

Saint Gobain Montblanc (A)

Carlos Martín
Sandalio Gómez

El director de recursos humanos de Vicasa, Juan Giner, acompañaba a su hijo pequeño al médico. Cuando se esforzaba en sortear el atasco que se producía en plena Castellana, le sonó el «manos libres» de su coche. Después de ahogar una exclamación poco procedente por la inoportuna llamada, atendió el teléfono y al instante escuchó la voz del director de recursos humanos del grupo Cristalería Española al que pertenecía Vicasa:

- «Acaba de terminar el consejo de administración...»
- «Cuéntame, ¿qué han decidido?» –le preguntó impaciente Giner.
- «Estamos de enhorabuena. Han dado luz verde a la inversión para construir una nueva fábrica en Montblanc.»

Un año después, en febrero de 1997, Giner era uno de los miembros del equipo encargado de poner en marcha la nueva fábrica de vidrio que su empresa, Vicasa, estaba construyendo en la localidad tarraconense de Montblanc. El comité «interdisciplinar» creado al efecto (véase **Anexo 1**) debía diseñar la estrategia, la estructura, los procesos productivos y organizativos y las políticas de recursos humanos de la nueva fábrica: Vidriería Montblanc. Se instaló una cafetera en la sala donde iban a tener lugar las reuniones del comité y sobre la mesa central se apilaban papeles con organigramas, modelos de producción, diseños de planta, informes y propuestas.

Las reuniones de trabajo transcurrían dentro de lo previsto hasta que llegó el momento de escoger el modelo organizativo, la estructura profesional y el sistema de retribución más adecuado para el personal de fábrica. De manera inesperada se planteó, con el apoyo entusiasta de Giner, una alternativa al sistema que venía funcionando en las fábricas del grupo. La discusión fue subiendo de tono y no parecía una tarea fácil calmar los ánimos y poner a todos de acuerdo.

Caso preparado por Carlos Martín, asistente de investigación, bajo la supervisión del profesor Sandalio Gómez. Febrero del 2004. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE.

Copyright © 2004 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 16/1/20



Después de hacer un repaso a la situación y de escuchar a unos y a otros, el director del proyecto, Alvaro Ron, era consciente de que debía tomar una decisión y elegir la mejor opción teniendo en cuenta las características de la nueva fábrica y las distintas opiniones del comité de trabajo.

Vicasa y Vidriería Montblanc

Vicasa era una de las treinta sociedades que formaban parte del grupo Cristalería Española, cuya matriz era el grupo industrial multisectorial Saint Gobain (hoy integradas y unificadas todas ellas en un solo grupo: Saint Gobain España). Vicasa tenía distribuidas por la península cinco plantas dedicadas a la fabricación de envases de vidrio. En los últimos años, esta actividad había evolucionado de manera favorable como consecuencia del crecimiento del mercado nacional de envases. Las botellas de cava y sidra habían sido los grupos de consumo más dinámicos, y los que en mayor medida habían contribuido al aumento de la cifra de negocio. Esta fue una de las principales razones que llevaron a Vicasa a la creación de una nueva planta, Vidriería Montblanc, en Tarragona, una zona clave desde el punto de vista estratégico de negocio.

La fábrica estaba siendo equipada con la maquinaria e infraestructura técnica más modernas del sector. Las cinco plantas de fabricación con las que contaba Vicasa llevaban funcionando más de veinte años, y cada una de ellas lideraba en su zona de influencia. La de Montblanc suponía una apuesta por la fabricación de vidrio hueco de colores blanco y verde para vino y cava, concretamente en Cataluña, la zona donde existía una mayor demanda de estos productos. Por otra parte, el grupo Cristalería Española y la matriz Saint Gobain, conscientes de que la unificación de todas las empresas en una sola era inminente, y que por tanto la nueva fábrica de Montblanc pasaría a denominarse Saint Gobain Montblanc en cuestión de un par de años, querían convertirla en su buque insignia, para lo cual habían aprobado una inversión de algo más de 10.000 millones de pesetas.

La estrategia de negocio de Montblanc respondía a la consecución de dos objetivos: implantarse en Cataluña, para hacer frente a la competencia asentada en la zona, y aportar la capacidad de producción necesaria para mantener la cuota de mercado de Vicasa en la península. En concreto, la fábrica de Montblanc debía alcanzar, en una primera etapa, uniéndose con la zona de Levante, el 25% de las ventas de la empresa. Esta meta obligaba a situarse, en poco tiempo, en unos niveles altos de rendimiento y de productividad que les permitieran competir con éxito y alcanzar los niveles de facturación previstos.

Reuniones del comité de trabajo

La cultura del grupo Cristalería Española y de las fábricas de Vicasa se apoyaba en un riguroso cumplimiento de las normas establecidas, en la importancia de la jerarquía y en la disciplina. Por esta razón, no resultaba fácil cuestionar la estructura organizativa de las fábricas, ya que venía avalada por la tradición y por un funcionamiento satisfactorio. A pesar de que la empresa tenía sus procedimientos muy contrastados, el comité creado para el lanzamiento de la nueva fábrica recibió un «cheque en blanco» a la hora de hacer sus propuestas, tanto técnicas como organizativas. El organigrama inicial con el que empezó a trabajar, como documento base, respondía con exactitud al modelo estándar de las fábricas de Vicasa (véase **Anexo 2**), que se basaba en una estricta definición de los puestos de trabajo de producción y en la especialización del operario en cada uno de esos puestos.

Por lo que respecta a los aspectos técnicos, en la mesa de reuniones se acumulaban planos de máquinas, croquis de cadenas de producción y bocetos de relaciones entre los distintos



procesos de fabricación (véase **Anexo 3**). Los técnicos del comité se centraron en los equipamientos y procesos, para más tarde dar cabida a los problemas humanos.

El proceso de producción estaba dividido en tres fases, que eran las áreas principales de fabricación:

1. Fundición del vidrio en el horno.
2. Tratamiento en caliente.
3. Acabado en frío.

Cada una de éstas áreas de fabricación aparecían diferenciadas y requerían habilidades y conocimientos específicos, aunque no difíciles de conseguir. Las mayores diferencias estaban en algunas condiciones de trabajo, más duras en la zona de vidrio caliente.

Junto al área de fabricación, estaban también calidad, mantenimiento, seguridad y medio ambiente, que constituían los ámbitos de trabajo habituales en una fábrica de estas características.

El esquema de producción en planta contaba con tres líneas de producción, para las que se calculaba, teniendo como referencia las fábricas de Vicasa, una media de 38 operarios por cada una. La cifra de la plantilla total aproximada, entre operarios, técnicos y cuadros, ascendía a 170. El siguiente paso que debía dar el comité consistía en detallar las tareas y funciones de los operarios necesarias para cubrir los flujos de trabajo que requería el proceso.

Fue en ese momento cuando el comité se enzarzó en un debate que no sólo se ceñía a los sistemas de producción, sino que se extendía al contenido mismo de los trabajos y a las políticas de recursos humanos, especialmente en la organización del proceso de fabricación, en la estructura profesional y en el sistema de retribución y desarrollo profesional. Se formaron dos corrientes de opinión que defendían modelos diferentes. Por un lado, estaba el modelo que denominaron «modelo A» (defendido con insistencia por Norberto con el apoyo de Pedro Peso), que proponía como mejor opción la implantación del sistema tradicional, es decir, el que utilizaban el resto de fábricas; por otro lado, el que bautizaron como «modelo B» (defendido con grandes dosis de entusiasmo y que pretendía ser contagioso), que abogaba por olvidarse del enfoque tradicional y apostaba por una propuesta más innovadora y ajustada, según sus defensores, a la realidad empresarial actual.

Como primer objetivo debían sentar las bases de la concepción del proceso y, por ende, de la estructura profesional, que habían calificado como «la madre de todas las batallas», porque a partir de la definición de la estructura profesional venían condicionados los aspectos ligados a la promoción y a la retribución. Para conseguir una buena definición de la estructura había que tener en cuenta las necesidades de fabricación, cómo se iba a trabajar (amplitud de las funciones a desarrollar por parte de los operarios, grado de especialización y/o polivalencia, margen de responsabilidad, niveles de profesionalidad, etc.), qué objetivos se iban a establecer (por puestos, por áreas de trabajo, etc.) y cuáles iban a ser las reglas del juego que se le iban a poner al operario y que regularían la exigencia y el horizonte profesional de cada persona. De esta forma, cada empleado conocería lo que la empresa le pedía y, a la vez, el marco de posibilidades de desarrollo profesional y progreso económico que la empresa le ofrecía.

Las discrepancias partían de la concepción misma de los sistemas de trabajo. El modelo A se apoyaba en una detallada división del trabajo en puestos especializados, con grandes dosis de racionalidad a la hora de agrupar las tareas en los distintos puestos y buscando conseguir la