.
  - No es preciso crear mecanismos nuevos: utiliza las vías naturales que ya existen en tu empresa (por ejemplo las utilizadas para Prevención de Riesgos Laborales); mejóralas.
  - Y recíbela a través de **flujos de la comunicación** que se dan de manera vertical (ascendente y descendente), horizontal e informal.

## 2 PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA



### RECOMENDACIONES:

- Elige las **herramientas** más adecuadas para cada flujo de información, teniendo en cuenta tu organización y tu realidad. A modo de ejemplo:
  - Para la comunicación descendente se utilizan los manuales de funciones, revistas internas, boletines, presentaciones, manual de acogida de nuevas incorporaciones, Planes de formación, tableros de anuncios, tableros digitales, intranets, reuniones anuales con toda la plantilla, etc.
  - Para la comunicación ascendente, entrevistas de desarrollo, encuestas de clima laboral (riesgos psicosociales), buzones de sugerencias, reuniones, intranets...
  - En la comunicación horizontal o transversal, reuniones, grupos de mejora, equipos de proyecto, intranets, etc
- Es importante conocer las opiniones de todos los actores que entran en contacto con la empresa: personas, clientes, proveedores, colaboradores, instituciones, etc.
- Utiliza el **Manual** para la mejora de la comunicación interna de ADEGI. En él encontrarás:
  - Las claves para diagnosticarte cómo está tu organización en materia de comunicación.
  - Lo que tienes que tener en cuenta para ser el líder que lo impulse en la empresa.
- Oriéntate conociendo unas **Buenas prácticas** en comunicación interna que están funcionando en las empresas de Gipuzkoa.

## 2 PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA

### 2.3. De la comunicación a la participación de trabajadores/as en la empresa

#### ¿Qué supone fomentar la participación en una empresa?

- No existe un estilo único de participación en gestión y resultados: cada empresa ha de encontrar su camino, compartiendo el proyecto empresarial que se quiere para el futuro.
- Sobre la participación en la gestión: podemos elegir entre diferentes niveles de intensidad, desde informar a consultar o a co-decidir.
- Sobre la participación en resultados: el compromiso de la plantilla con la marcha de la empresa puede permitir flexibilizar parte de los salarios en función de la evolución económica de la misma.

#### ¿Para qué lo quieres hacer?

- Piensa en por qué y para qué quieres fomentar esta participación. Define el objetivo a perseguir.
- Dar mayor participación a las personas genera puestos con mayor nivel de responsabilidad y autonomía.
- Implica también mayor capacidad de adaptación al cambio, al entorno, a los mercados, etc.



#### RECOMENDACIONES:

- Hay que trabajar y planificar cómo se va a **gestionar el cambio** hacia el nuevo modelo. **La reflexión estratégica** es un buen momento para que participe toda o parte de la plantilla.
- Hay que **sentar unas buenas bases en comunicación** interna para poder impulsar, de menos a más, la participación de los/as trabajadores/as en la empresa.
- Se puede **participar en la definición de objetivos**, la organización de los procesos, ejecución de las actividades, análisis de los problemas, toma de decisiones, el seguimiento y control de los objetivos a cumplir.
- Tiene que existir una **coherencia** entre la estrategia que has diseñado para tu empresa, el modo de gestión y la estructura organizativa que necesitas para llevarla a cabo.

# 2

## PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA



### RECOMENDACIONES:

- Cada empresa tiene que trabajar previamente el estilo de liderazgo de las personas que van a impulsar el cambio hacia el nuevo modelo. El equipo de dirección tiene que actuar como una piña, debe creer en ello y compartir el proyecto.
- Es importante estructurar la organización en **equipos de trabajo**; los cuales, sobre la base de unos objetivos comunes, puedan desarrollar los procesos de trabajo, proyectos o de las actividades con la mayor autonomía.
- **Entrenar y capacitar** a las personas en este tipo de procesos ayuda a realizar los cambios con mayor apertura.

## 2 PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA

### 2.4. Plan de acción

La comunicación interna es un instrumento que **NECESARIAMENTE** tienes que potenciar y mejorar si quieres un modelo de relaciones laborales distinto en tu empresa.

En este sentido, y teniendo en cuenta lo recogido en los apartados precedentes, estas son **LAS ETAPAS DE TU PLAN DE ACCIÓN** que tienen que ser contempladas:

01

#### COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

con la necesidad e importancia de mejorar la comunicación interna y fomentar la participación.

02

#### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN, a partir de:

- *Revisión* de lo que ya existe y funciona y sobre dónde se producen los problemas.
- *Identificación de las necesidades* que pueda tener la plantilla a través de buzones de sugerencias, encuestas de clima, entrevistas, etc.
- *Análisis de la situación a través de un DAFO* puede ayudar a definir más concretamente el plan.
- Tienes que conocer la realidad social existente. Saber del posicionamiento de las centrales sindicales te ayudará a conocer las peticiones que recibas de los Representantes Legales de los Trabajadores de la empresa. PREGUNTANOS.
- Tomarás tus decisiones y configurarás tu estrategia valorando la importancia del clima laboral actual y futuro en tu empresa.
- Identifica a las personas “líderes” en la organización. Son claves para alcanzar acuerdos pegados a la realidad de la empresa.

03

#### DISEÑO DEL PLAN que incluya:

- Seleccionar el colectivo destinatario. Adaptar los mensajes a cada colectivo.
- Definir los objetivos y acciones, teniendo presente sobre qué queremos hacer: informar, consultar-escuchar, consensuar, negociar, reconocer- motivar.
- Asignar responsables.
- Establecer qué tipo de *contenidos y medios* se van a utilizar, tomando en cuenta los flujos verticales, horizontales e informales.

## 2 PRIMER PASO HACIA UN NUEVO MODELO: MEJORAR LA CONFIANZA

- Fijar un *calendario* para cada una de las acciones.
- Asignar *indicadores* de seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos.
- Determinar un *presupuesto*, si es el caso.

04

### **APROBACIÓN del plan, definición de la estrategia para su difusión, capacitación e IMPLANTACIÓN del plan.**

- Una adecuada y cuidada comunicación interna directa con las personas ayudará y contribuirá a un propicio clima laboral tendente a alcanzar decisiones o acuerdos equilibrados tanto para los intereses de los/as trabajadores/as como para la dirección.
- En esta fase, hay que tener en cuenta que hay que sensibilizar a todas las personas de la organización, para que estén predispuestas a recibir la comunicación y aplicarla.
- Implica a los **mandos intermedios**, capacítalos y prepáralos adecuadamente para que puedan realizar bien su labor.

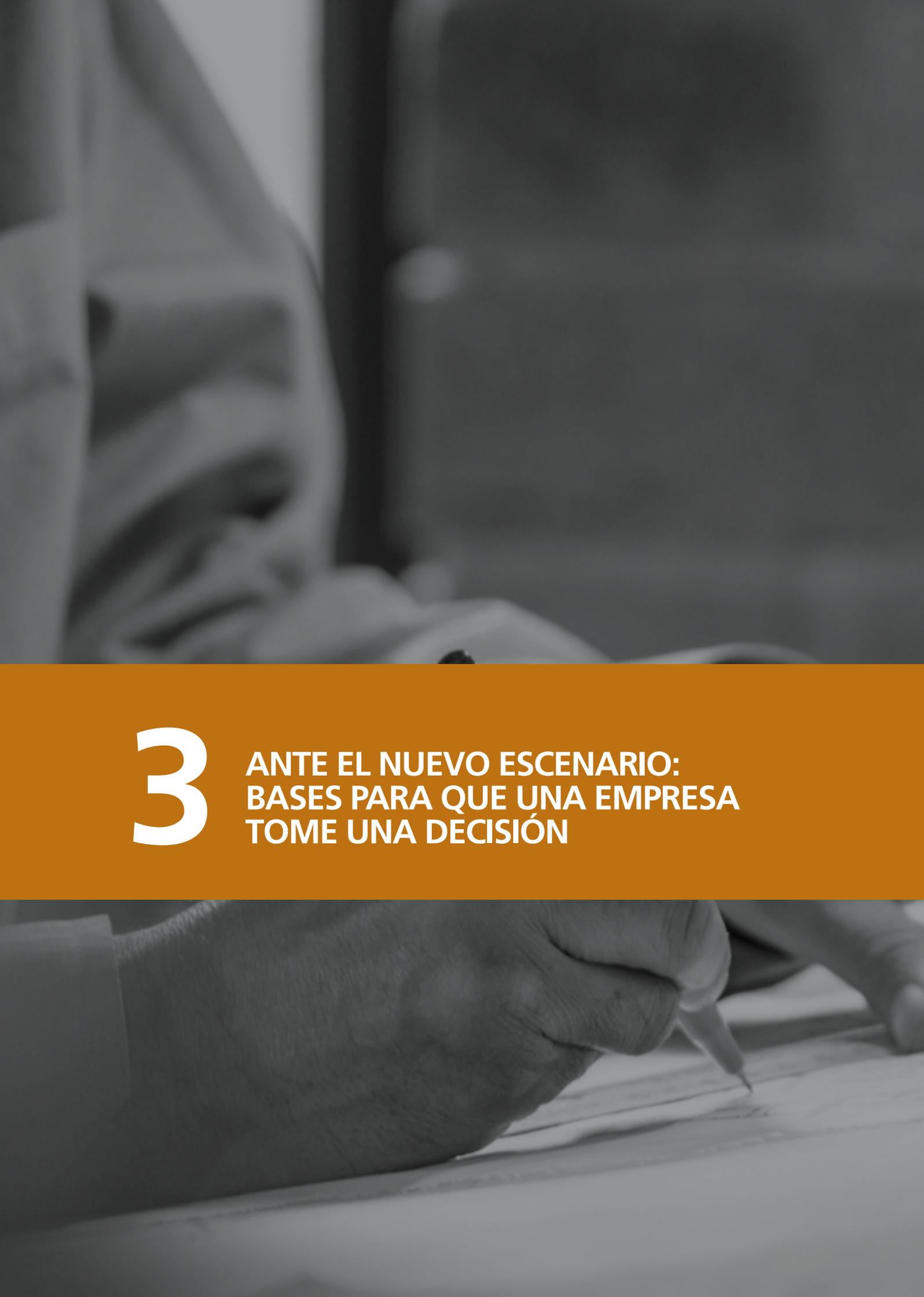
05

### **EVALUACIÓN del plan. Análisis de los resultados, extracción de lecciones aprendidas, fijación de nuevas acciones de mejora y difusión de los resultados**

La puesta en marcha del señalado Plan de Acción se debe efectuar de forma paralela al cumplimiento por parte de la empresa de las obligaciones de información y consulta para con los Representantes Legales de los Trabajadores, los cuales, en el ejercicio de sus funciones, deberán actuar con el deber de sigilo y compromiso innatos a su nombramiento.

Finalmente, la incertidumbre derivada tanto de los pronunciamientos judiciales que se vayan produciendo hasta que se pronuncie la última instancia judicial, es decir, el Tribunal Supremo, como de la situación social derivada del planteamiento de las centrales sindicales no deben impedir la evolución en tu empresa de un nuevo modelo de relaciones laborales hacia el que te orienta la presente Guía.

Es un camino ya sin retorno y la presente Guía es una hoja de ruta para que materialices el cambio de tu modelo.



# 3

**ANTE EL NUEVO ESCENARIO:  
BASES PARA QUE UNA EMPRESA  
TOME UNA DECISIÓN**

## 3

## ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMÉ UNA DECISIÓN

En este nuevo escenario tras el 7 de Julio de 2013

- Deberán existir empresas con la capacidad suficiente para adaptarse a las necesidades presentes y futuras del mercado, es decir, empresas flexibles.
- Tenemos que conseguir empresas más competitivas que perduren y que consigan integrar a las personas como elemento clave.
- Cada una de las empresas deberá conocer cual es su situación de partida en materia de relaciones laborales y tomar una decisión coherente y razonada al respecto.

### 3.1. Utilizar las herramientas de flexibilidad organizativa interna de la legislación laboral.

Alcanzar acuerdos equilibrados con las personas debe ser un objetivo estratégico para las empresas. No obstante lo anterior, en concreto, tienes que conocer la regulación que el Estatuto de los Trabajadores realiza de las siguientes condiciones de trabajo y materias laborales:

#### Artículo 22.

Sistema de clasificación profesional por grupos profesionales: más información: nuestro **Manual movilidad funcional**.

#### Artículo 34.2.

10% de distribución irregular de la jornada. Más información: **nuestro Manual**.

#### Artículo 39.

Movilidad funcional dentro del mismo grupo profesional. Más información: **nuestro Manual**.

#### Artículo 40.

Capacidad de decisión de la empresa en la movilidad geográfica. Más información: **nuestro Manual**.

#### Artículo 41.

Modificación de condiciones de trabajo. Más información: **nuestro Manual**.

#### Artículo 47.

ERE de suspensión de contrato y reducción de jornada. Más información: **nuestro Manual**.

#### Artículo 56.

Despido improcedente. Eliminación salarios de tramitación en caso de opción por indemnización y reducción a 33 días la indemnización. Más información: **nuestro Manual**.

#### Artículo 82.3.

Descuelgue del convenio colectivo.

#### Artículo 84.2

Convenio colectivo de empresa: materias de prioridad aplicativa.

#### Artículo 86.3.-

Limitación de la ultraactividad de los convenios colectivos.

# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN

## 3.2. Velar por la competitividad de la empresa: presente y futuro.

Preguntado un empresario por el significado del término «competitividad», su respuesta fue simple pero certera: **es la diferencia entre estar dentro o fuera del mercado.**

En unas economías de mercado cada vez más abiertas a la competencia internacional y donde las empresas de cualquier parte del mundo compiten con los mismos productos, especialmente en los sectores industriales, los factores de competitividad (costes, calidad, servicio y marca) son claves para poderse mantener en el mercado.

### 3.2.1. Factores de competitividad. Costes Laborales Unitarios

- El factor que principalmente marca la competitividad de una economía es la evolución de la **relación existente entre los costes (laborales)** y la productividad (laboral). Esta relación son los denominados “costes laborales unitarios<sup>1</sup>” (A partir de ahora CLU).
- Los aumentos temporales de los CLU serán el resultado de un aumento de la retribución por asalariado por encima del aumento de la productividad y suponen una pérdida de competitividad de la empresa/sector/país.
- **Otros factores dependientes de la empresa** (innovación, mejoras de calidad, mejor clima laboral, etc.) **o ajenos a su control** (fiscalidad, flexibilidad de la legislación laboral, etc.) también elevan la productividad sin tocar los costes laborales.
- El objetivo deseable es aumentar la productividad para poder aumentar los salarios. Este aumento de la productividad puede pasar por una mayor flexibilidad de jornada (bolsas de horas adaptados a los periodos de mayor actividad), aumento de horas efectivamente trabajadas (menor absentismo, aumento de horas anuales pactadas), mejor organización de la producción (polivalencia, movilidad, organización del puesto de trabajo, planificación, etc.).
- **El Círculo Virtuoso: Aumentos de la productividad permiten aumentos de los salarios (y costes salariales) manteniendo la competitividad:**
  - Un aumento similar del coste por asalariado y de la productividad permite mantener (y no empeorar) el CLU y por tanto la competitividad de la empresa, de ahí la importancia de mantener ambos factores ligados.
  - **Ligar salario y productividad no supone ni rebajar salarios ni menor coste laboral para las empresas.** Todo depende del tipo de mecanismo/acuerdo que se utilice o negocie: el aumento de la productividad beneficia a todos.
  - Si la productividad de una empresa decrece pero por el contrario la inflación aumenta, un sistema de revisión salarial que vincule los salarios a la inflación llevará a la empresa una reducción mayor de su competitividad produciendo un círculo vicioso:

1 (Cinco Días - Bruselas - 01/03/2011). “El futuro Pacto de Competitividad de la zona euro utilizará los costes laborales unitarios como principal vara para medir la evolución de la productividad (¿competitividad?) de cada socio de la Unión Monetaria y, en su caso, imponer sanciones a los países que incumplan sus propios planes para mejorarla”.

# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN

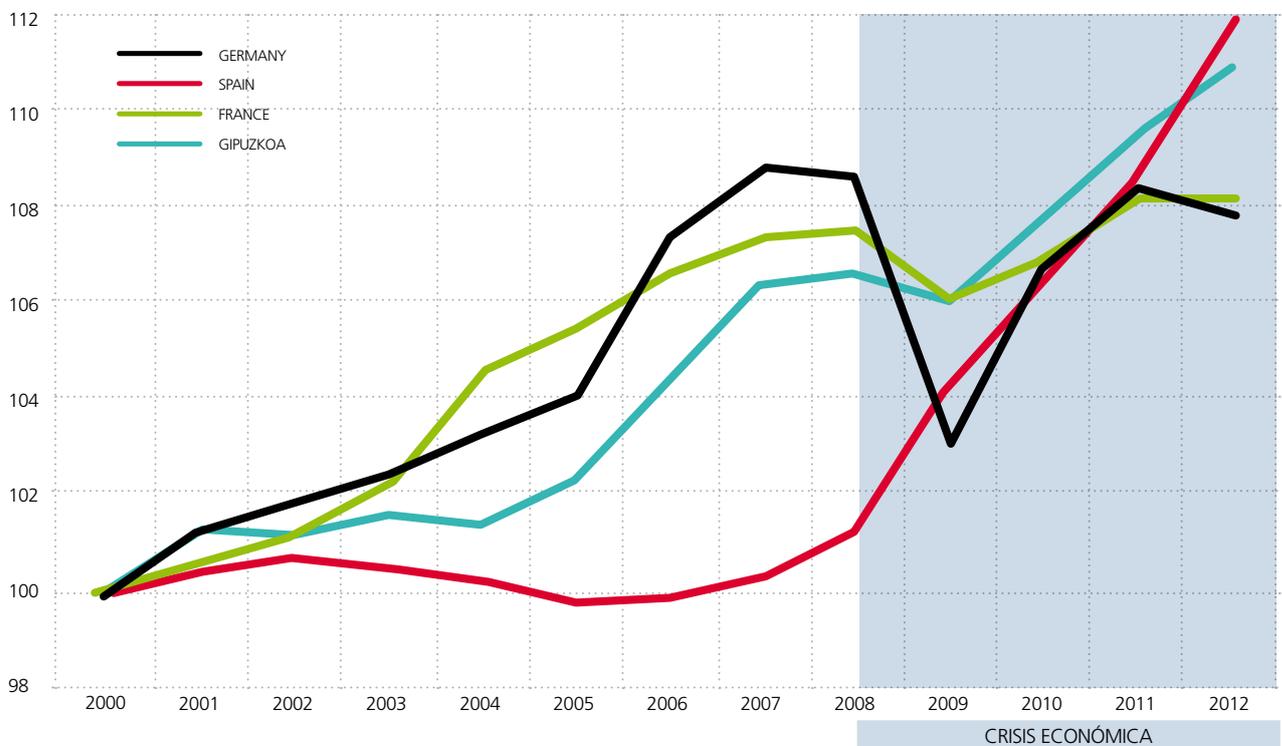
## PRODUCTIVIDAD

El fuerte descenso del empleo en España (mayor que la caída del PIB) conduce a un aumento de la productividad en el periodo de crisis.

En Alemania, el mantenimiento del empleo (Kurzarbeit<sup>2</sup>) provoca una caída de la productividad al caer el PIB.

2000-2007: Alemania aumenta la productividad-hora en 19 pp más que España (19 pp desde 1995)

2008-2012: España aumenta la productividad-hora en 11 pp más que Alemania (debido al descenso del empleo)



<sup>2</sup> Medida temporal que pretende incrementar la estabilidad laboral manteniendo el nivel de ingresos del trabajador y facilitar la recuperación empresarial tras un bache de demanda, evitando la pérdida de personal cualificado (y por tanto difícil de volver a contratar), mediante un acuerdo en el que la empresa se compromete a no despedir a sus empleados, éstos reducen su jornada laboral y su salario proporcionalmente y el gobierno compensa a los trabajadores por la mayor parte del salario al que renuncian.

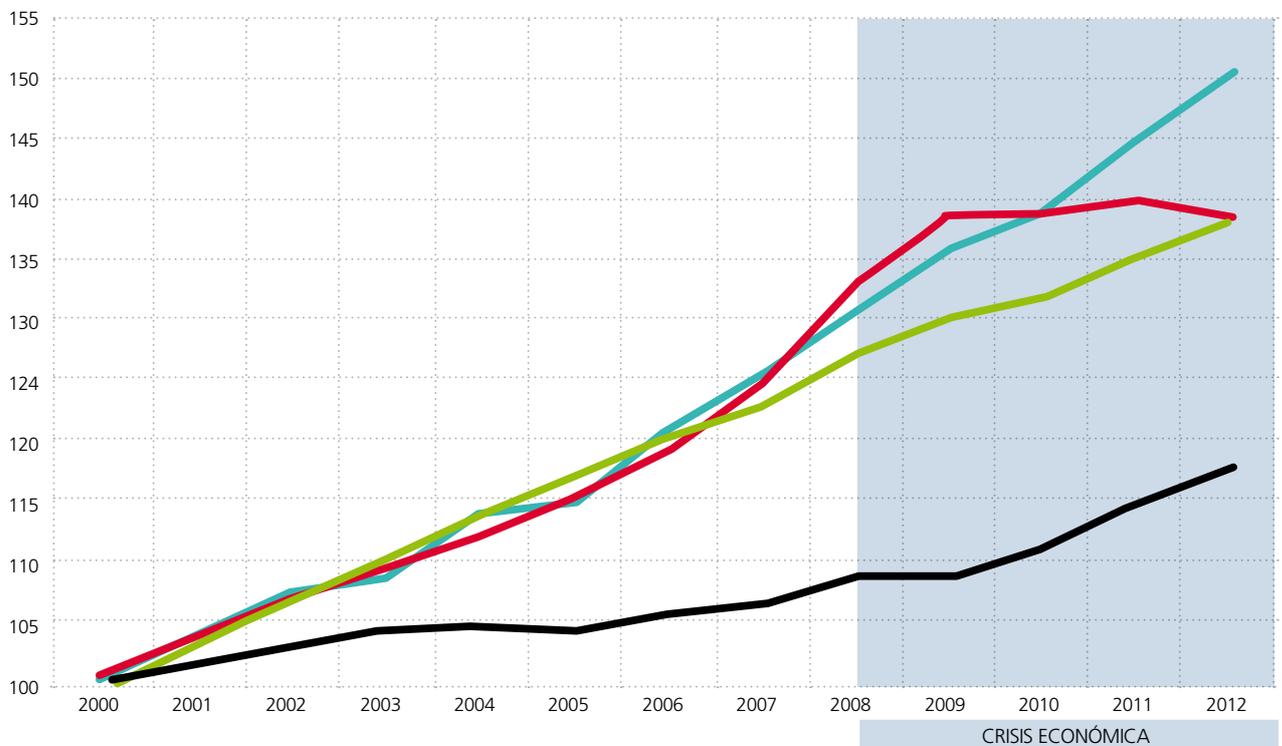
# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN

## COSTE LABORAL POR ASALARIADO

Los costes laborales por asalariado aumentan en 2000-2009 en España un 39% por un 9% en Alemania. Desde 2010 a 2012 comienzan a moderarse los costes en España (crecimiento nulo, pero aún crecen un 11% en Gipuzkoa) mientras que siguen creciendo un 8% en Alemania.

2000-2009: España aumenta los costes laborales por asalariado en 30 pp más que Alemania

2010-2012: Alemania aumenta los costes laborales por asalariado en 9 pp más que España.

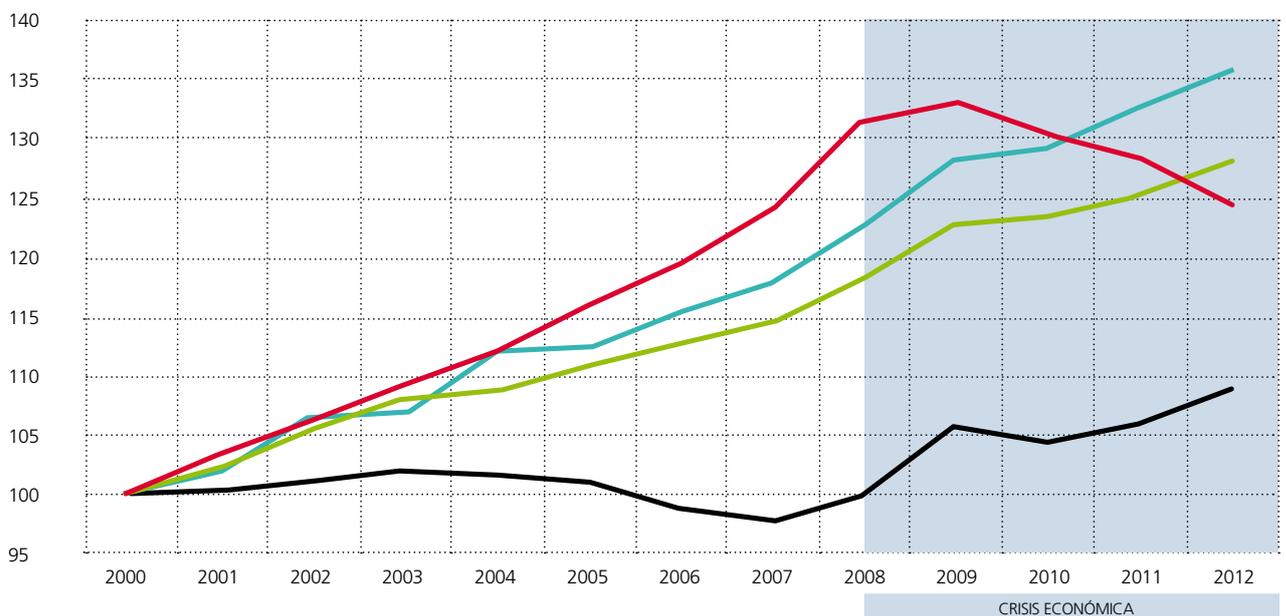


# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN

## COSTE LABORAL UNITARIO = COMPETITIVIDAD

Como consecuencia del mayor aumento de los costes laborales que de la productividad en 2000-2009, los CLU crecen un 33% en España por un 6% en Alemania. Desde 2010 a 2012 los CLU se reducen un -7% en España mientras que siguen creciendo un +3% en Alemania y un +6% en Gipuzkoa.

2000-2009: España aumenta los CLU en 27 pp más que Alemania. Gipuzkoa aumenta los CLU en 22 pp más que Alemania 2010-2012: Alemania aumenta los CLU en 12 pp más que España, pero Gipuzkoa aumenta los CLU en 4 pp más que Alemania.



MENOR COMPETITIVIDAD + MENORES VENTAS + MENOR RENTABILIDAD + MENOS EMPLEO

- Lo que una empresa necesita para ser competitiva es tener capacidad de ajuste en función de las necesidades concretas derivadas de: posición en el mercado laboral, causas organizativas, económicas, productivas, etc.

Por ello es necesaria una revisión anual de los salarios que también contemple la evolución de la productividad de la empresa, estableciendo incentivos orientados hacia la mejora de la competitividad.

# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN

## 3.2.2. Retribución variable: salarios ligados a la evolución de la empresa.

### ¿Qué es la retribución variable?

- Es una forma de **retribución monetaria directa**, no incluida en la retribución fija y que **depende de la evolución de algún de tipo de indicador o variable**.
- Estas variables pueden ser de muy diversa índole (beneficios, ventas, satisfacción de clientes, productividad, absentismo,...) en función de las características de la empresa (pequeñas, grandes, de nueva creación, industriales, de servicios, tecnológicas...) y del tipo de trabajadores/as a los que afecte (personal con trabajos mecánicos repetitivos, personal con trabajos cognitivos, directivos, comerciales...).
- Es importante establecer **objetivos llave** vinculados a la evolución global de la empresa (por ejemplo: que haya beneficios) para evitar un mayor coste laboral en momentos en los que la misma no se lo pueda permitir.
- **Ejemplos de sistemas de retribución variable:**
  - Retribución variable "a más": se mantiene la retribución fija y la forma de determinar año a año su incremento. Enfocado a incentivar actitudes y formas de proceder acordes con los valores y prioridad de la empresa.
  - "Variabilizando" las subidas salariales: Referenciar la subida salarial anual a la evolución de indicadores ligados a la situación o desempeño de la empresa. Se puede compatibilizar o no con el mantenimiento de la inflación como indicador.
  - "Variabilizar" parte del salario: convertir en variable parte del salario fijo y ligarlo a los resultados de la empresa.
  - ¿Para qué sirve?

### Bien diseñada:

**1 - Favorece la flexibilidad de los costes laborales:** utilizando la productividad como indicador o de forma indirecta mediante indicadores que conduzcan al mismo fin.

**2 - Ayuda a transmitir los valores y prioridades de la empresa:** la política de compensación en general y un sistema de retribución variable en particular, debe contemplarse en el plan estratégico de la empresa y alinearse con los valores de ésta.

**3 - Pero puede ser cuestionable su utilización como factor de motivación.** Para esta finalidad es aconsejable barajar también otro tipo de incentivos desde una visión de la compensación que abarque más que la mera retribución dineraria (retribución flexible, retribución emocional).

# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN



## RECOMENDACIONES:

- Como **principio general**: Tu decisión debe responder a un planteamiento estratégico cuyo objetivo final es elevar la competitividad de la empresa. **Una empresa no competitiva es una empresa muerta.**
- Para ello, debes conocer/analizar tu competitividad relativa en tu mercado (niveles salariales, jornada, absentismo, productividad, inversión, formación,...). Utiliza las herramientas que ponemos a tu disposición (Por ejemplo, Herramienta salarial).
- Establece un **PLAN DE MEJORA**, con objetivos cuantificables y realiza su seguimiento. Para la **implantación** de un **sistema de retribución variable** ten en cuenta que:

- 01 Un sistema de retribución variable no se improvisa.
- 02 Debe estar alineado con la estrategia y los valores de la empresa.
- 03 Analiza la posición competitiva de los salarios de tu empresa y decide si queréis estar en la media, por debajo o por encima, para cada tipo de puesto. (Ver Anexo A.2.4.).
- 04 Analiza también la equidad interna (en términos retributivos), si se remunera en función de la aportación de valor de las personas.
- 05 Una vez hecho el diagnóstico salarial, establece una estrategia de compensación. Ten tu estrategia preparada para cuando la situación te permita su implantación.
- 06 Establece los indicadores mejor alineados con esta estrategia y con los valores y objetivos generales de la empresa.
- 07 Establece los porcentajes de retribución variable asociados a los indicadores y la escala de consecución o cobro.
- 08 Recuerda que los indicadores, objetivos, escalas de consecución y porcentajes de retribución pueden ser diferentes en función de puesto y cargo.
- 09 Decide qué hacer con los resultados extraordinarios o ante la posibilidad de sobrecumplimiento.
- 10 Procura que el sistema sea sencillo y comprensible para todo el mundo; con pocos indicadores, claros y medibles. Procura también evitar los efectos de la subjetividad.
- 11 Determina quién o quiénes se encargarán de determinar el cumplimiento de los objetivos.

# 3

## ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN



### RECOMENDACIONES:

- 12 Puede ser aconsejable combinar objetivos individuales y grupales, así como objetivos a corto, medio y largo plazo.
- 13 Es recomendable que la retribución variable no sea consolidable para favorecer la flexibilidad.
- 14 Diseña una estrategia de comunicación. Es aconsejable comenzar con antelación a dar información sobre la evolución de los indicadores que posteriormente se pretenden utilizar para la retribución variable.
- 15 Diseña también una estrategia de negociación, especialmente para aquellos casos en los que se pretenda romper con los usos y costumbres de la empresa.
- 16 Recuerda que los acuerdos pueden ser colectivos (pactos y convenios de empresa) o individuales (como cláusula añadida al contrato de trabajo). (ver apartados 4 y 5 de la Guía)
- 17 Establece sistemas de evaluación y mejora del sistema en general. En ocasiones, puede ser recomendable que los/as trabajadores/as tomen parte en este proceso.



Si te interesa trabajar este tema con expertos

**LLÁMANOS AL 943 30 90 30**

# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN

## 3.3. Realizar un diagnóstico laboral interno.

### 3.3.1. Identificación del origen de las condiciones laborales

#### Debes conocer que:

- Las condiciones laborales de un convenio colectivo no constituyen derechos adquiridos de los/as trabajadores/as. Desaparecen con el convenio colectivo y son sustituidos por la regulación que de los mismos realiza un nuevo convenio colectivo.
- Son derechos adquiridos por los/as trabajadores/as, las condiciones laborales:
  - Integradas en pactos que siguen siendo aplicados unilateralmente por la empresa tras su finalización.
  - Pactadas en los contratos de trabajo.
  - Recogidas en las nóminas de forma integrada y fusionada de las derivadas de la aplicación de un convenio colectivo.
  - Que tienen su origen en decisiones unilaterales de la empresa prolongadas a lo largo del tiempo.



#### RECOMENDACIONES:

- **Identificar** el “título de reconocimiento” de las condiciones laborales de la empresa; realiza un diagnóstico de lo que denominamos la “mochila” de cada empresa.
- **Respetar** los derechos adquiridos de los/las trabajadores/as:
  - Son condiciones laborales que la empresa ha reconocido unilateralmente y que no las puedes detraer de forma unilateral.
  - Forman parte del haber de los/as trabajadores/as.
  - Han quedado contractualizados. Hay que respetarlos con independencia de los cambios que se produzcan en el convenio colectivo de aplicación.

# 3 ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMA UNA DECISIÓN

## 3.3.2. Lo que tienes que saber si tienes un pacto de empresa

- **Regla general:** las condiciones laborales de un pacto de empresa no constituyen derechos adquiridos.

Los pactos de empresa tienen como duración la pactada, es decir, comienzan y finalizan y no son ultraactivos, salvo que así se haya acordado en contrario.

- **Excepción:** constituyen derechos adquiridos, las condiciones laborales que la empresa ha continuado manteniendo tras la finalización de la duración del pacto. Es decir, sin tener obligación de hacerlo, ha continuado reconociéndolos.
- Si en tu pacto existe una cláusula que establece, de forma general, la aplicación supletoria del convenio provincial en todo lo no contemplado en el pacto, la empresa está obligada a respetarlo hasta la finalización del pacto.



### RECOMENDACIONES:

Analiza el histórico de las condiciones laborales acordadas en los pactos de tu empresa así como las decisiones adoptadas tras la finalización de la duración de cada uno de los pactos.

## 3.3.3. Lo que tienes que saber en relación con las condiciones laborales recogidas en un contrato de trabajo

- Una condición laboral constituye un derecho adquirido cuando consta expresamente en el contrato de trabajo.
- Ejemplo: A estos efectos es distinto si en el contrato consta "salario según convenio" o consta la cuantificación del salario en contrato; jornada, etc.



### RECOMENDACIONES:

- Revisa el contenido de los contratos de trabajo ya existentes.
- Asesórate sobre cómo gestionar las nuevas contrataciones que realices. Llámanos, te ayudaremos.



LLÁMANOS AL **943 30 90 30**

# 3

## ANTE EL NUEVO ESCENARIO: BASES PARA QUE UNA EMPRESA TOMÉ UNA DECISIÓN

### 3.3.4. Lo que tienes que saber en relación con la estructura salarial de las nóminas

- Analiza su configuración: si los conceptos salariales y su importe coinciden o no con las del convenio colectivo de aplicación.

De ello depende que haya que respetarse o no como derechos adquiridos de los/as trabajadores/as.

### 3.3.5. Razonabilidad de la decisión

- Realiza un diagnóstico económico, organizativo y productivo de la empresa y elabora una memoria o documento justificativo de tu decisión.
- Tienes que tomar una decisión soportada sobre la base de dicho diagnóstico.
- La decisión debe ser coherente con el posicionamiento que en el pasado la empresa ha mantenido en anteriores negociaciones.
- Resulta necesario objetivar la decisión.
- Todo lo anterior ayudará a configurar el futuro del modelo de relaciones laborales en la empresa.



# 4

LO QUE TIENES QUE CONOCER  
SOBRE LOS ACUERDOS COLECTIVOS  
DE EMPRESA

# 4 LO QUE TIENES QUE CONOCER SOBRE LOS ACUERDOS COLECTIVOS DE EMPRESA

## 4.1. Convenio colectivo de empresa

### 4.1.1. Regulación legal:

[Artículo 84.2](#) Estatuto de los Trabajadores.

### 4.1.2. Materias de prioridad aplicativa

#### Su identificación:

- La cuantía del salario base y de los complementos salariales, incluidos los vinculados a la situación y resultados de la empresa.
- El abono o la compensación de las horas extraordinarias y la retribución específica del trabajo a turnos.
- El horario y la distribución del tiempo de trabajo, el régimen de trabajo a turnos y la planificación anual de las vacaciones.
- La adaptación al ámbito de la empresa del sistema de clasificación profesional de los trabajadores.
- La adaptación de los aspectos de las modalidades de contratación que se atribuyen por la presente Ley a los convenios de empresa.
- Las medidas para favorecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.
- Aquellas otras que dispongan los acuerdos y convenios colectivos a que se refiere el [artículo 83.2](#).

#### Su significado:

Predomina la regulación que sobre dichas materias realiza el convenio colectivo de empresa respecto de la regulación que sobre dichas mismas materias realice el convenio colectivo sectorial de ámbito superior.

### 4.1.3. En cuanto a las materias que no son de prioridad aplicativa

A pesar de que estén incluidas en el convenio colectivo de empresa, la empresa está obligada a respetar la regulación de las mismas recogidas en el convenio colectivo de ámbito sectorial superior.

### 4.1.4. Su contenido

El contenido mínimo legal obligatorio de un convenio colectivo de empresa es el que regula el [artículo 85.3](#) Estatuto de los Trabajadores.

# 4

## LO QUE TIENES QUE CONOCER SOBRE LOS ACUERDOS COLECTIVOS DE EMPRESA

### 4.1.5. Vigencia y ultraactividad

Se encuentra regulado en el [artículo 86](#) Estatuto de los Trabajadores.

#### Tienes que conocer:

- Que es importante limitar la duración de su vigencia a las previsiones existentes sobre el futuro de la empresa.
- Que el plazo de duración de la ultraactividad legal es de un año y se empieza a contar a partir de la fecha de la denuncia del convenio.
- Durante el tiempo en el que el convenio colectivo se encuentra ultraactivo las cláusulas por las que durante su vigencia se hubiese renunciado al ejercicio del derecho de huelga decaen.
- Durante la ultraactividad cabe llegar a acuerdos parciales.
- Que constituye la excepción a la regla general de concurrencia ya que puede negociarse en cualquier momento de la vigencia del convenio colectivo de ámbito superior.
- Desde el momento que se acuerda tiene prioridad aplicativa la regulación que el convenio colectivo de empresa realiza de las materias señaladas en el apartado 4.1.2 de la presente Guía.

### 4.1.6. Legitimación para negociarlo

Se encuentra regulado en el [artículo 86](#) Estatuto de los Trabajadores.

Es importante tener en cuenta que la ostentan:

- El comité de empresa.
- Los delegados de personal.
- Las secciones sindicales si las hubiere que, en su conjunto, sumen la mayoría de los miembros del comité. Y la intervención en la negociación corresponderá a las secciones sindicales cuando éstas así lo acuerden, siempre que sumen la mayoría de los miembros del comité de empresa o entre los delegados de personal.

En cuanto a la representación empresarial la legitimación la tiene el empresario según el [artículo 87,3.a\) y b\)](#).

# 4 LO QUE TIENES QUE CONOCER SOBRE LOS ACUERDOS COLECTIVOS DE EMPRESA

## 4.1.7. Procedimiento de negociación

Regulado en los [artículos 88, 89 y 90](#) del Estatuto de los Trabajadores. En el que encontrarás lo necesario para conocer sobre:

- Funciones de la Comisión Negociadora.
- Tramitación de la negociación.
- Forma de adopción de acuerdos.
- Su validez.

## 4.1.8. Lo que tienes que tener en cuenta

- Puede ser una oportunidad para:
  - Adaptar la regulación de materias troncales económicas y organizativas a la situación real de cada empresa.
  - Introducir en la negociación elementos salariales ligados a los resultados de la empresa (retribución variable, etc.) y ser una empresa más competitiva.
  - Acordar y convertirse en un instrumento de equilibrio entre las necesidades de flexibilidad y seguridad de la empresa y los/as trabajadores/as.
- Lo difícil es acordarlo en clave de oportunidad y competitividad, a la vista de la actual realidad social derivada del posicionamiento de las centrales sindicales.
- Tienes que tener una adecuada estrategia negociadora. Por lo que antes de comenzar a negociar, LLÁMANOS, te ayudaremos.



LLÁMANOS AL **943 30 90 30**

- En ADEGI podemos ayudarte en el diseño del convenio colectivo de empresa más conveniente para tu empresa.

# 4 LO QUE TIENES QUE CONOCER SOBRE LOS ACUERDOS COLECTIVOS DE EMPRESA

## 4.2. Diferencias entre un pacto y convenio colectivo de empresa

CONVENIO	≠	PACTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sujeto al Título III del Estatuto de los Trabajadores. Contenido mínimo legal obligatorio.</li> <li>● Vigencia limitada según las partes pero opera la ultraactividad de un año (art. 86) por imperativo legal.</li> <li>● No genera la consolidación de derechos. Obligación de negociar.</li> <li>● Para modificaciones de su contenido hay que utilizar el procedimiento de descuelgue del <a href="#">art. 82,3 ET</a>.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sujeto a las normas de carácter general. Contrato de efectos colectivos. Tiene el contenido que las partes acuerden.</li> <li>● Vigencia limitada a la duración pactada y no opera la ultraactividad por imperativo legal.</li> <li>● No genera consolidación de derechos. No existe obligación de negociar.</li> <li>● Sin necesidad de acuerdo, podrás modificar su contenido en cualquier momento utilizando el <a href="#">art. 41 ET</a>.</li> </ul>



### RECOMENDACIONES:

#### SI OPTAS POR LA NEGOCIACIÓN DE UN PACTO DE EMPRESA

- Duración limitada en el tiempo: tiene que tener fecha de inicio y fecha de fin.
- Según la legislación laboral un pacto no es ultraactivo por lo que ten cuidado con pactar temporal o indefinidamente su aplicación más allá de su fecha fin.
- Excluye de su contenido cláusulas que impidan la utilización por parte de la empresa de la regulación legal de materias como distribución irregular de jornada, modificación de condiciones de trabajo, despidos, etc.
- El contenido del pacto de empresa es modificable por parte de la empresa siguiendo el procedimiento del [art. 41 ET](#) por lo que no limites esta posibilidad que la ley te concede.





# 5

**LO QUE TIENES QUE CONOCER  
DE LOS ACUERDOS INDIVIDUALES**

# 5

## LO QUE TIENES QUE CONOCER DE LOS ACUERDOS INDIVIDUALES

### 5.1. Importancia de alcanzar acuerdos individuales

- No sólo a través de acuerdos colectivos pueden introducirse en la empresa medidas de flexibilidad organizativa, también mediante acuerdos individuales es posible lograr este objetivo.
- El acuerdo individual favorece la relación interpersonal.
- La individualización de las relaciones laborales puede favorecer alcanzar después acuerdos colectivos.
- Recuerda que las condiciones laborales recogidas en un contrato de trabajo pueden ser posteriormente modificadas.

### 5.2. Conocer las posibilidades del contrato de trabajo

- Es una herramienta que la empresa tiene que trabajar, ajustando su contenido a sus necesidades, pudiendo recoger y preveer, en algunos casos determinadas modificaciones a futuro, siempre que estén definidos los criterios.
- Permite establecer de forma individualizada las condiciones de la prestación laboral evitando que en el futuro la empresa tenga que adoptar decisiones que impliquen la necesidad de seguir un determinado procedimiento.



#### RECOMENDACIONES:

- Analiza las modalidades de contratación existentes y elige la que más se ajusta a tus necesidades. Esta es una decisión de exclusiva competencia empresarial.
- No te limites a rellenar las cláusulas incluidas en el formato del modelo oficial, incluye cláusulas que se ajusten a las necesidades reales de la empresa y que te aporten flexibilidad organizativa.
- Antes de rellenar las cláusulas de los nuevos contratos, ten en cuenta la decisión que has tomado en cuanto al mantenimiento de todas o algunas de las condiciones establecidas en los convenios colectivos a partir del 7 de julio.
- Llámanos y te ayudaremos a redactar las cláusulas más convenientes a las necesidades de tu empresa.



LLÁMANOS AL **943 30 90 30**



# 6

**CONOCE EL NUEVO MARCO  
DE RELACIONES LABORALES  
APLICABLE EN TU SECTOR**



## 6 CONOCE EL NUEVO MARCO DE RELACIONES LABORALES APLICABLE EN TU SECTOR

Tras la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de Julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, el último párrafo del artículo 86,3 del Estatuto de los Trabajadores, sobre vigencia de convenios colectivos, establece lo siguiente:

***“Transcurrido un año desde la denuncia del convenio colectivo sin que se haya acordado un nuevo convenio o dictado un laudo arbitral, aquél perderá, salvo pacto en contrario, vigencia y se aplicará, si lo hubiere, el convenio colectivo de ámbito superior que fuera de aplicación”.***

Así mismo la Disposición Transitoria Cuarta de la citada Ley 3/2012, sobre vigencia de los convenios denunciados, establece expresamente lo siguiente:

***“En los convenios colectivos que ya estuvieran denunciados al a fecha de entrada en vigor de esta Ley, el plazo de un año al que se refiere el apartado 3 del artículo 86 del Estatuto de los Trabajadores, en la redacción dada al mismo por esta Ley, empezará a computarse a partir de dicha fecha de entrada en vigor”.***

Como consecuencia de dicha regla general, el 7 de Julio de 2013 finalizó la ultraactividad de un número importante de convenios colectivos provinciales de Gipuzkoa. Es decir, éstos han perdido su vigencia.

En este contexto, deberás conocer y aplicar el nuevo marco regulador aplicable a las condiciones laborales de tus trabajadores/as según el sector de actividad al que se encuentre adscrito tu empresa.

El mínimo indisponible lo constituye la aplicación de la señalada regla general.

No obstante lo anterior, las situaciones ante el cumplimiento de este marco legal podrán ser distintas en función de la existencia o no de otros tipos de acuerdos colectivos de empresa. Así, podrán existir:

1. Empresas con convenio colectivo de empresa.
2. Empresas con pactos de empresa.

# 6

## CONOCE EL NUEVO MARCO DE RELACIONES LABORALES APLICABLE EN TU SECTOR



### RECOMENDACIONES:

- Un **adecuado asesoramiento y apoyo técnico** resulta fundamental para que conozcas el nuevo marco regulatorio aplicable a las condiciones laborales de los/as trabajadores/as que la empresa tiene que respetar y cumplir.
- Si eres una empresa con **conflictividad judicial** te asesoraremos sobre las líneas estratégicas de defensa judicial y te informaremos sobre el contenido de las sentencias de la Jurisdicción Social que se vayan dictando sobre la vigencia de los distintos convenios colectivos sectoriales provinciales.
- La situación de incertidumbre que se pueda derivar en el futuro inmediato no ha de alejarte de la aplicación del nuevo marco legal de tu sector. Es una decisión estratégica para tu empresa.
- Desde **ADEGI te podremos ayudar** a que te sitúes ante el nuevo marco regulador de relaciones laborales y adoptar decisiones conforme a la legalidad, que sean razonables y coherentes con la realidad social y específica de cada empresa.





# 7

## EL SALARIO Y LA JORNADA

# 7

## EL SALARIO Y LA JORNADA

La retribución de los/as trabajadores/as por hora trabajada, viene marcada por el salario bruto y el número de horas trabajadas, por lo que resulta de especial importancia analizar la evolución mostrada por estas dos variables.

La jornada anual es un factor muy importante que debes atender: analiza lo que las diferencias en la jornada anual suponen sobre el coste salarial efectivo de la empresa.

No es lo mismo pagar 26.000 euros a un/a trabajador/a que trabaja 1.697 horas al año ( $26.000/1.697 = 15,32 \text{ €/hora}$ ), que a uno/a que lo hace durante 1.650 horas al año ( $26.000/1.650 = 15,75 \text{ €/hora}$ ). De hecho, tienen el mismo coste salarial un/a trabajador/a que con un salario de 26.000€ trabaje 1.697 horas al año y uno /a que con un salario de 25.280 euros trabaje 1.650 horas al año ( $25.280/1.650=15,32 \text{ €/hora}$ ).

El convenio colectivo de la Industria Siderometalúrgica de Gipuzkoa siempre ha constituido un elemento referencial de suma importancia para las empresas guipuzcoanas, incluso para aquellas no pertenecientes a dicho sector. Por ello, como elemento de contraste para todas las empresas, con independencia del sector al que pertenezcan, en el **Anexo A: El Salario y la Jornada en el Metal** de la presente Guía ponemos a tu disposición estudios comparativos de ambas materias.



# 8

## CUIDA LA COMUNICACIÓN EXTERNA



## 8 CUIDA LA COMUNICACIÓN EXTERNA

- Ten en cuenta que aquello que ocurre dentro de la empresa trasciende a la misma y sale al exterior de múltiples maneras (boca a boca de los propios trabajadores con su familia y amigos, conversaciones con otras empresas, declaraciones de un sindicato, noticia de un periodista, manifestaciones, carteles...).
- Así se va creando una corriente de opinión que se puede imponer como verdad absoluta.
- Nadie va a contar cuál es el punto de vista de la empresa y las razones que le han llevado a tomar las decisiones que ha adoptado, si no lo hace la propia empresa.
- Habrá además quien quiera dar una visión parcial sobre lo que ha hecho la empresa y en la inmensa mayoría de los casos esa visión parcial no será favorable a la misma.

Una serie de principios de partida en lo que se refiere a la comunicación exterior son:

- El que da primero da dos veces. Adelántate con tu relato. Que no te lo hagan otros.
- Una cosa es lo que eres (identidad) y otra cómo te ven (imagen). No confiar en que la verdad se acabará imponiendo por sí sola.
- Lo que llega primero a la mente se queda en ella. Las primeras impresiones son fundamentales.
- Las cosas se ven según cómo quieras mirarlas. La gente prefiere ratificar sus prejuicios que contrastarlos.
- La gente decide lo que es mejor averiguando lo que los demás piensan que es mejor. Efecto rebaño.
- El silencio también dice mucho. No comunicar no es una opción. Siempre comunicas. Si vas a quedarte en silencio que sea fruto de una decisión consciente y meditada, no del despiste o la dejación.

Si no queremos estar al albur de estos acontecimientos de forma pasiva, debemos ser protagonistas de nuestra comunicación hacia el exterior. Y los medios de comunicación van a tener una importancia capital en todo ello.



LLÁMANOS AL **943 30 90 30**

te podremos ayudar.



9

**PLAN DE ACCION QUE TIENE QUE  
SEGUIR UNA EMPRESA PARA IR  
HACIA UN NUEVO MODELO DE  
RELACIONES LABORALES**



# 9 PLAN DE ACCIÓN QUE TIENE QUE SEGUIR UNA EMPRESA PARA IR HACIA UN NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES

Como conclusión a todo lo dicho en la presente Guía, si una empresa quiere orientarse hacia un modelo de organización empresarial basado en valores como la confianza, transparencia y compromiso, ha de diseñar un **Plan de Acción** que tenga, entre otros, en cuenta el cumplimiento de los siguientes objetivos:

01

## Desde el punto de vista de comunicación interna y participación

- Generar el **compromiso de toda la Dirección** con la mejora de la Comunicación interna y el fomento de la participación.
- **Compartir el proyecto empresarial** con toda la organización, hazles partícipes de las reflexiones estratégicas.
- **Definir hasta dónde quieres llegar** con la comunicación y la participación.
- Comenzar ofreciendo una **comunicación clara y transparente** sobre los resultados de la empresa y su evolución.
- Establecer los **cambios de manera gradual**, con objetivos y plazos.
- **Trabajar el estilo de liderazgo** que quieres impulsar.
- Preparar a tu organización para el cambio: **sensibiliza, capacita y entrena**.
- Fomentar relaciones basadas en la **confianza y el compromiso**, a través de la adopción de objetivos compartidos.
- **Crear equipos de trabajo**, con responsabilidad sobre su actividad y con suficiente autonomía en su funcionamiento.

02

## Desde el punto de vista de relaciones laborales:

- Conocer y aplicar el **nuevo marco legal** a las condiciones laborales de los/as trabajadores/as de la empresa.
- Conocer el alcance y contenido de las **herramientas legales de flexibilidad** organizativa reguladas por la legislación laboral.
- **Realizar un diagnóstico laboral interno** para identificar el origen de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as.
- Poder adoptar **decisiones que sean objetivas, razonables**, coherentes y convenientes que garanticen la competitividad y viabilidad de la empresa.

# 9 PLAN DE ACCION QUE TIENE QUE SEGUIR UNA EMPRESA PARA IR HACIA UN NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES

- Orientar la decisión de la empresa a **alcanzar un acuerdo colectivo** con los/as trabajadores, sin perder de vista la importancia que en cada momento tiene los acuerdos individuales con cada uno de ellos/as.
- **Conocer qué es un convenio colectivo de empresa**, sus ventajas e inconvenientes.

03

## Desde el punto de vista de competitividad de la empresa:

- Tus decisiones deben responder a un planteamiento estratégico cuyo objetivo final es **eleva la competitividad de la empresa**; una empresa no competitiva es una empresa muerta.
- Para aquellos factores de competitividad que están en manos de la empresa, analiza tu posición relativa respecto al mercado y **establece un plan de mejora** y seguimiento con objetivos cuantificables.
- Recuerda que **el factor principal que marca la competitividad son los Costes Laborales Unitarios**, la relación entre los costes laborales y la productividad laboral. Aumentos de productividad permiten aumentos de salarios manteniendo la competitividad.
- **Ten en cuenta** que no sólo los salarios tienen efecto sobre la competitividad, también **la jornada anual**.
- Recuerda la importancia que **la innovación** (de producto, de proceso y en la organización) tiene para **favorecer aumentos de productividad**.
- **Si optas por establecer un sistema de retribución variable** para ligar la evolución de los costes laborales y la productividad, **no lo improvises**, y alinéalo con el plan estratégico y los valores de la empresa.

04

## Desde el punto de vista de comunicación hacia el exterior

- Es importante ser los primeros en salir en los medios de comunicación.
- Define el relato de la empresa. Qué has decidido y por qué, con qué objetivo, en qué plazos, cuál ha sido el proceso, quiénes han participado,... Tienes que cuidar el lenguaje utilizado.
- Decide cómo se lo vamos a contar a los medios, en qué formato (nota de prensa,...).
- En su caso define quién va a ser el portavoz de la empresa por si hay que ampliar información. Debe ser alguien que conozca bien el asunto y que tenga autoridad en la empresa para hablar en nombre de ella.
- Identifica los medios de comunicación con los que vas a interactuar. Se lo vas a contar a todos, sólo a uno,...

# 9

## PLAN DE ACCION QUE TIENE QUE SEGUIR UNA EMPRESA PARA IR HACIA UN NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES

- Prepara la documentación precisa, si es necesario.
- Haz seguimiento de la aparición en medios y su repercusión.

Esta Guía pretende ser un primer paso de ADEGI a modo de palanca de transformación hacia el nuevo modelo, de ahí que vayamos a volcar todos nuestros esfuerzos en acompañar de manera muy intensa a las empresas en este apasionante y, a su vez, necesario viaje al nuevo modelo de relaciones laborales.



LLÁMANOS AL **943 30 90 30**

Llama a adegi, te ayudaremos a resolver cuantas dudas se te puedan generar para poner en marcha en tu empresa las bases de un nuevo modelo de relaciones laborales.



**ANEXO**

**A**

**EL SALARIO Y  
LA JORNADA EN EL METAL**



# ANEXO A

## — EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### A.1. Jornada

#### A.1.1. Comparativa de la jornada laboral del convenio del metal con otras provincias del Estado

- Históricamente, la jornada anual del convenio del metal ha sido significativamente inferior a la media del conjunto de provincias españolas e inferior tanto a la de Araba como a la de Bizkaia (ver gráfico 1).
- Tomando como referencia las 1.697 horas del último convenio colectivo 2010-2011, comparando con las horas que marcan los diferentes convenios<sup>3</sup> provinciales, en Gipuzkoa se trabajan,
  - 11 horas menos que en Bizkaia
  - 38 horas menos que en Araba
  - 39 horas menos que en Asturias
  - 53 horas menos que en Barcelona
  - 56 horas menos que la media (de todas las provincias<sup>4</sup>)
  - 67 horas menos que en Madrid
- Tan sólo el convenio provincial de Navarra marca una jornada anual por debajo de las 1.697 horas de Gipuzkoa.
- Hay que añadir que muchas empresas en Gipuzkoa han venido pactado jornadas inferiores a las de convenio.

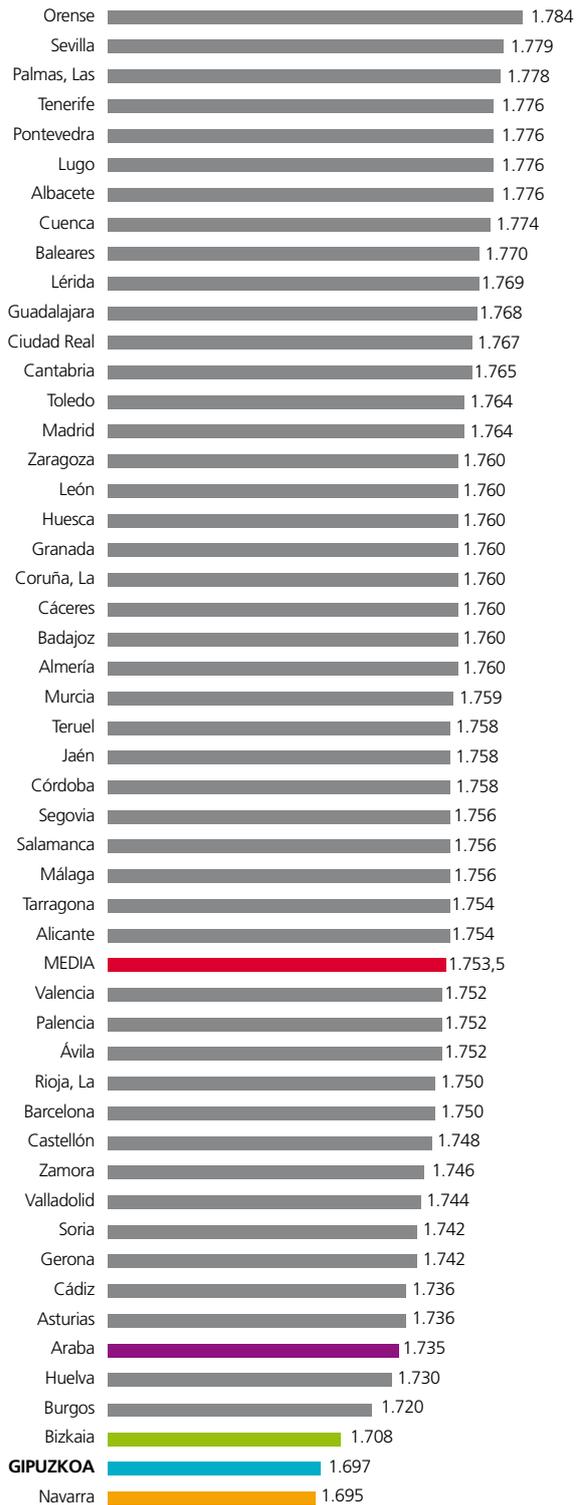
<sup>3</sup> Para la comparativa se ha utilizado la jornada establecida por el convenio vigente en 2012 o en su defecto por el último convenio, incluidos aquellos casos en los que sus efectos han decaído, como es el caso de Gipuzkoa.

<sup>4</sup> Media ponderada

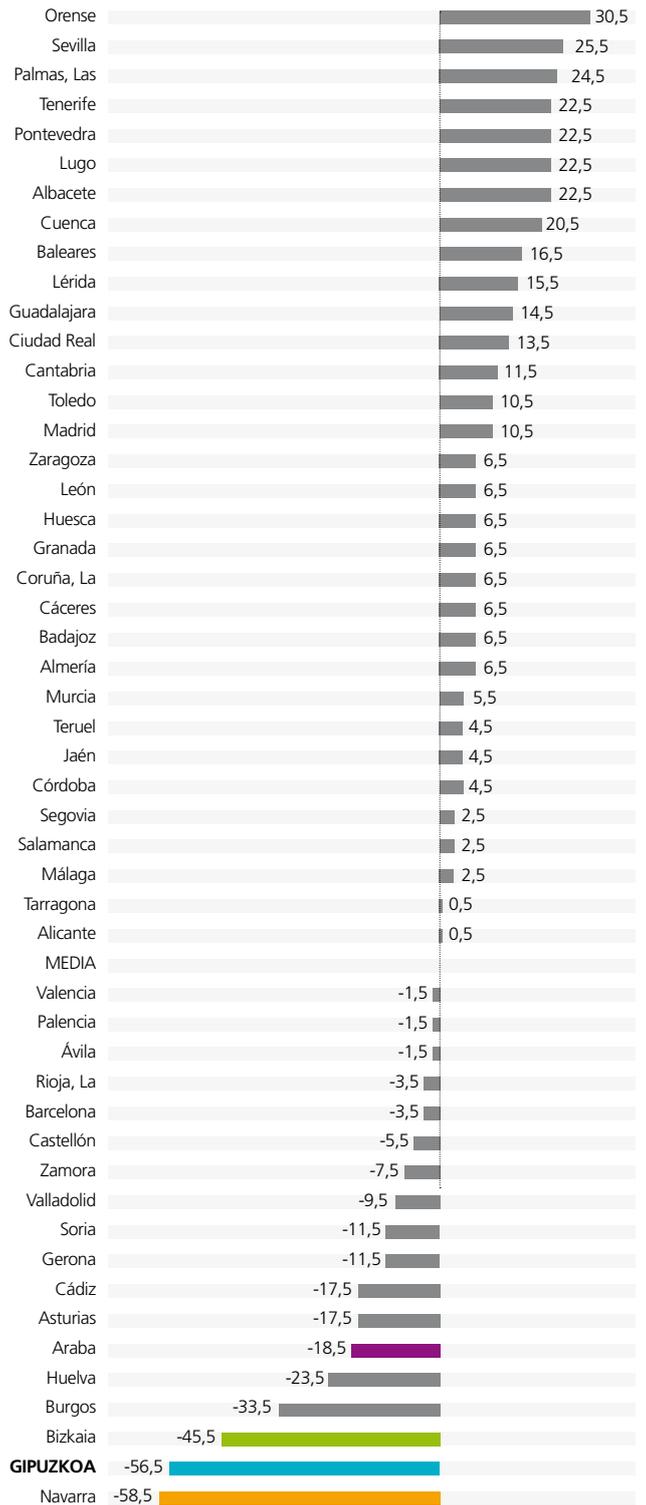
# ANEXO A

## EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

**Gráfico 1.a.**  
**Jornada según convenios provinciales del metal.**  
**Año 2012<sup>6</sup>**



**Gráfico 1.b.**  
**Jornada según convenios provinciales del metal.**  
**Diferencia respecto de la media. Año 2012<sup>7</sup>**



Fuentes: Confemetal, Eiro y Convenios provinciales

6 En los casos en los que no había datos para 2012 se ha mantenido el del último convenio.

7 En los casos en los que no había datos para 2012 se ha mantenido el del último convenio.

# ANEXO A

## — EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### A.1.2. Comparativa de la jornada laboral del convenio del metal con otros países de la Unión Europea

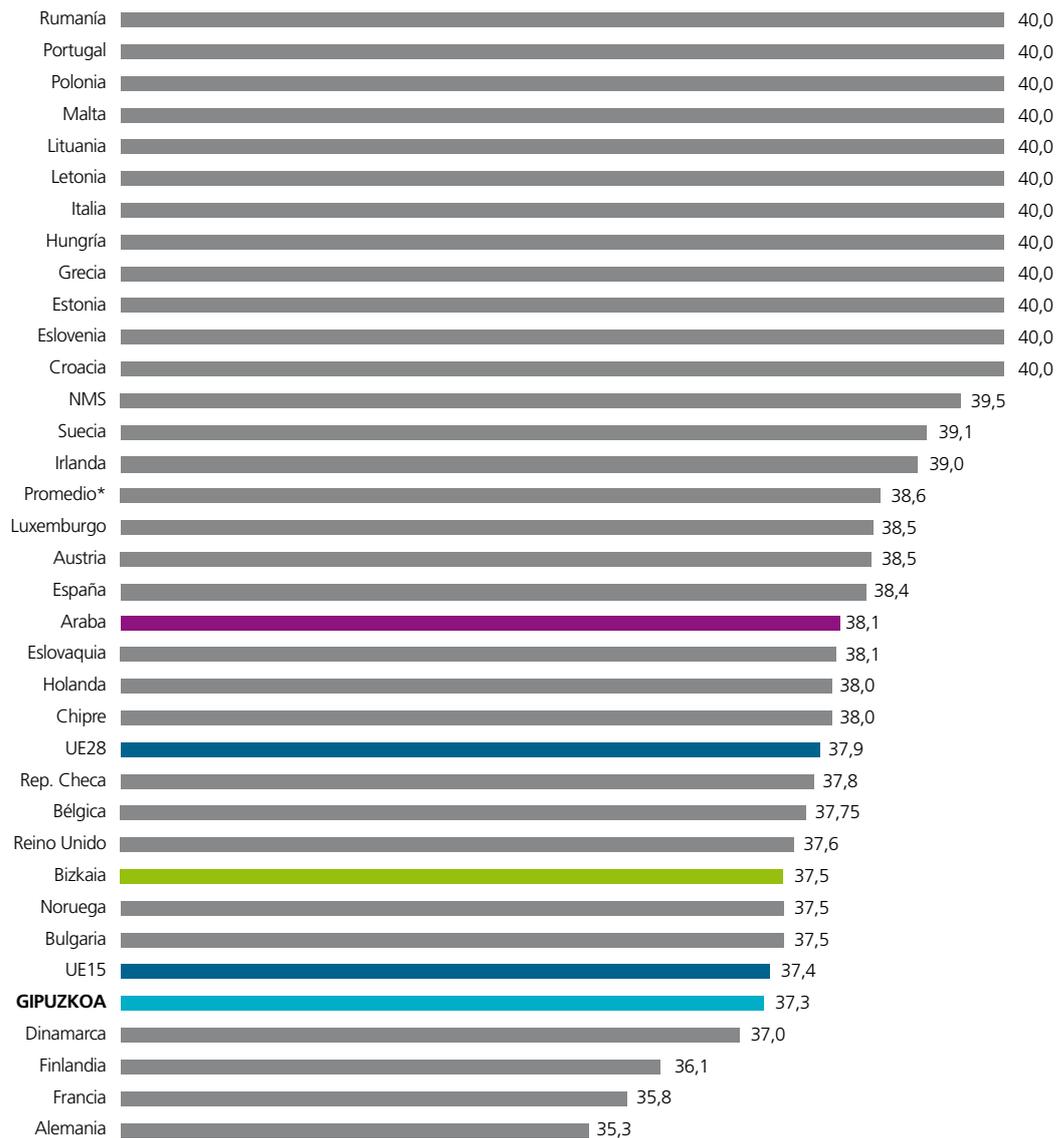
- También si comparamos con los diferentes países europeos, la jornada anual en el sector del metal de Gipuzkoa se encuentra por debajo de la media.
- La jornada media semanal negociada en el sector del metal se sitúa en la UE28 en 37,9 horas y en 37,4 horas en la UE15 (ver gráfico 2).
- Partiendo de la jornada que establecía el convenio provincial 2010-2011 de 1.697 horas en Gipuzkoa, la jornada media semanal se situaría en 37,3 horas, ligeramente por debajo de la media de la UE15.
- También si comparamos con los diferentes países europeos, la jornada anual en el sector del metal de Gipuzkoa se encuentra por debajo de la media.
- La jornada media semanal negociada en el sector del metal se sitúa en la UE28 en 37,9 horas y en 37,4 horas en la UE15 (ver gráfico 2).
- Partiendo de la jornada que establecía el convenio provincial 2010-2011 de 1.697 horas en Gipuzkoa, la jornada media semanal se situaría en 37,3 horas, ligeramente por debajo de la media de la UE15.
- No obstante, sería aún inferior si tuviésemos en cuenta que muchas empresas mantienen jornadas inferiores a las que marcaba el convenio provincial.
- Resulta importante señalar que, según la Encuesta de la Fuerza Laboral que realiza Eurostat, la jornada realmente trabajada se sitúa en 2012 para la industria manufacturera en 40 horas semanales en Alemania (como consecuencia de que un importante número de empresas se descuelga del convenio) y en 39,2 horas semanales en Francia, varias horas por encima de las entorno a 37,2<sup>5</sup> horas semanales de jornada real normal en la industria manufacturera de Gipuzkoa.

5 Se ha calculado la jornada anual en función de las horas trabajadas por los asalariados y el número de puestos de trabajo equivalentes a jornada completa de asalariados. Posteriormente se ha estimado la jornada semanal considerando 273 horas de trabajo al año y 6 días semanales.

# ANEXO A

## EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

**Gráfico 2.**  
**Horas semanales<sup>8</sup> en el metal por negociación colectiva. Año 2012**



Fuentes: Eiro y Convenios provinciales.

<sup>8</sup> En el caso de Gipuzkoa, Bizkaia y Araba, se ha utilizado la jornada marcada en el último convenio provincial y se ha calculado el equivalente semanal considerando 273 días de trabajo por año y 6 días laborables por semana.

# ANEXO A

## EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### A.2. Salarios

#### A.2.1. Comparativa con otras provincias del Estado.

- Gipuzkoa ha tenido y continúa teniendo salarios superiores a los del resto de provincias de España. (Ver Tabla 1 de Relación de salarios de tablas Gipuzkoa 2011 con últimas tablas de otras provincias).
- El salario mínimo del convenio colectivo del metal 2011 supera la media del resto en 2012. En un 35,6% en el caso de Peón-Especialista, en un 38% en el caso de Oficial de 1ª Obrero, en un 43,4% en el caso de Oficial de 1ª Administrativo y prácticamente en un 50% en el caso de Licenciado-Ingeniero.
- Si comparamos las últimas tablas del metal en Gipuzkoa y las últimas de Araba, los salarios en Gipuzkoa son superiores en un +40,2%, un +28,1%, un +37,4% y un +52,9% respectivamente.

**Tabla1.Relación salarios tablas Gipuzkoa 2011 con últimas tablas de otras provincias. En %**

	Peón- Especialista	Of, 1ª Obrero	Of, 1ª Admin.	Licenciado- Ingeniero
Araba	140,2	128,1	137,4	152,9
Bizkaia	124,2	129,3	127,2	122,3
Navarra	105,2	108,7	118,1	149,3
Asturias	123,3	127,1	128,5	143,4
Barcelona	111,9	119,6	125,6	149,6
Cantabria	133,3	132,9	127,7	118,5
Madrid	146,2	146,8	148,7	142,6
Zaragoza	142,2	147,4	150,4	168,4
Media	135,6	138,0	143,4	149,9

Fuente: Confemetal y convenios provinciales

Nota: En general son salarios de 2012, pero para aquellos convenios para los que no hay tablas de ese año bien porque el convenio ha decaído, bien porque está pendiente de negociación, se ha utilizado el último dato disponible, en general salarios hora de 2011 menos en los casos de Araba y Baleares que son de 2010. (1) datos 2012. (2) datos 2011. (3) datos 2010. El datos para Valencia se han estimado aplicando un incremento del +1,1% a los datos de 2011 y los de Navarra aplicando un incremento del +0,5%. La media no se corresponde con la que proporciona Confemetal en su informe sobre negociación colectiva de 2012 ya que se han introducido más datos.

# ANEXO A

## EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

**Tabla 2. Salarios mínimos de tablas. Año 2012\*. Euros por hora**

	Peón- Especialista	Of, 1ª Obrero	Of, 1ª Admin.	Licenciado- Ingeniero
Albacete (1)	9,02	9,42	9,90	13,58
Alicante (2)	8,48	9,11	9,38	14,14
Araba (3)	8,82	10,73	10,87	13,83
Asturias (1)	10,03	10,81	11,62	14,75
Ávila (1)	8,09	9,10	9,11	13,58
Badajoz (1)	9,11	9,37	9,58	10,80
Baleares (3)	8,10	9,49	10,32	17,95
Barcelona (1)	11,05	11,49	11,89	14,14
Bizkaia (2)	9,96	10,63	11,74	17,29
Burgos (1)	10,88	12,25	12,15	16,63
Cáceres (1)	7,82	8,61	8,57	10,28
Cádiz (2)	10,88	11,20	11,60	13,75
Cantabria (2)	9,28	10,34	11,69	17,85
Castellón (1)	9,47	9,93	9,93	11,24
Ciudad Real (1)	9,51	9,86	10,07	10,90
Córdoba (1)	9,17	9,75	10,31	12,88
Cuenca (1)	7,77	8,82	8,95	10,44
Gerona (1)	8,91	10,93	11,81	18,88
<b>Gipuzkoa (2)</b>	<b>12,37</b>	<b>13,74</b>	<b>14,93</b>	<b>21,15</b>
Guadalajara (1)	8,10	8,61	10,06	14,47
Huelva (2)	10,64	11,49	12,72	15,08
Huesca (1)	8,37	9,20	9,90	13,53
Jaén (1)	9,55	9,78	9,94	-
La Coruña (1)	10,14	10,84	11,51	14,69
La Rioja (2)	8,69	9,87	11,08	19,89
Las Palmas (1)	8,50	9,12	9,56	11,82
León (1)	8,78	9,33	9,41	15,58
Lérida (2)	6,76	7,87	7,87	9,15
Lugo (1)	8,83	9,48	9,48	11,08
Madrid (1)	8,46	9,36	10,04	14,83
Málaga (1)	9,44	10,47	10,74	15,88
<b>MEDIA</b>	<b>9,12</b>	<b>9,96</b>	<b>10,41</b>	<b>14,11</b>
Murcia (1)	9,24	9,61	9,84	11,37
Navarra (1)	11,76	12,64	12,64	14,17
Orense (1)	8,22	8,72	8,72	11,46
Palencia (1)	9,52	10,34	10,98	13,29
Pontevedra (1)	8,98	10,38	11,15	17,82
Salamanca (1)	8,26	8,88	9,09	11,68
Segovia (1)	8,28	10,31	10,24	13,00
Sevilla (1)	9,38	10,20	11,18	17,14
Soria (1)	8,72	9,34	9,33	11,82
Tarragona (1)	8,55	9,48	9,28	12,81
Tenerife (1)	7,90	8,72	9,32	13,64
Teruel (1)	8,94	9,73	10,47	14,24
Toledo (2)	8,62	9,73	9,89	13,31
Valencia (1)	9,26	9,91	9,71	15,09
Valladolid (1)	8,94	10,08	10,87	15,15
Zamora (1)	9,44	10,29	10,86	14,13
Zaragoza (1)	8,70	9,32	9,93	12,56

Fuente: Confemetal y convenios provinciales

Nota: En general son salarios de 2012, pero para aquellos convenios para los que no hay tablas de ese año bien porque el convenio ha decaído, bien porque está pendiente de negociación, se ha utilizado el último dato disponible, en general salarios hora de 2011 menos en los casos de Araba y Baleares que son de 2010. (1) datos 2012. (2) datos 2011. (3) datos 2010. El datos para Valencia se han estimado aplicando un incremento del +1,1% a los datos de 2011 y los de Navarra aplicando un incremento del +0,5%. La media no se corresponde con la que proporciona Confemetal en su informe sobre negociación colectiva de 2012 ya que se han introducido más datos.

# ANEXO A

## — EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### A.2.2. Comparativa con otros países de la Unión Europea

La comparativa a nivel europeo resulta más complicada por la heterogeneidad de las fuentes, especialmente respecto a los salarios de convenio. Sin embargo, una buena aproximación para conocer la posición de Gipuzkoa en materia de salarios puede partir del análisis de las cuentas económicas, cuya metodología está estandarizada.

**Tabla3. Comparativa de costes laborales y salariales.  
Por trabajador y por hora trabajada-Industria metálica\***

	Gipuzkoa	Euskadi	UE27	ZE17	Alemania	España	Francia	Italia
<b>Coste laboral anual por trabajador</b>								
2008	41.944	41.059	37.044	43.931	50.072	36.932	46.093	38.946
2009	42.457	40.934	35.459	42.690	47.632	37.818	46.358	36.178
2010	42.757	41.915	37.928	44.859	50.529	38.524	48.464	38.441
2011	44.407	43.859	38.860	46.294	52.884	37.767	50.728	40.276
<b>Coste salarial anual por trabajador</b>								
2008	32.660	32.192	29.242	34.271	40.872	28.409	33.841	27.330
2009	32.887	31.922	27.845	33.162	38.622	28.350	34.133	25.394
2010	33.333	32.851	29.780	34.891	41.063	29.058	35.456	27.070
2011	34.741	34.420	30.601	36.107	43.158	28.429	36.863	28.355
<b>Coste laboral anual por hora</b>								
2008	25,6	24,9	22,1	28,3	35,1	22,4	30,7	23,5
2009	26,7	25,8	22,3	29,5	36,4	23,1	32,2	23,9
2010	26,7	26,2	23,1	29,8	36,2	23,1	32,9	24,8
2011	27,4	27,0	23,4	30,2	37,2	22,4	33,9	25,5
<b>Coste salarial anual por hora</b>								
2008	19,9	19,5	17,4	22,1	28,6	17,2	22,6	16,5
2009	20,7	20,1	17,5	22,9	29,5	17,3	23,7	16,8
2010	20,8	20,5	18,1	23,1	29,4	17,5	24,1	17,5
2011	21,4	21,2	18,4	23,6	30,3	16,9	24,7	17,9

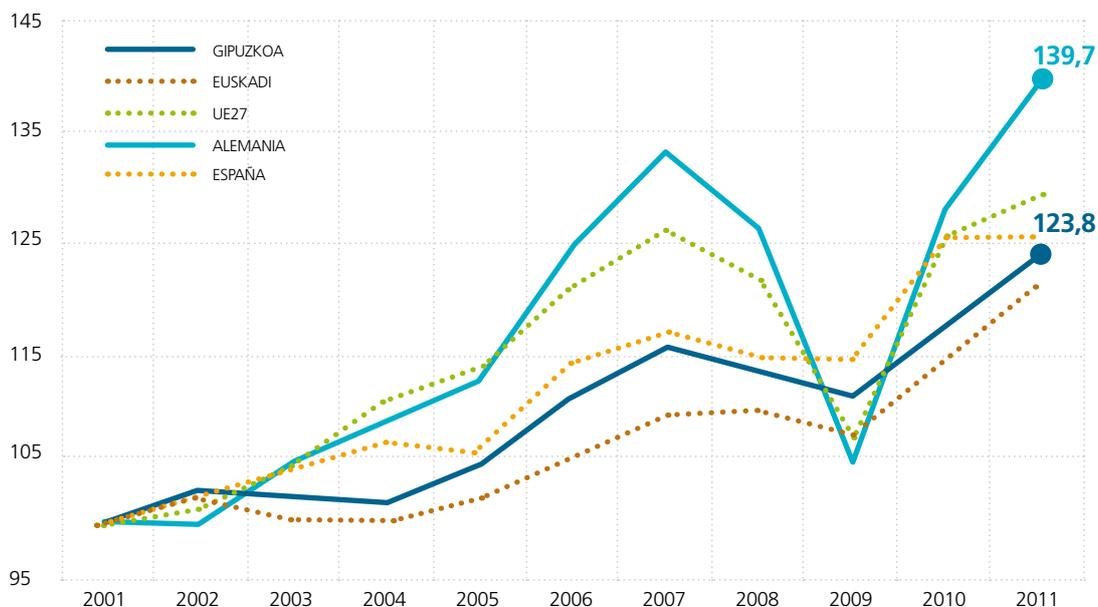
Fuente: Elaboración propia de ADEGI en función de datos de EUSTAT para Gipuzkoa y Euskadi y de EUROSTAT para UE27, ZE17, Alemania, España, Francia e Italia.  
 Nota: 1\*- Incluye sólo a las ramas industriales metálicas (CNAEs 24-30), es decir, no incluye aquellas actividades del metal que pertenecen al sector de la construcción o al sector servicios.  
 2- En el caso de Gipuzkoa y Euskadi, no estaba disponible el dato relativo a las horas trabajadas por asalariados en 2011, por lo que se ha sido estimado en función del porcentaje sobre el total que suponían en 2010.

ANEXO  
A—  
EL SALARIO Y  
LA JORNADA EN EL METAL

- Según estos datos, el salario hora (real no mínimo) se situaba en Gipuzkoa en 2011 para la industria metálica en 21,4€, un +1,2% por encima del de Euskadi, un +16,3% por encima del de la UE27, un +19,5% por encima del de Italia y un 27,1% por encima del de España. Sin embargo en relación a Alemania y a Francia es un -29,3% y un -13,0% inferior (ver tabla3).
- No obstante, como ya hemos señalado con anterioridad, para conocer el verdadero nivel de competitividad de las industrias metálicas en Gipuzkoa, debemos también analizar el nivel de productividad y su evolución.

El nivel de productividad de la industria metálica de Gipuzkoa se sitúa en 2011 un +1,1% por encima del nivel del conjunto de Euskadi, un +15,4% por encima del de la UE27, un +19,5% por encima del de Italia y un +20,3% por encima del de España. Sin embargo, durante los últimos años se ha producido un retroceso en la posición relativa. Desde el año 2000 la productividad ha aumentado un +23,8% en Gipuzkoa, mientras que en la UE27 lo ha hecho en un +29,3%, en un +26,3% en la ZE17 y en un +39,7% en Alemania. Incluso en España el aumento durante este periodo ha sido mayor, del +25,4% (ver gráfico 4).

**Gráfico 3. Evolución de la productividad. Industria metálica. Año 2001=100**

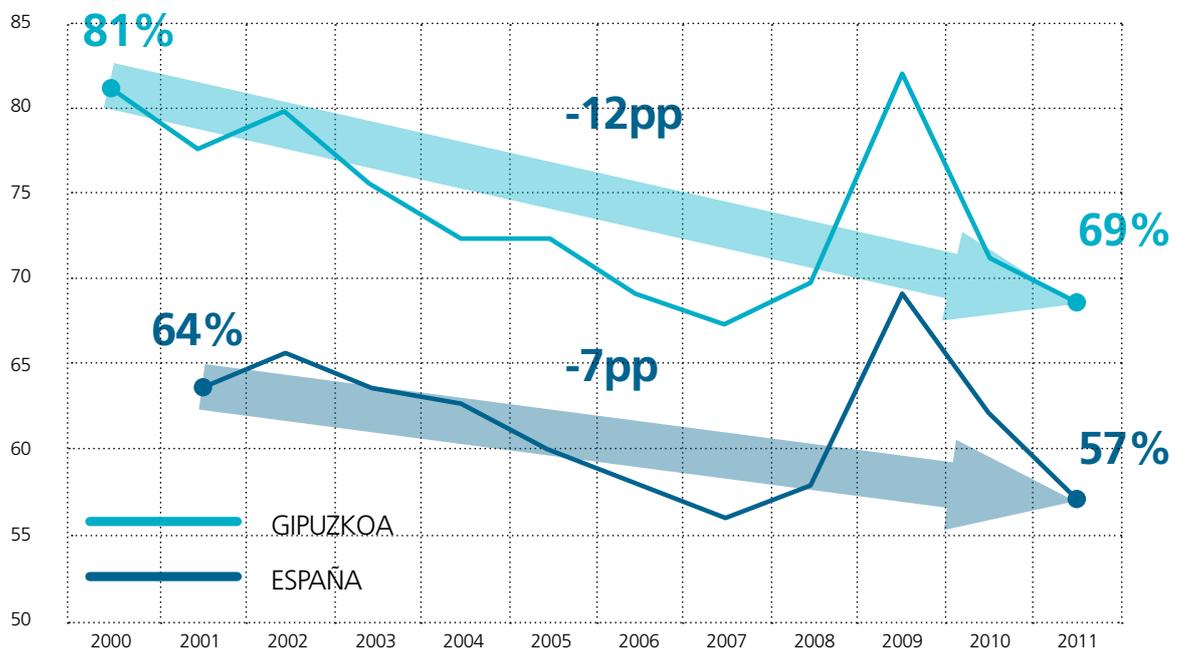


Fuente: Elaboración propia de ADEGI en función de datos de EUSTAT para Gipuzkoa y Euskadi y de EUROSTAT para UE27, ZE17, Alemania, España, Francia e Italia.  
Nota: Incluye sólo a las ramas industriales metálicas (CNAEs 24-30), es decir, no incluye aquellas actividades del metal que pertenecen al sector de la construcción o al sector servicios.

ANEXO  
A—  
EL SALARIO Y  
LA JORNADA EN EL METAL

- Si tomamos Alemania como referencia, el gap de productividad de nuestro territorio ha aumentado; el nivel de productividad se sitúa en 2011 en Gipuzkoa en el 68,8% del que alcanza la industria metálica en Alemania, el nivel de los costes laborales sin embargo, se eleva hasta el 73,7% del que tienen en el país germano (ver gráfico 4).

**Gráfico 4. Evolución de la productividad respecto a Alemania. Industria metálica. Alemania=100**



Fuente: Elaboración propia de ADEGI en función de datos de EUSTAT para Gipuzkoa y Euskadi y de EUROSTAT Alemania y España.

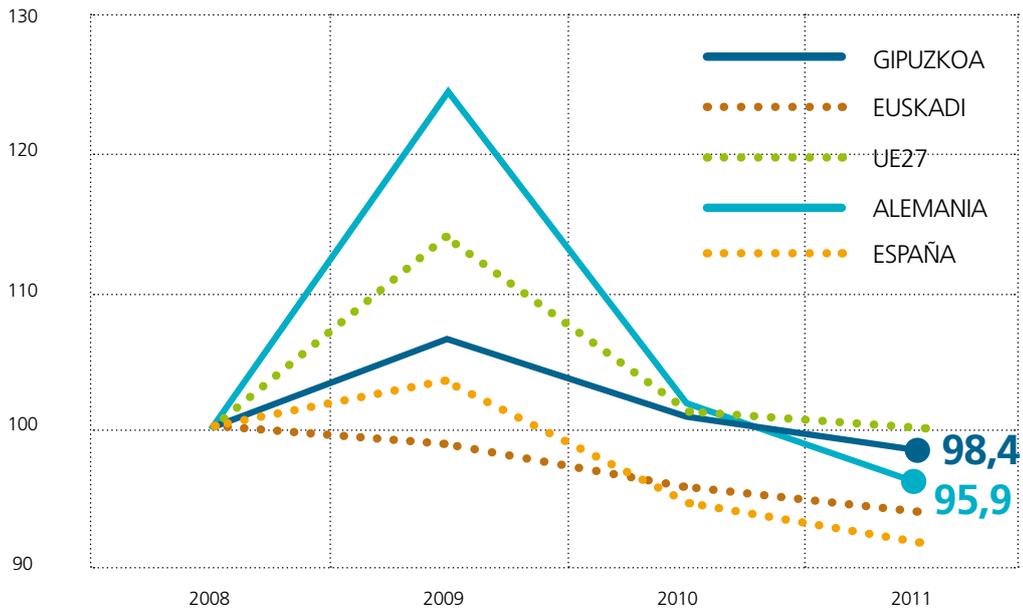
Nota: Incluye sólo a las ramas industriales metálicas (CNAEs 24-30), es decir, no incluye aquellas actividades del metal que pertenecen al sector de la construcción o al sector servicios.

- Con todo esto, los costes laborales unitarios de la industria metálica de Gipuzkoa, son en 2011 un +0,4% superiores a los del conjunto de Euskadi, un +1,4% superiores a los de la UE27, un +1,7% superiores a los de España y un +7,2% superiores a los de Alemania.
- Si bien, son un -2,7% inferiores a los de el conjunto de la Zona Euro (-7,3% inferiores a los de Francia; -10,0% inferiores a los de Italia).

# ANEXO A

## EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

**Gráfico 5. Evolución de los CLUs. Industria metálica. Año 2001=100**



Fuente: Elaboración propia de ADEGI en función de datos de EUSTAT para Gipuzkoa y Euskadi y de EUROSTAT para UE27, ZE17, Alemania, España, Francia e Italia.  
 Nota: 1- Incluye sólo a las ramas industriales metálicas (CNAEs 24-30), es decir, no incluye aquellas actividades del metal que pertenecen al sector de la construcción o al sector servicios.  
 2- En el caso de Gipuzkoa y Euskadi, no estaba disponible el dato relativo a las horas trabajadas por asalariados en 2011, por lo que se ha sido estimado en función del porcentaje sobre el total que suponían en 2010.

- Aunque tras el nivel alcanzado en 2009, los CLUs han experimentado una evolución a la baja, en 2011 todavía superan a los de 2008 en un +1,6% (ver gráfico 6).
- En Alemania, por su parte, la disminución de los CLUs respecto a 2008 se sitúa en el -4,1% en el -8,3% en España.
- Gracias fundamentalmente a la fuerte caída experimentada por los precios durante el año 2009, que apenas se ha recuperado durante los años 2010 y 2011, la industria metálica de Gipuzkoa ha recuperado algo de competitividad aunque no lo suficiente como para evitar el gap de competitividad respecto a Alemania.

# ANEXO A

## — EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### A.2.3. Análisis de su evolución en el Convenio Colectivo de la Industria Siderometalúrgica de Gipuzkoa

Una de las claves para entender porque los salarios de convenio han estado en Gipuzkoa por encima de los del resto de provincias, son los incrementos anuales superiores que han registrado:

- Entre los años 2000 y 2011, los salarios mínimos experimentan de media en los convenios provinciales del metal un crecimiento del +39,2%, lo que supone un incremento medio anual del +2,8%. De esta forma, el diferencial medio anual respecto a la evolución mostrada por la inflación, es de +0,24 puntos porcentuales.
- En el metal de Gipuzkoa, sin embargo, el aumento experimentado por los salarios de tablas supera el 50% entre los años 2000 y 2011, lo que supone un incremento medio anual del +3,47%, es decir, un diferencial medio anual de 0,92 pp respecto a la evolución de la inflación<sup>10</sup> y de +0,67 pp respecto del incremento medio en los convenios provinciales del metal.

**Tabla 4.**  
**Incrementos pactados para los salarios de tablas en el metal.**

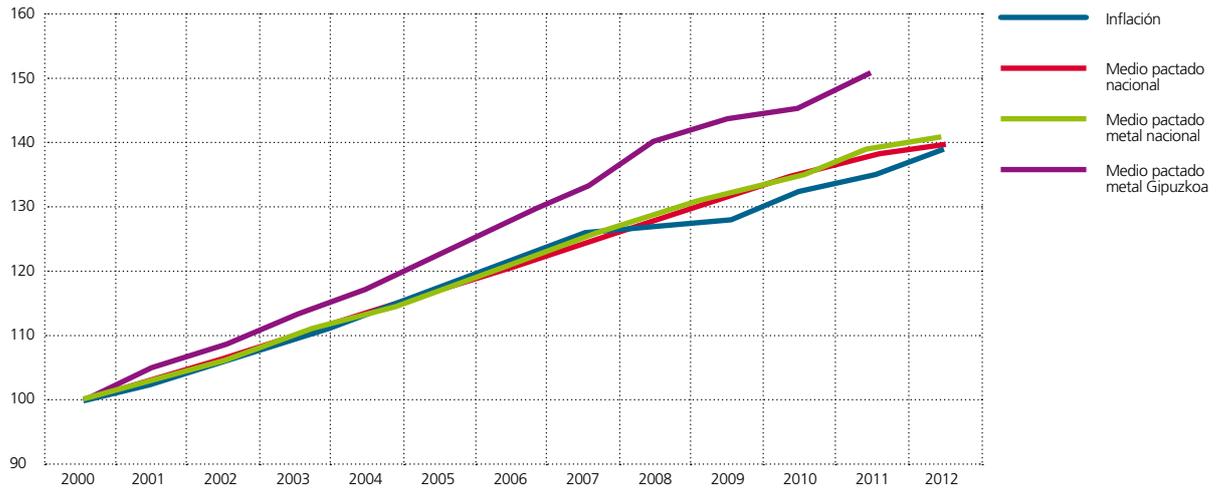
	Inflación	Medio pactado nacional	Medio pactado metal nacional	Medio pactado metal Gipuzkoa
2001	2,70%	3,48%	3,28%	5,00%
2002	4,00%	3,05%	3,12%	3,38%
2003	2,60%	3,50%	3,20%	4,50%
2004	3,20%	3,00%	3,18%	3,60%
2005	3,70%	2,98%	3,15%	4,20%
2006	2,70%	3,24%	3,44%	4,70%
2007	4,20%	2,90%	3,29%	4,00%
2008	1,40%	3,53%	3,40%	5,20%
2009	0,80%	2,59%	2,40%	2,40%
2010	3,00%	2,10%	1,96%	1,30%
2011	2,40%	2,25%	3,18%	3,50%
2012	2,90%	1,31%	1,49%	-
2000-2011	35,3%	37,9%	39,2%	50,6%
Incremento medio anual	2,55%	2,71%	2,80%	3,47%

<sup>10</sup> Medida a través de la evolución del Índice de Precios al Consumo de diciembre a diciembre. Este indicador, aunque es el generalmente más aceptado para medir la inflación, como consecuencia de los pesos fijos (mientras se mantenga la base) asignados a los diferentes productos que la componen, tiende a sobre-estimar la inflación.

ANEXO  
**A**

—  
EL SALARIO Y  
LA JORNADA EN EL METAL

**Gráfico 6. Evolución de los salarios pactados  
Año 2000=100**



Fuente: Confemetal par incrementos nacionales, INE para inflación y Tablas del convenio provincial de Gipuzkoa

# ANEXO A

## EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### A.2.4. Qué hacer ante la pérdida de la referencia de incrementos retributivos del convenio colectivo de la Industria Siderometalúrgica de Gipuzkoa

Dos de los aspectos más importantes que debe contemplar la política retributiva de cualquier empresa son la competitividad externa y la equidad interna.

Para ayudarte con la competitividad externa, una vez perdida la referencia de incrementos retributivos del convenio provincial del metal, tienes a tu disposición la Herramienta Salarial de ADEGI.

#### ¿QUÉ ES LA HERRAMIENTA SALARIAL?

- Es la única aplicación informática que te ofrece información fiable y actualizada sobre los niveles salariales y las prácticas en política retributiva de las empresas guipuzcoanas.
- Te permite compararte con otras empresas del sector ayudándote así a establecer tu estructura salarial y tu política retributiva.
- Es un instrumento clave en los procesos de negociación salarial de tu empresa.

#### ¿CÓMO FUNCIONA?

- Es una herramienta colaborativa, donde las empresas compartís información de forma confidencial y donde sólo aquellas que introducen sus datos pueden acceder a los resultados.
- Los datos de salarios reales se puede introducir de forma manual (solamente recomendado para aquellas empresas con pocos trabajadores) o mediante un volcado desde el programa de nóminas. Llámanos y te ayudaremos.



# ANEXO A

## — EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### ¿QUÉ TE OFRECE?

- Te proporciona información sobre:
  - Los niveles salariales e intervalos de variación, en euros, para los puestos más importantes de tu empresa.
  - Información sobre el conjunto de la política retributiva que las empresas estáis aplicando; incrementos salariales, jornadas, retribución variable y compensaciones extra-salariales.
- Te permite:
  - Realizar comparativas por comarcas, tamaño, volumen de facturación y actividad.
  - Para los puestos técnicos y directivos, se pueden hacer también comparativas en función de la experiencia, la formación y la edad.
- Te ayuda a:
  - Determinar si tus salarios están por encima o por debajo de la media del sector.
  - Y con ello te proporciona más criterios a la hora de negociar tanto a nivel individual como a nivel colectivo.



HERRAMIENTA SALARIAL  
A TU DISPOSICIÓN EN

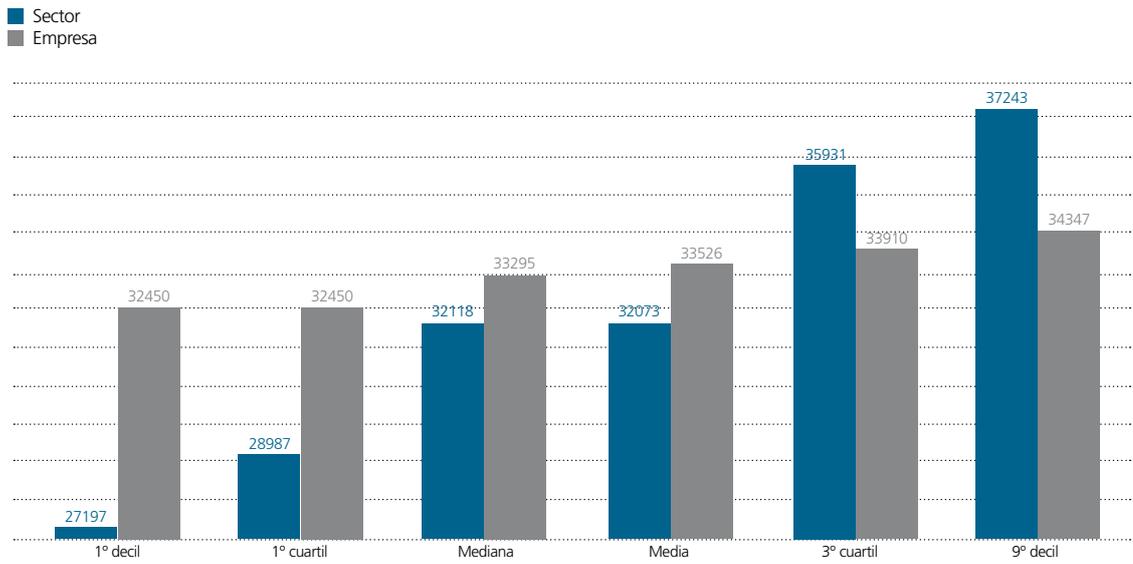
[adegi.es/herramientasalarial](https://adegi.es/herramientasalarial)

ANEXO  
A

—  
EL SALARIO Y  
LA JORNADA EN EL METAL

Algunos ejemplos prácticos

Quiero analizar si la retribución de mis oficiales de primera obreros está por encima o por debajo de la del mercado



Fuente: Herramienta Salarial de ADEGI  
Nota: son salarios de 2010

# ANEXO A

## EL SALARIO Y LA JORNADA EN EL METAL

### Quiero contratar a un técnico de oficina técnica ¿cuánto le tengo que pagar en función de su experiencia?

	Empresas	Registros	1° decil	1° cuartil	Mediana	Media	3° cuartil	9° decil
0-2	18	30	27.818,50	30.000,00	35.217,00	34.735,52	38.609,00	44.562,50
3-5	18	50	32.746,50	33.556,00	36.730,00	37.969,82	42.495,00	49.087,00
6-10	21	53	32.759,00	35.000,00	38.988,00	39.306,89	44.261,00	46.803,00
>11	24	60	34.822,50	37.487,50	43.883,50	44.887,09	52.135,00	61.463,00
Sector	38	193	32.586,00	34.843,00	38.609,00	39.718,77	44.528,00	52.920,00

Nota: son salarios de 2010

### ¿Qué porcentaje de los directivos cobra retribución variable? ¿Qué porcentaje sobre la retribución fija?

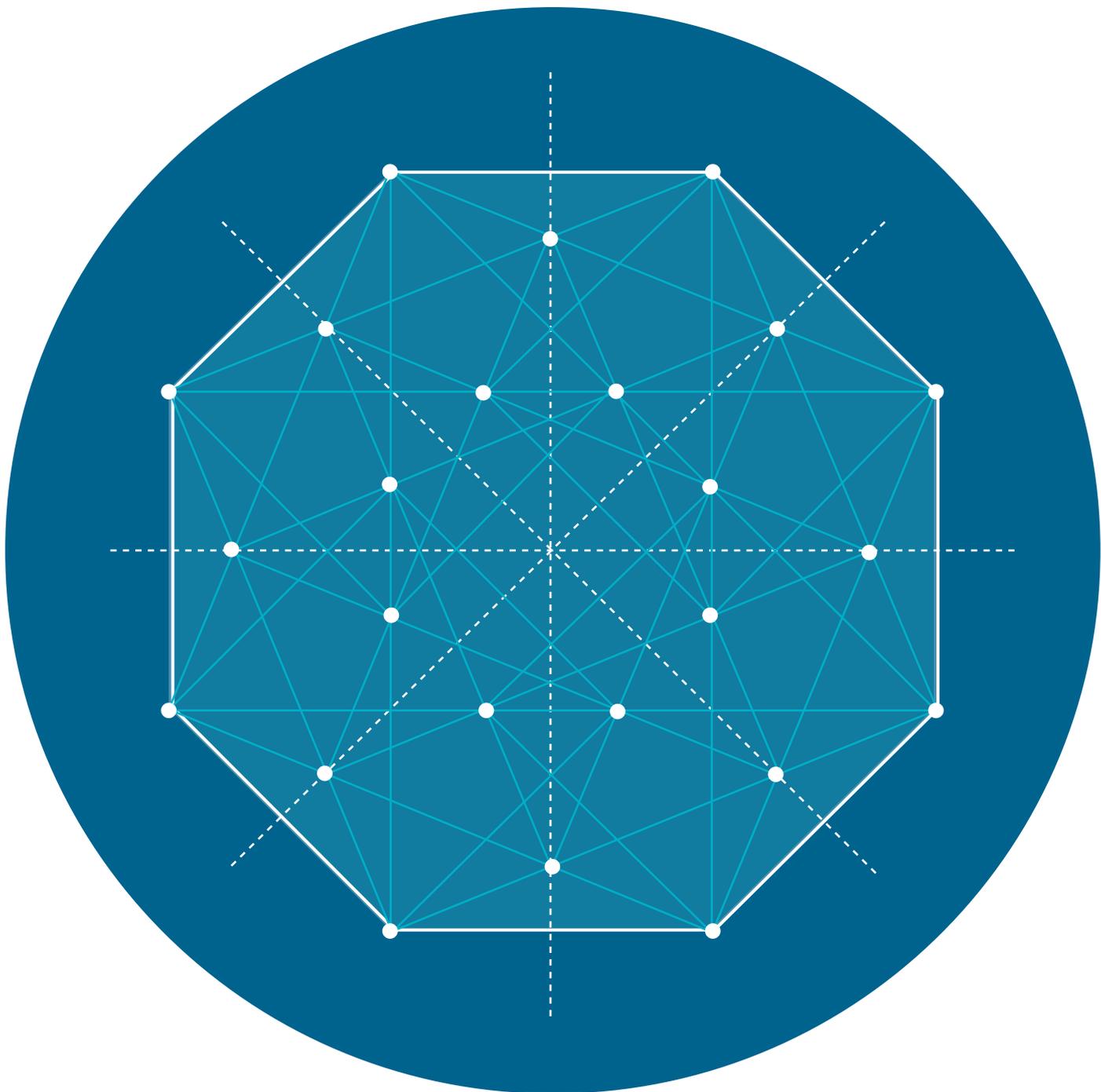
	ERV	TRV	RVTR	RVVR	RVTT	RVVT
Empresa	100,00	100,00	18,24	18,24	14,35	14,35
Sector	44,00	42,19	6,25	15,23	6,25	15,23

Nota: son salarios de 2010

**El 6,25% de los directivos cobraba retribución variable en 2010 en un porcentaje medio del 15,23% de su retribución fija.**



Mikeletegi, 52  
Parque Tecnológico Miramón  
Miramon Teknologia Elkartegia  
Donostia San Sebastián  
T 943 30 90 30 F 943 30 91 50  
[www.adegi.es](http://www.adegi.es)



**ADEGI** | MÁS EMPRESA.  
MÁS EMPLEO.