



# RECURSOS HUMANOS

**E**N este capítulo, dedicado a los recursos humanos de la empresa, se empieza por establecer el marco sociolaboral en que se inscribe la actividad de los empleados. Se exponen a continuación las características de la plantilla, tanto en lo que respecta a su composición y distribución como en lo que se refiere a sus aspectos más dinámicos y productivos. En un tercer apartado, se pasa revista al estado de la organización, en un intento de diagnosticar la situación presente de las relaciones laborales. Finalmente, se abordan aquellos aspectos que tienen una proyección más clara de futuro, como son los relativos a la planificación y el desarrollo de los recursos humanos.



# I RECURSOS HUMANOS

## INDICE

---

### 1. MARCO SOCIOLABORAL

- 1.1 Base Jurídica
- 1.2 Representación Sindical
- 1.3 Asuntos Sociales
  - 1.3.1 Prestaciones sanitarias
  - 1.3.2 Seguridad e Higiene
  - 1.3.3 Previsión Social
  - 1.3.4 Prestaciones Sociales

### 2. PLANTILLA

- 2.1 Estructura y Distribución
- 2.2 Movilidad y Rotación
- 2.3 Retribuciones, Costes de Personal y Productividad

### 3. ESTADO DE LA ORGANIZACION

- 3.1 Conflictividad y Clima Laboral
- 3.2 Comunicación interna
- 3.3 Cultura empresarial

### 4. DESARROLLO Y PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

- 4.1 Planificación
- 4.2 Selección
- 4.3 Formación
  - 4.3.1 Formación de ingreso y promoción
  - 4.3.2 Formación de reciclaje y perfeccionamiento
- 4.4 Acciones de desarrollo



## I. MARCO SOCIOLABORAL

El marco socio-laboral viene determinado tanto por los aspectos legales que configuran la situación contractual de los empleados y su representatividad en la empresa, como por aquellos medios de que dispone ésta para atender a sus necesidades.

De acuerdo con ello, el contenido de este apartado comprenderá la Base Jurídica, la Representación Sindical y los Asuntos Sociales, abarcando este último, aspectos tan variados como las Prestaciones Sanitarias, Seguridad e Higiene, Previsión Social y Prestaciones Sociales.

### I.1 BASE JURIDICA

Durante el período 1986-88, el marco jurídico de las relaciones laborales se ha visto ampliado por las aportaciones de los dos últimos Convenios Colectivos. Su planteamiento se inscribe dentro de la orientación general de los acuerdos-marco firmados anteriormente entre las organizaciones patronales y sindicales.

Los acuerdos principales del último convenio (1987-88) se pueden resumir en los siguientes puntos:

En materia de **empleo**, se crea una Comisión Paritaria de Empleo formada por cinco representantes de los trabajadores y otros cinco de la Dirección de la Empresa. Dicha comisión tiene como objetivo principal hacer el seguimiento de los Planes Anuales de Empleo. Asimismo, ha de ser informada por la Dirección de los puestos que vayan a cubrirse por contrato temporal y podrá acordar la elaboración de convocatorias y concursos de traslado de carácter restringido para los empleados destinados en localidades con excedentes de plantilla.

Por otra parte, la Dirección de la Compañía se ha comprometido a mantener el nivel global de empleo y a garantizar que la reorganización de la plantilla no podrá ser nunca motivo para producir bajas en la empresa. Igualmente, la Dirección se ha comprometido a llevar a cabo una política de contrataciones por la que éstas deberán reducirse al mínimo indispensable, manteniendo la supervisión de la calidad de los trabajos encomendados, e informando en todo caso a los representantes sindicales de los distintos aspectos relativos a dichos contratos.

En materia de **salarios**, se establece el principio de mantener el poder adquisitivo de las retribuciones a partir de la tabla salarial pactada contando para ello con la posibilidad de efectuar una revisión salarial en caso de que el IPC registre al final de cada año un incremento superior al previsto oficialmente para ese año. Asimismo, se actualizan las gratificaciones y los pluses por antigüedad, ayuda escolar, quebranto de moneda, dietas y pluses de comida (que se fijan en un solo nivel), además de otros pluses y compensaciones.



En cuanto al **desarrollo de recursos humanos**, uno de los aspectos más destacados es el de la elaboración de un Plan de Formación que se incluye como anexo en el Convenio. En él se formulan los principales objetivos y estrategias en las distintas áreas de actividad de la Compañía, así como los criterios y directrices básicas para la realización de los programas y actuaciones de formación en cada una de esas áreas. Por último, se determinan los medios y recursos que requiere la puesta en marcha del Plan.

Por otra parte, se regulan y normalizan las funciones y categorías correspondientes a los grupos laborales de nueva creación, como son los Auxiliares Técnicos de la Planta, Auxiliares Técnicos de Red, Gestor Comercial, Agente de Permisos y Coordinador de Permisos. Del mismo modo se aprueba la reestructuración del grupo laboral 2 en dos subgrupos (Titulados Facultativos Superiores y Técnicos Especiales) y se cambia la denominación del grupo de Encargados de Garaje por la de Encargados de Conservación de Vehículos.

10

Por lo que respecta a la **participación** de los representantes de los trabajadores en la gestión de los recursos humanos, se amplía la presencia de los mismos a través de las distintas Comisiones creadas al efecto: Empleo, Normas de Empresa Colaboradora, Tecnología, Formación, Traslados, Grupos Laborales, Interpretación y Vigilancia del Convenio Colectivo, Normativa Laboral, Fondos Sociales y Seguridad e Higiene. Asimismo, los representantes de los trabajadores forman parte de la Junta Rectora de la Empresa Colaboradora y de la Junta Administrativa de Economatos.

En cuanto a los derechos de la representación sindical, es preciso mencionar la cláusula 18ª del Convenio Colectivo en la que, como aspecto más novedoso, se regula la liberación del servicio a los miembros de los órganos de dirección de los Sindicatos, de acuerdo con los porcentajes que hayan obtenido sobre el total de miembros de Comités de Empresa. En el ámbito estatal el número de Delegados Sindicales relevados de servicio podrá ser de siete, trece o veintitrés según que los porcentajes estén comprendidos entre el 10% y 20%, entre el 20% y el 30%, o por encima del 30% respectivamente. En el ámbito territorial se conceden créditos mensuales de 80 horas retribuidas a dos, cuatro o seis Delegados, de acuerdo con los mismos porcentajes anteriores de representatividad en los Comités de Empresa de dicho ámbito territorial (las cuatro Areas de Apoyo Zonal y las Direcciones de Madrid y Barcelona). Por otra parte, se aprueba un incremento de 55 Delegados Sindicales para la Dirección Provincial de Madrid (por la reducción de los Comités de Empresa) y la asignación de un Delegado Sindical más de los que corresponden a las provincias con plantilla inferior a 250 trabajadores. Por último, se acuerda conceder permiso de hasta veinte horas anuales para Asambleas a cada afiliado de una Sección Sindical. El 3% del total anual de estas horas dará lugar a una bolsa de horas, que será administrada por los órganos de Dirección del Sindicato.



## 1.2 REPRESENTACION SINDICAL

En las elecciones sindicales de 1986-87 hubo un índice de participación del 82% de los empleados. Lo más destacado con respecto a las anteriores de 1982 es la inversión de posiciones entre los Sindicatos mayoritarios, el posicionamiento de la nueva ACMT y la diversificación mayor de las opciones. CC.OO. consiguió el 49,5% de los votos frente al 18,9% de UGT. La representación de los trabajadores que resulta de dichas elecciones, en comparación con la de 1982, se expone en el cuadro siguiente:

SINDICATOS	1982	1987
CC.OO .....	308	483
UGT .....	419	224
ACMT .....	1	66
SAT .....	53	58
SIET .....	119	53
CNT .....	7	30
USO .....	—	22
CTI .....	—	14
OTROS .....	65	22
<b>TOTAL .....</b>	<b>972</b>	<b>972</b>

11

De acuerdo con los resultados electorales, la composición de los distintos órganos Sindicales de Telefónica se configura del siguiente modo:

	CC.OO	UGT	ACMT	SATT	SIET	Otros	Total
Comité Intercentros ..	7	3	1	1	1	—	13
Delegados Estatales ...	23	13	—	—	—	—	36
Delegados Territoriales	36	20	—	—	—	—	56
Delegados Provinciales	122	98	39	30	29	69	387

Hay que señalar además que el Presidente, el Secretario y cinco Vocales del Comité Intercentros, relevados de servicio, integran la Comisión de Gestión. Asimismo, el



Comité Intercentros cuenta con 13 Asesores, designados, según los niveles de representatividad, por los distintos Sindicatos que están en él representados.

## 1.3 ASUNTOS SOCIALES

### 1.3.1 PRESTACIONES SANITARIAS

Dentro del marco de las relaciones socio-laborales, la asistencia sanitaria ocupa un lugar prioritario. Esta se desarrolla a través de dos cauces: los Servicios Médicos de Empresa y la Empresa Colaboradora.

Los **Servicios Médicos** tienen como objetivos principales la prevención del riesgo profesional y la promoción integral de la salud de los empleados. Su plantilla cuenta en la actualidad con 114 médicos, 23 psicólogos y 116 ATS.

Entre las actividades realizadas, figuran los distintos tipos de reconocimiento médico, las campañas de promoción de la salud y programas preventivos, los estudios ergonómicos y los diferentes cursos impartidos sobre temas de salud y Seguridad e Higiene. Hay que destacar principalmente la actuación médica para la prevención de enfermedades de la mujer a través de los Centros de Prevención de enfermedades de la mama y oncoginecológicos de Madrid y Barcelona, con un total de 8.250 revisiones médicas realizadas en 1988, así como la actuación sanitaria y psicológica para la prevención y tratamiento del alcoholismo y otras toxicomanías con un total de 303 pacientes atendidos; y también la labor de divulgación sanitaria llevada a cabo a través de **Hilo Directo** en sus páginas de **Bienestar y Salud**.

Durante 1988, los costes directos de los Servicios Médicos fueron, para el conjunto de empleados (Telefónica y filiales) de 2.818 ptas. por empleado/año. Por otra parte, se ha completado la Red de Servicios Médicos, con una aportación de 60 millones de pesetas para equipamiento de los SS.MM. de Madrid, Cuenca, Badajoz, Gijón, Guadalajara, Zamora, Barcelona, Sevilla, Valencia, León y Zaragoza.

En los cuadros correspondientes figuran con más detalle las distintas actividades realizadas por los SS.MM. en estos tres últimos años.



**TABLA 1.3**  
**ACTIVIDAD DE LOS SERVICIOS MEDICOS**

### **1. CAMPAÑAS DE SALUD LABORAL**

- Prevención oftalmológica.
- Sensibilización antitabaco.
- Prevención de enfermedades de colon y recto.
- Vacunación anticatarral y antigripal.
- Vacunación antitetánica.
- Campañas contra la obesidad y contra el riesgo cardiovascular.

### **2. PROGRAMAS PREVENTIVOS**

- Enfermedades de la mama y oncoginecológicas.
- Alcoholismo y Drogodependencia.
- Prevención y Tratamiento de enfermedades reumáticas.
- Información y técnica de trabajos en VT.
- Materno-infantil.
- Detección y seguimientos de diabéticos.
- Formación en socorrismo y primeros auxilios.

### **3. TRABAJOS ERGONOMICOS**

- Conductores.
- Normativa de reconocimientos de ingreso.
- Normativa de reconocimientos periódicos.
- Cámaras de Registro.
- Trabajos en pantallas.

### **4. ESTUDIOS Y FORMACION**

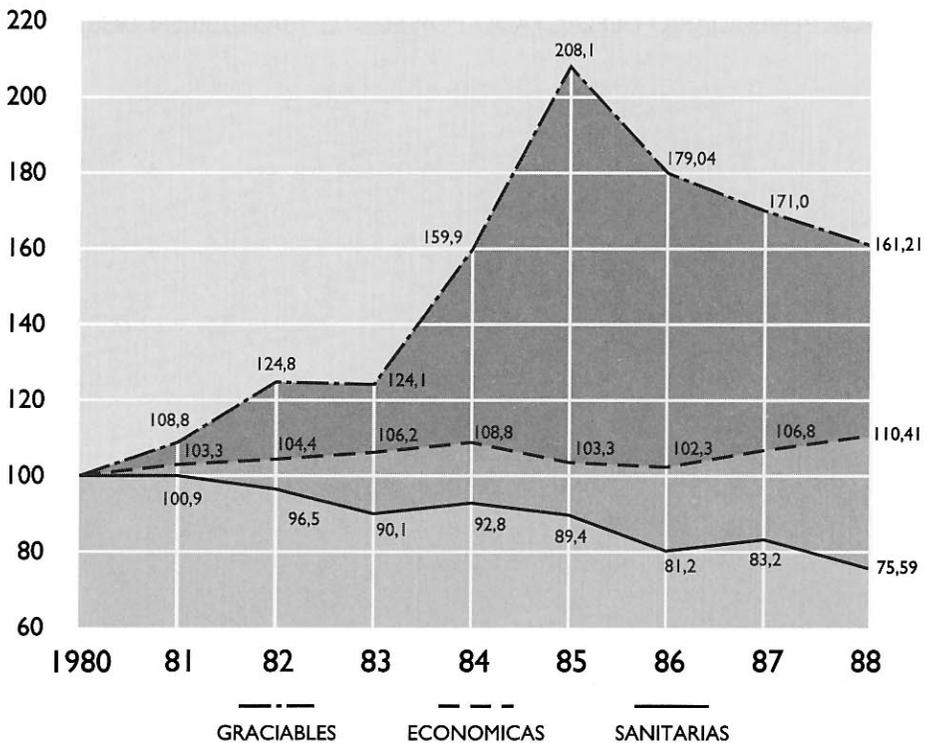
- Divulgación Sanitaria.
- Planificación familiar.
- Salud mental.
- Incapacidad laboral.
- Drogodependencia.
- Absentismo. Electrocardiogramas.
- Tabaquismo.
- Trabajo nocturno.

13

<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
Reconocimientos de ingreso .....	3.480	1.666	5.630
Reconocimientos periódicos .....	59.069	58.510	59.385



GRAFICO I.1.  
 EMPRESA COLABORADORA: INDICE VARIACION DE GASTOS  
 POR BENEFICIARIO Y TIPO DE PRESTACIONES DEFLACTADO POR EL I.P.C.  
 (BASE 100 EN 1980).



14

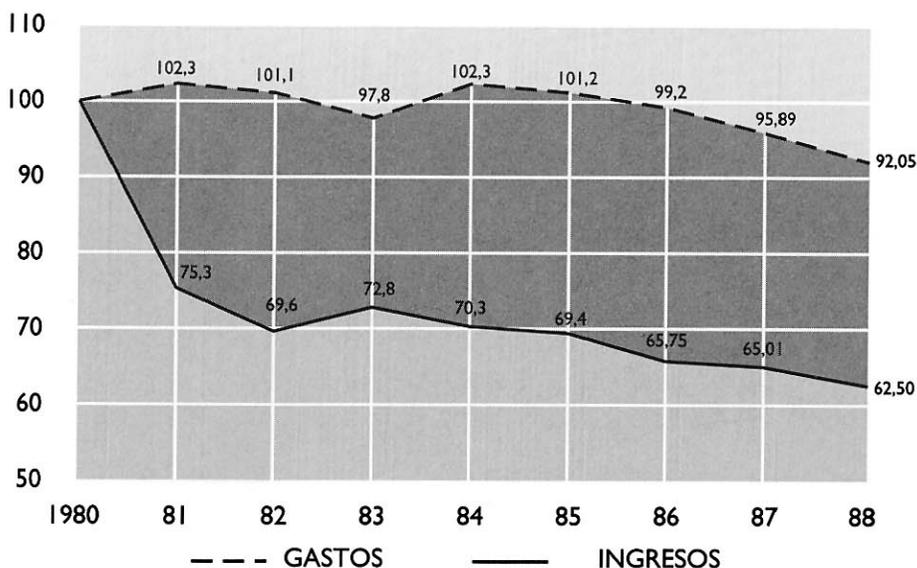
Por lo que respecta a la **Empresa Colaboradora**, se ha proseguido la colaboración voluntaria con el INSALUD para la asistencia sanitaria de empleados, pensionistas y beneficiarios, extendida a las 50 Direcciones Provinciales.

Durante 1988, y a pesar de los déficits de ejercicios anteriores, se han mantenido las prestaciones graciables y se han mejorado algunas prestaciones sanitarias, adoptándose nuevas tecnologías diagnósticas y terapéuticas. Se sigue ofreciendo un sistema sanitario sustitutivo y complementario al de la Seguridad Social, participativo y público, con prestaciones que constituyen un salario social estimable que incide en los empleados y familiares, ofreciéndoles mejores servicios sanitarios que redundan en su salud y bienestar.



En los gráficos adjuntos se muestra la evolución de los índices de variación de gastos por beneficiario según los tipos principales de prestaciones, así como la evolución de los

**GRAFICO I.2**  
**EMPRESA COLABORADORA: INDICE DE VARIACION DE INGRESOS Y GASTOS**  
**POR BENEFICIARIO DEFLACTADO POR EL I.P.C. (BASE 100 EN 1980)**



15

índices generales de ingresos y gastos por beneficiario. Se observa que en los cinco últimos años se ha producido un descenso progresivo en ambos.

### 1.3.2. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

La Sección de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en colaboración con los Comités Provinciales y la Comisión Nacional, ha desarrollado durante el período 1986-88 un amplio programa de actividades estrechamente ligado a los acuerdos tomados en los dos últimos Convenios Colectivos. Destacan especialmente los estudios realizados sobre distintos temas relacionados con las condiciones de trabajo, la elaboración del "Mapa de riesgos" y la actualización de criterios ergonómicos para la utilización de pantallas y el trabajo en cámaras de registro. Asimismo, se ha llevado a cabo un amplia labor informativa y preventiva, a través del asesoramiento y actuación técnica de los Comités Provinciales de SHT.



En la tabla siguiente se presentan los datos de los accidentes laborales que se han producido en los últimos años.

<b>TABLA I.4</b> <b>ACCIDENTES "IN LABORE" Y PARAMETROS DE SINIESTRALIDAD LABORAL</b> <b>EVOLUCION EN EL PERIODO 1979-1988</b>										
<b>AÑO</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
Promedio empleados	56.748	58.315	59.538	61.763	61.780	62.334	62.568	62.866	62.815	64.565
Accident. "in labore"	1.014	1.071	1.126	1.119	1.255	1.150	1.162	1.084	1.142	1.089
Indice de frecuencia*	10,8	11,5	12,1	10,2	11,6	10,5	10,6	9,9	10,4	9,7
Indice de gravedad**	0,37	0,48	0,43	0,55	0,58	0,67	0,58	0,59	0,41	0,54
Tasa de incidencia***	17,9	18,4	18,9	18,1	20,2	18,4	18,6	17,2	18,2	16,9
Duración media incapacidad****	34,1	41,7	35,5	54,0	50,0	63,7	54,9	59,8	39,5	55,4

\* I.F. Número de accidentes por millón de horas trabajadas.

\*\* I.G. Días de baja a causa de accidentes por cada mil horas trabajadas.

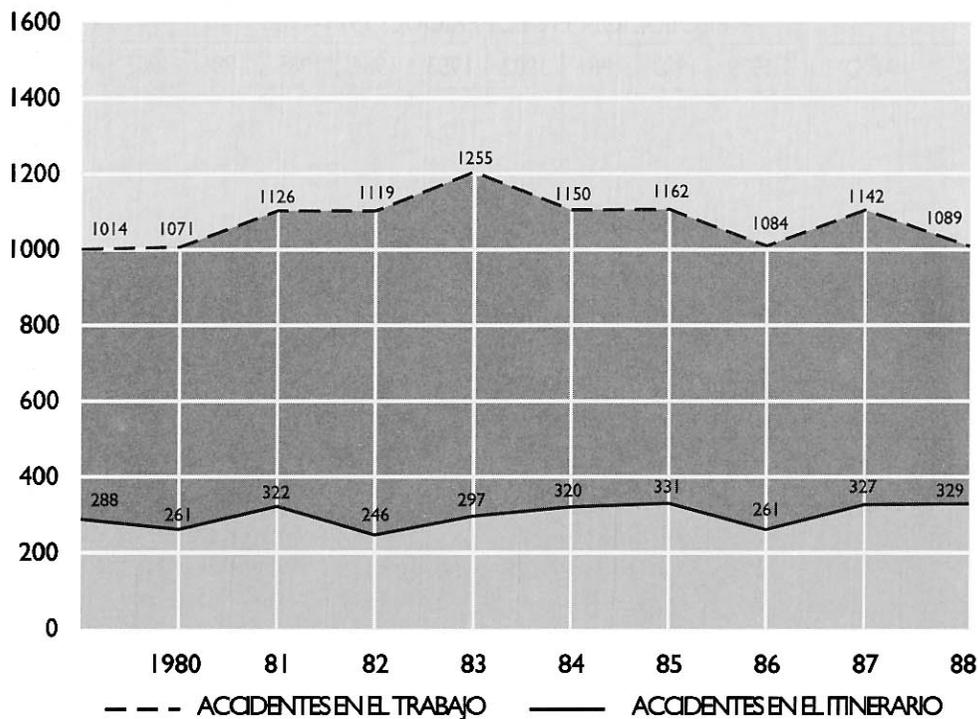
\*\*\* T.I. Número de accidentes por cada mil empleados.

\*\*\*\* D.M.I. Relación entre jornadas perdidas y número de accidentes.

Atendiendo a los índices elaborados para estimar la accidentabilidad en la empresa, se da una cierta estabilidad a lo largo del último decenio. Se producen, no obstante, ciertas oscilaciones desde 1983, en que se habían alcanzado las cotas más altas de los cinco años anteriores, atendiendo, tanto a la frecuencia como a la gravedad. Desde 1983 hasta la actualidad, se produce una contraposición en cuanto al sentido de ambos índices. En 1986 disminuye la frecuencia e incidencia de accidentes en comparación con la gravedad o duración de los mismos, que tienden a aumentar, mientras que en 1988 se llega a la situación inversa, es decir, se produce un aumento en cuanto al número de accidentes, aunque su gravedad es menor.



GRAFICO I.3.  
EVOLUCION DE LA ACCIDENTABILIDAD



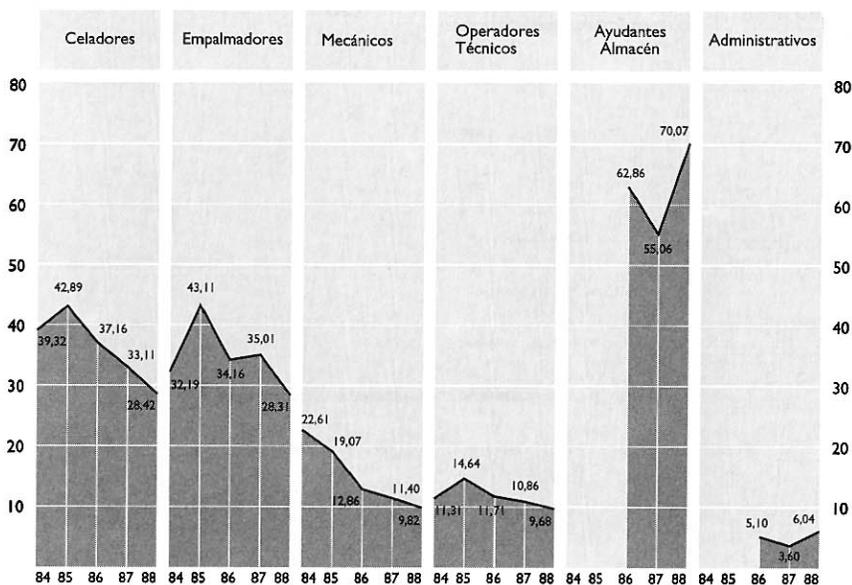
17

Por grupos laborales, y en relación al número total de accidentes, los grupos de Celadores y Empalmadores son los que registran la mayor tasa absoluta de accidentabilidad, si bien son los Ayudantes de Almacén los que alcanzan la mayor tasa relativa (al n.º de empleados de su grupo laboral). En cualquier caso, las tasas de accidentabilidad han tendido a disminuir sensiblemente a lo largo de estos cuatro últimos años en los grupos más afectados (Celadores, Empalmadores y Mecánicos).



GRAFICO I.4.

TASA DE ACCIDENTES POR GRUPOS LABORALES

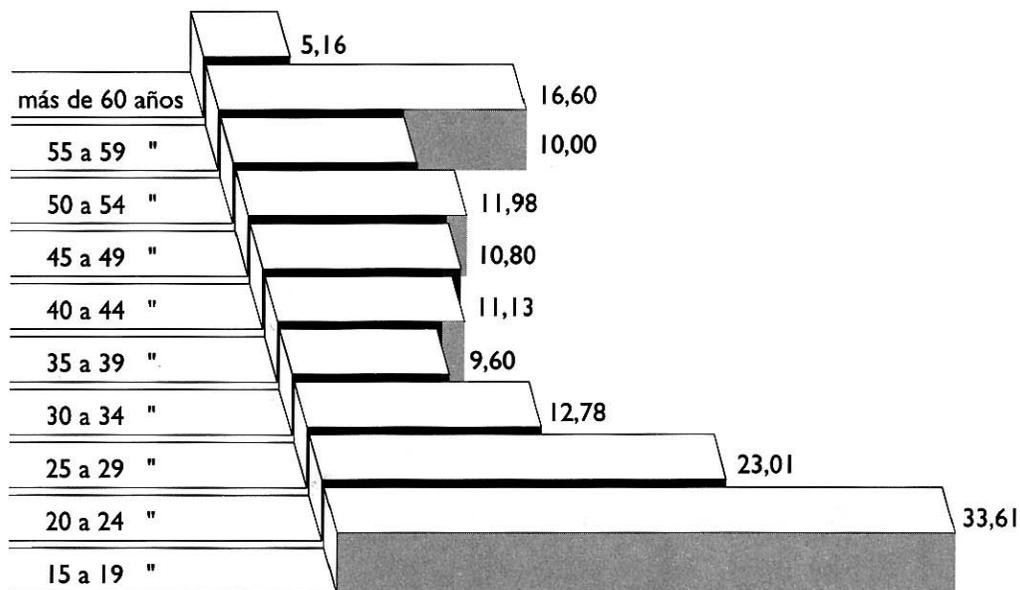


18

Por otra parte, la variable edad parece estar también asociada a la accidentabilidad, en el sentido de que son los empleados más jóvenes los que registran el mayor índice de accidentabilidad, estabilizándose éste a partir de la edad de 30 años y volviendo a subir algo a partir de los 55 años.



GRAFICO I.5.  
TASA DE INCIDENCIA SEGUN EDADES

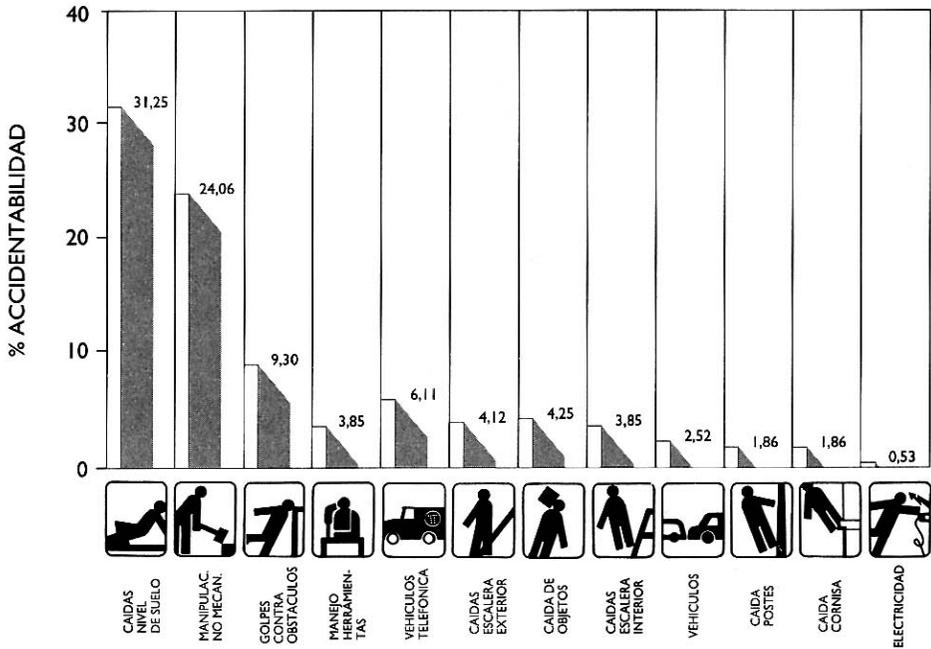


19

Con respecto a las principales causas de los accidentes, siguen figurando, en primer lugar, las *caídas al nivel del suelo*, observándose un importante aumento en el n.º de accidentes por *manipulaciones de objetos sin aparatos mecánicos*, frente a un descenso en los debidos a la *manipulación de herramientas* y en los *golpes contra objetos u obstáculos*. Por otro lado, tienden prácticamente a desaparecer los accidentes debidos a *explosiones e incendios, con sustancias tóxicas, candentes y corrosivas, por rotura de postes, o accidentes por inhalación de gas en cámaras de registro*.



GRAFICO I.6.  
ACCIDENTABILIDAD SEGUN LAS CAUSAS

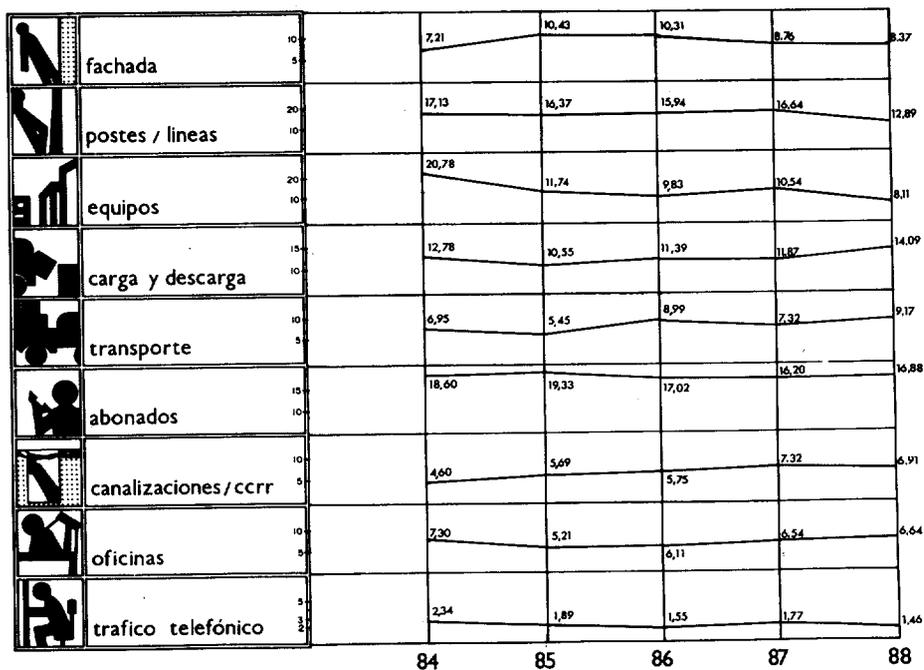


20

Los tipos de trabajo en los que, según la tipificación utilizada por SHI, se produce un mayor número de accidentes son los que se llevan a cabo en domicilios de abonados y en tareas de carga y descarga. Tanto en estas últimas como en transportes, se aprecia un incremento en estos últimos años, mientras que tienden a disminuir los accidentes en fachada, postes, líneas y equipos.



GRAFICO I.7.  
ACCIDENTABILIDAD SEGUN TRABAJO



21

En general, pues, se puede decir que el balance de estos años respecto a la acciden-  
tabilidad ha sido positivo, debido en parte a las acciones preventivas, llevadas a cabo por  
SHT en conjunción con los Comités Nacionales y Provinciales, y debido probablemente  
también a una mayor mentalización de los empleados.

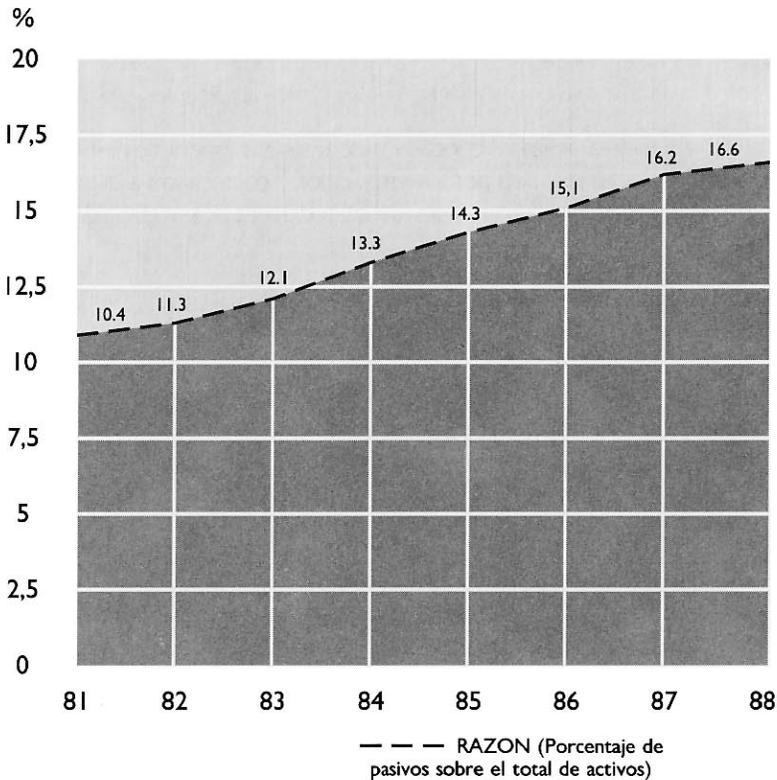


### 1.3.3. PREVISION SOCIAL

La **Institución Telefónica de Previsión (ITP)** es la Mutualidad de los empleados de Telefónica que sustituye y complementa las pensiones que pudieran corresponder por el Régimen General de la Seguridad Social.

Desde hace unos años, la ITP se encuentra en situación precaria, debido principalmente a dificultades de financiación derivadas de la política de crecimiento cero de la plantilla y de la consiguiente inversión en la pirámide de edades, así como del replanteamiento jurídico del entorno legal. El mantenimiento de la ITP supone cada vez un coste mayor, dado el creciente número de beneficiarios en comparación con el decreciente número de empleados en activo en los que debería recaer dicho coste.

GRAFICO I.8.  
EVOLUCION DE LA RAZON PASIVOS/ACTIVOS





Para afrontar esta situación, se ha llevado a cabo un difícil proceso de negociación entre las distintas partes interesadas en la ITP (Telefónica, Sindicatos y Representación Social de la ITP) en busca de soluciones que permitan su adaptación a la nueva legislación.

Este proceso de negociación se puede dividir en dos etapas. En la primera se producen tres paros de cuatro horas durante el primer trimestre de 1986 y alcanza su punto culminante en el Referéndum del 21-4-1986. En él se presenta la propuesta acordada por la Dirección de la Empresa y los Sindicatos UGT, SIET y ELA-STV, con el voto en contra de CCOO y SATT. El índice de participación fue muy elevado (91%) y la propuesta acordada fue rechazada por una amplísima mayoría (81% de votos en contra, frente al 19% de votos a favor).

La segunda etapa se desarrolla durante el año siguiente, a partir de la reiniciación de las negociaciones en Febrero de 1987. Estas van a concluir en abril, sin que quepa reseñar paro alguno, para convocarse un nuevo referéndum el 7-5-1987. En esta ocasión, se presenta una nueva propuesta, defendida en solitario por CCOO y con el voto en contra de las demás fuerzas sindicales. La participación en este segundo referéndum, con ser elevada, es ligeramente inferior a la del anterior (84%). La propuesta volvió a ser rechazada por una amplia mayoría (72% en contra, frente al 28% a favor).

23

A partir de ahí el tema de la ITP queda en suspenso, a la espera de nuevas iniciativas que permitan una amplia aceptación por los empleados y contribuyan a eliminar uno de los escollos principales para la buena marcha de las relaciones laborales y para la mejora del clima laboral.

En los cuadros adjuntos se presentan los datos más significativos correspondientes al ámbito de actuaciones de la ITP durante los tres últimos años.

**TABLA I.5.**  
**DATOS ESTADISTICOS I.T.P. (Pensiones) 1986-1988**

	1986	1987	1988	% incremento per. 86-88
Jubilados .....	6.173	6.637	7.198	21,55
Incapacidades .....	799	940	1.079	57,75
Derechohabientes .....	2.535	2.692	2.708	15,14
Total pensionistas .....	9.507	10.269	10.985	22,61
% Incremento s/año anterior .	6,11	8,01	6,97	—



TABLA I.6. DATOS ESTADISTICOS I.T.P. (Prestaciones) 1986-1988				
	1986	1987	1988	Incremento Medio Anual 1988/6
Préstamos de vivienda .....	116	92	159	17,1
Ayuda de estudios .....	978	1.048	1.204	10,9
Subsidios Natalidad, Nupcialidad y Socorros .....	2.772	2.964	2.994	3,9
Plazas subvencionadas en San Javier .....	2.088	2.171	2.366	6,5
Reuniones de trabajo, Organos Rectores .....	17	51	40	53,3

24

TABLA I.7. DATOS ECONOMICOS I.T.P. 1986-1988 (En millones de Pesetas)			
	1986	1987	1988 (*)
Cuotas de Telefónica .....	11.137	11.958	13.019
Cuotas de empleados .....	5.321	5.713	6.220
Total ingresos .....	24.354	26.493	27.021
Total gastos .....	18.991	19.902	20.514
Excedente ejercicio .....	5.555	6.500	6.415
Fondo Institucional .....	41.943	49.218	55.830

(\*) Datos Provisionales.

Aparte de la ITP, el otro medio de Previsión Social con que se cuenta en la Compañía es el **Seguro Colectivo**, que atraviesa también un período de revisión y actualización. En la tabla adjunta se presentan los pagos efectuados por el mismo en este último trienio.



**TABLA I.8.**  
**SEGURO COLECTIVO**  
**(Pagos Efectuados)**

	<b>1986</b> <b>(Miles de Ptas.)</b>	<b>1987</b> <b>(Miles de Ptas.)</b>	<b>1988</b> <b>(Miles de Ptas.)</b>
Muerte natural .....	851.312	2.084.863	960.676
Muerte por accidente .....	193.555	74.755	155.589
Invalidez por enfermedad ...	926.415	1.244.165	1.222.330
Invalidez por accidente .....	28.855	23.220	35.100
Incapacidad parcial por accidente .....	39.340	43.174	94.598
Cap. superv./pago fraccionado.	2.063.305	1.876.850	—
Cap. super./pago 100 por 100.	1.342.700	3.897.800	5.686.905
Cap. superv./pago 75 y 80 por 100 .....	53.390	43.857	10.872
<b>TOTAL .....</b>	<b>5.498.872</b>	<b>9.288.684</b>	<b>8.166.070</b>

25

A finales de 1987, y por encargo del Comité Intercentros, se llevó a cabo una encuesta, entre una muestra representativa de 2.681 empleados, sobre la ITP y el Seguro Colectivo. Los resultados de dicha encuesta se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Un 68% de los encuestados se manifiesta partidario de alguna modalidad de pensión complementaria (incluido el 7% que prefiere mantener la actual ITP), aun cuando la mitad de ellos consideran que la pertenencia a la misma debe ser voluntaria y la gran mayoría se inclina a que su administración recaiga conjuntamente en la empresa y los trabajadores, manteniéndose los niveles de cotización actuales. Asimismo, no son partidarios de una integración única de la Mutualidad con el Seguro Colectivo, que deben mantenerse separados.
- La responsabilidad principal en el conflicto de la ITP se atribuye, por la mayoría de los encuestados, a la propia dirección de la empresa, haciéndose notar asimismo que una solución conjuntamente respaldada por los sindicatos mayoritarios sería aceptada por la mayoría de los empleados.
- Los encuestados se han sentido poco informados por la Empresa sobre la evolución del conflicto y las propuestas de solución, considerándose como poco adecuados los medios de comunicación oficiales (Hilo Directo, Boletín Telefónico y reuniones con mandos).



Por último, conviene referirse a la labor llevada a cabo por la **Asociación Telefónica de Asistencia a Minusválidos (ATAM)**.

Las principales prestaciones de la Asociación se pueden englobar en los apartados siguientes: Prevención, educación especial e integración; adiestramiento, formación profesional y académica; medidas de integración laboral y social, y compensaciones por ayuda a tercera persona. la Asociación cuenta con una plantilla de más de 200 profesionales y ha atendido, como promedio anual, a cerca.de 1.500 minusválidos, clasificados en cuatro grupos según el tipo de minusvalía.

Por otra parte, la situación económica ha seguido siendo claramente saneada, tal y como muestra el cuadro adjunto.

26

<b>TABLA I.9.</b> <b>RECURSOS ECONOMICOS DE A.T.A.M.</b> (En millones de pesetas)		
	1986	1987
PASIVO .....	3.439	3.475
■ Fondo Social y Reservas .....	2.970	3.291
INGRESOS Y GASTOS:		
■ Ingresos .....	1.179	1.376
■ Gastos .....	849	926
■ Excedente .....	330	550

#### 1.3.4. PRESTACIONES SOCIALES

En los apartados siguientes se pasa revista a las distintas prestaciones sociales que se ofrecen en la Compañía.

##### Asistencia Social

El Servicio de Asistencia Social desarrolla una actividad de atención al empleado en sus problemas laborales, familiares, sociales o personales, mediante funciones de asesoramiento, información, orientación y, en determinados casos, de gestión directa. Su ámbito de actuación se extiende a empleados, jubilados y beneficiarios, pudiéndose concretar en los siguientes apartados:



- I. Situaciones intra-empresariales.
- II. Atención al empleado en sus circunstancias personales y familiares.
- III. Atención a jubilados y pensionistas.
- IV. Otras actividades (participación en Convenios, colaboración con otros servicios, visitas y distintos tipos de gestión).

En la tabla correspondiente figuran el número de demandas atendidas en cada uno de estos apartados a lo largo del último trienio.

**TABLA I.10.**  
**ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL**

Demandas atendidas Actividades	1986	1987	1988
Situación intraempresa .....	1.034	1.275	1.730
Atención al empleado circunstancias personales y familiares .....	2.056	1.784	2.727
Atención jubilados y pensionistas ....	1.000	1.605	934
Otras actividades: particip. reuniones, visitas .....	1.315	1.680	1.853

27

Para el desempeño de las funciones propias del Servicio de Asistencia Social se contó, en el período considerado, con una plantilla de 24 asistentes sociales en todo el territorio nacional, dos más que en el período anterior (1984-85). Por otro lado, la aportación económica se ha venido manteniendo en una cuantía similar a la del período anterior (en torno a los 10 millones de pesetas anuales), descontando las prestaciones especiales que fueron concedidas con motivo de las inundaciones sufridas en Levante en 1986, para las que fue autorizado un presupuesto extraordinario.

### Ayudas para Estudios

Durante estos últimos años se han seguido concediendo Bolsas de Estudios para hijos de empleados, así como Ayudas de Estudio a empleados, siendo concedidas unas y otras siempre que se cursen estudios oficialmente reconocidos. El número y cuantía de las mismas se señala en el cuadro adjunto.



**TABLA I.11.  
AYUDAS PARA ESTUDIOS**

	1986		1987		1988	
	N.º	Millones de Ptas.	N.º	Millones de Ptas.	N.º	Millones de Ptas.
Bolsas .....	161	8	181	11	182	11
Ayudas .....	1.285	14	1.245	14	1.099	8
Becas .....	2	9,3	2	0,7	—	—
Total .....	1.448	22,3	1.428	25,7	1.281	19

### Ayudas para Viviendas

28

También en este período se han otorgado avales y ayudas a fondo perdido con destino a la adquisición de una vivienda, en el número y cuantía que a continuación se señalan:

**TABLA I.12.  
AVALES Y AYUDAS A FONDO PERDIDO**

	1986		1987		1988	
	N.º	Millones de Ptas.	N.º	Millones de Ptas.	N.º	Millones de Ptas.
Avales .....	557	848	481	812	195	346
Ayudas a fondo perdido .....	457	110	326	89	616	98

### Economatos

Durante el período 1986-88, el servicio de economatos ha alcanzado a un total de 43.160 empleados, mediante el Economato Laboral de Empresa, extendiéndose por 10 localidades distintas del territorio nacional. Por otro lado, y mediante adscripciones en otras 26 localidades a diversas entidades de consumo, se han atendido a 11.524 trabajadores. Se han beneficiado además 7.795 empleados de empresas filiales, así como 7.216 pensionistas.



Este período se ha caracterizado por una política de contención de este tipo de prestaciones y de los gastos asociados a ellos. El volumen de ventas en estos tres años fue:

TABLA I.13. ECONOMATOS VOLUMEN DE VENTAS (Millones de Pesetas)		
1986	1987	1988
2.204	2.119	2.094

La rentabilidad media respecto al sector representó el 9%, lo que en valores absolutos supuso un ahorro de 577,5 millones de pesetas.

### Promociones Sociales

29

Hasta Junio de 1988 se mantuvo este tipo de prestaciones, consistentes en facilitar al empleado diversos artículos o servicios a precios inferiores a los de mercado, con un descuento medio aproximado del 30%, sin que ello representara cargo alguno para la Compañía.

La evolución de las peticiones atendidas en los últimos cinco años figura en la tabla siguiente:

TABLA I.14. PROMOCIONES SOCIALES EVOLUCION DE LAS PETICIONES ATENDIDAS				
	1984	1985	1986	1987
Libros .....	8.314	8.885	8.863	10.830
Discos y Cassettes .....	5.487	3.731	3.198	3.203
Audio-Vídeo .....	238	1.945	2.791	4.636
Seguros Automóviles .....	10.675	7.053	5.414	6.028
Otros .....	1.913	325	1.367	1.561

Como ya se ha indicado, la prestación de este Servicio quedó suspendida en Junio de 1988, estando sometido en la actualidad, junto a los otros tipos de prestaciones que se mencionan en este apartado, a un proceso de revisión y de posible cambio de enfoque.



### **Vacaciones**

Es cada vez mayor el número de empleados que se acogen al Plan de Vacaciones, habiendo pasado de cerca de 9.000 en 1985 a unos 14.000 en 1986 y 1987, y 15.000 en 1988.

La aportación de la empresa se ha mantenido en torno al 50%, y la cobertura de plazas ofrecidas ha seguido presentando oscilaciones, debidas principalmente a la irregular distribución de las solicitudes a lo largo del período del Plan de Vacaciones (1 de Junio - 30 de Septiembre).

Por otra parte, en el plan de vacaciones para los hijos de empleados, se ha cubierto prácticamente el total de plazas ofrecidas (en torno a 3.000 por año), habiendo sido la aportación de la empresa del 100% de los costes en 1986 y 1987, y del 85% en 1988 (por la contribución de los empleados de 5.000 ptas. por hijo/beneficiario).

### **Actividades culturales y recreativas**

30 En el último trienio se ha pasado de 25 Asociaciones Culturales y Deportivas en 1985 a las 40 ya existentes en 1988, establecidas en diversas provincias.

Para colaborar económicamente con el funcionamiento de estas Asociaciones, así como para que los Comités Provinciales organicen, en aquellas provincias en las que no existe Asociación alguna, actividades culturales y deportivas, se han venido asignando, con cargo a los Fondos Sociales, cantidades de 28 millones de pesetas en 1986 y 26 millones en 1987.



## 2. PLANTILLA

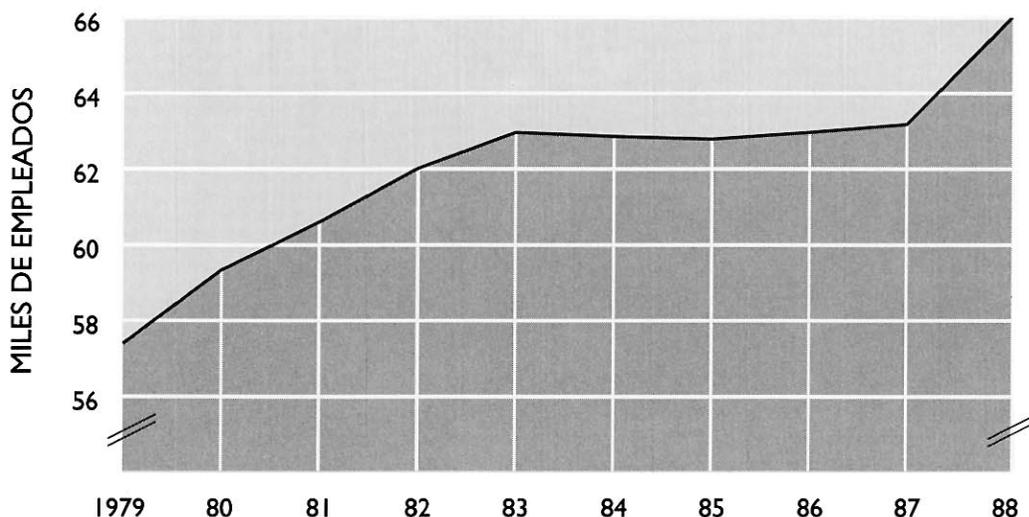
La descripción de la plantilla de Telefónica abarca tres aspectos principales: su estructura y distribución, la movilidad de los empleados y el apartado de retribuciones, costes de personal y productividad.

### 2.1. ESTRUCTURA Y DISTRIBUCION

La plantilla de Telefónica sigue siendo la más numerosa dentro del ámbito de las empresas españolas. A finales de 1988 contaba con 66.062 empleados. Es precisamente en la segunda mitad de 1988 cuando la plantilla ha experimentado el mayor crecimiento de los cinco últimos años, en los que la tendencia era la de mantener constante el nivel de empleo. Asimismo, conviene resaltar el incremento que ha supuesto la contratación temporal que se viene produciendo desde 1986, en el marco de las medidas propuestas en el Acuerdo Económico y Social (AES), y que se cifra en una medida anual de 2.600 contratados para Prácticas y Formación.

31

GRAFICO I.9.  
PERSONAL ACTIVO 1980-88





El mantenimiento o ligero aumento de la plantilla se ha visto acompañado, por otra parte, de un cambio notable en la estructura de la misma de cara a conseguir una mejor adecuación a los cambios tecnológicos y económicos. Se ha producido una elevación fundamental del nivel de cualificación y profesionalización, como se pone de manifiesto en el mayor crecimiento de los grupos laborales de Jefaturas, Titulados e Informáticos.

**TABLA I.15.**  
**PLANTILLA ACTIVA**

	1985	1986	1987	1988
■ Número empleados .....	62.970	63.021	63.311	66.062
% Variación respecto al año anterior ..	0,04	0,4	0,4	4,3

**TABLA I.16.**  
**PLANTILLA POR GRUPOS LABORALES (N.º de empleados)**

GRUPOS LABORALES	1986	1987	1988	Incremento Medio Anual 1988/86
General de Jefaturas .....	627	972	1.070	30,6
Titulados Facultativos .....	2.235	2.617	2.800	11,9
Titula. Aux. y Técnicos .....	3.482	3.792	4.323	11,4
Delineantes, Dibujantes y Fotógrafos .....	273	286	331	10,1
Equipos .....	11.287	11.482	13.117	8,1
Redes .....	21.802	20.930	20.509	3,0
Administrativos .....	12.202	11.870	12.392	0,7
Operación .....	6.104	5.997	5.970	-1,1
Almacenes y Oficinos .....	1.346	1.402	1.499	5,5
Grupos Informáticos .....	2.397	2.731	2.891	9,8
Subalternos .....	1.207	1.178	1.114	-3,9
Grupos a extinguir/otros .....	59	54	46	-11,7
<b>TOTAL .....</b>	<b>63.021</b>	<b>63.311</b>	<b>66.062</b>	<b>2,4</b>



TABLA I.17.  
DISTRIBUCION PLANTILLA POR GRUPOS (% del Total)

GRUPOS LABORALES	1986	1987	1988
	%	%	%
General de Jefaturas .....	1,0	1,6	1,5
Titulados Facultativos .....	3,6	4,1	4,2
Titula. Aux. y Técnicos .....	5,5	6,0	6,5
Delineantes, Dibujantes y Fotógrafos ...	0,4	0,4	0,5
Equipos .....	17,9	18,1	20,0
Redes .....	34,6	33,1	31,0
Administrativos .....	19,4	18,7	18,7
Operación .....	9,7	9,5	9,0
Almacenes y Oficios .....	2,1	2,2	2,3
Grupos Informáticos .....	3,8	4,3	4,4
Subalternos .....	1,9	1,9	1,7
Grupos a extinguir y otros .....	0,1	0,1	0,1
TOTAL .....	100,0	100,0	100,0

Atendiendo a otros criterios, la plantilla de Telefónica está constituida por un 72% de hombres y un 28% de mujeres, porcentajes similares a los que se dan en la población ocupada española. Dentro de cada grupo laboral, la proporción de hombres y mujeres es bastante dispar. Las mujeres constituyen la práctica totalidad del personal de Operación y las tres cuartas partes de Administrativos, con proporciones superiores a su media relativa entre los Subalternos y Grupos Informáticos. En el resto de los grupos laborales, la presencia de mano de obra femenina es muy reducida, especialmente en las áreas de Equipos y Redes.



**TABLA I.18.**  
**PORCENTAJE DE MUJERES EN CADA GRUPO LABORAL**

GRUPOS LABORALES	% MUJERES
General de Jefaturas .....	4,8
Titulados Facultativos .....	9,7
Titulados Auxil. y Técnicos .....	6,6
Delineantes, Dibujantes y Fotógraf. ....	6,0
Equipos .....	2,0
Redes .....	0,8
Administrativos .....	75,6
Operación .....	99,7
Almacenes y Oficios .....	4,0
Grupos Informáticos .....	35,5
Subalternos .....	42,1

34

Con respecto a la distribución de edades de la plantilla, el mayor contingente de empleados (casi de la mitad de la plantilla) tiene edades comprendidas entre los 35 y los 44 años. La edad media es de 40 años, lo cual representa un envejecimiento notable con respecto, por ejemplo, a la edad media de 30 años que se daba hacia 1970. Ello se debe principalmente a tres factores. En primer lugar, a la expansión de la plantilla que tuvo lugar a finales de los 60 y principios de los 70. En segundo lugar, a la política de contención del crecimiento que se ha seguido en los últimos años. Y en tercer lugar, al mayor grado de cualificación requerido para ingresar en la Compañía, con el consiguiente aplazamiento del momento de hacerlo. Por las mismas razones anteriores, es fácil comprobar que, al crecer la edad, también ha aumentado la antigüedad media de la plantilla. Más de la mitad de los empleados llevan en la empresa entre 15 y 24 años, dándose una alta correlación entre ambas variables.



**TABLA I.19.**  
**PLANTILLA ACTIVA POR EDADES EN 1988**

<b>AÑOS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>%</b>
15 a 19 .....	946	1,4
20 a 24 .....	3.632	5,5
25 a 29 .....	6.476	9,8
30 a 34 .....	7.482	11,3
35 a 39 .....	15.108	22,9
40 a 44 .....	16.482	25,0
45 a 49 .....	7.528	11,4
50 a 54 .....	4.235	6,4
55 a 59 .....	3.624	5,5
60 a 64 .....	547	0,8
65 a 69 .....	2	0,0
<b>TOTAL .....</b>	<b>66.062</b>	<b>100,0</b>

35

**TABLA I.20.**  
**EDAD Y ANTIGÜEDAD MEDIA POR GRUPOS LABORALES**  
**(EN AÑOS)**

<b>GRUPO LABORAL</b>	<b>EDAD MEDIA</b>	<b>ANTIGÜEDAD MEDIA</b>
General de Jefaturas .....	44,7	22,3
Titulados Facultativos .....	37,6	10,3
Titul. Aux. y Técnicos .....	38,2	12,9
Delin. Dibujant. y Fotógr. ....	37,8	12,3
Equipos .....	40,0	18,4
Redes .....	41,4	18,6
Administrativos .....	41,0	19,8
Operación .....	44,0	20,8
Almacenes y Oficios .....	37,8	12,7
Grupos Informáticos .....	35,4	12,1
Subalternos .....	40,4	12,6



**TABLA I.21.  
EDAD Y ANTIGÜEDAD**

ANTG. EDAD	0-04	05-09	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	TOTAL
16-20	946	—	—	—	—	—	—	—	—	—	946
21-25	2.982	650	—	—	—	—	—	—	—	—	3.632
26-30	1.884	3.708	863	21	—	—	—	—	—	—	6.476
31-35	716	3.254	1.993	1.497	22	—	—	—	—	—	7.482
36-40	515	1.141	1.659	8.987	2.791	15	—	—	—	—	15.108
41-45	397	370	530	4.047	10.574	546	18	—	—	—	16.482
46-50	122	136	199	613	4.755	1.179	500	24	—	—	7.528
51-55	31	59	110	130	642	1.350	1.286	602	25	—	4.235
56-60	12	18	74	69	45	295	1.175	1.465	461	10	3.624
61-65	1	8	22	25	12	7	91	214	153	14	547
66-70	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—	2
<b>TOTAL</b>	<b>7.606</b>	<b>9.344</b>	<b>5.450</b>	<b>15.389</b>	<b>18.841</b>	<b>3.392</b>	<b>3.071</b>	<b>2.306</b>	<b>639</b>	<b>24</b>	<b>66.062</b>

36

La distribución de los empleados por áreas de actividad es un reflejo del proceso de descentralización, tanto por lo que respecta a la mayor dotación de la organización territorial como a la corrección de las desigualdades relativas entre provincias. En efecto, se observa por una parte un descenso en el número de empleados de provincias que anteriormente constituían cabeceras de zonas, mientras que el aumento mayor se produce en la mitad de las provincias pequeñas (menos de 500 empleados) y en una tercera parte de las provincias con más de 500 empleados. También los Departamentos Centrales han experimentado un ligero aumento en los dos o tres últimos años.

**TABLA I.22.  
PLANTILLA POR AREAS DE ACTIVIDAD (AÑO 1988)**

	NUM. EMPLEADOS
Area del Presidente .....	238
Dirección General de Comercial .....	2.380
Dirección General de Admon. y Finanzas .....	2.946
Dirección General de Explotación .....	60.300
Dirección General de Desarrollo Corporativo .....	198
<b>TOTAL COMPAÑIA .....</b>	<b>66.062</b>



TABLA I.23.  
DISTRIBUCION DE LOS EMPLEADOS  
POR COMUNIDADES AUTONOMAS Y PROVINCIAS (1987)

ANDALUCIA .....	7.667	CATALUÑA .....	9.848
■ Almería .....	435	■ Barcelona .....	7.820
■ Cádiz .....	1.132	■ Gerona .....	755
■ Córdoba .....	724	■ Lérida .....	555
■ Granada .....	788	■ Tarragona .....	718
■ Huelva .....	418	COMDAD. VALENCIANA .	5.100
■ Jaén .....	524	■ Alicante .....	1.414
■ Málaga .....	1.223	■ Castellón .....	490
■ Sevilla .....	2.423	■ Valencia .....	3.196
ARAGON .....	2.330	EXTREMADURA .....	1.052
■ Huesca .....	333	■ Badajoz .....	571
■ Teruel .....	211	■ Cáceres .....	481
■ Zaragoza .....	1.786	GALICIA .....	2.984
ASTURIAS .....	1.492	■ La Coruña .....	1.262
BALEARES .....	1.344	■ Lugo .....	389
CANARIAS .....	1.996	■ Orense .....	334
■ Las Palmas .....	933	■ Pontevedra .....	999
■ Tenerife .....	1.063	MADRID .....	9.638
CANTABRIA .....	732	MURCIA .....	1.006
CASTILLA-LA MANCHA .	1.856	NAVARRA .....	706
■ Albacete .....	356	PAIS VASCO .....	3.648
■ Ciudad Real .....	465	■ Alava .....	393
■ Cuenca .....	250	■ Guipúzcoa .....	1.071
■ Guadalajara .....	312	■ Vizcaya .....	2.184
■ Toledo .....	473	LA RIOJA .....	443
CASTILLA-LEON .....	4.121	CEUTA .....	50
■ Avila .....	233	MELILLA .....	30
■ Burgos .....	494	■ Dptos. Centrales MADRID	7.268
■ León .....	1.259		
■ Palencia .....	262		
■ Salamanca .....	501		
■ Segovia .....	251		
■ Soria .....	173		
■ Valladolid .....	672		
■ Zamora .....	276		
		TOTAL .....	63.311



TABLA I.24.  
EMPLEADOS POR COMUNIDADES AUTONOMAS

COMUNIDADES	1985	1986	1987	Variación 1987-85 %
ANDALUCIA .....	7.369	7.520	7.667	+4,1
ARAGON .....	2.365	2.408	2.330	-1,5
ASTURIAS .....	1.496	1.506	1.492	-0,3
BALEARES .....	1.321	1.334	1.344	+1,7
CANARIAS .....	1.883	1.905	1.996	+6,0
CANTABRIA .....	731	727	732	+0,1
CASTILLA-LA MANCHA ....	1.716	1.785	1.856	+8,2
CASTILLA-LEON .....	3.979	4.047	4.121	+3,6
CATALUÑA .....	10.250	9.941	9.848	-3,9
COMUNIDAD VALENCIANA .	5.025	5.121	5.100	+1,5
EXTREMADURA .....	986	995	1.052	+6,7
GALICIA .....	2.865	2.878	2.984	+4,1
MADRID .....	10.086	9.975	9.638	-4,4
MURCIA .....	958	996	1.006	+5,0
NAVARRA .....	715	705	706	-1,3
PAIS VASCO .....	3.730	3.624	3.648	-2,2
RIOJA (La) .....	421	434	443	+5,2
CEUTA Y MELILLA .....	78	79	80	+2,6
Deptos. Centrales .....	6.723	7.041	7.268	+8,1
TOTAL .....	62.697	63.021	63.311	+1,0

38

A la hora de describir la plantilla de Telefónica, es preciso hacer mención del contingente de los mandos medios, dada la importancia estratégica de este colectivo de cara a la modernización de la empresa.

Durante los últimos tres años, el conjunto total de mandos medios ha aumentado en torno a un 33%, habiéndose pasado de 8.888 en 1985 a 11.790 en 1988. Constituyen así el 18% de los empleados, los cuales se distribuyen según los cuadros adjuntos en cuanto a sexo, edad y antigüedad.

Los grupos más numerosos son los de Encargados de Negociado (y Encargados Provinciales), Encargados de zona de Planta y Encargados de Grupo de Redes.

Las proporciones de hombres y mujeres se distancian más con respecto a su distribución en la plantilla, con el 86% y el 14%, respectivamente. Atendiendo a la edad y antigüedad, sin embargo, hay una correspondencia mayor con los porcentajes de cada tramo que se dan en el resto de los empleados.



Se puede observar, asimismo, la tendencia a un mayor crecimiento en el número de mandos medios correspondiente a cargos de nueva creación, con la consiguiente reducción en la edad y antigüedad de los mismos.

**TABLA I.25.**  
**NUMERO Y PORCENTAJE DE HOMBRES Y MUJERES 1988**  
**(MANDOS MEDIOS)**

	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL
Jefes de Sección .....	593	91,9	52	8,1	645
Jefes Provinciales .....	434	94,8	24	5,2	458
Encarga. Negoc./Provincial .....	2.235	87,6	316	12,4	2.551
Enc. zona Ges. Adm. y Organ. ....	461	54,8	381	45,2	842
Encargados zona Planta .....	2.431	99,9	3	0,1	2.434
Encargados zona apoyo .....	255	81,2	59	18,8	314
Encarg. agr. ges. Adm. y Org. ....	402	59,7	271	40,3	673
Encargado Agrup. Planta .....	1.064	99,8	2	0,2	1.066
Encargado Agrup. Apoyo .....	176	85,9	29	14,1	205
Encargados grupo Redes .....	2.074	99,9	2	0,1	2.076
Supervisoras Operación .....	1	0,2	525	99,8	526
<b>TOTAL .....</b>	<b>10.126</b>	<b>85,9</b>	<b>1.664</b>	<b>14,1</b>	<b>11.790</b>

39

**TABLA I.26.**  
**NUMERO Y PORCENTAJE POR TRAMOS DE EDAD 1988**  
**(MANDOS MEDIOS)**

	30 o -	%	31-40 años	%	41 a 50 a.	%	51 o +	%	TOTAL
Jefes de Sección .....	16	2,5	240	37,2	252	39,1	137	21,2	645
Jefes Provinciales .....	4	0,9	196	42,8	199	43,4	59	12,9	458
Enc. Negoc./Provinc. ....	137	5,4	1.029	40,3	913	35,8	472	18,5	2.551
Enc. zona ges. Adm. y Org. ....	134	15,9	355	42,2	223	26,4	130	15,4	842
Encargados zona Planta .....	179	7,3	1.053	43,3	959	39,4	243	10,0	2.434
Encargados zona Apoyo .....	39	12,4	116	37,0	98	31,2	61	19,4	314
Enc. Agr. Ges. Adm. y Org. ....	33	4,9	311	46,2	225	33,4	104	15,5	673
Encarg. Agrup. Planta .....	32	3,0	359	33,7	441	41,4	234	21,9	1.066
Encarg. Agrup. Apoyo .....	10	4,9	90	43,9	74	36,1	31	15,1	205
Encargados Grupo Redes .....	376	18,1	625	30,1	583	28,1	492	23,7	2.076
Supervisoras Operación .....	1	0,2	41	7,8	281	53,4	203	38,6	526
<b>TOTAL .....</b>	<b>961</b>	<b>8,2</b>	<b>4.415</b>	<b>37,4</b>	<b>4.248</b>	<b>36,0</b>	<b>2.166</b>	<b>18,4</b>	<b>11.790</b>



TABLA I.27.  
NUMERO Y PORCENTAJE POR TRAMOS DE ANTIGÜEDAD 1988  
(MANDOS MEDIOS)

	10 o —	%	11-20 años	%	21 a 30 a.	%	31 o +	%	TOTAL
Jefes de Sección .....	87	13,5	331	51,3	144	22,3	83	12,9	645
Jefes Provinciales .....	42	9,2	240	52,4	133	29,0	43	9,4	458
Enc. Negoc./Provinc. ....	485	19,0	1.071	42,0	661	25,9	334	13,1	2.551
Enc. zona ges. Adm. y Org. ....	187	22,2	373	44,3	196	23,3	86	10,2	842
Encargados zona Planta .....	433	17,8	959	39,4	849	34,9	193	7,9	2.434
Encargados zona Apoyo .....	100	31,9	96	30,6	83	26,4	35	11,1	314
Enc. Agr. Ges. Adm. y Org. ....	84	12,5	320	47,6	190	28,2	79	11,7	673
Encarg. Agrup. Planta .....	135	12,7	343	32,2	403	37,8	185	17,3	1.066
Encarg. Agrup. Apoyo .....	43	20,9	75	36,6	64	31,2	23	11,2	205
Encargados Grupo Redes .....	640	30,8	469	22,6	701	33,8	266	12,8	2.076
Supervisoras Operación .....	5	0,9	75	14,3	320	60,8	126	23,9	526
TOTAL .....	2.241	19,0	4.352	36,9	3.744	31,8	14.553	12,3	11.790

40

## 2.2. MOVILIDAD Y ROTACION

En consonancia con el mantenimiento global de empleo, la diferencia entre el número de bajas y el de altas tiende a ser mínimo, aunque, en todo caso, siempre a favor del número de altas.

El porcentaje de bajas se sitúa entre el 1,2% (1986) y el 1,7% (1988), mientras que el de altas está entre el 1,6% y el 2%. Las causas principales de las bajas han sido las jubilaciones, mientras que la fuente principal de altas la constituyen los nuevos ingresos. Con respecto al personal eventual, altas y bajas están muy equilibradas.



**TABLA I.28.**  
**MOVIMIENTOS DE ALTAS Y BAJAS**

<b>PERSONAL FIJO</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
ALTAS .....	1.030	1.328	2.121
BAJAS .....	744	1.037	1.226
DIFERENCIA .....	286	291	895

<b>PERSONAL EVENTUAL E INTERINO</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
ALTAS .....	159	462	2.969
BAJAS .....	214	463	1.113
DIFERENCIA .....	-55	-1	1.856

41

**TABLA I.29.**

<b>A L T A S</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
Nuevos ingresos .....	779	1.170	2.032
Reingresos excedencias .....	220	121	70
Procedentes de invalidez .....	31	35	19
TOTAL .....	1.030	1.326	2.121

<b>B A J A S</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
Excedencias .....	94	116	113
Jubilaciones .....	427	683	731
Invalidez .....	130	150	228
Otros .....	93	1.037	1.226
TOTAL .....	744	1.037	1.226



En el capítulo de excedencias y permisos no se observan variaciones sustanciales en cuanto a las excedencias voluntarias, habiéndose experimentado un sensible descenso en el número de excedentes forzosos, permisos sin sueldo y bajas por servicio militar, con respecto a años anteriores.

**TABLA I.30.  
EXCEDENCIAS Y PERMISOS**

<b>VOLUNTARIA</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
De 2 a 5 años .....	328	278	297
De 3 a 8 años .....	138	175	206
Por matrimonio (1 a 5 años) .....	26	19	18
Ilimitada por matrimonio .....	7.171 (*)	7.049 (*)	6.928 (*)
Ilimitada por orden religiosa .....	17	16	16
Por cuidado hijos .....	64	47	44
De 4 años personal operación .....	76	60	55
<b>FORZOSA</b>			
Por designación cargo público .....	21	19	24
<b>TOTAL</b> .....	<b>7.841</b>	<b>7.664</b>	<b>7.588</b>

(\*) En estas cifras se incluyen las empleadas que fueron obligadas, de acuerdo con la normativa anterior a 1966, a pedir excedencia, y que son 2.692 en 1986, 2.653 en 1987 y 2.645 en 1988.

<b>EXCEDENTES FORZOSOS</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>
Con sentencia .....	35	28
Cabeza de familia .....	91	42
Temporales .....	105	89
<b>TOTAL</b> .....	<b>231</b>	<b>159</b>

<b>PERMISOS Y SERVICIO MILITAR</b>	<b>Personal Baja al 31-12-86</b>	<b>Personal Baja al 31-12-87</b>	<b>Personal Baja al 31-12-88</b>
Permisos sin sueldo de 1 a 6 meses ....	66	77	65
Bajas Servicio Militar .....	45	30	48



La movilidad interna de la plantilla tiene dos vertientes, una geográfica (traslados) y otra profesional (promoción), cada una de las cuales constituye un indicador de aspectos diferentes del estado de la organización.

Con respecto a las peticiones de traslado, en general, se ha producido un descenso en los dos últimos años con respecto al año 1985. Cataluña y el País Vasco siguen siendo las regiones con un mayor número de peticiones, manteniéndose Madrid en la posición más baja. Atendiendo al grupo laboral de donde proceden las peticiones de traslado, Redes, Conservación de Vehículos y Radiotelegrafistas ocupan las primeras posiciones, mientras que el número de peticiones desciende notablemente en los grupos de Titulados Facultativos, Administrativos y Operadores, mostrándose así como los más estables en cuanto al acoplamiento.

Sobre el total de peticiones efectuadas, el porcentaje de traslados concedidos se sitúa en torno al 30% en 1987, quedando Madrid algo por debajo de esta cifra (25%). Atendiendo al grupo laboral, los porcentajes de traslados concedidos oscilan entre el 10% (operación) o el 15% (Redes) y el 64% (Titulados) o el 77% (Informáticos), lo que refleja una cierta discriminación entre los distintos grupos.

43

**TABLA I.31.**  
**PETICIONES DE TRASLADO**  
(Para Concurso abierto)

% PETICIONES SOBRE TOTAL PLANTILLA ACTIVA POR ZONAS		
ZONAS	1986	1987
Barcelona .....	18,4	16,0
Madrid .....	7,5	7,5
Nordeste .....	18,1	16,8
Noroeste .....	10,0	10,0
Sureste .....	12,1	11,8
Suroeste .....	9,6	9,4

**NOTAS:**

- 1) En Madrid se incluyen las peticiones procedentes de los Departamentos Centrales.
- 2) No se ha incluido en plantilla activa el personal adscrito al Grupo General de Jefaturas.



TABLA I.32.		
% TRASLADOS CONCEDIDOS SOBRE PETICIONES RECIBIDAS EN LAS DISTINTAS ZONAS		
Z O N A S	1986	1987
Barcelona .....	24,8	32,2
Madrid .....	14,9	24,8
Nordeste .....	24,0	35,9
Noroeste .....	26,0	36,6
Sureste .....	26,8	28,9
Suroeste .....	20,0	29,6
TOTAL .....	22,7	31,4

44

TABLA I.33.			
% PETICIONES RECIBIDAS SOBRE TOTAL PLANTILLA ACTIVA DE CADA GRUPO LABORAL			
G R U P O S	1986	1987	1988
Titulados Facultativos .....	4,9	6,9	5,3
Titulados Auxiliares .....	7,0	10,4	11,5
Delineantes, Dibujantes, Fotógrafos .....	11,4	10,2	16,4
Equipos .....	12,1	10,6	12,0
Redes .....	18,7	17,3	15,9
Administrativos .....	4,7	5,3	4,6
Operación .....	5,9	5,1	6,1
Enc. Conservación Vehículos .....	21,3	25,0	24,1
Oficios .....	14,2	12,1	13,2
Almacenes .....	14,5	12,5	11,9
Subalternos .....	11,4	11,0	6,7
Radiotelegrafistas .....	70,3	8,1	11,8
Grupos Informáticos .....	9,6	9,4	10,3



TABLA I.34.

% TRASLADOS CONCEDIDOS SOBRE PETICIONES RECIBIDAS  
POR GRUPOS LABORALES

GRUPOS LABORALES	1986	1987	1988
Titulados Facultativos .....	62,8	64,3	47,6
Titulados Auxiliares .....	53,5	50,8	57,5
Delineantes, Dibujantes, Fotógrafos .....	55,2	32,1	66,0
Equipos .....	24,0	54,4	81,5
Redes .....	13,4	15,5	14,8
Administrativos .....	34,7	53,2	57,6
Operación .....	46,6	9,9	4,3
Enc. Conservación Vehículos .....	87,9	55,5	42,8
Oficios .....	42,0	34,0	27,3
Almacenes .....	39,9	41,7	74,0
Subalternos .....	27,5	34,6	34,6
Radiotelegrafistas .....	—	—	50,0
Grupos Informáticos .....	51,7	77,1	76,0
TOTAL .....	22,7	31,4	38,9

45

Si la tendencia al cambio de acoplamiento puede ser indicativa de la estabilidad de la plantilla y, en cierta medida, de la satisfacción laboral, la movilidad interna debida a la promoción va asociada al proceso de actualización y profesionalización de la plantilla. La promoción en Telefónica se produce a través de una doble vía: por libre designación, en lo que respecta a los nombramientos para cargos, y por concurso-oposición, en lo que respecta al paso de un grupo laboral a otro. En el primer caso se ha dado una reducción en los nombramientos con respecto a 1985, mientras que en el segundo caso se produce un descenso en 1986, que es compensado en los años siguientes con un fuerte aumento en el número de promociones, que llega a alcanzar el 6% de la plantilla.

TABLA I.35.

## PROMOCION EN TELEFONICA

TIPOS DE PROMOCION	1985	1986	1987
Por libre designación .....	2.614	1.441	1.875
Por concurso-oposición .....	1.825	1.197	3.756



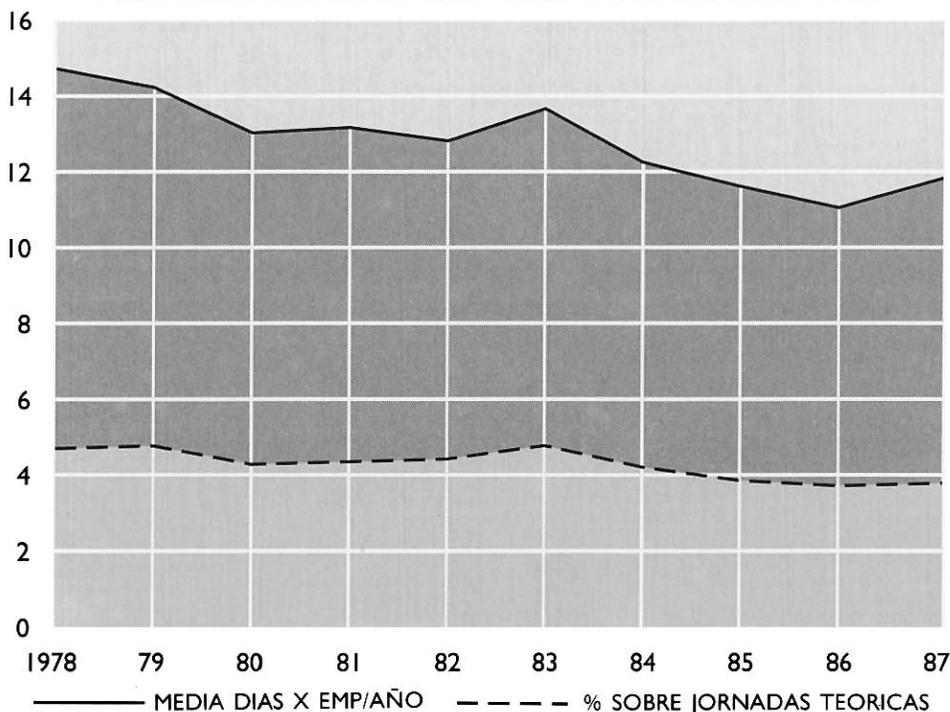
Aparte de los cambios estructurales que se producen en la plantilla, es oportuno considerar aquellos que ocurren de forma más esporádica y que, sin alterar la composición de la misma, van asociados a su estabilidad en el tiempo y a su rendimiento. Se trata de las alteraciones derivadas del absentismo laboral.

En principio, el absentismo podría ser entendido de un modo amplio que englobara no sólo los casos acogidos a la reglamentación existente, sino también todos aquellos en que las ausencias del puesto de trabajo no estuvieran justificadas, o en que se dieran deficiencias en cuanto al cumplimiento del horario. Sin embargo, y a falta de información sobre todos estos casos, habrá que limitarse aquí al absentismo que se produce por baja médica justificada (enfermedad, maternidad y accidente).

Tomando como índices generales del absentismo el promedio de días no trabajados por empleado/año y el porcentaje de días no trabajados sobre el total de jornadas teóricas de cada año, se observa un claro descenso en los diez últimos años. La baja por enfermedad es la causa principal del absentismo, a mucha distancia de las bajas por maternidad o por accidente, como se puede comprobar por los índices de frecuencia (n.º de bajas por empleado) y gravedad (n.º de días no trabajados por empleado) correspondientes a estos dos últimos años.

46

**GRAFICO 1.10**  
**EVOLUCION DEL ABSENTISMO EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS**





La incidencia del absentismo en los distintos grupos laborales es variada, con índices de frecuencia que oscilan entre 0,4 y 1,4, y con índices de gravedad que van de 4,5 a 23,7. Los grupos que están por encima de los niveles medios, tanto por número de bajas como por duración de las mismas, son los de Administrativos, Operación, Subalternos, Almacenes y Reclasificados.

**TABLA I.36.**  
**ABSENTISMO**

	1986		1987	
	Indice Frecuencia	Indice Gravedad	Indice Frecuencia	Indice Gravedad
Enfermedad .....	0,70	9,75	0,74	10,31
Maternidad .....	0,01	0,78	0,01	0,67
Accidente .....	0,02	0,67	0,02	0,78
TOTAL .....	0,73	11,20	0,77	11,76

**TABLA I.37.**  
**ABSENTISMO (I.F. e I.G.) POR GRUPOS LABORALES (1987)**

	N.º de Empleados	Indice de Frecuencia	Indice de Gravedad
Jefaturas y Titulados .....	7.388	0,36	4,51
Equipos .....	11.405	0,54	8,29
Planta Exterior .....	19.934	0,52	11,59
Administrativos .....	11.858	1,27	15,36
Operación .....	5.844	1,40	16,89
Informática .....	2.729	0,99	10,28
Subalternos .....	1.178	1,00	16,16
Almacenes .....	820	0,87	13,43
Oficios .....	403	0,46	9,74
Delineantes, Dibujantes y Fotógrafos ...	286	0,56	9,22
Engos. Conser. Vehículos .....	145	0,44	7,11
Radiotelegrafistas .....	19	0,68	21,16
Reclasificados .....	1.302	0,87	23,72
TOTAL .....	63.311	0,77	11,76



## 2.3 RETRIBUCIONES, COSTES DE PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD

De acuerdo con lo estipulado en el XIII Convenio Colectivo, la masa salarial para 1986 se incrementó inicialmente en un 8,56% (107 del IPC previsto). Los sueldos de todas las categorías se incrementaron en la misma proporción, un 9,40% sobre los existentes a finales de 1985. Además, al superarse en tres décimas el IPC previsto, se aplicó la cláusula de revisión salarial, incrementándose los sueldos en un 0,4%.

El siguiente Convenio Colectivo (1987-1988) estableció un incremento de masa salarial del 5,5% para 1987, que supuso unos porcentajes de subida en la misma proporción para las distintas categorías, excepto para los grupos 1 y 3, en los que los incrementos fueron superiores por la política de aproximación al sueldo del grupo 2. Además, se abonaron dos pluses de productividad de 14.000 y 15.000 ptas. por haberse alcanzado los índices estipulados a 30 de septiembre y haberse superado a 31 de diciembre de ese año. Dichos índices eran los que figuran en la tabla siguiente:

48

■ Líneas en servicio por empleado .....	159,3
■ Teléfonos por empleado .....	240,9
■ Productos de Explotación por empleado (en miles de Pesetas) ..	5.628,0
■ Incremento instalación de teléfonos 87/86 .....	15%

En 1988 el aumento de salarios ha sido el oficialmente previsto por el aumento del IPC (3%) más 0,9 puntos. En marzo y abril de 1989 se ha aplicado la revisión salarial de 1988 pactada en el Convenio Colectivo, como consecuencia de haberse superado el incremento del IPC oficialmente previsto. El sueldo medio anual por empleado en 1988 fue de 1.906.317 pesetas, sin incluir la revisión salarial anteriormente mencionada. De los 22 grupos laborales que figuran en el cuadro adjunto, sólo 7 superan la cota de 2.000.000 de pesetas, situándose el resto de grupos laborales en el intervalo entre 1.600.000 y 2.000.000 de pesetas. Teniendo en cuenta el total de empleados de la plantilla, el 12,4% figura con sueldos superiores a los 2.000.000 de pesetas, mientras que el 87,6% tienen sueldos comprendidos entre 1.600.000 y 2.000.000 de pesetas.



**TABLA I.39.**  
**SUELDOS MEDIOS PONDERADOS POR GRUPOS LABORALES**  
(En miles de ptas.)

GRUPOS LABORALES	1986	1987	1988
General de Jefaturas .....	2.229	2.369	2.571
Titulados Facultativos .....	2.764	2.898	2.998
Titulados Auxiliares Técnicos .....	2.177	2.316	2.472
Delineantes, Dibujantes y Fotógrafos .....	1.610	1.692	1.801
Encargados Equipos y Operadores Técnicos .	1.767	1.874	1.979
Mecánicos y Auxiliares Técnicos Planta .....	1.545	1.661	1.756
Encargados Brigada y Grupo Redes .....	1.777	1.890	1.986
Celad., Empalm., Aux. Técn. Red, Conductores .	1.582	1.652	1.748
Encargados Administrativos .....	1.854	2.015	2.124
Supervisores y Represen. Sº Abonados .....	1.637	1.780	1.880
Administrativos .....	1.556	1.651	1.748
Jefas y Supervisoras de Operación .....	1.657	1.821	1.914
Telefonistas .....	1.527	1.617	1.712
Encargados Conservación Vehículos .....	1.668	1.786	1.886
Encgd. Ofic. Aydtes. Almacén/Oficios varios .	1.455	1.553	1.629
Subalternos .....	1.417	1.515	1.607
Radioteleg., Radiotelef. y Telegrafistas .....	1.591	1.777	1.815
Ayudantes Técnic. y Ayudantes Tráfico .....	1.910	2.015	2.135
Técnicos y Analistas de Sistemas .....	2.637	2.790	2.917
Analistas-Programadores y Programadores .	2.113	2.148	2.276
Operadores y Ayudantes Información .....	1.669	1.727	1.828
<b>TOTAL .....</b>	<b>1.692</b>	<b>1.804</b>	<b>1.906</b>

49

**TABLA I.40.**  
**SUELDOS MEDIOS EN 1988**

S U E L D O S	Número de Empleados	%	Sueldo Medio
Más de 2.000.000 de pesetas .....	8.161	12,4	2.564.126
Entre 1.470.000 y 2.000.000 de pesetas ...	57.604	87,6	1.813.202
<b>TOTAL .....</b>	<b>65.765</b>	<b>100,0</b>	<b>1.906.317</b>

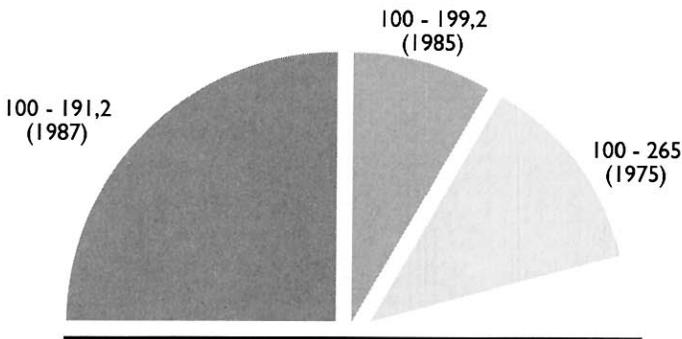


## ABANICO SALARIAL

El abanico salarial de Telefónica en el momento actual, y comparado con las principales empresas del país, aparece bastante cerrado. Asimismo, el análisis comparativo a través de un amplio período (1975-1987) muestra una clara tendencia al cierre de dicho abanico salarial, teniendo en cuenta los sueldos medios ponderados por grupos laborales. La curva de Lorenz muestra igualmente que la recta de equidistribución coincide prácticamente con la curva que relaciona porcentajes acumulados de sueldos y empleados.

GRAFICO I.11

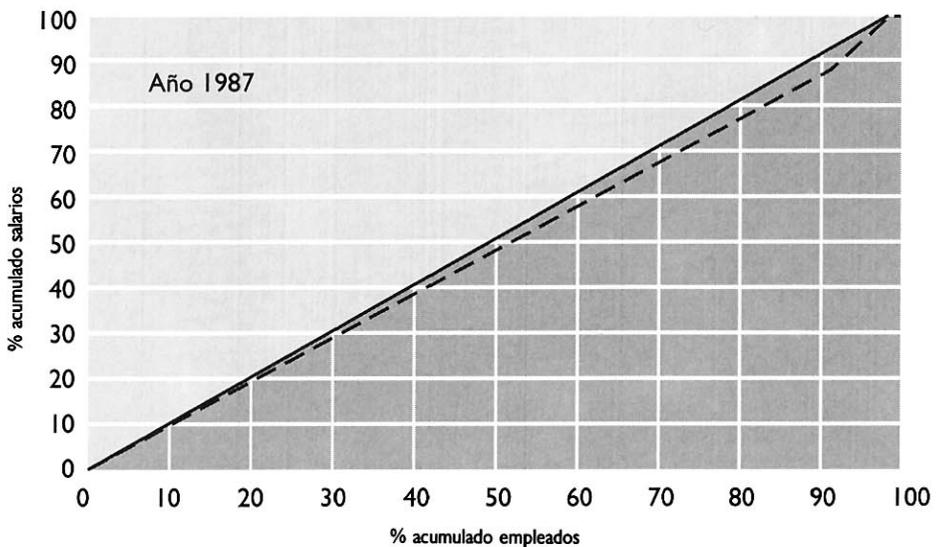
ABANICO SALARIAL (1975 - 1987)



50

GRAFICO I.12

DISTRIBUCION SALARIAL Y EMPLEADOS (CURVA DE LORENZ)





Los principales factores que han contribuido a ello son los siguientes:

- El incremento del sueldo por tramos en determinados años.
- La inclusión en el sueldo base de una serie de pluses que se vienen concediendo de forma lineal.
- Modificación en la estructura de los grupos laborales, con mayores ingresos en grupos más cualificados que acceden a categorías de nuevo ingreso.

## COSTES DE PERSONAL

Los costes de personal incluyen las remuneraciones, las cargas y atenciones sociales y los gastos de viaje. La evolución de los mismos en los tres últimos años figura en el cuadro siguiente:

TABLA I.41. COSTES DE PERSONAL (Millones de Pesetas)					
	1986	1987	% 87/86	1988	% 88/87
REMUNERACIONES .....	126.485	138.829	9,4	152.657	10,0
CARGAS Y ATENCIONES SOCIALES .	41.636	47.187	13,3	50.590	7,2
GASTOS DE VIAJE .....	4.860	6.117	25,9	7.480	22,3
TOTAL COSTE DE PERSONAL .....	173.341	192.133	10,8	210.727	9,7

51

FUENTE: Nivel de Gastos-Realización y Prev. Dto. Contabilidad.

Como se puede comprobar, el índice medio de incremento ha girado en torno al 10%, siendo el capítulo de los gastos de viaje el que ha experimentado la mayor subida, superior al 20%.

## PRODUCTIVIDAD

Se consideran como indicadores más significativos del nivel de productividad, en relación con el número medio de empleados, los de valor añadido, productos de explotación y número total de conferencias.



En el cuadro adjunto se presenta la evolución de dichos índices en el período 1980-87, así como la tasa anual acumulativa de crecimiento (TAAC) correspondiente a dicho período.

**TABLA 1.42.**  
**EVOLUCION DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

AÑO	VALOR AÑADIDO POR NUMERO MEDIO DE EMPLEADOS		PRODUCTOS DE EXPLOTACION POR N.º MEDIO DE EMPLEADOS		CONFERENC. TOTAL POR N.º MEDIO DE EMPLEADOS
	Miles Pts. corrient.	Miles Pts. contant (2)	Miles Pts. corrient.	Miles Pts. constant.	Ratio
1980	3.486	3.486	2.911	2.911	35.774
1983	5.475	4.164	4.824	3.668	40.413
1984	6.263	4.284	5.583	3.819	42.267
1985	6.995	4.593	6.289	4.129	46.111
1986	7.959	4.990	7.176	4.499	49.157
1987	9.158	5.440	8.261	4.907	54.372
(3) T.A.A.C.	14,8	6,6	16,1	7,7	6,2

52

(2) Índice del precio anual de los Servicios de Telefonía (Departamento de Estudios Económicos).

(3) Tasa anual acumulativa de crecimiento en el período 1980-87.

Para estimar los factores que posibilitan los crecimientos de la productividad, se puede utilizar la siguiente función:

$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{RENDIMIENTO} \times \text{INTENSIDAD DE CAPITAL} \\ \times \text{UTILIZACION DE CAPACIDAD PRODUCTIVA}$
--

Definida por:

RENDIMIENTO = Valor añadido por líneas de Servicio.

INTENSIDAD DE CAPITAL = Líneas instaladas por número medio de empleados.

UTILIZACION DE CAPACIDAD PRODUCTIVA = Líneas de servicio por líneas instaladas.



La productividad (valor añadido por número medio de empleados) en el período 80-87 ha crecido un 6,6%, favorecida principalmente por la intensidad de capital, que ha contribuido con un crecimiento del 4,3% en dicho período.

**TABLA I.43.**  
**INDICADORES EXPLICATIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD**  
(En Ptas. constantes)

AÑO	Valor Añadido	Líneas Instaladas	Líneas Servicio
	Líneas en servicio	N.º medio empleados	Líneas instaladas
80	29.019	134,8	89,1
83	31.110	156,6	85,5
84	30.901	161,0	86,1
85	31.841	166,4	87,7
86	32.701	171,3	89,1
87	33.389	180,9	90,1
T.A.A.C.	2,0	4,3	0,1



### 3. ESTADO DE LA ORGANIZACION

EN el diagnóstico del estado de la organización se tendrán en cuenta, en primer lugar, los aspectos relacionados con la conflictividad y el clima laboral; en segundo lugar, el funcionamiento de la comunicación interna, considerada ésta como factor decisivo en la dinámica organizacional, y en tercer lugar, se hará referencia al proceso de cambio que experimenta la cultura empresarial.

#### 3.1. CONFLICTIVIDAD Y CLIMA LABORAL

La conflictividad laboral en Telefónica se puede ver reflejada a través de indicadores tales como los paros laborales registrados, reclamaciones, demandas ante Tribunales, sanciones y, asimismo, por la participación en los concursos de ideas originales e iniciativas.

TABLA 1.44.  
RECLAMACIONES

TIPO DE ACTUACION	1986	1987	1988
RECLAMACIONES ESTIMADAS .....	5.127	4.446	1.810
RECLAMACIONES DESESTIMADAS ..	8.991	5.025	1.193
	14.118	9.471	3.003 (*)

(\*) En realidad, el número total de reclamaciones fue de 4.812.

La diferencia existente entre el total de reclamaciones recibidas y resueltas obedecen al proceso de descentralización.

#### DEMANDA ANTE TRIBUNALES

TIPO DE ACTUACION	1986	1987	1988
Conciliación .....	292	280	298
Juicios ante Magistratura .....	430	445	545
Conflictos Colectivos .....	7	8	21
Actas infracción .....	47	37	71

#### SANCIONES

TIPO DE ACTUACION	1986	1987	1988
Despidos .....	4	2	6
Traslados forzosos de residencia .....	7	7	5
Suspensión de empleo y sueldo .....	81	56	57
Otras .....	102	49	33
Sobreseimientos .....	24	27	3



En general, la conflictividad laboral durante este período ha sido reducida, centrándose principalmente en el tema concreto de ITP y Seguro Colectivo, que provocó tres paros de alcance nacional en el primer trimestre de 1986. Estos paros, junto a los resultados negativos de los dos referéndums convocados sobre este tema (1986 y 1987), indican que sigue siendo éste uno de los principales motivos de tensión que amenazan la normalidad de las relaciones laborales. Por otra parte, el resto de los paros habidos en este período incluyen las huelgas de carácter local por solidaridad con otros sectores y el paro del 14 de diciembre de 1988, de amplia repercusión nacional y al que se adhirió el 50% de la plantilla de Telefónica.

Con respecto al clima laboral, se ha efectuado un estudio mediante la técnica de Panel, que comporta la recogida de datos en sucesivas ocasiones de una muestra representativa de la plantilla, que varía parcialmente de una ocasión a otra. El cuestionario utilizado consta de 32 preguntas y ha sido contestado, en cada toma de datos, por 1.092 empleados. Las recogidas de datos se efectuaron en octubre de 1986, marzo y junio de 1987, junio de 1988 y enero de 1989.

A partir de los resultados obtenidos se han ido construyendo determinados indicadores de clima laboral —un indicador general y diez indicadores parciales—, cuya validez ha sido contrastada a lo largo del tiempo. Tomando como referencia una escala de uno a diez para estimar el estado del clima laboral, dichos indicadores se han mostrado bastante estables durante estos dos últimos años, tal y como muestra el cuadro correspondiente.

TABLA 1.45.  
INDICADORES DE CLIMA LABORAL

INDICADORES	Octubre 1986	Marzo 1987	Junio 1987	Junio 1988	Enero 1989
INDICADOR GENERAL .....	5,67	5,30	5,48	5,41	5,27
RELACIONES SOCIALES:					
■ Relaciones con Jefe inmediato .....	6,17	5,94	6,05	6,17	6,05
■ Relaciones con compañeros .....	8,34	8,27	8,37	8,40	8,34
■ Condiciones Físicas y Herramt. ....	4,93	4,83	5,03	5,28	5,08
TOTAL RELACIONES SOCIALES .....	6,12	5,96	6,09	6,23	6,10
IDENTIFICACION CON EL PROPIO TRABAJO	6,81	6,47	6,56	6,65	6,56
POLITICA DE PERSONAL:					
■ Retribución .....	4,52	4,17	4,04	3,95	3,79
■ Formación/Promo./Selecc./Traslad. ....	3,98	3,73	3,82	4,34	4,25
■ Asuntos Sociales .....	5,48	5,28	5,43	5,20	5,20
■ Horario y Jornada Laboral .....	7,25	7,01	7,32	7,29	7,19
TOTAL POLITICA DE PERSONAL .....	4,87	4,61	4,70	4,81	4,74
CLIMA ORGANIZACIONAL .....	5,24	4,78	5,11	4,22	3,49
PREVISION SOCIAL .....	4,07	3,30	3,18	3,14	3,46



El indicador general se mantiene en un nivel medio moderado. Por otra parte, los indicadores parciales en los que se obtienen los valores más altos son los que corresponden a las relaciones con los compañeros, el horario y la jornada laboral, y la identificación con el propio trabajo; aquellos en los que se obtienen las puntuaciones más bajas son los de Previsión Social, Clima Organizacional, Retribuciones y aspectos relacionados con Selección y Formación. De estos dos últimos, el de retribuciones ha ido sufriendo un progresivo descenso, mientras que el de Selección y Formación ha experimentado un ligero aumento en las dos últimas encuestas.

Por lo que respecta al análisis diferencial del clima laboral, los resultados más significativos se pueden resumir en los siguientes:

- a) En la mayoría de los indicadores, la tendencia general es la de que la apreciación del clima laboral por los empleados es tanto más positiva cuanto mayor es su edad. Hombres y mujeres tienden a mostrar actitudes parecidas, salvo, quizá, en lo que respecta a las Retribuciones —donde se quejan más los hombres— y a las condiciones físicas del trabajo, donde se da mayor insatisfacción entre las mujeres.
- b) Al considerar las diferencias entre los distintos grupos laborales, éstas no suelen ser significativas estadísticamente, aun cuando se observa una tendencia mayor de insatisfacción en el grupo de Equipos con respecto a casi todos los indicadores utilizados. Por otra parte, los Titulados y Administrativos se sienten especialmente afectados en lo que respecta a la identificación con el propio trabajo.
- c) El nivel de estudios también parece estar asociado a la satisfacción laboral en sentido negativo. Los trabajadores con estudios medios y superiores tienden a mostrar mayor insatisfacción que aquellos que sólo tienen estudios primarios.
- d) Sin embargo, no se observan diferencias entre los empleados con responsabilidad de mando y los que no la tienen, compartiendo ambos tipos de empleados las mismas inquietudes e insatisfacciones.
- e) Por último, y atendiendo a la distribución geográfica de los empleados, son los de la provincia de Madrid los que muestran mayor insatisfacción, tanto en el indicador general como en otros parciales. Por lo demás, la baja puntuación del personal de Departamentos Centrales en el indicador de identificación con el propio trabajo apunta a la misma tendencia observada en Titulados y Administrativos de sentirse infrautilizados.

## 3.2 COMUNICACION INTERNA

Uno de los elementos fundamentales de la dinámica organizacional es la comunicación interna. El funcionamiento de la organización depende, en gran medida, del nivel de comunicación existente y de las formas que adopta la misma.



El estudio sobre Comunicación Interna que se llevó a cabo en la Compañía en 1985-86 puso de manifiesto los déficits y necesidades que se daban a este respecto y sirvió para diseñar el *Plan Director de Comunicación* que se puso en marcha a finales de 1986.

La metodología de este estudio incluía tres apartados: el análisis cualitativo de la información recogida en diversas reuniones de grupo, con empleados de ditintos estamentos y demarcaciones territoriales; un análisis cuantitativo de los resultados de una encuesta efectuada a cerca de 500 empleados, y un estudio documental con análisis de contenidos de las publicaciones existentes en Telefónica y en otras empresas del sector de transportes y comunicaciones.

Los principales resultados del estudio se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La comunicación vertical (descendente y ascendente) adolece de lentitud y falta de agilidad, mientras que la comunicación horizontal se ve entorpecida por la falta de coordinación y de colaboración entre las unidades operativas.
- Los empleados se consideran insuficientemente informados en ámbitos diversos que abarcan, desde los aspectos generales relacionados con las políticas de la empresa y los cambios de estructura, hasta aspectos más concretos relacionados con el área de personal y con las funciones propias del puesto de trabajo.
- Los soportes habituales para la comunicación interna en Telefónica (Conducto reglamentario, Publicaciones, Buzón de Sugerencias, etc.) se consideran suficientes aun cuando están desaprovechados, en cuanto a su operatividad y eficacia.
- Las variables que parecen influir más en el estado de la comunicación interna son el lugar de acoplamiento (Organización Central/territorial), el grupo laboral (los de Redes, Equipos y Operación son los que se sienten peor informados) y la antigüedad en la Compañía (con más sentido crítico en los empleados que llevan menos tiempo).

Se da, pues, una actitud negativa hacia la comunicación que se ve reforzada por condiciones objetivas, tales como los hábitos y normas tradicionales de la Compañía, los cambios organizativos con el consiguiente abultamiento de la estructura y la situación indefinida del papel a desempeñar por los mandos medios.

El plan de actuación que se ha puesto en marcha a partir de este diagnóstico del estado de la comunicación interna, incluye, en primer lugar, medidas de sensibilización acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación, tanto para mejorar el clima laboral como para conseguir un mejor rendimiento económico y social. En segundo lugar se ha procedido a la renovación del sistema de publicaciones, destacando la edición de una revista de información empresarial ("Hilo Directo") que se distribuye por correo y a domicilio a todos los empleados. En tercer lugar se han adoptado medidas para



fomentar la creación de grupos de iniciativas y la dirección participativa por objetivos, como elementos decisivos para mejorar la comunicación interna y contribuir, en último término, a la configuración de una nueva cultura empresarial.

### 3.3. CULTURA EMPRESARIAL

Los cambios en el entorno económico y tecnológico, así como el propio desarrollo experimentado por Telefónica en los dos últimos decenios, han cuestionado todo un conjunto de valores, actitudes y modos de entender la actividad empresarial en la Compañía. El así llamado "espíritu Telefónico", por el que los empleados se consideraban miembros de una gran familia, ha ido perdiendo vigencia progresivamente. Ello ha dado lugar a una situación de vacío cultural y de crisis de identidad, en la que, al mismo tiempo, se producen intentos de configurar un nuevo sistema de valores más acorde con el momento actual.

58

Los efectos de esta situación de cambio cultural se manifiestan especialmente en la estructura de mando de la empresa, tal y como se desprende de los estudios realizados en los últimos años sobre Clima Laboral, Mandos Medios y Cultura de Empresa en Directivos.

La expansión de la Compañía y la continua reestructuración a la que ha estado sometida han dado lugar a una creciente fragmentación y dispersión, con dificultades para la coordinación de funciones y el logro de objetivos globales.

El empleado se siente a veces perdido y desconcertado, con necesidades formativas importantes para responder a las demandas cambiantes de su trabajo; los mandos medios tienden a identificarse más con la problemática del resto de los empleados que con los objetivos de la Empresa, sintiéndose sin recursos para asumir plenamente el papel de mando, y, finalmente, en la escala de directivos se observa una sobrecarga de responsabilidad que lleva, en muchas ocasiones, a la acción compulsiva por resolver los problemas inmediatos.

En líneas generales, se observa una crisis de liderazgo asociada al hecho de basar la función de mando en relaciones de dependencia, más que centrarla en la tarea y asumirla con criterios de profesionalidad.

Esta situación se deriva simplemente de la falta de un recambio disponible con respecto a la Cultura tradicional de Telefónica. En este sentido, la alta dirección de Telefónica ha tomado conciencia del problema y ha iniciado ya acciones que contribuyen a la afloración de una nueva cultura basada en criterios de calidad del servicio, fomento de cauces de participación y comunicación, y normalización de los sistemas de diagnóstico y planificación.



## 4. DESARROLLO Y PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

ESTE último apartado trata de aquellos aspectos del Area de los Recursos Humanos que más tienen que ver con la proyección de futuro de la empresa. En primer lugar, la planificación misma de los recursos humanos; en segundo lugar, las acciones más significativas de la política de selección y formación, y, finalmente, una breve exposición de las principales líneas de desarrollo que se han iniciado ya en la Compañía para mejorar las relaciones humanas.

### 4.1 PLANIFICACION

Desde el año 1983, Telefónica ha mantenido un compromiso de mantenimiento de los niveles globales de empleo, asumido en los sucesivos Convenios Colectivos y que se ha venido cumpliendo con tan sólo ligeras desviaciones por encima del objetivo marcado. Asimismo, dicho compromiso ha formado parte de la estrategia fundamental del *PLAN DE RECURSOS HUMANOS 1986/90*, donde se formula como uno de los objetivos principales de la Compañía *la asignación y adaptación óptima de los recursos humanos, manteniendo el nivel de empleo en términos globales.*

59

Este planteamiento estratégico implicaba, ante todo, un aumento del nivel general de cualificación de la plantilla. Ello significaba que la Compañía pretendía hacer crecer la proporción relativa de empleados pertenecientes a categorías de alta cualificación (Títulos Superiores y Medios, Mandos Intermedios, Analistas y Programadores) a costa de otras categorías que disminuyen por responder a actividades en transformación (Mecánicos, Administrativos, Celadores, Empalmadores). Además, en esta misma línea, se han creado las nuevas categorías de Auxiliares Técnicos de Red y Planta, destinadas a la promoción de Celadores-Empalmadores y Mecánicos, respectivamente, y que se caracterizan por una ampliación y diversificación de las funciones de las categorías de origen y una adaptación mayor a las exigencias de la nueva tecnología introducida en las plantas de Telefónica.

Asimismo, y en consonancia con este planteamiento de conjunto, se intensifican las posibilidades de promoción con mayores ofertas de plazas en categorías de nivel medio o superior, en categorías de nueva creación. La potenciación de las figuras de Promotor y Gestor Comercial suponen un ensanchamiento de los sectores intermedios de la empresa.

Los Planes Anuales de empleo de 1986 y 1987 han tratado de responder a los objetivos del *Plan de Recursos Humanos*, dando lugar a un fuerte crecimiento de la plantilla en los grupos de más elevada cualificación a expensas de actividades laborales en



recesión. Mientras que se ha incrementado en más de un 20% el personal perteneciente a los grupos de Titulados e Informáticos, pasando en conjunto de 7.305 a 8.869, los Grupos de Equipos, Redes y Administrativos han pasado de una cifra global de 46.115 a 44.384, con un descenso del 4%.

**TABLA I.46.**  
**INCREMENTOS NETOS DE PERSONAL POR GRUPOS**

	1986	1987
Titulados Facultativos .....	259	390
Titulados Medios .....	275	292
Equipos .....	-292	195
Redes .....	-207	-872
Administrativos .....	-174	-351
Operación (Telefonistas) .....	64	-92
Subalternos y Almacenes .....	-5	5
Informáticos .....	289	328
Otros .....	34	396
<b>TOTAL INCREMENTO .....</b>	<b>243</b>	<b>291</b>

60

Los potenciales desajustes que ha podido ocasionar esta política de amortización de empleos en las categorías más numerosas y de más baja cualificación han sido compensados de forma transitoria por el programa de contratación temporal para prácticas y formación, iniciado en 1985 y cuyas cifras figuran en la tabla correspondiente.

**TABLA I.47.**  
**CONTRATOS TEMPORALES EN 1986 Y 1987**

EN PRACTICAS	1986	1987
Titulados Superiores .....	304	259
Titulados Medios .....	174	174
Delineantes/dibujantes .....	69	70
Administrativos .....	882	1.164
Informáticos .....	133	145
Ayudantes de Oficios .....	4	9
Mecánicos/celadores/empalmadores .....	—	618
<b>PARA LA FORMACION .....</b>		
Mecánicos/celadores/empalmadores .....	956	784
<b>FORMADORES .....</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
<b>TOTALES .....</b>	<b>2.548</b>	<b>2.792</b>



TABLA I.48.  
CONTRATOS REALIZADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

TIPO CONTRATO	CATEGORIA	12 meses	18 meses	TOTAL
Prácticas	Titulados Superiores .....	126	133	259
	Titulares Auxiliares .....	114	60	174
	Analistas S./P. ....	1	2	3
	Programadores/S. ....	18	22	40
	Op. Informáticos .....	5	21	26
	Op. Sistemas .....	1	1	2
	Op. Aplicaciones .....	1	4	5
	Ayudantes Informáticos .....	23	46	69
	Administrativos .....	158	994	1.152
	Oficial Oficinas .....	6	3	9
	Delineantes .....	4	66	70
	Mecánicos/Celad./Empalm. ....	—	618	618
Formación	Mecán./Cel./Empal. 16 años .....	14	—	—
	Mecan./Cel./Empal. 17 años .....	64	—	—
	Mecan./Cel./Empal. 18 o 19 años .....	249	—	—
TOTAL .....		784	1.970	2.754

61

TABLA I.49.  
PERSONAL EVENTUAL EN ACTIVO AL FINAL DE CADA AÑO

CATEGORIA	1986	1987	1988
Titulados Facultativos .....	5	2	—
Titulares Auxiliares .....	1	20	5
Delineantes .....	—	1	—
Mecánicos .....	—	—	677
Celadores/Empalmadores .....	—	—	707
Administrativos .....	2	15	245
Telefonistas .....	40	25	279
Oficiales Oficinas .....	—	—	1
Ayudantes Almacén .....	33	17	10
Operadores Informáticos .....	—	—	9
Ayudantes Informáticos .....	—	—	3
TOTAL .....	81	80	1.936



En conjunción con los planes de redistribución de la plantilla, la política de recursos humanos se implementa fundamentalmente a través de los procesos de selección y formación, que ahora se pasa a revisar.

## 4.2. SELECCION

En Telefónica los procesos de selección engloban la evaluación de los candidatos que aspiran a ingresar en la Compañía en una determinada categoría laboral y la de los empleados que desean promocionar a esa misma categoría o grupo laboral. El instrumento habitual de toma de decisiones en ambos casos es un tribunal de selección que realiza simultáneamente ambas evaluaciones, de acuerdo con las normas de las convocatorias correspondientes.

62

En el bienio 1986-87 gran parte de las convocatorias celebradas han sido para promoción o, en todo caso, no se han abierto al ingreso de personal que no estuviese trabajando ya en la Compañía en virtud, al menos, de los contratos temporales. La existencia del colectivo de contratados en prácticas y para la formación ha permitido disponer de una fuente de reclutamiento específico, que ha hecho que las convocatorias de carácter mixto (ingreso y promoción) se hayan reducido con respecto a períodos anteriores.

En 1986 se resolvieron 42 convocatorias, de las que solamente 20 fueron convocatorias mixtas, con una oferta total de 1.350 plazas. El resto, hasta unos 3.200 puestos a cubrir, se han resuelto a través de convocatorias exclusivamente de promoción. En 1987 se celebraron 39 convocatorias, de las que 21 fueron de ingreso y promoción, con una oferta total de 1.462 plazas. El resto, hasta 3.300 puestos a cubrir, se resolvieron por convocatorias de promoción.

Las convocatorias en las que se utilizó la fórmula mixta, con objeto de reclutar personal externo, fueron en general las que buscaban personal de más elevada cualificación (titulados e informáticos), reservándose para la promoción interna las convocatorias destinadas a mandos medios y funciones de cualificación intermedia.

**TABLA 1.50.**  
**CONVOCATORIAS DE INGRESO Y PROMOCION**

	1986		1987	
	Aspirantes	Seleccionados	Aspirantes	Seleccionados
Empleados .....	25.348	2.028	36.933	2.417
Ajenos .....	9.460	1.052	8.239	1.170
TOTAL .....	34.088	3.080	45.172	3.587



El incremento sustancial del número de aspirantes-empleados en las convocatorias de selección de 1987 se debe a una apertura del abanico de candidatos posibles a la mayoría de las convocatorias, consecuencia de los acuerdos del último Convenio Colectivo.

Entre el colectivo de nuevas incorporaciones a Telefónica, hay que señalar la incorporación de 315 empleados procedentes de *Standard Eléctrica*, como continuación del compromiso de incorporar a un colectivo de 900 trabajadores de esta empresa. Este acuerdo entre Telefónica y Standard ha contribuido a facilitar el proceso de reconversión de Standard, al tiempo que ha aprovechado el caudal de formación existente en los empleados de dicha empresa.

**TABLA I.51.**  
**PERSONAL DE STANDARD-ALCATEL INCORPORANDO EN 1986**

GRUPOS LABORALES	1986
Titulados Medios .....	41
Analistas y Programadores .....	28
Operadores Informáticos .....	53
Ayudantes Informáticos .....	9
Mecánicos .....	124
<b>TOTAL .....</b>	<b>315</b>

63

Así pues, el comportamiento de Telefónica en el campo del reclutamiento y selección de los R.H. combina la satisfacción de las necesidades de personal en cuanto a los niveles de cualificación, la cooperación con empresas del sector en sus planes de reconversión, la oferta amplia de oportunidades de promoción de cara a sus trabajadores y una política comprometida en el mantenimiento de empleo.

### 4.3. FORMACION

La actividad de formación en Telefónica está organizada en torno a un Servicio Central, Escuelas de Formación o centros Territoriales y Aulas Provinciales.

El Servicio de Formación, en la Organización Central, desempeña tareas de planificación, interviniendo en la elaboración de los planes de formación, y tareas de coordinación y evaluación en el ámbito nacional. También se encarga del diseño y preparación de programas e interviene directamente en la organización de acciones de formación centra-



lizada. Tiene, asimismo, a su cargo la representatividad de la empresa en la Comisión Nacional de Formación, órgano de representación mixta de trabajadores y empresa, con competencias para marcar las grandes líneas que deben orientar la formación.

En todo caso, la responsabilidad fundamental sobre la formación corresponde a las Direcciones Provinciales, que son las unidades básicas de gestión en el actual proceso de descentralización. A ellas corresponde la responsabilidad de hacer el diagnóstico de sus necesidades de formación y de poner en marcha, bien con recursos propios o con el apoyo de otras provincias, las acciones de formación oportunas.

Las Escuelas de Formación son unidades especialmente dotadas de recursos en provincias que han sido cabeceras de zona en épocas recientes y que, dado el volumen de su plantilla, requieren una importante infraestructura de formación (Madrid, Barcelona, Bilbao, Zaragoza, Valencia, León y Sevilla). Estas Escuelas desarrollan un importante trabajo en tareas de formación en el ámbito interprovincial y nacional, prestando apoyo con sus recursos a otras provincias de su misma área geográfica y a toda la organización, principalmente mediante la implantación de los distintos cursos.

64 Las actividades de formación de Telefónica se distribuyen en dos apartados principales: la *formación para el ingreso y la promoción*, por una parte, y la *formación de reciclaje y perfeccionamiento*, por otra.

#### 4.3.1. FORMACION DE INGRESO Y PROMOCION

Forma parte, en la mayoría de los casos, del proceso de selección y está orientada a proporcionar, a los que han superado la primera fase del mismo, la capacitación suficiente para desempeñar las tareas propias del grupo laboral al que se incorporan. La superación de estos cursos es un requisito para completar el proceso selectivo, tanto en el caso de los empleados que aspiran a la promoción como en el de los candidatos a ingresar en la Compañía.

La actividad asociada al ingreso y promoción durante el trienio 1986-88 ha tenido, al igual que el conjunto de acciones formativas, un desarrollo dinámico derivado de la propia política de empleo y promoción interna que ha mantenido la empresa. Los datos cuantitativos de este tipo de formación aparecen reflejados en el cuadro adjunto.

TABLA 1.52.  
FORMACION DE INGRESO Y PROMOCION

	1986	1987	1988
NUMERO DE CURSOS .....	36	53	267
NUMERO DE ALUMNOS .....	1.860	3.829	6.124
NUMERO HORAS CURSO .....	8.550	20.191	61.411
NUMERO HORAS ALUMNO/A .....	441.750	717.668	1.408.542



El incremento de todas las variables –cursos, alumnos y horas– ha implicado un mayor esfuerzo en el diseño, los recursos didácticos y la evaluación de las acciones formativas, lo cual ha permitido incrementar también los aspectos cualitativos de este tipo de formación. Un considerable número de cursos de Ingreso y Promoción han tenido seminarios de formación complementaria, de acuerdo con las necesidades específicas de la actividad a realizar en el puesto de trabajo.

#### 4.3.2. FORMACION DE RECICLAJE Y PERFECCIONAMIENTO

Se orienta a mejorar y actualizar la preparación de los distintos grupos de trabajadores, mandos incluidos, para que puedan responder a las demandas planteadas por la introducción de nuevas tecnologías, nuevos servicios a los clientes o nuevas formas de gestión y realización del trabajo. Los datos de esta actividad formativa quedan recogidos en el cuadro adjunto.

	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
NUMERO DE CURSOS .....	2.741	3.176	3.711
NUMERO DE ALUMNOS .....	31.656	33.886	39.253
NUMERO HORAS CURSO .....	75.139	95.411	119.741
NUMERO HORAS ALUMNO/A .....	867.571	1.133.100	1.266.557

65

La Formación de reciclaje ha experimentado también un considerable incremento en el trienio 1986-88, tanto en cursos como en alumnos y horas lectivas. La mayoría de estos cursos han sido impartidos con recursos propios y únicamente en el caso de cursos para Mandos Medios y Directivos y cursos de nuevas tecnologías se ha recurrido a empresas formativas colaboradoras cuando los recursos propios resultaban insuficientes.

Asimismo, a lo largo del período considerado se ha impulsado, de manera considerable, el apoyo técnico a la formación en el campo de las tecnologías audiovisuales, con un apreciable incremento en la producción de vídeos, diapositivas y transparencias.

En el campo de la enseñanza asistida por Ordenador se ha desarrollado una labor de investigación, análisis y pruebas que han permitido establecer las bases metodológicas para un posterior desarrollo.

En la enseñanza de idiomas se ha racionalizado su impartición y mejorado el rendimiento de la misma, que a lo largo del trienio, debido al incremento de la demanda, ha implicado el establecimiento de criterios de necesidad.



Por último, cabe destacar la organización de numerosas jornadas formativas (con duración igual o superior a 6 horas), las cuales han registrado un considerable incremento a lo largo del período de referencia, tal y como muestra el cuadro adjunto. En las dos tablas siguientes figuran los cursos y jornadas que se han llevado a cabo en las distintas Escuelas de Formación.

**TABLA I.54.**  
**JORNADAS FORMATIVAS**

	1986	1987	1988
NUMERO DE CURSOS .....	1.176	2.623	3.257
NUMERO DE ALUMNOS .....	13.566	29.223	34.317
NUMERO HORAS CURSO .....	7.056	14.591	17.156
NUMERO HORAS ALUMNO/A .....	81.396	1.625.000	180.762

66

**TABLA I.55.**  
**CURSOS DE RECICLAJE Y PERFECCIONAMIENTO**

DISTRIBUCION TERRITORIAL	1986		1987		1988	
	CURSOS	ALUMNOS	CURSOS	ALUMNOS	CURSOS	ALUMNOS
ORGANIZACION C.	487	8.999	640	9.606	872	9.631
BARCELONA .....	328	4.453	423	3.600	443	4.875
MADRID .....	556	5.986	384	4.077	452	4.947
LEON .....	232	2.315	284	3.091	377	5.584
SEVILLA .....	393	3.143	554	5.143	563	4.940
VALENCIA .....	535	4.945	298	2.528	363	3.576
VIZCAYA .....	(*)	(*)	320	3.518	345	3.159
ZARAGOZA .....	210	1.815	273	2.323	296	2.541
TOTALES .....	2.741	31.656	3.176	33.886	3.711	39.253



DISTRIBUCION TERRITORIAL	1986		1987		1988	
	CURSOS	ALUMNOS	CURSOS	ALUMNOS	CURSOS	ALUMNOS
ORGANIZACION C. BARCELONA .....	177	2.552	514	7.813	805	8.224
MADRID .....	274	3.208	440	4.834	313	4.483
LEON .....	134	1.635	368	3.943	302	3.316
SEVILLA .....	203	1.989	439	4.938	694	7.489
VIZCAYA .....	(*)	(*)	288	2.450	406	3.053
ZARAGOZA .....	124	1.421	168	1.328	270	2.615
<b>TOTALES .....</b>	<b>1.176</b>	<b>13.566</b>	<b>2.623</b>	<b>29.223</b>	<b>3.257</b>	<b>34.317</b>

(\*) Debido a que en 1986 existía otra configuración territorial, los datos del ámbito de la Escuela de Vizcaya están integrados en Zaragoza.

Los recursos dedicados a formación, tanto en lo que respecta a plantilla como a los gastos de gestión autónoma, quedan reflejados en los dos cuadros siguientes.

67

<b>GASTOS DE NOMINA (en miles de pesetas)</b>				
HORAS DENTRO/JORNADA	1986	1987	1988	1989
PLANTILLA DEDICADA .....	265	223	195	195
IMPORTE MEDIO .....	2.354	2.654	3.715	3.839
<b>TOTAL IMPORTE .....</b>	<b>623.920</b>	<b>591.760</b>	<b>724.454</b>	<b>748.624</b>

	SERVICIO FORMACION	RESTO ORG. CENTRAL	ORGANIZACION TERRITORIAL	TOTAL
REMUNERACIONES PROFESORES .	170.713	39.499	179.943	390.155
VIAJES Y DIETAS .....	806.941	1.443	135.348	943.732
SERVICIOS CONTRATADOS .....	412.739	68.621	50.991	532.351
MATERIALES DE PRACTICAS Y HERRAMIENTAS .....	27.243	2.824	31.132	61.199
<b>TOTAL .....</b>	<b>1.417.636</b>	<b>112.387</b>	<b>397.414</b>	<b>1.927.437</b>



## 4.4. ACCIONES DE DESARROLLO

El desarrollo de los recursos humanos no se limita a las acciones puntuales de selección y formación sino que busca una mayor incidencia en la actividad habitual de los empleados, en el ejercicio de sus funciones y en la dinámica de las relaciones personales dentro de la empresa. La necesidad de hacer un planteamiento más global de la política de personal en Telefónica ha llevado a la creación de un Servicio de Desarrollo de Recursos Humanos, cuyas principales funciones son el diagnóstico continuado del estado de la organización y la programación y puesta en marcha de acciones que contribuyan a corregir las deficiencias detectadas y a conseguir los objetivos inherentes al cambio de cultura empresarial.

En cuanto a la labor de diagnóstico, ya se han mencionado a lo largo de este BALANCE SOCIAL los principales estudios que se han llevado a cabo en estos últimos años (Comunicación interna, Clima Laboral, Mandos Medios, Cultura de Directivos, etc.), habiéndose expuesto los resultados más relevantes en el apartado 3.

68 Por lo que respecta a los programas de acción, cabe señalar la existencia de tres frentes principales. En primer lugar, en el ámbito de la comunicación interna destaca el nuevo plan de publicaciones, la creación de grupos de comunicación y los programas de formación del mando. En segundo lugar, en el ámbito del desarrollo hay que destacar el desarrollo de grupos de iniciativas, los programas de dirección participativa por objetivos y los concursos de proyectos de mejora (que sustituirán a los anteriores concursos de ideas originales). Y por último, en el ámbito de la gestión, la labor fundamental ha consistido en efectuar un Inventario de Potencial Directivo y en poner las bases para desarrollar un amplio programa de desarrollo de mandos; asimismo, se ha puesto en marcha un sistema racional de selección de directivos.

La integración de estos tres frentes de acción, así como su relación de dependencia de los resultados del diagnóstico, aparecen ilustradas en la figura adjunta.



# ACCIONES DE DESARROLLO

GRAFICO I.13.

