



*Revista de Fomento Social*, 47 (1992), 99-109

## Reflexiones sobre la evolución del papel del personal operario en la industria

---

*El autor, que cuenta con una dilatada experiencia profesional en organización industrial, nos ofrece sus reflexiones sobre las dificultades que suelen acompañar a los esfuerzos por humanizar y dignificar en -beneficio de todos- el trabajo del obrero industrial, de alguna manera, se trata de un documento testimonial y como tal lo presentamos.*

---

Antonio ALONSO ARZA (\*)

---

En las cercanías del siglo XXI en que nos encontramos, se detecta la necesidad de cambiar el papel desarrollado hasta ahora por los operarios en la industria. En un mundo tecnológicamente más complicado y con una exigencia alta de calidad y de flexibilidad se pide una mayor aportación, no tanto ya física sino intelectual a los ejecutantes directos del trabajo.

El reto industrial japonés y la elevación media del nivel de educación del país contribuyen a hacer imprescindible un mayor protagonismo de las personas.

Pero en la realidad nos preguntamos:

---

(\*) Ingeniero Industrial.

---

NOTAS

---

¿Cómo se reparten hoy los papeles y las funciones del trabajo diario? ¿Cuánto hemos avanzado en el camino de considerar la aportación inteligente del operario? ¿Están preparadas las estructuras sociales para ello?

En resumen: este cambio que se proclama a nivel de grandes intenciones ¿por dónde va en la realidad de España de 1991?

### **La organización tradicional del trabajo**

El que esto escribe, ingeniero industrial con diecisiete años de experiencia, es testigo de la evolución del papel desempeñado por los operarios en la industria. Para analizar esta evolución no debemos olvidar cuál es la organización tradicional del trabajo que hasta ayer era la única existente y hoy día esta todavía fuertemente enraizada en muchos lugares.

Los operarios están clasificados en directos e indirectos. Los primeros son los ejecutantes de la tarea principal y los segundos son los auxiliares de las diversas tareas. El operario simple está en la base de una estructura muy jerarquizada.

En el siguiente escalón tenemos otros operarios llamados jefes de grupo o jefes de equipo. Luego, por encima de los operarios, tenemos el grupo de mandos intermedios. Estos se llaman encargados, maestros o contra maestros y se distinguen como grupo de los operarios de diversas maneras según las empresas. Un grupo diferente y a veces separado es el de los administrativos de oficinas.

Por último, tenemos a los mandos y cuadros directivos que normalmente son técnicos titulados o asimilados.

La organización resultante se asemeja mucho al ejército. Existe la clase de tropa (soldados y cabos), luego la de suboficiales y oficiales. Igual que en el ejército, el paso de una clase a otra está fuertemente reglamentado.

### **Los distintivos de clase**

Existe una multitud de distintivos que nos permiten distinguir las diferentes clases y evitan que las personas se mezclen y se confundan. El primer distintivo es el uniforme o traje de trabajo que será azul en unas industrias, verde en otras y blanco en otras.

Este "mono" o uniforme de trabajo convierte automáticamente a cien personas diferentes que llegan de sus casas con ropas diferentes en cien personas iguales -todas azules- en las que ya es difícil quedarse con unos rasgos o un detalle que distinga a unos de otros. Por un lado del vestuario entran, pues, cien personas diferentes y por el otro lado ya sale una sola persona con cien caras casi iguales.

El segundo distintivo es el vestuario. Se trata de vestuarios que diferencian a cada uno de los grupos anteriores. El vestuario de operarios será siempre más grande, más

descuidado y más difícil de mantener limpio y agradable por la cantidad de personas que circulan por él. Luego tenemos el vestuario de mandos y, a veces, separado, el de administrativos. Como se trata de vestuarios más pequeños, están normalmente más cuidados y pueden estar colocados en lugares más cercanos, accesibles e iluminados. Los mandos superiores -por supuesto- no se cambian de ropa. A lo más tienen una chaqueta de trabajo en el despacho individual.

El tercer distintivo importante es el del horario de trabajo. Normalmente será un horario más temprano para los operarios, con entrada al turno de trabajo entre 7 y 7.30 de la mañana. A veces con ellos llegan los mandos intermedios en bloque y ciertos mandos superiores. Lo normal, en cambio, es que unos y otros lleguen después de los operarios, entre media hora y hora y media más tarde. Siendo justos diremos que los que llegan más tarde por la mañana, normalmente se marchan por la tarde con más retraso. Con todo ello lo que ocurre es que unos empleados viven un horario de trabajo diferente al de otros, lo cual luego contribuye a marcar diferencias entre ellos.

### El trabajo diario

Cuando ya, por fin, hemos entrado todos a trabajar, el trabajo que espera a unos y otros es totalmente diferente.

Los operarios pueden tener un trabajo repetitivo y siempre el mismo, u otro, que varía de vez en cuando según los días. En el primer caso la persona va a su puesto de trabajo y, si éste lo ejecuta individualmente, arranca su máquina y empieza a producir piezas. En el caso de los trabajos en grupo, en cadena colectiva, es necesario esperar a todos para dar marcha a las instalaciones. Luego ya cada uno, mecánicamente, sabe que hoy tiene que hacer lo mismo que ayer, que anteayer, que el día anterior...

En muchas ocasiones, en cambio, siendo el trabajo ejecutar siempre del mismo tipo, varía cada poco. En estas circunstancias, al entrar al taller uno se dirige hacia la línea de trabajo y espera que llegue el jefe de grupo o mando intermedio. Se produce entonces un pequeño zoco con reparto de las tareas del día: "vosotros tres me montáis el equipo X en aquella cadena, vosotros dos a revisar piezas defectuosas, vosotros cinco al montaje de Y, tú vete a la línea M donde necesitan a uno, tú al almacén para descargar material" etc. Así como en un pequeño mercado, el personal queda repartido entre las diferentes tareas a realizar.

Esto ocurre por la propia condición del trabajo a realizar y, en sí mismo, no se puede reprochar que el trabajo se distribuya así. Lo que pasa es que en estas condiciones le ponemos muy difícil a la persona coger afición e interés a su trabajo, cuando mañana no sabe si va a estar en el mismo puesto que está hoy. La persona trabaja hoy sola, mañana entre Juan y Pedro y a los dos días le llevan a la línea de Manuel. De esta forma,

las amistades con el compañero profundizan mal. Sólo a la hora del bocadillo de verdad "nos juntamos los amigos".

Los mandos intermedios, como los administrativos y los mandos superiores, son en cambio normalmente responsables de un trabajo concreto que conocen y se distribuyen dentro de la jornada. Para ello disponen de una mesa de trabajo donde sentarse, siempre la misma, así como de una independencia importante para ejecutar su tarea. No deben esperar a nadie, ni necesitan órdenes detalladas para empezar a trabajar por la mañana. En estas condiciones su entorno físico es siempre el mismo y no se ven sujetos a cambios. Hoy saben bien dónde van a trabajar y qué tipo de tarea les espera.

### **El trabajo a prima**

El trabajo sujeto a rendimiento, a prima o a incentivo todavía marca hoy en día de manera importante a los operarios directos. El tema es muy sencillo: es necesario realizar una cantidad determinada de piezas para "llegar a la prima" y recibir al fin el pago de la nómina fija aumentada en el porcentaje de prima obtenido. Aunque la mayoría de las veces la cantidad en juego no sea elevada, en todos los casos la influencia de trabajar a prima o no es decisiva en la jornada de trabajo.

En el primer caso, desde el primer momento sabes que no puedes perder el tiempo, no eres dueño de tu horario. Aunque sea sin agobio exagerado es necesario cada día terminar una cierta cantidad de piezas. El paso del tiempo se mide por el número de piezas realizadas, contabilidad que en muchos casos va llevando uno mismo. No son, por tanto, las once o las dos, sino son 3.200 unidades o 4.300, esta es la manera de definir la mañana.

¡Que diferente es trabajar sin prima! Uno tiene también que realizar una tarea, quizás más pesada, pero esto se realiza sin los agobios del reloj. Te puedes organizar la jornada como quieras y, al fin y al cabo, si no se termina hoy se puede terminar mañana.

Los trabajos a prima, realizados normalmente con alguna máquina o útil de trabajo, son, necesariamente uniformes y constantes. No se puede correr mucho y luego tomarse un reposo, ya que la máquina no lo permite. Hay que ser constantes y monótonos durante toda la jornada laboral.

En mi experiencia he conocido diferentes ejemplos relacionados con trabajo a prima:

- aquellas personas que son constantes y organizados, que gustan de trabajar solos y que no tienen problema en sacar la "prima individual".
- personas, en cambio, ya quemadas por ese esfuerzo continuo y repetitivo en solitario que piden el traslado a otros grupos donde se trabaja en "prima colectiva" y donde resulta más llevadero sacar entre todos el número requerido de piezas.

- Siempre existe un esfuerzo brutal por salirse de trabajos a prima hacia otras tareas sin prima, donde las personas no son valoradas por el número de piezas realizadas, sino de otra manera.

En las circunstancias anteriores, cuando toda la empresa está siendo valorada y pagada cada día por el número de piezas realizadas, es inconcebible hacer una llamada a ejecutar una tarea por ella misma. No se concibe otra manera de trabajar; "tanto haces, tanto te pago". "No me hables de responsabilidad, sino dime cuál es la prima de un nuevo trabajo". Lo más importante y la discusión más grave en una nueva tarea es sólo y únicamente la fijación del tiempo unitario, base del cálculo de la producción a realizar. Todo lo demás son adornos superfluos y palabras vanas.

### **La disciplina laboral**

La problemática de la disciplina laboral es verdaderamente compleja. Por una lado están los problemas relacionados con actuaciones colectivas o en momentos de discusión del Convenio Colectivo y, por otro lado, los temas individuales del día a día.

En el caso de problemas colectivos la adecuación de una correcta disciplina laboral general está condicionada al problema "político" que se esté discutiendo. Normalmente las empresas, en función de terminar un Convenio o acabar un problema colectivo, no llegan a poder desarrollar una razonable disciplina laboral.

En cambio, en el caso de los problemas individuales, las actuaciones disciplinarias son más contundentes. A veces con exigencias realmente inadecuadas a los problemas de una persona. Parece que se quiere compensar la dejación que tiene lugar en los casos colectivos.

El operario que está sujeto a un estricto fichaje de entrada y de salida tiene que justificar todo movimiento fuera de horas. Hay que traer el justificante del médico, del juzgado o de la boda del familiar. El pequeño problema familiar que pueda surgir, se complica verdaderamente si no es un "caso oficial". Los problemas del hijo y las gestiones burocráticas no suelen, estar recogidos en la normativa. La vida moderna, como todos sabemos muy complicada plantea dificultades graves en el caso de que los dos miembros del matrimonio trabajen.

Cuando una persona tiene este tipo de problemas que le preocupan en su casa, y no encuentra medio de solucionarlos, se produce un importante desequilibrio. Y las grandes empresas tienen pocos remedios eficaces para estos casos. Normalmente, es entonces cuando tiene un papel más importante el mando intermedio que conoce a la persona afectada. Este será el que muchas veces, con recursos a su alcance, podrá ayudar a la persona justificando sus retrasos y compensando unos trabajos con otros.

En general las relaciones laborales y la disciplina laboral son cosas muy frías. A ellas no llega la persona individual como tal sino sólo son casos para aplicar un Convenio.

El resultado es siempre frío y distante. Quizás haya de ser así debido a la necesidad de tener unas normas a las que atenerse. Las personas que trabajan muchos años en una empresa no pasan de ser "el nº 2346 oficial tornero con diez años de antigüedad".

Otro problema en el tratamiento igualitario de personas y situaciones a veces muy diferentes. Para no crear un nuevo precedente -lo cual siempre se procura evitar- se busca siempre la solución más sencilla. Se evita muchas veces profundizar en cada caso y con ello nos quedamos en la superficie del problema de la persona.

Los problemas personales, por otro lado, ni se ven, ni se miden, ni se pesan. Es fácil, pues, echar la vista a un lado y pasar cerca del sujeto afectado sin decirle nada. Asimismo ocurre que el esfuerzo que se desarrolla para resolver los problemas de las personas es poco valorado. A veces ni el afectado mismo agradece la solución a su caso. Somos todos descuidados unos con otros demasiadas veces, al dejarnos llevar por la vorágine del trabajo.

#### **El anuncio de un cambio. El ejemplo Japonés**

El mundo laboral anteriormente descrito ha ido evolucionando en el curso de los años. La necesidad de dar respuesta a los nuevos problemas técnicos ha provocado un cambio en las estructuras tradicionales de la industria. Las personas cambian, los tiempos nuevos llevan a soluciones nuevas, y esto también ocurre en el mundo laboral. En los últimos diez o quince años el denominador común de multitud de experiencias, cambios e innovaciones en Europa es la organización laboral y social existente en Japón.

Parece que el modelo imperante allí es más eficaz y más satisfactorio para las personas asalariadas que se ven tratadas de una manera más humana. Sin entrar a discutir la bondad del modelo japonés, que no es el tema de este artículo, lo que no cabe duda es que con motivo del reto industrial japonés algo se está moviendo en la estructura organizativa de nuestras empresas en Europa.

Las experiencias se han realizado en diferentes direcciones:

-la más conocida es la experiencia de los Círculos de calidad como sistema para captar el interés de las personas por su trabajo;

-se desarrollan importantes esfuerzos de formación en los niveles inferiores de empresas las cuales tradicionalmente nunca llegaban a recibir formación especializada;

-se estudian y promueven estrategias que hablan de "objetivos de empresa y van en la línea de redefinir el esfuerzo de un colectivo en la misma dirección;

-hay dos líneas generales de esfuerzo de cambio muy importantes que son la de promover trabajos en equipo y la de interesar a todos por la calidad del producto.

El resumen de todo lo anterior es que ya es rara la empresa que de una manera o de otra no está afectada por estas novedades. A veces se quedan en simples enunciados

teóricos. A veces el momento concreto es la reestructuración del sector y entonces las novedades se retrasan. Otras veces las acciones no parten de la empresa en sí misma sino que le llegan de otras empresas, proveedores, clientes, con las que tenga relación.

De una manera o de otra todos hacemos en algún momento esta reflexión: “las cosas están cambiando” o “ahora ya no es como hace años”.

### **Las empresas se ponen en marcha**

En nuestra empresa, y en otras cercanas, por fin se pone en marcha alguna actividad encaminada a cambiar la estructura de la organización industrial. Puede ser en un departamento concreto, puede ser en una de las fábricas y no en otra. A veces el enfoque es el de dirigir los esfuerzos hacia la mejora de la calidad y otras veces el esfuerzo puede ser el de racionalizar los puestos de trabajo. En ocasiones las directrices son totalmente nacionales y en otros casos son traducción de normas del grupo internacional.

Prescindimos de momento de todas las fases de estudio, análisis y definición de estrategias del cambio que se supone que la empresa ha preparado de la mejor manera posible. Nos queremos concentrar en lo que puede ocurrir cuando los cambios llegan al nivel del operario de una manera o de otra.

La primera fase del proyecto de cambio para un operario es la fase de “rumorología”. En ella los rumores de que va a haber un cambio corren por la empresa a toda velocidad y las conjeturas más disparatadas se desatan enseguida. Por mucho que se quiera controlar un presunto secreto, está demostrado que la velocidad del primer rumor es siempre superior a la velocidad de acción de la empresa más preparada.

En estas circunstancias, que han calentado ya el ánimo de las personas, tiene lugar la segunda fase: la presentación por los Jefes del NUEVO PROYECTO DE EMPRESA. Esto ocurre por medios muy diversos, con presentaciones por escrito, reuniones de pocas personas o reuniones multitudinarias de la empresa. Muchas veces el mensaje que captamos en la reunión, cuando realmente hay un mensaje y lo saben explicar, se resume en pocas palabras: “muchachos, vosotros sois muy importantes para la empresa y entre todos vamos a cambiar las cosas”. Luego siguen explicaciones de fechas, plazos, grupos de trabajo, estrategias, etc...

A continuación cada uno vuelve a su trabajo sintiéndose igual que antes de la charla y el misterioso nuevo proyecto de empresa se empieza a poner en marcha por medios desconocidos para nosotros. En los párrafos siguientes vamos a describir una serie de problemas reales que nos encontramos en la realización del proyecto de cambio.

### Las estructuras se tambalean

De alguna manera un proyecto de cambio de la organización supone una alteración de la estructura tradicional existente en la empresa. Al proponer que cambie el papel que desarrolla un operario estamos atentando, en opinión de algunos contra uno de los pilares básicos de esta sociedad.

“¿Qué es eso de que ahora hay que escuchar a la gente? ¿Qué es eso de hacer caso a sus sugerencias? ¡Hasta dónde podríamos llegar!”.

Todos admitimos que -evidentemente- las cosas deben cambiar de nosotros hacia arriba, pero muy pocos admitimos -naturalmente- que el cambio debe ser también de nosotros hacia abajo. Sólo el último de los del último escalón no tiene nada que perder. Los demás enseguida defendemos nuestra pequeña parcela de poder y no queremos compartirla.

En estas condiciones se establece una batalla sorda y sin palabras, pero una batalla feroz. La guerra tiene lugar normalmente entre una minoría que busca el cambio por lo que supone de mejora del futuro y una mayoría que ataca el cambio por su comodidad. Las armas a su alcance son de todo tipo:

- “el cambio afecta al departamento de al lado pero no al mío”;
- “el cambio es malo porque la gente no está preparada”;
- “este es un cambio más, ya pasará como intentos anteriores”;
- “el cambio es imposible, porque faltan medios para realizarlo”.

Pero sobre todo lo más eficaz es la postura pasiva. Está demostrado que no te pueden acusar por ello y que si se suman varias personas a esta postura pasiva el efecto es demolidor. Unos pocos tienen que cambiar la organización y arrastrar el peso muerto de los demás.

### El otro poder empresarial

Dentro de las empresas no muy pequeñas existe otro grupo de poder organizado que es el poder sindical. También este es un elemento afectado por el cambio.

El poder sindical de repente encuentra a alguien que invade un terreno que considera suyo: el derecho a hablar directamente a los trabajadores. Este es un campo hasta ahora reservado en exclusiva a los sindicatos. Son los únicos que llevan mensajes de la dirección de la empresa al trabajador y los únicos que hablan en nombre del trabajador a la dirección de la empresa.

Los sindicatos, que muchas veces han sido informados poco antes de la reunión general, de repente ven cómo alguien propone a los trabajadores temas de su trabajo sin ser ellos los protagonistas. Y normalmente esto es difícil de aceptar por un sindicalista en España.

Porque las reacciones que se producen como consecuencia del intercambio directo empresa-trabajador son en las dos direcciones:

- la empresa descubre que sus trabajadores son personas conscientes y responsables, si como tales son tratadas;
- los trabajadores descubren que el "monstruo-empresa" tiene rostro humano y sentimientos positivos hacia ellos.

Y este acercamiento en bastantes casos atenta al esquema de representación sindical por tensión-enfrentamiento frente a la empresa que es descrita, en un tratamiento tradicional, como el "enemigo capitalista" a combatir.

El cambio que la empresa plantea es, pues, muchas veces combatido por el poder sindical. Y este combate no es pasivo sino activo, y con enfrentamientos fuertes, si es necesario.

### El papel del protagonista de la película

Por último llegamos al verdadero protagonista del cambio, que es el operario directo de los talleres industriales. ¿Cuál es el papel que en verdad desempeña en esta función? ¿De qué manera reacciona ante estos proyectos de cambio empresarial?

Con unos cuantos ejemplos queremos recoger una serie de casos reales:

a) "No me interesa cambiar porque ya no sé hacer otra cosa"; en realidad, lo que quiere decir es: "Por favor; no me cambie de mi trabajo conocido porque me da miedo el cambio". Confesión terrible de una persona de edad media, entre 30 y 40 años, que ya no sabe hacer otra cosa que recibir órdenes y hacer tareas repetitivas. Hemos creado una actitud de trabajo no inteligente y al final ¡enhorabuena! lo hemos logrado: la persona no sabe hacer por sí misma otra cosa.

b) "Sólo me interesa cambiar por una mejor remuneración": en concreto, la pregunta es "¿cuánto voy a ganar en mi nuevo puesto?", "como ya me han engañado varias veces, necesito las cosas claras por delante". Cuando el desengaño existente es muy grande y la motivación es sólo el dinero es difícil sacar adelante un proyecto de cambio que implica riesgos e incertidumbres.

c) Al contrario de lo anterior, existen por supuesto reacciones positivas como: "formar parte de un grupo que afronta estas nuevas tareas es lo más importante que me ha ocurrido" porque en realidad, "no creía ser capaz de llegar hasta donde ahora he llegado". Es el caso de la persona que afronta una nueva tarea más amplia y más compleja y que le exige un verdadero esfuerzo; al culminar el esfuerzo se enorgullece de lo realizado.

d) También se da el que dice: "gracias por sus esfuerzos de formación, no se me olvidan las clases que nos dio". Comentario sencillo de un operario que con ello agradece el interés de la empresa hacia su persona y la de sus compañeros.

e) Casos hay en que la formación empezaba por una sencilla explicación de la empresa y una visita general a las instalaciones. Entonces se descubre que después de muchos años de ir a la empresa sólo conocían el vestuario y su taller; “me ha gustado conocer el laboratorio”, dicen unos; y otros: “en realidad no creía que las cosas estuvieran tan bien organizadas”. Es tremendo el bache que queda por salvar, si realmente empezamos de un nivel tan bajo como es no conocer siquiera el edificio donde se trabaja.

f) Lo más difícil y misterioso de una empresa es el manejo de la información real de lo que ocurre. Por qué las cosas van bien hoy y mal mañana. Por qué este proceso es bueno y aquél es malo. Pues bien, el sistema que consiste en dar la información sobre el entorno de un trabajo a los operarios afectados es todavía una de las asignaturas pendientes de muchas empresas. Si le das al operario un resumen cierto de su actividad y le dices que es para su información y archivo personal te mira con ojos de quien recibe algo tabú.

### **Un caso para reflexionar**

Recientemente he visto otro caso muy especial que obliga a reflexionar en profundidad sobre estos temas.

Se trata de la aplicación práctica de un programa de calidad en una línea de montaje de productos. El análisis en detalle de los problemas de la línea, en estrecho contacto del personal con los responsables de calidad y de producción, permite ir mejorando el resultado antes obtenido.

En un momento dado, la situación de la línea es la siguientes:

- es un grupo de personas que no trabaja a prima sino que cobran un sueldo fijo no sujeto a la producción realizada;
- es un grupo de personas jóvenes en las cuales, por tanto, se supone que no hay malas costumbres adquiridas;
- es un grupo de personas con formación media superior a la de otros grupos de trabajadores;
- las consignas que se dan por los jefes dan importancia a la calidad e incluso se pide parar la línea en cuanto haya el menor problema.

A pesar de todo, los resultados de calidad no son tan buenos como cabría esperar, porque de vez en cuando se repite un problema que debería evitarse en un grupo con las características anteriormente descritas.

¿Qué es lo que ocurre? ¿Por qué se sigue con una producción cuando ésta no es la calidad adecuada?

Parece que el modelo de organización existente en este grupo por su esquema de

trabajo, su preparación y consignas es casi el ideal. Pero en realidad no da los frutos deseados en términos de calidad.

Un análisis más a fondo del problema realizado con ayuda de otros compañeros, dio una primera idea: "lo que ocurre es que la gente de la línea se apura por producir y producir". Este comentario produce desconcierto; ¿quién les ha dado esta consigna de "producir y producir"? En este caso el mensaje no viene de la empresa, la cual, al contrario, insiste en un mensaje de calidad ante todo.

Un segundo análisis de lo ocurrido aproxima el problema con el siguiente razonamiento: "el mensaje de producir-producir no se ha dado en la empresa, pero las personas lo traen grabado ya de fuera cuando entran a trabajar".

En un tercer paso la conclusión parece evidente. O esto lo han aprendido las personas en otros trabajos más tradicionales o, si son jóvenes, lo han aprendido en casa, en el ambiente familiar.

Tanto una conclusión como la otra llevan a constataciones muy fuertes:

- de nada vale cambiar una o muchas empresas mientras el entorno no cambie;
- el mensaje que hemos grabado a fuego en unas generaciones pasa a otras sin solución de continuidad; no se borra sino que se transmite: "niño, tú en el trabajo a lo que te manden, a obedecer" o "niño, tú trabaja siempre, que no te vean nunca parado". Así este mensaje está casi en los genes de las personas que hoy empiezan a trabajar en muchas empresas.

### Una puerta a la esperanza

Yo no sé si las líneas anteriores son excesivamente duras, por pretender ser realistas. Puede parecer que el mundo no cambia y estamos obligados a seguir la espiral de rutina-trabajo-repetición-rutina-todo igual.

Pero esto no es cierto. Lo que pretendo reflejar es que el camino que nos queda en el mundo laboral para construir un trabajo enriquecedor para las personas es todavía largo. Pero hoy día ya se están dando muchos pasos que no tienen marcha atrás.

Cuando una empresa empieza un nuevo proyecto de cambio, algo siempre queda renovado. Cuando un grupo se esfuerza en mejorar, siempre ganan algo las personas. Cuando una nueva experiencia se pone en marcha, se abre un camino para que la siguiente sea más fácil.

Estamos en un mundo que cambia rápidamente. Pero después de ochenta años de construir un mundo industrial compartimentado y alienante es necesario un periodo de renovación largo. *No va a ser fácil, pero merece la pena.*

En esto creemos muchas personas, cada vez más, de las que nos encontramos en el mundo industrial español actual y esto es lo que nos anima a seguir hacia adelante. El tiempo nos dirá si nuestro esfuerzo era equivocado.