

ESADE

ESADE

Instituto Persona, Empresa y Sociedad

 FUNDACIÓ
Caixa Sabadell

ENTIDAD PROMOTORA DEL IPES

ESADE

Av. Pedralbes 60-62
E-08034 Barcelona
Tel. +34 93 2806162
Fax +34 93 2048105
www.esade.edu



IPES Danone en Ultzama

IPES

Instituto Persona, Empresa y Sociedad

Danone en Ultzama

Josep M. Lozano
Conxita Folguera

Danone en Ultzama

Josep M. Lozano
Conxita Folguera

Danone en Ultzama

ESADE

IPES
Instituto Persona, Empresa y Sociedad

Impresión: Estudió – Barcelona
Octubre 2003

ISBN: 84-88971-04-4
Depósito legal: B 28 077-2003

Índice

Presentación	7
Danone en Ultzama: una invitación a la reflexión	9
Danone en Ultzama	23
1. La empresa Danone en España	25
1.1. Necesidad de reducir los costes de producción	25
1.2. Cerrar un centro, pero... ¿cuál?	27
1.3. El centro de Danone en Ultzama	29
2. El doble proyecto de Danone	31
2.1. El origen del doble proyecto	31
2.2. El doble proyecto de Danone en Ultzama	34
3. Un plan social para los trabajadores y un plan industrial para el valle de Ultzama	39
3.1. El plan social: la propuesta de la empresa para los empleados	40
3.2. El plan industrial: la propuesta de la empresa para el valle de Ultzama	44
4. El proceso de comunicación y negociación	47
4.1. El comunicado de Danone	48
4.2. Reacciones a la comunicación de la decisión	49
4.3. El proceso de negociación	60
5. Los acuerdos finales: el plan social y el plan industrial	71
5.1. El plan social	71
5.1.1 La tarea de la Antena de Empleo	74
5.1.2 Los resultados del plan social	75
5.2. El plan industrial	76
6. Ultzama, después de los acuerdos	83
7. Valoraciones finales	85

8. Anexos	87
Anexo I. Cronología de los acontecimientos	87
Anexo II. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores Artículos 40 y 51	88
9. Bibliografía	97
Documentación	97
Dossier de prensa y medios de comunicación	98
Documentos internos de Danone	98
Web	99

Presentación

Uno de los objetivos del Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE desde su creación es la publicación de casos. Tal y como indicamos en la introducción de este primer caso, pretendemos que la elaboración y publicación de los casos que presentemos en público sean una oportunidad para compartir el deseo de aprender y mejorar en todo lo que se refiere al desarrollo de la responsabilidad social de la empresa.

Puesto que en las páginas siguientes ya ponemos de relieve algunos aspectos nucleares de nuestro enfoque, no me extiendo más en ello. Pero no lo hago, además, por otro motivo: creo que lo que marcará la identidad y el perfil de esta colección de casos del IPES será, precisamente, la selección de los mismos. No me gustan las declaraciones de principios al inicio de los proyectos, entre otras cosas porque lo que más me interesa de los principios son los finales (y esto, por cierto, me vale también para las personas que se autocalifican de "principios"). Dejemos, pues, que sea el tiempo quien dé cuenta de la identidad y la vertebación de los casos que publica el IPES. En cualquier caso, nos arriesgamos a dejar constancia de que intentaremos que los casos del IPES, en un sentido muy amplio,

resulten atractivos como lo es un restaurante al que acudimos sabiendo que, aunque varíen los platos que nos ofrece la carta, no nos defraudará.

Lo que sí queremos es trabajar a fondo los casos en los que nos sumergimos. Queremos comentarlos y contrastarlos con nuestros interlocutores. Queremos dedicarles el tiempo necesario. Y, sobre todo, aspiramos, una vez acabada su redacción, a ver el tiempo que les hemos dedicado como algo placentero y estimulante, que nos ha permitido a todos los que hemos estado involucrados en su elaboración comprendernos mejor a nosotros mismos (aunque sólo sea un poco), comprender nuestra manera de entender las organizaciones y la realidad a la que nos hemos acercado. En este sentido, como todo caso es una aventura de aprendizaje, estamos abiertos a reflexionar conjuntamente con empresas y organizaciones cuyas experiencias puedan ser relevantes en clave de responsabilidad, sostenibilidad y compromiso activo con valores.

No quisiera acabar estas líneas sin expresar mi agradecimiento. A Francesc Martínez Rius, por la confianza y la libertad que nos ha dado. Hoy se habla mucho de políticas de

“puertas abiertas”, pero yo dudo que alguien pueda disfrutar de una oportunidad de experimentarla como lo hemos podido hacer nosotros. A Christian Rodríguez, por su amabilidad y disponibilidad. A Ricard Serlavós, porque fue quien nos puso sobre la pista de este caso y no ha dejado de apoyarnos en su desarrollo. A Laura Albareda, porque, como siempre, ha sido un elemento clave para que una iniciativa

del IPES llegara a buen puerto. A los participantes en los diversos programas MBA de ESADE, por muchas de sus preguntas y observaciones, que han enriquecido y modificado algunas de nuestras aproximaciones a este caso. Y a Conxita Folguera, porque lo que he aprendido de ella y con ella es más de lo que ahora podría hacer constar.

Josep M. Lozano

Director del Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE



Danone en Ultzama: una invitación a la reflexión

¿Qué caso? ¿Qué mirada?

Este texto explica la historia del cierre de una planta productiva. Su inclusión en el género “casos de empresa” puede plantear algunas dificultades, circunstancia esta de la que somos conscientes. En sentido estricto, no puede inscribirse en la tradición pedagógica iniciada por la Harvard Business School, centrada fundamentalmente en la toma de decisiones. Heredero de esta tradición, el método del caso es en la actualidad ampliamente utilizado en las escuelas de management. En *Learning with cases*, Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders, proporcionan la siguiente definición:

“Un caso es la descripción de una situación real, que normalmente implica una decisión, un reto, una oportunidad, un problema o una cuestión que afronta una persona (o varias personas) de una organización. El caso nos permite situarnos en la posición de quien tiene que tomar una decisión.”.¹

Esta definición, que se formula desde la consideración de los casos como instrumento pedagógico que ayuda a la comprensión de conceptos pero también al desarrollo de habilidades directivas, hace especial hincapié en la capacidad de toma de decisiones. Por el contrario, en el caso de Danone en Ultzama, que presentamos a continuación, conocemos la decisión que se tomó desde el primer párrafo.² A partir de este punto, la historia se desarrolla hacia adelante y hacia atrás, y nos permitimos incluso algunos *flash backs* que, a nuestro entender, permiten comprender qué subyace tras los itinerarios de las personas y de las organizaciones. Porque lo que hacemos nos configura, como personas y como organizaciones. Ello significa que, para entender las decisiones del presente y, sobre todo, para entender por qué se intenta implementar estas decisiones de determinadas maneras, es preciso situarlas en el contexto y en los itinerarios vitales que con el tiempo han ido construyéndose.

1. MAUFFETTE-LEENDERS, L; ERSKINE, J; LEENDERS, M. (2001) *Learning with cases*. Richard Ivey School of Business. The University of Western Ontario, p. 2.

2. ESADE dispone de otras versiones de este mismo caso, utilizadas en los diversos programas docentes —entre otros, el MBA—, en las que los alumnos no conocen la decisión finalmente tomada y, precisamente, parte del trabajo que se les pide consiste en definir qué decisión adoptarían en el caso de que se encontraran en la situación del Director de Recursos Humanos de Danone.

Por otra parte, tal como está aquí presentada, la historia que narramos tampoco es, en sentido estricto, un caso de investigación. Lo que ha captado nuestro interés es la observación de una realidad y la reflexión que esta observación posibilita. Nuestra aproximación al caso no nos lleva a plantear hipótesis que nos permitan iniciar una investigación, ni nos induce a generalizar ni, tampoco, a formular algunas hipótesis teóricas a propósito de estas observaciones. Tampoco nos lleva a recomendar “buenas prácticas”. Probablemente, nuestra narración no resulte clasificable ni en un extremo ni en el otro, si bien se relaciona con ambos. No obstante, a pesar de que no lo consideramos un caso de investigación, nos identificamos con algunas de las afirmaciones de Stake cuando analiza el caso como método de investigación. Danone en Ultzama es una historia entre otras posibles historias,³ que hemos escogido por lo que creemos que podemos aprender de ella. Así pues, la historia de Danone en Ultzama nos lleva, fundamentalmente, a reflexionar, a formularnos preguntas.

En efecto, hemos seleccionado esta historia, este caso, entre otros posibles porque nos permite reflexionar sobre una serie de cuestiones. Así pues, no pretendemos que la que aquí se describe sea necesariamente “la” manera de proceder, como si de una especie de norma para otras empresas susceptibles de encontrarse en situaciones similares se tratara. Nuestra intención no es generalizar a partir de un caso concreto, ni formular planteamientos normativos con respecto a la responsabilidad social de las empresas. Nos guían objetivos quizás más modestos: en primer lugar, simplemente, dejar constancia de que este caso ocurrió; en segundo lugar, observarlo de nuevo con la perspectiva que proporciona una cierta distancia temporal; y, finalmente, preguntarnos qué podemos aprender de él, y suscitar esta pregunta en los lectores.

Así pues, lo que hacemos en primer lugar es, precisamente, constatar, como señala Francesc Martínez Rius, director de Recursos Humanos de Danone S.A., que esta historia, este “caso”, fue posible. En un contexto escéptico –quizás todos los tiempos son escépticos–, ante un planteamiento de esta naturaleza, una empresa se propone conducir el proceso de cie-

3. "Un caso puede ser simple o complejo. [...] Es uno entre otros. En cualquier estudio nos concentraremos en un caso concreto. El tiempo de nuestra investigación que dediquemos a analizar este caso concreto puede ser mucho o poco, pero mientras nos dedicamos a él nos involucramos plenamente en un estudio de caso. [...] Algunos autores hacemos hincapié en la denominación estudio de caso porque reclama la atención sobre aquello que puede aprenderse específicamente del caso concreto." STAKE, R. E. "Case Studies". En DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: SAGE, p. 36

rre de una de sus plantas productivas de una determinada manera: *“sin dejar a nadie solo con su problema”*. Y lo consigue razonablemente. Y si lo consigue sin dejar de lado sus objetivos empresariales es, precisamente, porque no dejar solas a las personas en circunstancias como las que se describen en el caso forma parte de esos mismos objetivos.

En segundo lugar, contemplarlo con una cierta distancia temporal. Cuando se propone una posible manera de enfocar una situación como la vivida en Ultzama, nadie tiene garantía alguna de cómo saldrán las cosas. Y, ante la incertidumbre que afecta al trabajo y a la vida de un grupo de personas — y del espacio social en el que viven como, en este caso, el valle de Ultzama—, son comprensibles las dudas. Pasado el tiempo, nos interesa ver qué ha quedado de todo ello. Periódicamente, de manera personal o a través de los medios de comunicación, sabemos de situaciones similares de cierre de plantas productivas y de reducciones de plantillas. En este contexto, el caso de Ultzama nos ofrece una oportunidad de fijarnos en el proceso y en sus resultados, tanto como en la propia decisión.

Finalmente, seguimos de nuevo a Stake cuando afirma que, en investigación, se escoge un caso no porque sea representativo de la realidad sino por lo que permite aprender. Éste es un trabajo que nos permite compartir la finalidad —y el deseo— de aprender. La consecución de este tercer objetivo tiene dos momentos, y diferentes sujetos: los autores que han elaborado el caso y los lectores, que lo leerán posteriormente.

Los autores buscan las piezas, las analizan, las vertebran y, en este proceso, aunque no quieran, las interpretan en mayor o menor grado. Mientras escriben, reflexionan sobre la historia que tienen entre manos, detectan incongruencias y congruencias, se ponen en el lugar de los diferentes actores que han intervenido en la historia. Aunque intenten que el lenguaje y la estructuración sean neutrales, y pretendan que la narración transmita diferentes “visiones” de la misma historia, en la selección de las piezas que la componen ya habrán “interpretado” algo de una manera u otra. También el azar habrá jugado su papel en todo este proceso. Inevitablemente, el acceso a una u otra información proporcionará diferentes piezas a partir de las que desarrollar el trabajo de reconstruir la historia. Después, y antes de someterlo al lector, habrán existido otras lecturas y comentarios pero,

ineluctablemente, la historia final acabará constituyendo sólo una de las reconstrucciones posibles. Los que vivieron los hechos tienen de ellos, sino otra visión muy diferente, sí ciertamente su propia visión, con matices diversos.

Pero hemos escrito la historia sobre todo para los lectores. Los lectores han de juzgar si leerla les permite aprender algo. No si, una vez acabada la lectura, disponen de una receta de recomendaciones sobre “qué hacer en un caso similar”, o si tienden a reflexionar sobre “si nosotros hicimos lo que era necesario cuando nos encontramos en aquella situación tan similar a la que se describe”. Simplemente, los lectores han de juzgar si les ha *ayudado* en un sentido quizás mucho más amplio y, quizás también, muy impreciso. Impreciso porque cada uno de los lectores leerá la historia desde su propia historia personal; y lo que encontrarán en ella, lo que les sorprenderá y llamará su atención, lo que les inducirá a formularse determinadas preguntas y las respuestas que se les ocurran, los *aprendizajes* que obtendrán, en definitiva, serán diferentes. Pero, en cualquier caso, los lectores valorarán si la lectura de esta historia les ha ayudado a aprender; es decir, a indagar y a formularse preguntas sobre su propia manera de entender la gestión empresarial y de aproximarse a ella. Y también tendrán —¿por qué no?— la posibilidad de no creerse la historia y de llevar a cabo su propia investigación con nuevas preguntas y a partir de nuevos supuestos.

Algunas asunciones básicas

Con anterioridad hemos señalado que, como autores, en el proceso de elaboración del caso construimos, inevitablemente, una lectura propia y, por consiguiente, una cierta interpretación. Así pues, parece razonable que explicitemos algunas de las asunciones básicas que ayudan a entender por qué hemos escogido el caso de Ultzama.

Consideramos que el directivo del futuro no ha de verse a sí mismo únicamente como profesional desde una perspectiva reducida a sus dimensiones técnicas y operativas. Por el contrario, ha de ser capaz de tomar conciencia de los valores involucrados en su práctica profesional. Por ejemplo, la triple cuenta de resultados de la que se hace tanta mención en la actualidad⁴ sólo

es posible si contamos con profesionales comprometidos con los valores subyacentes —valores económicos, sociales y medioambientales— y con capacidad de liderar organizaciones que los asuman.

Pero eso significa que es preciso también pensar de nuevo cuál es el papel de las empresas en la sociedad y qué legitima su actividad. La necesidad de esta nueva visión está implícita cuando se habla de la necesidad de desarrollar empresas social y medioambientalmente responsables. Ello hace especialmente relevantes algunas cuestiones.

1. La necesidad del diálogo con los *stakeholders*. Se trata de un diálogo que quizás va más allá de una visión de la gestión empresarial que se reduce a tener en cuenta a los diversos *stakeholders*, y que incluye no sólo el modelo de gestión sino también la *accountability*.
2. La necesidad de una visión que integre la innovación. Se trata de no reducir la innovación a una cuestión de tecnologías y procesos sino de incluir también en ella los valores y la visión de la empresa en la sociedad. En este sentido, es preciso considerar la responsabilidad social, y la sostenibilidad también, como retos de la innovación corporativa.
3. La necesidad de ver la responsabilidad social y la sostenibilidad como un proceso de aprendizaje; un aprendizaje compartido con otros actores sociales y económicos.
4. La necesidad de desarrollar una visión más amplia y compleja de lo que se identifica como éxito corporativo, sin reducirlo a una visión estrecha de la cuenta de resultados.
5. La necesidad de desarrollar corporaciones reflexivas. De la misma forma que hablamos de profesionales reflexivos, podríamos empezar a hablar de empresas reflexivas, capaces de devenir un espacio en el que se desarrolle una visión de lo que es una empresa comprometida con la creación de valor —a la vez— económico, medioambiental y social. En este sentido, por cierto, consideramos que el reto de diferenciación de las empresas en los próximos años pasará por su capacidad de ser creadoras de opinión y de visión sobre su papel en la sociedad.

La historia de Danone en Ultzama nos parece relevante porque muestra

4. ELKINGTON, J. (1998) *Cannibals with forks*. Gabriola: New Society Publishers.

que estas “necesidades” son empresarialmente creíbles y viables. Y porque conecta con algunos de los rasgos fundamentales que estructuran nuestra aproximación a la ética empresarial.

Quisiéramos destacar cinco de estos rasgos:⁵

1. No una ética normativa sino una ética dialógica.
2. No una ética entendida como instrumento de gestión sino una ética considerada como apoyo a la indagación y a la innovación en los contextos profesionales y corporativos.
3. No una ética abstracta y conceptual sino una ética contextual y relacional.
4. No una ética que sólo se plantea tópicos y dilemas sino una ética atenta –al mismo tiempo– a la complejidad y a la integración.
5. No una ética relevante solamente en determinados momentos o para decisiones aisladas sino una ética que acompaña y nutre un itinerario profesional y corporativo.

Analicemos brevemente cada uno de estos rasgos.

- 1.No una ética normativa sino una ética dialógica.

Evidentemente, cuando postulamos el enunciado “no una ética normativa”, no estamos proponiendo una ética sin normas. Las normas constituyen un componente esencial de la ética. Lo que queremos evitar es transmitir la idea de que la ética parte de formulaciones normativas autosuficientes e independientes de cualquier contexto, como si a los profesionales sólo les quedara la labor deductiva de “aplicar” las normas y principios éticos. Este enfoque normativo y deductivo se caracteriza por creer que: a) la ética aplicada constituye una mera aplicación de la teoría ética; b) existe un cuerpo completo de teoría ética y de contenidos morales bien fundamentados esperando ser aplicados a los problemas prácticos; c) existe una división del trabajo consistente en que los no filósofos aportan los problemas y los filósofos aportan la teoría y vigilan su aplicación. Así pues, las éticas profesionales serían el resultado de aplicar la ética general a cada ocupación o profesión.

5. A efectos de llevar a cabo una presentación breve, hemos enunciado de manera contrapuesta lo que sería más bien una cuestión de tensión y acentos. En cualquier caso, siempre nos situamos más cerca del segundo polo.

No consideramos adecuado este planteamiento para la ética empresarial.⁶ Pero tampoco lo consideramos adecuado desde el punto de vista de los procesos empresariales porque los diversos actores no abordan las situaciones a la espera de enfrentarse con una doctrina cualquiera sino con su propia comprensión de las cuestiones en las que se encuentran implicados.

De ahí la importancia de adoptar una perspectiva dialógica, perspectiva que no constituye solamente un método pedagógico, o un procedimiento que puede ser eficaz, sino, por encima de todo, una opción ética. Esta opción se inscribe en la estela de autores como Habermas y Apel, y permite que nos situemos más allá del dogmatismo y del relativismo en el debate sobre cuestiones éticas.

No es éste el momento de rememorar los rasgos básicos de la ética dialógica o comunicativa. Sus rasgos fundamentales —procedimentalismo, universalismo, deontologismo o cognotivismo— resultan suficientemente conocidos y han sido ampliamente debatidos. A nosotros nos interesa uno de sus puntos de partida fundamentales: la reflexión sobre el lenguaje; y, por consiguiente, la importancia que otorgan al diálogo como base para la construcción de una ética adecuada para un mundo pluralista. Y ello porque este enfoque pone de relieve que las discusiones éticas contemporáneas han de partir del mutuo reconocimiento como interlocutores válidos por parte de todos los involucrados en la cuestión que se esté planteando. Ello significa que, por una parte, es preciso crear las condiciones para que todos los involucrados puedan participar en este diálogo; y, por otra parte, que han de crearse y desarrollarse en las actitudes que hacen posible el diálogo: respeto, tolerancia, justificación de los propios planteamientos mediante argumentos, disponibilidad para la indagación cooperativa, búsqueda del entendimiento y del acuerdo en tanto que sea posible, etc.

6. Lo hemos puesto de manifiesto en LOZANO, J. M. (1999) *Ética y empresa*, Madrid: Trotta.

2. No una ética entendida como instrumento de gestión sino una ética considerada como apoyo a la indagación y a la innovación en los contextos profesionales y corporativos.

De la aproximación anterior se infiere nuestra voluntad de evitar que la ética empresarial se vea como un conjunto de recetas preestablecidas que es preciso aplicar si se quiere actuar “éticamente”. La razón de ser de la ética no es la de proveer de una “caja de herramientas éticas” para su aplicación posterior. De hecho, la imagen de la “caja de herramientas” no es en absoluto neutral: refleja la idea de que la ética es un material conceptual de libre disposición para todo aquel que quiera utilizarlo, con independencia del contexto y de la situación de quien lo utiliza. De ahí la tan habitual confusión de creer que, ante los retos de la realidad, es preciso, fundamentalmente, dirigirse a las diversas doctrinas.

Ahora bien, que no existan recetas no significa que no haya o no pueda haber ningún tipo de respuesta a los retos morales que la realidad va planteando. El diálogo al que nos referimos en el apartado anterior no es un hablar por hablar sino un hablar que pone de manifiesto un proceso de indagación. Así pues, en este sentido, hablamos de desarrollar una capacidad de interrogarse sobre las cuestiones y los retos que plantea la realidad profesional y corporativa. Se trata no sólo de desarrollar la capacidad de argumentar sino también la de interpretar las situaciones: cuáles son los elementos relevantes, qué valores hay en juego, qué posibilidades se abren, etc.

Es preciso destacar que, desde la perspectiva ética, la reflexión y el diálogo no cierran posibilidades sino que, por el contrario, proporcionan nuevas opciones; que facilitan la innovación en la medida en que esta reinterpretación de la realidad permite abordar nuevas posibilidades profesionales y corporativas. En el contexto empresarial, no hemos de vincular la idea de la innovación con las tecnologías y los procesos exclusivamente sino que es preciso reconocer que la innovación afecta también a los valores y las actitudes, valores y actitudes que permiten recrear nuestra visión de lo que hacemos. Así pues, en este sentido, quizás cabe vivir y pensar la ética desde una perspectiva

dialéctica, abierta. Dicho de otra manera, la imaginación constituye un componente esencial de cualquier aproximación a la ética.

3. No una ética abstracta y conceptual sino una ética contextual y relacional.

Desde los años ochenta, la confrontación entre liberales y comunitaristas ha dado lugar a una de las producciones más enriquecedoras de la ética contemporánea. Es evidente que ninguno de estos dos grupos es homogéneo ni presenta posturas uniformes. De todas maneras, en este punto nos interesa prestar atención al modo como los llamados comunitaristas destacan la importancia de la historia y la tradición a la hora de tratar las cuestiones morales (frente a los planteamientos que quizás hacían excesivo hincapié en la mera argumentación), y la importancia de la comunidad y de los grupos de pertenencia frente a visiones excesivamente individualistas.

Así pues, es importante tomar en consideración que las particularidades contextuales y el carácter histórico y cultural de los bienes y valores que definen y orientan nuestras vidas no han de verse como carencias de nuestra limitada condición humana (como si el ideal deseable fuera librase de ellos) sino como condición de posibilidad de cualquier desarrollo ético, personal y organizativo. Esto hace que la narratividad sea un componente esencial de cualquier aproximación a la ética, hasta el punto de que se asocia la propia identidad moral y social a la capacidad de poder narrar la propia vida como un itinerario con sentido.

Esta relevancia de la narración y del contexto hace que pueda hablarse, por una parte, de una ética de la autenticidad (Taylor, 1994) y, por otra, de esferas de justicia (Walzer, 1983). La primera cuestiona la tendencia a constituir al individuo como centro de referencia exclusivo y excluyente cuando se trata de dar sentido y orientación a la vida. Por el contrario, propone la apertura a horizontes de sentido que nos vienen dados por nuestra pertenencia a un contexto social y cultural. La segunda pone de relieve que la justicia no es un criterio general, abstracto e independiente de los bienes que se quieren distribuir sino

que, por el contrario, las personas conciben y crean en sus propios contextos los bienes que repartirán; y el tipo de bien y su significado condiciona la manera de distribuirlo.

Regresemos, en este punto, a la perspectiva interpretativa que habíamos resaltado en el punto anterior pero añadamos ahora de forma explícita la importancia del contexto en el proceso de crear orientación y sentido. Esto no significa que los contextos hayan de aceptarse pasivamente —por el contrario, presupone una aproximación crítica— sino que pone de relieve dos factores. En primer lugar, la importancia del contexto como espacio ético (y, por consiguiente, la importancia de las organizaciones como posibles espacios éticos). Y, en segundo lugar, que el diálogo con los interlocutores es un diálogo siempre contextualizado y que, por lo tanto, ha de entenderse también como un proceso de construcción de relaciones.

4. No una ética que sólo se plantea tópicos y dilemas sino una ética atenta —al mismo tiempo— a la complejidad y a la integración.

Numerosos programas —y casos— de ética empresarial comparten un mismo rasgo: la presentación de una serie de tópicos éticos y corporativos que pueden transmitir la sensación de que la ética como caja de herramientas se complementa con una progresiva fragmentación de la diversidad de temas de la vida corporativa hasta desembocar en una especie de atomización agregada de temas de ética empresarial, cada uno con sus planteamientos y soluciones. En este contexto, el uso de los casos puede derivar en una mera ilustración de temas previamente definidos y, sobre todo, transmitir la impresión de que la ética empresarial consiste en afrontar y resolver dilemas, como si en la vida (empresarial) los problemas éticos consistieran en escoger entre la opción éticamente correcta y la incorrecta.

Pero, dado que las situaciones reales nos plantean con frecuencia conflictos de valores, la necesidad de interpretar y discernir entre diversas perspectivas y la capacidad de dialogar sobre ellas, conviene fomentar una integración y una complementariedad de las diversas aproximaciones a la ética de manera que cada una de ellas nos permita desta-

car un elemento relevante de la realidad que hemos de afrontar. En lugar de plantear el problema como un agregado de doctrinas, o como una rivalidad entre éticas (MacIntyre, 1992), se trata de construir en cada situación una hermenéutica crítica (Cortina, 1993) o una hermenéutica de la responsabilidad (Lozano, 1999).

“El razonamiento moral requiere volver a las situaciones concretas como fundamento para la toma de decisiones moral inherente en el contexto. Así, la toma de decisiones moral va de abajo a arriba, en vez de arriba a abajo, y la sensación de corrección moral proviene no del adoctrinamiento de unos principios abstractos sino de la armonización con el modo en que las creencias y las prácticas morales deben arraigarse naturalmente en las condiciones concretas de la existencia humana.”⁷

Ello no significa que debamos dedicarnos exclusivamente a resolver problemas, como si tuviéramos que “enseñar ética sin ninguna ética a enseñar”,⁸ sino que los supuestos y las implicaciones éticas se explicitan progresivamente a lo largo de todo proceso como contribución a los diálogos que los mismos procesos de reflexión, debate y toma de decisiones generan, y no como un elemento previo y separado.

5. No una ética relevante solamente en determinados momentos o para decisiones aisladas sino una ética que acompaña y nutre un itinerario profesional y corporativo.

Cuando se consideran los casos que suelen presentarse como referencia paradigmática para ilustrar cuestiones de ética empresarial, se comprueba que con frecuencia se refieren a situaciones extremas o –literalmente– a desastres. Esta circunstancia puede transmitir fácilmente el mensaje de que la ética sólo resulta relevante para situaciones límite o como correctora de comportamientos reprobables, no como un componente intrínseco de la gestión empresarial.

Y cuando se habla de gestión y ética, a menudo se piensa de manera preeminente en la toma de decisiones. Es evidente que, si la ética no

7. BUCHHOLZ, R. A.; ROSENTHAL, S. B. (2001) “Philosophical Framework for Case Studies”. *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 25-31.

8. BAHM, A. J. (1982) “Teaching Business Ethics Without Ethics to Teach?”. *Journal of Business Ethics*, 1, pp. 43-47.

se integra en la toma de decisiones, pierde toda relevancia. Ahora bien, focalizar el tema de forma excesiva en la toma de decisiones puede transmitir el mensaje de que resulta ciertamente muy importante pero solamente para momentos concretos, como si las decisiones fueran átomos éticos que tienen entidad y consistencia por sí mismos, segregados de todo proceso y de todo itinerario.

Consideramos que es muy importante transmitir que la ética no es un apoyo o un corrector para afrontar momentos excepcionales sino algo que ha de nutrir y acompañar los procesos de gestión. Ya Bellah señaló que una visión tecnocrática e instrumental de la gestión reforzaba una visión de los directivos como profesionales incapaces de vincular su práctica a cualquier propuesta valorativa y de sentido. Corremos el riesgo de contar con profesionales cada vez más “competentes” y, al mismo tiempo, cada vez más incapaces de pensar su profesión como una contribución a una sociedad compleja. De ahí la importancia de que el desarrollo de profesionales reflexivos (Schön) facilite que no reduzcan su propia carrera profesional a una mera capacitación técnica sino que les permita construir la narración de su propio itinerario personal y profesional.

“La unidad narrativa de una vida integra la dispersión, la alteridad marcada por la noción de acontecimiento con su carácter contingente y aleatorio. Después, y esto es lo más importante quizás, cada historia de vida, lejos de cerrarse sobre ella misma, se encuentra imbricada en todas las historias de vida en las que uno está envuelto. En cierto sentido, la historia de mi vida es un segmento de la historia de otras vidas humanas, comenzando por las de mis progenitores, y continuando por las de mis amigos y, por qué no, de mis enemigos [...] Quisiera decir, en tercer lugar, que la aproximación narrativa aquí esbozada vale tanto para las instituciones como para las personas consideradas individualmente o en su interacción. *Las instituciones tienen también identidad narrativa*”.⁹

Así pues, es preciso tener presente esta aproximación narrativa y emocional a la construcción de la propia identidad, y evitar que hablar de ética

9. RICOEUR, P. (1993) *Amor y justicia*. Madrid: Caparrós, p. 123 (subrayado en el original).

empresarial se reduzca a la aceptación intelectual de determinados valores, por elevados que éstos sean.

En resumidas cuentas, a nosotros la historia de Danone nos ha ayudado. Sobre todo, nos ha ayudado a seguir pensando qué significan, en el contexto empresarial, el diálogo, la innovación, la indagación, la atención al contexto, la consideración de la complejidad de una situación o la construcción de un itinerario. Pero ello no significa, evidentemente, que el lector no pueda pensar en esta historia desde otras perspectivas y en otras direcciones.

Porque una historia es siempre una narración abierta; abierta a otras aproximaciones pero abierta también a otras historias. Como, en definitiva, lo es también la vida.



Danone en Ultzama

El valle de Ultzama está situado al norte de Navarra. En las guías y webs de turismo es descrito como un entorno privilegiado, un espacio idílico entre montañas, ríos, prados y bosques. Para los habitantes de Ultzama, éste es el lugar en el que han desarrollado sus vidas.

En el pueblo de Iraitzoz, a 26 km de Pamplona, la empresa Danone tuvo un centro productivo entre los años 1965 y 1995 dedicado a la elaboración de productos lácteos frescos, como yogures, leche y quesos.

Ésta es la historia del cierre de este centro, anunciado el 22 de noviembre de 1994 y que finalmente se produjo siete meses después, el 30 de junio de 1995, tras un acuerdo entre la empresa y los trabajadores, firmado el 14 de marzo de 1995.



1. La empresa Danone en España

Danone nació en Barcelona en 1919, a iniciativa de Isaac Carasso, para dar nombre a la producción industrial de yogur.¹⁰ Tras una larga historia, en 1994 el Grupo Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN),¹¹ uno de los cuatro grandes grupos de alimentación europeos, decide cambiar su nombre y adoptar el de una de sus marcas emblemáticas: Danone. La tabla 1 muestra los datos del grupo en los años 1995 y 2001. En España el grupo tenía, en 1994, seis centros productivos.

Tabla 1. Cifras clave del Grupo Danone (1995 y 2001)

Año	1995	2001
Volumen de negocio	79.500 MFF (12.119,69 M€)	14.470 M€ (+5,1% respecto al año 2.000)
Resultado neto	2.100 MFF (320,14 M€) ¹²	1.609 M€
Plantilla	73.800 personas	100.560 personas
Número de países en los que tiene presencia	30	120

Fuente: Datos facilitados por Danone, página web de Danone <www.danonegroup.com> (24 de octubre de 2002) e informes internos.
Equivalencia de moneda: 1 euro = 6,55957 francos franceses <<http://www.banque-france.fr/euro/main.htm>> (24 de octubre de 2002)

1.1. Necesidad de reducir los costes de producción

En el transcurso del mes de septiembre de 1994, la Dirección de Danone tomó la decisión de concentrar geográficamente su capacidad productiva, con el objetivo de mejorar la productividad y reducir los costes de producción. Esta decisión fue el resultado de un proceso de análisis que se inició a partir de dos constataciones: por una parte, el estancamiento de las ventas en el total del

mercado de productos lácteos y, por otra, la pérdida de cuota de participación de Danone en este mercado.

En efecto, después de un crecimiento del 42 % entre los años 1987 y 1992, en 1993 el mercado de productos lácteos se estancó. Danone lo atribuía a la fuerte crisis económica y al cambio de hábitos de la sociedad. Para los años siguientes se preveía un crecimiento anual del 3 %, menos intenso que el de los años anteriores.

10. La idea surgió en Barcelona, en 1919. «La sociedad Danone la creó en Barcelona, en 1919, Isaac Carasso. Su hijo Daniel me ha contado que su padre, afectado por las infecciones intestinales que sufrían los niños de Barcelona, seguía con atención los procesos de investigación sobre los fermentos del Institut Pasteur. Animado por algunos médicos amigos, decidió lanzar el yogur, hasta entonces desconocido en España. En un pequeño taller, se puso a fabricar yogur con leche fresca, siguiendo los métodos utilizados en los Balcanes. ¿Qué marca elegir? Basándose en el nombre de pila de su hijo, Daniel, Isaac Carasso inventó el nombre Danone.» Riboud, p. 126 (traducción del francés hecha por los autores). La creación de la compañía como tal se produjo en París en 1929.

<http://www.danone-institute.com/about_danone_institute/mission.php> (3 de marzo de 2003).

11. El Grupo BSN se convierte en Danone en 1994. Riboud, p. 249.

12. Después de deducir 1.000 MFF como provisión para reestructuraciones.

Simultáneamente, la marca Danone había ido perdiendo cuota de mercado en beneficio de marcas de distribuidor (marcas blancas) y de marcas de primer precio. El resultado había sido una pérdida de 10 puntos en 10 años. Según los análisis efectuados por la empresa, la causa era la diferencia de precios. La experiencia indicaba que el consumidor sólo estaba dispuesto a pagar un 20 % más por la calidad asociada a la marca Danone, mientras que el diferencial de precios en aquel momento alcanzaba el 60%.

Ante esta situación, Danone se planteó tres objetivos: mantener el liderazgo, recuperar cuota de mercado y asegurar su futuro a largo plazo. Para alcanzarlos, la empresa creyó que no había otra alternativa que la reducción de precios. Además, dicha reducción debía lograrse sin que se viera afectada la calidad de los productos, ya que ésta era el principal valor que los consumidores percibían en la marca Danone.

El paso siguiente fue la realización de un análisis de costes. En 1994 la empresa tenía una capacidad de producción que excedía sus necesidades. Durante la anterior etapa de crecimiento del mercado se habían efectuado importantes inversiones productivas, para disminuir la pre-

sión creada por el incremento de la demanda y poder satisfacer las previsiones de crecimiento, que en aquel momento eran optimistas.¹³ En 1994 Danone disponía de unas instalaciones con un rendimiento adecuado pero que, ante la nueva situación de estancamiento, suponían un exceso de capacidad. En ninguna de las seis plantas de Danone se utilizaba totalmente la capacidad de producción disponible y no se optimizaban los costes.

Las nuevas inversiones se habían centrado en la creación de nueva capacidad productiva y en la reorganización de la capacidad existente. Se construyó una nueva fábrica en Tres Cantos (Madrid) y se llevó a cabo el proyecto Perseo, que pretendía reorganizar la producción del resto de plantas productivas. En conjunto, en 1993 se disponía de una capacidad de 400.000 toneladas anuales.

Sin embargo, las previsiones de mercado para los años siguientes indicaban que sólo habría que producir 285.000 toneladas. Según la empresa, ni en las previsiones más optimistas se podían absorber las 115.000 toneladas que permitirían reducir los costes. Para 1997 se preveía un exceso de capacidad de 90.000 toneladas. Dadas las circuns-

13. Estas inversiones fueron valoradas en unos 18.000 MPTA (108,18 M€).

tancias, desde la perspectiva de la empresa, había que reducir la capacidad productiva, y la forma más adecuada de hacerlo era cerrar uno de los seis centros y trasladar su producción al resto.

1.2. Cerrar un centro, pero... ¿cuál?

En 1994 Danone tenía seis centros productivos: Parets del Vallès, Tres Cantos, Salas, Aldaya, Ultzama y Sevilla.

La reducción de la capacidad se podía hacer en varios de estos centros productivos y, para tomar esa decisión, se analizaron sus caracte-

rísticas en relación con los objetivos que se pretendían alcanzar. Se tuvieron en cuenta tres criterios: las características de las instalaciones, el tipo de producto que se fabricaba y los aspectos de logística.

En cuanto a las instalaciones, se consideró su potencial de ampliación, las infraestructuras con las que contaban, la proximidad al abastecimiento energético, los accesos y comunicaciones, su antigüedad, el nivel tecnológico y el entorno de cada centro productivo. Cada centro tenía su propia cartera de productos. Así pues, también había que considerar la ubicación de cada centro en relación con los merca-

Mapa 1. Localización de las plantas productivas de Danone



dos, nacional y de exportación, de cada uno de los productos que se fabricaban. Por último, se consideraron criterios logísticos relacionados con las materias primas necesarias para cada producto, entre ellos la proximidad al suministro de leche y al resto de ingredientes y embalajes.

De los seis centros existentes, se descartaron el de Parets del Vallès y el de Tres Cantos, ya que en función de los criterios anteriormente mencionados se consideraban «pilares» del futuro desarrollo de la empresa. Los centros de Salas y Aldaya fueron los siguientes en ser excluidos. El de Salas, por un criterio de producto, puesto que era el centro productor de quesos y la empresa quería concentrar su elaboración en una única planta. El de Aldaya, porque estaba especializado en productos complejos, y trasladar las instalaciones habría requerido elevadas inversiones y duplicaciones durante un tiempo para no dejar el mercado sin productos. Quedaban, finalmente, dos centros que se dedicaban fundamentalmente a la elaboración del yogur tradicional: Sevilla y Ultzama. En ambos casos, su producción podía ser asumida por las demás fábricas y no serían necesarias gran-

des modificaciones en las instalaciones.

Según la empresa, la decisión final entre estas dos opciones se basó en los criterios anteriormente mencionados. En lo que se refiere a la proximidad al mercado, no sólo debían tenerse en cuenta los costes de transporte; también era fundamental llegar al punto de venta lo antes posible con respecto a la fecha de caducidad. Las ventas de Danone en el mercado próximo a Ultzama representaban aproximadamente la mitad de las ventas cercanas al centro de Sevilla. En cuanto a la antigüedad y al nivel de las instalaciones, en ambos casos era necesario un plan de inversiones para modernizarlas, pero las inversiones requeridas en Ultzama triplicaban las que serían necesarias en Sevilla.

Por otra parte, el contexto laboral era diferente en cada una de las zonas. Aunque en 1993 la situación de crisis era general, los problemas del mercado laboral eran más graves en Sevilla que en Navarra. La tasa de paro en Sevilla en 1994 ascendía al 31,80% de la población activa,¹⁴ mientras que en Navarra era del 12,80% de la población activa.¹⁵

14. <<http://www.iea.junta-andalucia.es/dtbas/dtb94/0esp/94-03.html>> (11 de febrero de 2003). Fuente citada: INE, *Encuesta de población activa*, cuarto trimestre de 1993.

15. <<http://www.cfnavarra.es/WebGN/SOU/NAVARRA/AR/ECONOMIA.HTM>>. Fuente citada: INE, *Encuesta de población activa*, y Fundación FIES. Elaboración: Servicio de Economía del Gobierno de Navarra.

Analizando el contexto empresarial, las posibilidades de compensar las pérdidas que se derivarían del cierre de Danone creando nuevos puestos de trabajo, sea en nuevas empresas o en empresas ya existentes, se veían con más optimismo en Navarra que en Sevilla.

Por último, y después de estas consideraciones, la decisión final fue cerrar la planta de Danone en Ultzama y trasladar la producción a los demás centros. La producción de gelificados se trasladaría a Tres Cantos, la de cuajada y flan de vainilla a Aldaya, y la de yogur a los centros de Parets, Tres Cantos y Sevilla.

1.3. El centro de Danone en Ultzama

El centro productivo de Danone había empezado a funcionar en

1965. Su ubicación se había decidido teniendo en cuenta la proximidad de las materias primas, la excelente producción de leche del norte de Navarra y la proximidad con respecto al mercado local.

En este centro productivo en 1993 trabajaban 174 personas, de las cuales el 75% eran operarios y el 15%, cargos intermedios.¹⁶ El 77,5% eran hombres y la media de edad superaba ligeramente los 41 años, con una antigüedad media de 17 años. El 52% tenían estudios primarios y el 28%, formación profesional. El 40% vivían en el valle de Ultzama o muy cerca, y sentían un fuerte arraigo tanto social como cultural. Algunos de ellos habían dejado otros trabajos en el sector agrario y ganadero para trabajar en Danone.



16. En los diferentes documentos consultados, la cifra de personas afectadas oscila entre las 174 y las 177. En las notas de prensa se suele hablar de 174, mientras que en los acuerdos finales se habla de 177.

2. El doble proyecto de Danone

2.1. El origen del doble proyecto

Desde hacía años, el Grupo Danone, anteriormente BSN, había desarrollado su política de empresa en el marco de la filosofía del llamado «doble proyecto».

Antoine Riboud, presidente del Consejo de Administración del Grupo Danone en 1994, explica en su libro de memorias *Le dernier de la classe*¹⁷ el origen de ese «doble proyecto económico y social», muy vinculado a sus reflexiones a raíz de los acontecimientos de mayo de 1968 en París:

En mayo del 68, como a muchos otros, me sorprendió lo repentino y la amplitud de los acontecimientos. [...] En los bares o en las aceras de la plaza, grupos de estudiantes se pasaban noches enteras hablando [...]. Yo les escuchaba e intentaba comprender adónde querían llegar. Me gustaba su eslogan: «Está prohibido prohibir». Yo no era libertario, pero aquella juventud me proporcionaba una especie de revancha contra la educación, basada en prohibiciones que me habían inculcado. (p. 65)

[...] Pero, al oír aquellas conversaciones sobre el futuro de la sociedad industrial, yo me preguntaba cómo íbamos a gestionar nuestras empresas en un contexto como aquél. (p. 66)

[...] En junio del 68, la Junta Directiva del Grupo, reunida en mi casa de Annecy, aplicaba las lecciones aprendidas durante los acontecimientos de mayo. Anunciaba poco después, en una nota ampliamente difundida, que BSN tenía a partir de ese momento un objetivo económico y un proyecto social. Anunciaba que esos dos objetivos eran indisociables. (p. 72-73)

Desde el principio, el proceso fue liderado personalmente por Antoine Riboud. El objetivo era incorporar los planteamientos del doble proyecto a la cultura de la empresa, explicitándolos en sus políticas.¹⁸ Se dice claramente, por ejemplo, que forma parte de la política de la empresa el «no dejar a nadie solo ante su problema de empleo».¹⁹ También se considera *política de empresa* llevar a cabo los proyectos mediante un proceso participativo, con la implicación de los trabajadores, estableciendo vías de comunicación claras que les permitan estar

17. RIBOUD, A. (1999). *Le dernier de la classe*, Paris: Editions Grasset

18. Véase también la web <www.danonegroup.com> (24 de octubre de 2002), apartado “Le Groupe Danone, Valeurs”.

19. Análisis de los contenidos del management en BSN. El doble proyecto, p. 2.

informados sobre la evolución de la empresa.

Aunque la formulación del concepto *empresa ciudadana* aparece poco en los documentos de Danone, en los que se habla con más frecuencia de *empresa responsable*, uno de los ejes de acción en los que se concreta el doble proyecto es, precisamente, el eje *empresa ciudadana*. Entre las actuaciones que se proponen, se recomienda, específicamente, «poner en marcha medios para crear nuevos puestos de trabajo en los sectores afectados por las reestructuraciones en BSN».

En 1980 Danone, entonces Grupo BSN, elaboró el documento *El doble proyecto del año 2000*, con el objetivo de actualizar y adaptar al nuevo contexto los principios del doble proyecto formulados en 1974 de acuerdo con los cambios que se estaban produciendo y que parecía que se producirían en los siguientes años en los mercados, en la estructura de la industria, en los procesos productivos, en las aspiraciones de los trabajadores y en las instituciones. En ese documento se explican con detalle algunas de las políticas en las que debía traducirse ese doble proyecto:

Eje *empresa ciudadana*

- Poner en marcha, con la ayuda del CREAN (Creación de Empleo y Nuevas Actividades),²⁰ medios para crear nuevos puestos de trabajo en los sectores afectados por las reestructuraciones de BSN (favorecer las alternativas de trabajo, ayudas para la creación de empresas).
- Ser solidario e implicarse en su entorno a través de los Servicios de Implicación Territorial en la Economía Local (ITEL).²¹ Por ejemplo: ayuda a las pymes locales, relación con las escuelas, participación en el desarrollo local.
- Mantener una actitud ética en todas las acciones empresariales. Por ejemplo: no «apretar» demasiado a los proveedores, no llegar hasta el límite de la ley, no «desembarazarse» de los minusválidos.

Para llegar a soluciones que permitan introducir cambios realistas y eficaces, el personal debe estar asociado a la definición de los proyectos de las nuevas instalaciones, así como a los de reorganización. Esta participación se hace desde la concepción del proyecto para enriquecer los objetivos buscados a lo largo de toda la realización.²²

Es interesante destacar que eso no implicaba dejar de hacer los cambios necesarios para conseguir unos buenos resultados económi-

20. Implantación de una Antena de Empleo que trate de recolocar a las personas afectadas, con la ayuda de una célula CREAN (Creación de Empleo y Nuevas Actividades).

21. Service d'Implication Territoriale dans l'Economie Locale.

22. Groupe BSN, *El doble proyecto del año 2000*, p. 3.

cos. En referencia a la sensibilidad con respecto al problema del empleo, se dice:

*No obstante, esta atención a los problemas de la ocupación no debe llevarnos a mantener artificialmente los puestos de trabajo, sino a imponer una gestión muy rigurosa de los efectivos. Ésta es la única manera de garantizar nuestra competitividad, el mantenimiento duradero de la ocupación del mañana, y de permitir los medios de inversión e investigación de nuevos productos que construirán la ocupación del mañana.*²³

Para estos casos, se prevé:

Ante excesos de personal importantes y duraderos, los departamentos buscan prioritariamente reclasificar al personal afectado, en primer lugar en el grupo, gracias a la bolsa de trabajo de BSN [nombre anterior del grupo] y las empresas regionales o locales. [...]

En los lugares en que los establecimientos han reducido su personal o ha cesado su actividad, BSN busca portadores de proyectos y ayuda a los creado-

*res de empresas. Para el resto, BSN ayuda a los miembros de su personal que tienen un proyecto de creación de empresa, aunque sea individual, para que lo lleven a cabo. En este sentido, se ha adoptado una Carta BSN de la creación de empresa, con tal de precisar las modalidades de intervención de los departamentos.*²⁴

*Estos principios se han mantenido en los últimos años. Así, en el Congreso de Recursos Humanos de la empresa, celebrado en Cagliari en 1998, se debatió cuál debía ser la política del grupo en el nuevo contexto de mundialización y se apostó de nuevo por «una opción más ambiciosa, la de conservar las raíces del doble proyecto». El eje estratégico que se propone para vertebrar esta política se define en los siguientes términos: «Promocionar una empresa responsable respecto al entorno socioeconómico.»*²⁵

Situándonos de nuevo en 1994, el hecho de que este modo de actuar estuviera previsto, establecido e integrado en las políticas de la empresa, no como algo que se podía hacer «además de», sino de manera central, hacía que la deci-

23. Groupe BSN, *El doble proyecto del año 2000*, p. 6.

24. Groupe BSN, *El doble proyecto del año 2000*, p. 7.

25. Danone Group, «La política de recursos humanos del Grupo». Jean-René Buisson. Cagliari, 25-26 de mayo de 1998.

sión por parte de los responsables de Danone en España fuera no tanto *con qué orientación* había que gestionar la crisis, sino *de qué forma concreta* había que hacerlo en el caso de Ultzama. La línea a seguir estaba ya marcada por la política de la empresa y el espíritu del doble proyecto, pero había que definir la estrategia de acuerdo con la situación que se vivía y el contexto sociocultural y económico de Ultzama.

2.2. El doble proyecto de Danone en Ultzama

Los directivos de Danone se encontraron, pues, ante el reto de trasladar los valores de la empresa a la práctica empresarial y, más concretamente, al modo de gestionar la crisis. Su rol también se preveía en la definición del doble proyecto:

El personal ejecutivo portador del doble proyecto es el guardián del sistema de valores permanentes de BSN.²⁶

Ahora bien, a pesar de que la línea estratégica a seguir ya estaba formulada y aunque ya existía experiencia previa en el Grupo Danone, no se contaba con experiencia en los centros de Danone en España. Las personas que debían liderar el

proceso creían que tendrían que hacer frente, probablemente, al escepticismo inicial de los afectados.

Lo prioritario, pues, era identificar a las personas para las que la decisión tomada tendría implicaciones y analizar la naturaleza de éstas. Y, más allá de las personas directamente afectadas, había que contemplar las consecuencias del cierre en el entorno de Iraitzo y el valle de Ultzama. Asumir el doble proyecto era, por lo tanto, pensar en dichas personas y en su entorno, ponerse en su lugar.

- La identificación de las personas afectadas

Cerrar un centro productivo quería decir dejar de utilizar las instalaciones y dejar a una cierta cantidad de personas, en este caso 177, sin la posibilidad de seguir haciendo el trabajo que realizaban hasta el momento. Todo ello se traducía en una reducción de ingresos de estas personas y de sus familias. Significaba, además, situar a esas personas en la incertidumbre sobre su futuro laboral, profesional y, quizá, personal. Si se les ofrecía un traslado y lo aceptaban, ello suponía dejar el valle sin esas familias y su actividad laboral, escolar, social y cultural.

26. Groupe BSN, *El doble proyecto del año 2000*, p. 3.

Para el Comité de Dirección de Danone, la coherencia con la formulación de su doble proyecto requería plantearse estas reflexiones, ponerse en el lugar de los afectados y, muy particularmente, preguntarse *qué significaba quedarse sin trabajo y qué podía pasar en el valle de Ultzama.*

- Ultzama, 1994

Para entender la situación, también hay que trasladarse en el tiempo y recordar la percepción y el sentimiento de crisis del año 1994, época en la que se pinchó la «burbuja eufórica» de finales de los ochenta y principios de los noventa. La percepción que tenemos hoy —que era el final de un ciclo recesivo y el principio de la recuperación económica— no era obvia en noviembre de 1994. A escala estatal, la cifra de paro había ido creciendo en los años anteriores²⁷ hasta alcanzar la cifra más alta en 1994 (23,91 %). Aunque en Navarra las cifras eran muy inferiores, seguían la misma tendencia. El índice de paro alcanzó el 14,85 % en 1994, la cifra más elevada desde 1989.²⁸ La fuerte recesión de 1993 —con un crecimiento negativo del PIB (-1,1)²⁹ y un déficit público sobre el PIB del

6,6 %— se arrastraba aún en 1994. Cuando la crisis se acercaba a Ultzama, el contexto general ya era de crisis.

- El Gobierno Foral y el Ayuntamiento de Ultzama

En 1994 el partido en el gobierno municipal del Ayuntamiento de Ultzama era la Unión del Pueblo Navarro (UPN), que llevaba tres legislaturas en el poder. Este partido también gobernaba en la Comunidad Foral de Navarra y tenía mayoría absoluta en el Parlamento. La Comunidad Foral contaba con un régimen fiscal propio que permitía al Parlamento y al Gobierno establecer sistemas propios de desarrollo e incentivos para la industrialización: ayudas y subvenciones, especialmente para la inversión en zonas rurales. Se había creado la Sociedad para el Desarrollo de Navarra (SODENA), una agencia de promoción empresarial que actuaba como interlocutor único y había contribuido al crecimiento continuo en la implantación de multinacionales, que llegaron a ser, en 1994, un centenar, y proporcionaban más de una tercera parte del empleo industrial de Navarra.³⁰

27. La cifra de paro estatal era del 16,11 % en 1989. Llegó a ser del 23,91 % en 1994, y desde entonces empezó a reducirse hasta alcanzar el 12,96 % actual. Fuente: INE <<http://www.ine.es/tempus/cgi-bin/itie>> (11 de febrero de 2003).

28. La cifra de paro era del 11,91 % en 1989 y fue creciendo hasta alcanzar el 14,97 %, el punto más alto, en 1994. A partir de ahí empezó a bajar.

29. Producto interior bruto a precios de mercado, precios constantes, base 1986. Fuente: INE, *Anuario Estadístico* 1994, Madrid, 1995.

30. <<http://www.cfnavarra.es/SERVICIO.ECONOMIA/>>

- La representación de los trabajadores y el entorno sindical

En cuanto al ámbito laboral y sindical, las relaciones laborales en la fábrica eran correctas. Sólo se contaba con un precedente de conflicto colectivo, siete años atrás.³¹

El Comité de Empresa estaba formado por nueve personas: cuatro delegados del sindicato ELA-STV, tres de LAB, uno de UGT y uno de CCOO. La composición era habitual en el País Vasco y el norte de Navarra, donde los dos primeros sindicatos tenían una gran implantación.

- Los trabajadores de Danone y el entorno del valle de Ultzama

El cierre de la planta de Danone afectaba, obviamente, a las personas que trabajaban en el centro de Ultzama. El cierre supondría incertidumbre en su futuro laboral, económico y familiar.

Ahora bien, siguiendo la reflexión hecha en Danone, los efectos del cierre del centro sobre los trabajadores directamente afectados, aun-

que ciertamente eran los más graves, no terminaban aquí. En la medida en que sus rentas económicas quedaban reducidas, se generaba también incertidumbre en el entorno.

Así pues, para valorar el peso y la influencia de la actividad de Danone había que tener en cuenta diferentes parámetros. Por un lado, los ingresos directos de los trabajadores y sus efectos en la capacidad de compra de bienes y servicios de otras empresas locales. Por otro lado, Danone adquiría diariamente 90.000 litros de leche a los ganaderos de las localidades cercanas, lo cual equivalía a unos 1.700 MPTA anuales, unos 10 M€. Finalmente, también había que tener en cuenta los efectos de los ingresos del Ayuntamiento y, por lo tanto, su capacidad de gasto público, a través del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) y de otros impuestos. En 1994, la aportación de Danone a los impuestos municipales fue de casi 16 MPTA (941.176 euros), lo que supuso el 13,2 % de los ingresos totales del Ayuntamiento durante aquel año.³²

31. Inicialmente, formaba parte de una joint venture entre Danone, Gervais y Bel. En 1994, Gervais se integró en el entonces Grupo BSN, la fábrica se escindió en dos plantas y se formó el Grupo Danone. De las dos plantas resultantes de la escisión, separadas por un tabique, una continuó perteneciendo al Grupo Danone. El conflicto al que se hace referencia se produjo a raíz de la segregación de los convenios colectivos de Danone y Bel después de la escisión de la planta. Durante las negociaciones entre la Dirección de la empresa y el Comité se llegó a hacer referencia a este conflicto como posible precedente que la empresa debiera tener en cuenta. (Fuente: declaraciones del consejero de Industria y documentos internos de la empresa.)

32. Ayuntamiento de Ultzama, *Presupuesto por ingresos*, 1994. Total de ingresos: 121.437.551 PTA.

Asimismo, el valle configuraba un entorno de relaciones sociales y humanas en el que los ciudadanos estaban arraigados, que formaba parte de la vida de los trabajadores y de sus familias, y que no era fácilmente intercambiable con otros entornos sociales como los del resto de centros productivos de Danone.

En casos similares, según el análisis de la empresa, el cierre de un centro productivo había supuesto un descenso de la renta y del consumo local, la pérdida de puestos de trabajo en la economía local, la reducción de los ingresos fiscales

a escala local, la degradación de los servicios públicos, la pérdida de atractivo para la inversión e, incluso, el cierre de otros centros industriales. Este diagnóstico fue el punto de partida del diseño de la estrategia de Danone.

Danone es consciente de que el traslado de la producción de la planta de Ultzama puede originar una espiral de deterioro de la economía del valle. Por ello, hay que prever una serie de medidas que minimicen el efecto del traslado de la producción.³³



33. Danone, SA. *Proyecto de redistribución de la actividad productiva*, p. 33, 1995.

3. Un plan social para los trabajadores y un plan industrial para el valle de Ultzama

De la reflexión sobre los efectos de la decisión empresarial tomada por Danone —a quién afecta esta decisión y cómo afecta—, resultó una propuesta dirigida a los empleados y una propuesta dirigida a la comunidad de afectados. Así se traducía, en este contexto, y para el centro de Ultzama, la filosofía del doble proyecto formulada en los *principios estratégicos* o ejes de la política de recursos humanos del Grupo Danone para todas sus actuaciones.

Para llegar a definir esta propuesta, Danone llevó a cabo un análisis detallado de la plantilla de trabajadores de Ultzama, de sus cualidades, condicionamientos geográficos y familiares, edad, experiencia, formación, etc., y así concretar una serie de alternativas. Se trataba de analizar las posibilidades de las personas afectadas, y se barajaban tres posibilidades: el traslado a otro centro productivo, un nuevo empleo en la misma zona del valle de Ultzama y la posibilidad de crear un nuevo negocio.³⁴

Una empresa especializada, contratada por Danone, llevó a cabo una prospección de las posibilidades

del mercado de trabajo y del entorno industrial. Se detectó un moderado optimismo con respecto a la recuperación económica posterior a la recesión de 1993, que ya se estaba iniciando, pero también se vio que sería necesaria una implicación muy directa de Danone para asegurar la viabilidad de sus propuestas. En cuanto al análisis del apoyo a la creación de empresas, se valoró como limitado el nivel de infraestructuras, como elevado el nivel de ayudas y subvenciones, y se consideró que había un apreciable potencial de apoyo a proyectos de desarrollo rural.³⁵

A partir de estas reflexiones y análisis, Danone elaboró,³⁶ por un lado, un plan social, destinado a ofrecer salidas alternativas a todos los trabajadores de la empresa en el centro del valle de Ultzama, y, por otro lado, un plan industrial, destinado a rehacer el tejido industrial de la zona, que quedaría afectado con el cierre de la planta de Danone. De este modo se evitaría que se produjera un deterioro de la calidad de vida del valle. Así pues, desde el inicio, la empresa empezó a trabajar en ambas líneas: la social y la industrial.

34. Danone, SA, *Proyecto de traslado de la producción de la fábrica de Ultzama*, cap. 2 “Análisis de factibilidad”, p. 13, julio 1996.

35. Danone, SA, *Proyecto de traslado de la producción de la fábrica de Ultzama*, cap. 2 “Análisis de factibilidad”, p. 18, julio 1996.

36. Para elaborar estos análisis y para preparar el plan social e industrial se contrataron los servicios de una empresa especializada en este tipo de proyectos: MOA, del grupo BPI, Outplacement International.

3.1. El plan social: la propuesta de la empresa para los empleados

La propuesta de la empresa para mantener todos los puestos de trabajo fijos era el traslado de la producción.³⁷ Danone ofrecería a todos los empleados fijos un puesto de trabajo de categoría equivalente a la que tenían en Ultzama en alguno de los demás centros.³⁸ La reforma reciente de la Ley del Estatuto de los Trabajadores permitía presentar un expediente por traslado, cuya aprobación había que someter a la autoridad laboral, que en este caso era el Gobierno de Navarra.

La decisión de la empresa se podía basar en los artículos 40.2 y 51³⁹ de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. El artículo 40 regula la movilidad geográfica y el artículo 51 regula el despido colectivo. Si se optaba por la vía del artículo 40 y no se llegaba a un acuerdo, se preveía un conflicto laboral, con demandas judiciales, se ponía en duda la efectividad del traslado y podía producirse una intervención de la autoridad laboral que aplazara el traslado hasta un año, con las consiguientes pérdidas. El procedimiento por la vía del artículo 51 era

más complejo y acababa en la resolución administrativa por parte de la Administración, con lo cual no era posible una decisión unilateral del empresario ni el recurso judicial, que sí preveía el artículo 40. El escenario que dejaba la empresa era similar: conflicto social y ausencia de acuerdo.

Desde la perspectiva de Danone, la oferta que se hacía a los trabajadores se planteaba como una mejora de lo que permitía el marco legal.⁴⁰ A pesar de ello, anticipándose a la posibilidad de que la negociación no tuviera éxito, se planteó la posibilidad de presentar expediente de traslado, sin mejoras sociales. Sin embargo, esta opción no era deseable para la empresa, ya que podía suponer la judicialización del caso.

Además, ofrecer una única alternativa o presentar el expediente de traslado a la autoridad laboral tampoco se creía que fuera, según la filosofía del doble proyecto, lo que había que plantear. La política de recursos humanos derivada del doble proyecto obligaba a Danone a situarse en el lugar de los empleados, y hacía que fuese consciente de los factores que dificultaban que los trabajadores aceptasen dicha alternativa. El arrai-

37. Danone, SA, *Proyecto de redistribución de la actividad productiva*, p. 23, 1995.

38. Ésta era la alternativa que más se difundió en los medios de comunicación y, en algunos momentos, pareció que era la única.

39. Véase el anexo II: Ley del Estatuto de los Trabajadores. Art. 40 y 51.

40. Véase el anexo II: artículo 40.2 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

go al valle, las responsabilidades familiares y otros condicionantes podían dificultar su movilidad. Así pues, Danone preparó dos propuestas: un plan de traslado y un plan de alternativas al traslado.

El plan de traslado contenía facilidades para los trabajadores que optasen por esa vía. Existía un período de adaptación y se habían previsto ayudas al traslado, a la vivienda y a la familia. Además, se contemplaba la posibilidad de jubilaciones anticipadas y posibles situaciones de incapacidad laboral.

A pesar de este plan de ayudas, se consideraba muy probable que una parte de los empleados fijos quisieran quedarse en el valle. Para ellos también se pensó en una serie de posibilidades y ayudas.

Así pues, para todos aquellos trabajadores que no se acogiesen al traslado dentro de la propia empresa, Danone ponía a su disposición un dispositivo de apoyo para ayudarles a encontrar otro trabajo en otra empresa y en el entorno del valle. También se contemplaba la prejubilación o la ayuda a la creación de empresa, o bien la ayuda para desarrollar un proyecto de autoempleo. Cabe señalar que no se trataba solamente de una ayuda en térmi-

nos económicos, sino de poner asesores expertos a disposición de los trabajadores para que nadie se encontrase solo en su decisión y todos tuviesen a alguien que les ayudase a analizar su propia situación y a identificar la salida más adecuada para su caso. Se trataba de un dispositivo de ayuda que los trabajadores podían utilizar o no.

• Descripción de las alternativas

La primera alternativa que se planteó fue la prejubilación, que sólo era factible para aquellos trabajadores que a 31 de diciembre de 1994 hubiesen cumplido los 55 años. La opción complementaria era la llamada «empleo puente», para aquellos trabajadores que a 31 de diciembre de 1994 hubiesen cumplido los 52 años. Danone aceptaba la opción de continuar con un trabajo puente —dentro o fuera de la empresa— hasta cumplir los 55 años. En ese momento, se les aplicaría el programa de prejubilación. Se podía optar por un empleo puente en la propia empresa, en las mismas condiciones que el trabajador tenía en Ultzama, o bien por un empleo puente en la zona, con lo que se acogería a la Antena de Empleo, creada para la alternativa de recolocación exterior (segunda alternativa).

La segunda alternativa preveía crear un dispositivo de apoyo a los trabajadores para ayudarles a encontrar un trabajo en otra empresa del propio valle. Esta opción, llamada «recolocación exterior», partía de la idea de que Danone apoyaría, a través de la prospección mediante el dispositivo de Antena de Empleo, la búsqueda de nuevos puestos de trabajo en Navarra, en empresas que se considerasen estables, con determinadas condiciones laborales mínimas: que el nuevo trabajo cubriese al menos el 80 % de la remuneración que recibían en Danone en el momento del cierre, la adaptación a las posibilidades profesionales del candidato y una duración mínima del nuevo empleo de un año. El trabajador que adoptara esa opción recibiría una anualidad de salario bruto en concepto de salario de riesgo y dispondría de un complemento salarial por el valor de la diferencia entre el salario de Danone y el de la nueva empresa. Además, la empresa que contratara a los trabajadores de Danone recibiría una cobertura de los costes del período de prueba, además de una prima de 450.000 ptas. Asimismo, los trabajadores dispondrían del servicio de recolocación durante tres años, a través de la Antena de Empleo.

En esta línea, se planteó una tercera alternativa de autoempleo y creación de empresa. Danone se comprometía a pagar una anualidad en concepto de salario y a aportar un capital de arranque a fondo perdido de un 25 % sobre los primeros 10 MPTA, más 1 millón adicional.

Asimismo, se incluyó una cuarta alternativa: la incapacidad permanente total para aquellos trabajadores a los que la Seguridad Social se la concediera. Estos trabajadores recibirían una anualidad de salario bruto, además del cobro del seguro de invalidez. En los casos de invalidez total, recibirían también un complemento del 20 % de la base reguladora a la pensión pagada por la Seguridad Social hasta los 55 años y, en los casos de invalidez absoluta, un complemento igual a la diferencia entre el salario y la pensión.

Por último, Danone incluyó una última alternativa debido a las demandas de algunos trabajadores, el llamado «proyecto personal».⁴¹ El trabajador podía acogerse a esta opción en caso de que fracasara o no aceptara la recolocación y de que no estuviera interesado en el traslado, ni en la creación de empresa o autoempleo y, por lo tan-

41. «Aquéllos que tenían prevista una solución profesional de su futuro para la cual no consideraron necesaria la ayuda de la Antena de Empleo o de las prestaciones y garantías de las demás opciones del plan social pudieron optar por la vía del proyecto personal» (Danone SA, desde *Ultzama, desde el Valle*, Ultzama núm. 4).

to, a recibir ayuda y apoyo por parte de la Antena de Empleo. Esta opción implicaba finalizar la relación laboral a cambio de la concesión al trabajador por parte de Danone de una anualidad en concepto de salario de riesgo y una prima adicional en concepto de renuncia a los derechos y garantías que se contempla-

ban en las demás alternativas. Dicha prima dependía de la antigüedad en la empresa. Se estableció la posibilidad del proyecto personal para cerrar la relación con Danone a condición de renunciar a las garantías y primas que se daban en las anteriores propuestas.

Tabla 2. Plan de ayuda a los traslados

Ayudas al traslado	Período de adaptación	1 Posibilidad de escoger lugar entre los disponibles 2 Período de adaptación de tres meses, después del cual el trabajador podrá optar por otra solución si lo desea
	Desplazamientos	1 Viajes iniciales de reconocimiento a dos posibles destinos, con todos los gastos pagados 2 Viaje quincenal de retorno a su domicilio durante el período de adaptación, en caso de que el trabajador no se traslade con su familia
	Vivienda	1 Gastos de hotel y dietas durante el período de adaptación 2 Pago íntegro de los gastos de mudanza 3 Servicio para buscar una nueva vivienda 4 Ayuda para la nueva vivienda
	Familia	1 Ayuda para que el cónyuge encuentre un nuevo empleo y compensación por la pérdida de su trabajo anterior
Ayudas a casos especiales	Programa de jubilaciones	1 Para los empleados que el 31 de diciembre de 1994 hayan cumplido 55 años de edad o más, de acuerdo con el programa de jubilaciones de la empresa
	Traslado puente hasta la jubilación	1 Para los empleados que tengan entre 52 y 55 años el 31 de diciembre de 1994 y quieran jubilarse al cumplir los 55: 2 - Puesto de trabajo: (1) Traslado a un puesto de trabajo equivalente. Respeto de todas las circunstancias laborales y salariales. (2) Período de adaptación de tres meses, después del cual el empleado podrá optar por otra solución. (3) A los 55 años, el empleado se acogerá al programa de jubilaciones en las condiciones vigentes 3 - Viajes: (1) Viaje inicial de reconocimiento acompañado por una persona y con todos los gastos pagados. (2) Viaje pagado al domicilio de origen cada dos semanas si la familia no se traslada con el empleado 4 - Vivienda: (1) Pago de la estancia durante el período de adaptación (hotel y dietas). (2) Pago íntegro de los gastos de mudanza. (3) Ayuda para el alquiler de vivienda hasta el retorno al domicilio
	Incapacidad total o absoluta	1 Para los trabajadores que cumplan alguna condición de incapacidad laboral: (1) Revisión médica. (2) Gestión de los trámites en el INSS. (3) Una anualidad de salario bruto. (4) Cobro del seguro de invalidez. (5) Complemento del 20 % de la base reguladora a la pensión pagada por la Seguridad Social hasta los 55 años (invalidez total) o complemento de la diferencia entre el salario y la pensión (invalidez absoluta)

Fuente: Documento interno

Tabla 3. Alternativas al traslado

Recolocación exterior: para todos los empleados que opten por buscar una nueva ocupación	Indemnización	· Indemnización de 45 días por año de servicio
	Ayuda a recolocación externa	1 Apoyo técnico (Antena de Empleo) para la prospección de ofertas viables y para la preparación del empleado a la búsqueda de trabajo 2 Incentivos a las empresas para la contratación: a) Período de prueba gratuito (15 días para los operarios, un mes para los directivos) b) Incentivos para contratos de duración superior a un año
	Ayuda al candidato	1 Renta complementaria del salario actual, durante dos años 2 Incentivos: a) Por iniciativa propia en la aportación de la oferta b) Por recolocación antes del 28 de febrero de 1995 c) Por edad superior a los 45 años d) Por aceptación de un puesto de trabajo situado a más de 30 km de distancia de la fábrica y de Pamplona 3 Garantía de servicio de nueva recolocación en caso de despido improcedente o expediente de regulación de empleo, hasta el 31 de diciembre de 1997
Autoempleo o creación de empresa	Indemnización	· Indemnización de 45 días por año de servicio
	Ayuda a la creación de empresa	1 Apoyo técnico para la realización de estudios de viabilidad para poner en marcha la empresa y para la formación en tácticas de gestión 2 Capital para iniciar el proyecto, a fondo perdido 3 Pago de los intereses de un crédito solicitado por el trabajador
	Ayuda al emprendedor	1 Apoyo de gestión y asesoramiento durante el primer año de actividad 2 Seguro de accidente y enfermedad hasta el 31 de diciembre de 1997 (tratamientos médicos y pensión diaria mientras dure la hospitalización) 3 Garantía de recolocación, en caso de cierre de la empresa, antes del 31 de diciembre de 1997

Fuente: Documento interno

3.2. El plan industrial: la propuesta de la empresa para el valle de Ultzama

Del mismo modo que la filosofía del doble proyecto llevaba a la Dirección de Danone a ponerse en el lugar de los empleados, también la llevaba a ponerse en la piel de los ciudadanos del valle.⁴² La reflexión de la empresa era que, en otras situaciones simila-

res, la interrupción o el cese de una actividad industrial en una zona de características similares a Ultzama había tenido como consecuencia el descenso de la renta y el consumo locales, la pérdida de puestos de trabajo en la economía local, la reducción de los ingresos fiscales a escala local, la degradación del nivel de servicios públicos, la pérdida de atractivo para futuras inversiones, el paro

42. Danone, SA, *Proyecto de redistribución de la actividad productiva*, p. 32 y 33, 1995.

de otras actividades industriales, etc. Danone era consciente de que «el traslado de la producción de la planta de Ultzama podía originar una espiral de deterioro de la economía del valle de Ultzama».⁴³ Por esa razón, previó una serie de medidas que minimizaran el efecto del traslado. Básicamente, se proponía potenciar el centro de recogida de leche e impulsar un plan de desarrollo económico para el valle de Ultzama.

Los objetivos que se propusieron fueron los siguientes:

- a) Restituir y revitalizar el tejido económico del valle de Ultzama.
- b) Devolver al valle los puestos de trabajo que se perderían con el traslado.

Así como la propuesta de la empresa para los trabajadores dependía sólo de la propia empresa y de las negociaciones con los trabajadores, para el plan industrial del valle se quería contar y había que negociar con las administraciones públicas y otras instituciones.⁴⁴ Por su parte, Danone estaba dispuesta a aportar un fondo

para incentivar la creación de empleo, poner en marcha un dispositivo para la creación de empresas y convertir el recinto de la fábrica en un centro de empresas.

A partir del estudio del entorno, se previó el diseño de un dispositivo de reconversión económica con la finalidad de crear nuevos puestos de trabajo y nuevas empresas. Los objetivos eran compensar los puestos de trabajo perdidos y evitar el deterioro de la economía local. Este dispositivo debía contar con el apoyo de las administraciones públicas y con el apoyo de otros organismos de desarrollo local. Se preveía que la realización de dicho proyecto de reconversión económica podía durar entre 24 y 36 meses. Se contaba con el asesoramiento y la participación de empresas especializadas en proyectos de este tipo, con aportaciones económicas y la cesión de naves industriales por parte de Danone. Además, se quería trabajar conjuntamente con la Sociedad de Desarrollo Económico de Navarra (SODENA) y el Departamento de Industria de la Comunidad Foral de Navarra.



43. Danone, SA, *Proyecto de traslado de la producción de la fábrica de Ultzama*, cap. 1 “Mantener el liderazgo / Reducir costes”, p. 10, 1996

44. Como se verá, esta implicación de las instituciones también se exige desde los medios de comunicación, en la medida en que, cuando se comunica la noticia del cierre del centro de Ultzama, se pide que el Gobierno ejerza su responsabilidad de llevar a cabo una política industrial que garantice un tejido industrial adecuado a las características de la zona, más diversificado y autónomo, con menos dependencia de empresas multinacionales y de centros de decisiones externos.

4. El proceso de comunicación y negociación

Una vez tomada la decisión, efectuados los análisis y elaboradas las propuestas, Danone preparó un plan de comunicación, identificando a los afectados y a los interlocutores de la empresa en la fase de negociación que previsiblemente se abriría.

En primer lugar, legalmente había que comunicar a la autoridad laboral y al Comité de Empresa la decisión tomada. Para ello, se preparó un informe técnico y una documentación que contenía, por un lado, las razones económicas y organizativas que habían llevado a la empresa a tomar esa decisión y, por otro lado, las propuestas, es decir, el plan social y el plan industrial. Aunque no era exigible legalmente, se consideró imprescindible proporcionar información completa de estos planes a todo el personal en plantilla. También se consideró imprescindible proporcionar un informe global de la situación y de la repercusión de la decisión tomada a otros colectivos: a los centros de recogida de leche (CRL), a transportistas y a ganaderos. Continuando con la gradación de prioridades, se consideraba necesario informar directamente a las empresas exteriores que prestaban servicio al centro, como por ejemplo las empresas de seguridad, limpieza, transporte colectivo, etc.

Además de los colectivos mencionados, también había una serie de instituciones, entidades y empresas a las que Danone también creía aconsejable informar directamente: el Gobierno de Navarra, las autoridades locales, el resto de empresas del polígono, la parroquia del valle, los medios de comunicación (especialmente los locales), la delegación del Gobierno español en Navarra, la Guardia Civil de Navarra, la Cámara de Comercio, la Asociación de la Industria Navarra (AIN), la Confederación de Empresas de Navarra, los sindicatos locales (ELA, LAB, UGT, CCOO), los sindicatos nacionales (UGT, CCOO) y la Dirección de Eroski (principal cliente de Danone en Navarra y el País Vasco), así como al resto de clientes relevantes de la zona. Asimismo, la decisión se comunicó por vía interna a los demás centros de Danone en España: jefes comerciales y directores de fábrica de Danone, comités de empresa, comités de centros comerciales y sede central de Danone en Barcelona.

Este proceso de comunicación se llevó a cabo de forma intensiva en un margen de tres días, del 21 al 23 de noviembre de 1994. Se previó también una reacción rápida ante posibles filtraciones de la noticia.⁴⁵

45. Danone, SA, *Proyecto de traslado de la producción de la fábrica de Ultzama*, cap. 4 “Soportes de comunicación”, p. 28 y 29, julio 1996.

4.1. El comunicado de Danone

En este proceso de comunicación, el mensaje estaba claro: a partir de los análisis del entorno industrial y social, Danone tenía el convencimiento de que sus propuestas eran viables, pero era necesaria su implicación en el proceso, *acompañando* a los afectados hasta que encontrasen una salida consolidada.

Así pues, este proceso de acompañamiento se sintetizaba en un mensaje: «Danone no dejará a nadie solo con su problema». Para ello la empresa ponía unos medios a disposición de los trabajadores y de los posibles nuevos contratantes: asesoramiento profesional y psicológico para los afectados, asesoramiento profesional para las empresas que pudieran contratarles y un trabajo sistemático de investigación de oportunidades de trabajo en el ámbito local.

El deseo de que el plan avanzara no impedía que la empresa fuera consciente de la posible complicación del proceso. Por esa razón, se definió un marco de prevención y seguridad pensando en los riesgos potenciales. Se creó un comité de crisis, ante la eventualidad de que

se produjera alguna situación excepcional o extraordinaria. Se creó también un equipo del proyecto, cuya responsabilidad se centraba en conducir y desarrollar las negociaciones en las condiciones óptimas, así como encargarse de la comunicación interna, la comunicación externa (prensa y radio), las relaciones con las instituciones, el seguimiento y la concreción del plan de contingencias, el seguimiento, el desarrollo y la elaboración del plan social y del plan industrial, y el control de la evolución del coste económico del proyecto.

El equipo del proyecto estaba integrado, a tiempo completo, por el director de Recursos Humanos de Danone España (director del proyecto), el jefe de Recursos Humanos de la zona norte, el director de fábrica de Ultzama, el responsable de Recursos Humanos del centro de Ultzama, asesores de *outplacement* para elaborar el plan social e industrial, asesores de comunicación y prensa, asesores de seguridad y, a tiempo parcial, por la Dirección General de Danone y el director industrial.

4.2. Reacciones a la comunicación de la decisión

El día 21 de noviembre se comunicó la decisión del cierre de Ultzama al Gobierno de Navarra y al día siguiente al Comité de Empresa, formado por cuatro miembros de LAB, tres de ELA-STV, uno de UGT y otro de CCOO. Según Danone, el Comité se negó a comunicar la noticia a los trabajadores, por lo que tuvo que hacerlo la propia Dirección.

La primera reacción fue de total sorpresa. Nadie se lo esperaba. Poco a poco, la sorpresa fue seguida de rechazo a la medida. Los trabajadores y sus representantes en el Comité de Empresa reaccionaron mostrando su perplejidad ante la decisión y su incompreensión por los motivos que, según la empresa, la justificaban. En los medios de comunicación, se destacaba la propuesta de la empresa del traslado a otros centros; un traslado que los trabajadores veían del todo inviable. El representante de LAB en el Comité de Empresa dejó bien claro que «no son tales los traslados, sino despidos de 174 personas».⁴⁶ En la misma línea iban las declaraciones de los representantes sindicales en la zona.

La reacción de los trabajadores de Danone hoy todavía es darse pellizcos para ver si esto es un mal sueño que han tenido. Un bombazo de este tipo en una empresa de estas características, donde todo funcionaba a la perfección, donde había parabienes en los dos sentidos, de productividad, económicos, de calidad... Desde cualquier punto de vista que lo mirases, era una empresa modelo. Y que de buenas a primeras te vengan con esta bomba, imagina la situación.⁴⁷

Las reacciones en las tertulias e informativos radiofónicos y en la prensa escrita fueron también de sorpresa y preocupación. Las consideraciones se hacían en torno al arraigo de los trabajadores a la comarca, la compaginación del trabajo industrial con el apoyo a la economía familiar, las situaciones familiares y, por lo tanto, la dificultad de aceptar el traslado como proponía la empresa.

Y máxime teniendo en cuenta que la gente de este valle está arraigada al valle porque algunos tienen su huerta o sus maíces, y que es una gente rural, y llevar a esta gente a un núcleo urbano de estas características... Yo no veo en una ciudad como

46. TVE1, *Teleinformativos*, 14 h, 23 de noviembre de 1994.

47. Responsable de la Federación de Alimentación ELA-STV, Radio Popular, *La Cometa*, 11 h, 24 de noviembre de 1994.

Madrid o Valencia a gente que vive en el valle [...].⁴⁸

personas— de la distribuidora de Berriosuso.⁵⁰

Y así es cómo lo veían los propios trabajadores:

Que hay muchas cosas en el valle alrededor de una empresa que ya lleva 26 años instalada, se crean muchas cosas. En principio, se crea una forma de vida, unas condiciones, y luego todos sabemos que aquí la gente tenemos mucho arraigo a nuestra tierra.⁴⁹

La oferta de la empresa se difundió en los medios de comunicación al día siguiente del comunicado oficial en los siguientes términos:

Danone anunciaba ayer el cierre definitivo e irrevocable de la planta de Ultzama, una planta en la que trabajan 174 personas a las que la Dirección ha ofrecido trasladarse a otras factorías de la sociedad en ciudades como Barcelona, Sevilla, Valencia u Oviedo. La Dirección de la compañía ha garantizado la compra de los 80.000 litros de leche en Navarra, 65.000 de ellos en Ultzama, que adquieren directamente. Asimismo ha garantizado las instalaciones y el personal —80

En otros medios se destacaba también la posibilidad de jubilaciones anticipadas (RNE, *Informativo*, 13.30 h, 23 de noviembre de 1994) y que la empresa se comprometía a ceder las instalaciones para que pudieran crearse otras industrias (TVE1, Telenavarra, 14 h, 23 de noviembre de 1994). Se hacía hincapié en que la decisión no afectaría a la compra de leche a los ganaderos de la zona (85.000 litros diarios en Navarra, de los cuales 25.000 en Ultzama). Otros aspectos de la oferta de la empresa que fueron saliendo a la luz eran la subvención de 1 MPTA por cada puesto de trabajo perdido, para financiar el plan de reindustrialización de la zona (RNE, *Informativo*, 13.30 h, 24 de noviembre de 1994).

Las reacciones institucionales no se hicieron esperar. El 23 de noviembre, en la entrevista de Onda Cero al alcalde de Ultzama, el plan industrial se veía como una promesa lejana: «Ellos dicen que ayudarán todo lo que puedan, que tienen un plan previsto, pero dentro de dos o tres años. De momento, nada.»⁵¹

48. Responsable de la Federación de Alimentación ELA-STV, Radio Popular, *La Cometa*, 11 h, 24 de noviembre de 1994.

49. Trabajador de Danone, TVE1, Telenavarra, 14 h, 28 de noviembre de 1994.

50. Onda Cero, *Protagonistas*, 13 h; Onda Cero, *Informativo*, 14.40 h; Onda Cero, *Informativo*, 20.20 h.

51. Onda Cero, *Protagonistas*, 23 de noviembre de 1994.

Las reacciones del Gobierno de la Comunidad Foral de Navarra se retrasaron por la ausencia de los consejeros de Industria y Ganadería en los días en que se hace el comunicado. Sin embargo, el caso de Danone está en el orden del día de la sesión del Gobierno del día 28 de noviembre. En los medios de comunicación se destaca:

*El Gobierno Foral entiende que Danone, sin perjuicio de que pueda racionalizar su producción, tiene suficiente capacidad para reestructurarla en las instalaciones de Ultzama, haciendo frente a sus responsabilidades ante los trabajadores y la economía del valle. [...] El Gobierno Foral apela a la responsabilidad social de Danone para que reconsidere su decisión.*⁵²

El mismo escepticismo se recoge entre los representantes sindicales: «El problema es que se cierra y lo demás son declaraciones de intenciones.»⁵³ El planteamiento de la empresa, aparentemente generoso, se ve como engañoso. Algunos representantes sindicales destacan la necesidad de reaccionar con una estrategia para «desmontar la publi-

cidad que está planteando la empresa para decir que esto no es una salvajada, sino todo lo contrario, que es casi un favor que te hacen».⁵⁴

Asimismo, el hecho de que la cantidad de trabajadores sea relativamente reducida en comparación con otros casos —«como sólo son 174»⁵⁵— hace temer un desinterés por parte de la empresa.

En general, se cuestiona la legitimidad de cerrar un centro productivo que tiene beneficios y se pone sobre la mesa el comportamiento de las multinacionales y, en concreto, el papel representado por los gobiernos y las administraciones públicas en las decisiones de implantación y de cierre de los centros. Incluso en el caso extremo de aceptar que una empresa pueda decidir unilateralmente lo que quiera, se pide respeto por las personas afectadas.⁵⁶ A su vez, se cuestiona el hecho de que empresas que se habían beneficiado de ayudas y subvenciones pagadas por los contribuyentes decidan unilateralmente marcharse. También se discuten los motivos de la decisión y la política de la empresa.

52. Radio Popular, *Informativo*, 19.30 h, 28 de noviembre de 1994.

53. Responsable de la Federación de Alimentación ELA-STV, Radio Popular, *La Cometa*, 11 h, 24 de noviembre de 1994.

54. Responsable de la Federación de Alimentación ELA-STV, Radio Popular, *La Cometa*, 11 h, 24 de noviembre de 1994.

55. Radio Top 40, *Lo Más Top*, 9 h, 25 de noviembre de 1994.

56. Radio Popular, *La Cometa*, 10 h, 25 de noviembre de 1994.

[...] lo que no se puede es llegar a una zona, beneficiarse de todos los apoyos, ayudas, etc. y cuando llega el momento de unos cambios decir «ahora me voy» [...].⁵⁷

Cabe destacar las dificultades de entender el cierre por parte de los trabajadores:

Siempre ha sido económicamente rentable [...] y siempre ha sido positivamente valorado en cuanto a la calidad del producto por organismos nacionales, internacionales y por la propia Dirección de la empresa. Siempre ha valorado el trabajo, la profesionalidad de todos los trabajadores. No hay motivo para que se nos presente semejante cosa aquí.⁵⁸

En general, pues, la decisión de Danone se ve como una falta de lealtad a la comarca. En cuanto a la propuesta de la empresa, las primeras reacciones son de rechazo al traslado y de escepticismo en lo referente al plan industrial, del que tanto los trabajadores como el Gobierno parecen tener todavía poca información. Tampoco se recoge en los medios de comunicación el plan social de alternativas al traslado.

Tras el desconcierto inicial, se empiezan a hacer públicas algunas iniciativas. El 28 de noviembre de 1994 representantes del Gobierno de Navarra se entrevistan con el presidente y el director general de Danone, SA en Barcelona. Los asistentes son Javier Robles, director general, y Ricardo Fuster, presidente de Danone, de una parte, y Ángel Luis Rodríguez San Vicente, consejero de Industria, y José Cruz Pérez Lapazarán, consejero de Agricultura, de la otra.

En el Parlamento de Navarra, se pide que comparezca el consejero de Industria para que explique cuáles son los planes de actuación del Gobierno con respecto a Danone. Además, los trabajadores aprueban un calendario de movilizaciones, que inician también el 28 de noviembre.

Por su parte, el presidente de la Confederación de Empresarios de Navarra destaca que, por primera vez en España, una empresa quiere buscar una solución para sus trabajadores:

[...] parece, según las noticias que tengo, que no son muchas, que la empresa no ha hecho un ofrecimiento a humo de pajas, sino que está dispuesta a emple-

57. Radio Top 40, *Lo Más Top*, 9 h, 25 de noviembre de 1994.

58. Miembro del Comité de Empresa, SER Pamplona, *Informativo*, 14 h, 25 de noviembre de 1994.

ar los medios adecuados y posibles para buscar la solución a esas ciento y pico personas que se quedan en el paro o tratar de ubicar otra empresa en la zona.⁵⁹

Lo que trasciende a los medios de comunicación sobre esta reunión es la firmeza de la decisión de cerrar Ultzama. Ahora bien, se empieza a entrever la alternativa al traslado en el compromiso de la empresa por encontrar empleos en un radio de 30-35 km para los trabajadores afectados. A pesar de ello, el escepticismo persiste. Se hace público también que Danone ha contratado a una empresa de outplacement, pero la noticia se recibe con el mismo escepticismo.⁶⁰ Las primeras manifestaciones del presidente del Gobierno, Juan Cruz Alli, y del consejero de Agricultura pretenden dar a conocer esta posibilidad:

Yo no veo solución al mantenimiento de la planta tal y como está ahora, pero sí al mantenimiento del empleo.⁶¹

Ellos ofrecen incluso las propias instalaciones para alguna inicia-

tiva que pueda tener o que pueda producirse en torno a la leche o los productos lácteos, siempre y cuando no sean competencia. [...] La empresa tiene una disposición a ceder estas instalaciones a la iniciativa que se quiera producir, a cualquiera.⁶²

La oferta de la empresa se empieza a difundir pero aún es vista con mucho escepticismo y, en cualquier caso, se duda que se puedan encontrar puestos de trabajo para más del 25 % de trabajadores. El temor a que se cree una bolsa de paro en el valle persiste.⁶³ Los trabajadores de Danone presentan y comienzan un plan de acción, como el reparto de octavillas en los centros de alimentación y de trabajo de Pamplona y comarca, y se propone una «jornada de lucha» para el 13 de diciembre. Asimismo, se empieza a comentar la intención de la empresa de cerrar el centro productivo antes del verano de 1995. Al cabo de una semana del anuncio del cierre, los trabajadores se sienten solos en su problema y perciben un cambio en la actitud del Gobierno de Navarra:

59. José Manuel Ayesa, presidente de la Confederación de Empresarios de Navarra, SER, *Hoy por Hoy*, 12.20 h, 28 de noviembre de 1994.

60. Radio Popular, *La Cometa*, 10 h, 30 de noviembre de 1994.

61. Juan Cruz Alli, RNE, presidente del Gobierno de Navarra, *Informativo*, 13.30 h, 30 de noviembre de 1994.

62. José Cruz Pérez Lapazarán, consejero de Agricultura del Gobierno de Navarra, RNE, *Informativo*, 13.30 h, 30 de noviembre de 1994.

63. Radio Navarra-Cope, *Informativo*, 14 h, 30 de noviembre de 1994.

*Están bastante bajos [los ánimos], sobre todo después de la entrevista que han tenido con el presidente Juan Cruz Alli, en la cual se nos confirmó el cambio de actitud por parte del Gobierno de cara a defender esta factoría de Danone en Ultzama. Nos sentimos quizás algo engañados.*⁶⁴

Los mensajes que envía el Ejecutivo de Navarra van, de hecho, en el sentido de aceptar la realidad de la decisión de Danone, a pesar de mostrar su sorpresa:

*El consejero ha añadido que, ante el próximo cierre de la planta de Ultzama, nada puede hacer el Ejecutivo Foral porque la empresa se acoge al derecho de movilidad geográfica de sus trabajadores, por lo que su Departamento sólo podría retrasar seis meses lo que ya resulta inevitable.*⁶⁵

*De decisión extrema y muy radical, aunque posible y legalmente correcta, calificaba el consejero de Industria la actuación de los directivos de Danone.*⁶⁶

Una decisión que sorprendió al Gobierno Foral, habida cuenta

*de que el pasado mes de febrero la Dirección General de Danone había manifestado su intención de realizar inversiones en Ultzama por valor de 334 MPTA. De hecho, el propio Gobierno habría ayudado con una subvención de algo más de 53 MPTA.*⁶⁷

Al mismo tiempo, la actitud de Danone se empieza a presentar de otra manera por parte del Gobierno:

Muchas empresas han cerrado sus factorías y han dejado a todos sus trabajadores en la calle, pero ésta intenta al menos buscar recolocación e introduce unos elementos que deben ser valorados positivamente.

[...] en primer lugar, ellos han ofrecido la posibilidad de trasladarse. [...] Ellos han ofrecido la posibilidad de contratar a una empresa experta en recolocación y nuevas iniciativas. [...] Por último, Danone viene a ofrecer sus instalaciones. [...] Tendremos que ser prudentes, en principio, creer en la posibilidad de recolocar y demandarle todas las ayudas que la empresa pueda aportar para buscar solución a la

64. Presidente del Comité de Empresa de Danone, representante sindical de LAB en Danone, Radio Popular, *La Cometa*, 11.30 h, 1 de diciembre de 1994.

65. Telenavarra, 20.20 h, 2 de diciembre de 1994.

66. Pamplona TV, *Informativo*, 20.20 h, 2 de diciembre de 1994.

67. Pamplona TV, *Informativo*, 20.20 h, 2 de diciembre de 1994.

*recolocación de las personas. Es una decisión empresarial muy meditada y la empresa que invierte tiene derecho a desinvertir; es una situación de mercado y tenemos que aceptarla.*⁶⁸

Es también en esta segunda semana del conflicto cuando el arzobispo de Pamplona, Fernando Sebastián, se manifiesta con respecto a la situación de Ultzama:

*En su última carta pastoral, tras mostrar su solidaridad con los trabajadores afectados y subrayar que cada empresa que cierra deja una estela de problemas familiares y de sufrimientos personales, el arzobispo se pregunta si no hay manera de conservar abierta esa fábrica con los cambios y adaptaciones necesarios. Respecto a la recolocación de los trabajadores, afirma que es digna de alabanza, pero también afirma que no parece demasiado efectiva. En su opinión sería mejor garantizar entre todos la transformación de esa misma empresa en otra actividad rentable y viable.*⁶⁹

En una entrevista al director de la planta de Danone en Ultzama se plantea la pregunta que se hace

todo el mundo: por qué una empresa que va bien tiene que cerrar. La respuesta que da el directivo es el estancamiento del mercado, la sobrecapacidad de producción y el planteamiento de la situación a largo plazo. Además, añade:

*[...] si esto no se hace cuando hay beneficios, como es ahora, las soluciones que se pudieran adoptar en el futuro no podrían ser de la categoría social o con las prestaciones que ahora Danone quiere hacer.*⁷⁰

También se matizan los datos referentes a las ayudas recibidas por Danone, diciendo que estaban al alcance de cualquier otra empresa que se hubiera querido beneficiar de ellos y que, además, Danone hace sus aportaciones a los impuestos municipales (1.070 MPTA en los tres últimos años). En esta entrevista, el director de la fábrica insiste en el compromiso sobre la reindustrialización del valle, en el que Danone pone al servicio de este proyecto su infraestructura y aporta una subvención por puesto de trabajo creado. A pesar de todo, la propuesta sigue recibiendo con escepticismo.

El 6 de diciembre se hace una jornada de concentración en el frontón

68. José Cruz Pérez Lapazarán, consejero de Agricultura del Gobierno de Navarra, Radio Popular, *La Cometa*, 11 h, 2 de diciembre de 1994.

69. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 1 de diciembre de 1994.

70. Radio Top, *Lo Más Top*, 8 h, 5 de diciembre de 1994.

Larrainzar, donde los trabajadores de Danone reciben el apoyo de vecinos, sindicatos, parroquias, concejos del municipio, el consejo escolar y varias asociaciones. Se recuerdan casos de otras empresas, de recolocaciones prometidas que finalmente acabaron con gente en el paro, lo que fundamenta su escepticismo con respecto a las promesas de Danone. Se convoca una jornada de huelga general en todo el valle para el día 13 de diciembre.⁷¹

Los rectores de las parroquias del valle se añaden a la propuesta del día 6 leyendo un comunicado en el que denuncian el capitalismo de la multinacional y hacen una llamada a la solidaridad con los trabajadores y sus familiares.⁷²

El día 13 se celebra la jornada de huelga. La postura de los trabajadores y de sus representantes sigue siendo que no hay motivos que avalen el cierre del centro de trabajo y que no lo aceptan:

[...] Las escuelas, los establecimientos bancarios, toda la hostelería y las escasas empresas de la zona han cerrado sus puertas para protestar por lo que en todo el

*valle se considera un cierre egoísta, con repercusiones para toda esta zona en la que viven más de 2.500 personas.*⁷³

En los días siguientes siguen sucediéndose las declaraciones de miembros del Gobierno. El consejero de Industria solicita a la empresa que reconsidere su decisión. El día 16 de diciembre el Comité de Empresa emite un comunicado en el que manifiesta su incompreensión por el cierre del centro y afirma que la asamblea de trabajadores se posiciona contra el plan de recolocación y contra los traslados. Por todo ello, se convoca una manifestación el día 17 de diciembre.⁷⁴ Esta marcha reúne a varios miles de personas, que recriminan tanto la actitud de la empresa como la del Gobierno de Navarra.⁷⁵ El caso se lleva a la Mesa, a la Junta de Portavoces del Parlamento de Navarra y a la Comisión de Industria del Parlamento (23 de diciembre).

Se suceden los intentos de diálogo entre empresa y trabajadores, y la empresa no quiere entrar a discutir la decisión del traslado, que es lo que pide la asamblea de trabajadores.⁷⁶ La reunión entre Dirección y Comité de Empresa es breve. El Comité se

71. Telenavarra, 14 h, 7 de diciembre de 1994.

72. Radio Navarra-Cope, *Informativo*, 14 h, 7 de diciembre de 1994.

73. Telenavarra, 14 h, 13 de diciembre de 1994.

74. Radio Popular, *Informativo*, 19.30 h, 16 de diciembre de 1994.

75. TVE1, Telenavarra, 14 h, 19 de diciembre de 1994.

76. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 20 de diciembre de 1994.

niega a escuchar la propuesta de plan de recolocación y la empresa no quiere entrar a discutir la decisión del cierre. La situación entra en un punto muerto. En este tiempo de bloqueo, en los medios de comunicación se plantean cuestiones tales como la capacidad y la responsabilidad de los directivos, y la necesidad de que los gobiernos pongan en práctica políticas de consolidación del tejido industrial y de desarrollo sostenible con el fin de evitar situaciones como la del cierre de Danone.

Se llega a Navidad en esta situación de punto muerto en el diálogo con la empresa y, al mismo tiempo, habiendo generado un cierto debate en los medios de comunicación y en el entorno del valle. Se produce la reunión con la Comisión de Industria del Parlamento, en la que se pide el apoyo del Parlamento para los trabajadores de Danone.

En algunas tertulias⁷⁷ se debate si los consumidores deben o no castigar la actitud de Danone a través de la reducción de sus compras. A pesar de ser conscientes de que el castigo aplicable es poco significativo, se plantea como una cuestión de coherencia.

En el debate, las culpas van repartidas entre las multinacionales, por no implicarse en el tejido y los pro-

blemas locales de los lugares donde se instalan, y el Gobierno, por no ejercer un control y exigir un compromiso a cambio de las ayudas que facilita a las multinacionales.

El 30 de diciembre entrevistan al presidente del Gobierno de Navarra.⁷⁸

Danone se estableció ahí porque le interesaba y Danone, porque no le interesa, se va de ahí. No hay Administración pública que le pueda imponer otra decisión, salvo que modifiquemos el sistema económico y pasemos a una economía dirigida y que no existan las empresas libres sino las empresas públicas.

El presidente del Gobierno califica de «puro testimonialismo» la decisión de no comprar productos Danone.

Durante el mes de enero continúan las movilizaciones: por ejemplo, en la carrera de San Silvestre, recogida de firmas y declaraciones solidarias de los comités de otras empresas. El Comité de Empresa se reúne en Barcelona con la Dirección de Danone. En el terreno institucional, el Gobierno de Navarra firma una orden foral por la que se deja sin efecto la subvención por ampliación de la industria a favor de Danone, por valor de más de 53,8 MPTA,⁷⁹ aprobada en

77. Radio Popular, *La Cometa*, 27 de diciembre de 1994.

78. Radio Popular, *La Cometa*, 10 h, 30 de diciembre de 1994.

79. Tomando como fuente la prensa escrita, 53,5 MPTA.

febrero.⁸⁰ Asimismo, el Pleno del Ayuntamiento de Pamplona aprueba una moción en defensa de los trabajadores de la planta de Ultzama.

Los debates se suceden en los medios de comunicación y a menudo el problema con Danone es el pretexto para analizar la política industrial que lleva cabo el Gobierno. Se denuncia la incapacidad de apoyar las marcas propias y emblemáticas de Navarra o los proyectos industriales pequeños pero surgidos de la iniciativa local; se plantea el rol de los trabajadores en las empresas y, en algunos casos, se pide una mayor participación en la gestión; por último, se critica la dependencia de las multinacionales y el hecho de que los centros en los que se toman las decisiones están lejos de los emplazamientos de los centros productivos. También se cuestiona la reciente reforma laboral según la cual la empresa podría presentar expediente de traslado:

Para nosotros no es de recibo que sobre la base de una reforma laboral, que se decía que iba a generar empleo, se destruyan 178 puestos de trabajo en el valle de Ultzama.⁸¹

En la preparación de la visita a la sede central de Barcelona, la postura del Comité de Empresa se mantiene contraria al plan social:

[...] entre otras cosas que nos llevan a rechazar el plan, resaltamos que aceptar puestos alternativos en otros puntos de la geografía navarra supondría, en primer lugar, un ejercicio de insolidaridad con aquellos trabajadores y trabajadoras que, encontrándose en paro, podrían ocuparlos y, en segundo lugar, que aceptarlos conllevaría la desaparición definitiva de los puestos de trabajo actuales en Ultzama, con la consiguiente emigración y desertización que en un futuro próximo se experimentaría en este valle.⁸²

También les asusta el futuro:

[...] a nadie se le escapa que esta decisión, de llevarse adelante, supondría el inicio de un camino peligroso para el futuro de la economía y las empresas navarras, habida cuenta de la proliferación y el control del capital multinacional en todos los sectores importantes de nuestro tejido industrial.⁸³

80. Radio Popular, *Informativo*, 19.30 h, 3 de enero de 1995.

81. Pamplona TV, *Informativo*, 20.30 h, 13 de enero de 1995.

82. Miembro del Comité de Empresa, Radio Popular, *Informativo*, 14 h, 13 de enero de 1995.

83. Miembro del Comité de Empresa, Radio Popular, *Informativo*, 14 h, 13 de enero de 1995.

El día 16 de enero se desplazan a Barcelona más de un centenar de trabajadores. En la reunión, inicialmente no prevista, mantenida entre el Comité de Empresa y la Dirección de Danone se pregunta una vez más cuáles son los argumentos que justifican el cierre de la factoría. La Dirección de Danone reitera los argumentos que se presentaron en el comunicado inicial y se compromete a entregar por escrito el plan social.⁸⁴

*Cabe resaltar, sin muchos alicientes, que ellos [la Dirección de Danone en Barcelona] quizá mostraron disponibilidad o compromiso de ponernos por escrito qué alternativas tienen para esta factoría, para recuperar el tejido industrial de esta zona. Está por ver. Entre esta semana y la siguiente nos enviarán algún escrito y veremos qué se saca de ahí. En definitiva, un poco escépticos.*⁸⁵

A partir del 26 de enero se empiezan a divulgar más detalles de la oferta:

*La Dirección [de Danone] mostró alguna modificación de su oferta, como la creación de una sociedad conjunta entre el Gobierno de Navarra y una entidad privada para la revitalización industrial del valle de Ultzama tras el cierre de Danone.*⁸⁶

*Por su parte, el Comité ha valorado positivamente el compromiso empresarial de mantener la producción hasta que esté resuelta la recolocación de la plantilla.*⁸⁷

Ante esta concreción de la oferta, la actitud de la asamblea se define en los siguientes términos:

*La asamblea de trabajadores de Danone ha decidido hoy mantener abierto el cauce de diálogo iniciado el jueves en la reunión que mantuvo el Comité de Empresa con la Dirección nacional, que reiteró su decisión de cerrar la planta de Ultzama.*⁸⁸

A pesar de ello:

El Comité de Empresa va a mantener su postura de que la factoría de Iraitzoz tiene viabilidad y de que el cierre no es necesario.⁸⁹

84. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 16 de enero de 1995.

85. Radio Popular, *La Cometa*, 17 de enero de 1995.

86. Onda Cero, *Informativo*, 20.20 h, 27 de enero de 1995.

87. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 27 de enero de 1995.

88. Radio Popular, *Informativo*, 19.30 h; SER Pamplona, *Informativo*, 20.15 h, 27 de enero de 1995.

89. TV2, Telenavarra, 20.20 h, 27 de enero de 1995.

Durante el mes de febrero comienzan las negociaciones, a pesar de las dificultades, y se dan también los primeros nombres de las empresas que se pueden instalar en Ultzama. Sin embargo, el mes acaba con una convocatoria de huelga.

Con las negociaciones, empiezan también a aparecer en los medios de comunicación las divisiones entre sindicatos. El secretario de la UGT en Navarra, por ejemplo, habla de promover un sindicalismo preventivo que se centre en las inversiones. Plantea la siguiente hipótesis: si la inversión que Danone hizo en Madrid (Tres Cantos) se hubiera hecho en Ultzama, quizá ahora no sería Ultzama la planta que sufriría los efectos de la superproducción.⁹⁰ Asimismo, el Comité de Empresa, en el que LAB tiene mayoría, se posiciona:

El Comité de Empresa de LAB en la planta de Danone en Iraitzoz ha rechazado en un comunicado cualquier negociación sobre los excedentes de plantilla y ha abogado, en cambio, por el mantenimiento de la fábrica. Para LAB, quien defienda la negociación de las alternativas empresariales al cierre que sea consciente de que está dando

los primeros pasos para arruinar, industrialmente primero y socialmente después, a los valles de Ultzama. Por este motivo, el sindicato LAB propone continuar las movilizaciones hasta conseguir que la empresa retire su plan de cierre, rechazando cualquier negociación que contemple lo contrario.⁹¹

4.3. El proceso de negociación

El 3 de febrero se celebra una asamblea de trabajadores para decidir si aceptan o no la propuesta de negociar un plan social. Los sindicatos ELA-STV y UGT, a diferencia de LAB, defienden la necesidad de negociar.⁹² El resultado final de la asamblea es de 123 votos a favor de la negociación, 24 en contra y 1 abstención.⁹³ También empiezan a hacerse públicas las medidas que propone Danone:

El catálogo de medidas no es baladí. Éstas son las condiciones previas a su retirada: la empresa que contrate a un trabajador de Danone durante al menos un año recibirá de la multinacional 450.000 PTA como subvención y el pago por un período de prueba de 15 días. Al trabajador, además

90. Radio Popular, *La Cometa*, 11.30 h, 2 de febrero de 1995.

91. SER Pamplona, *Informativo*, 20.15 h, 2 de febrero de 1995.

92. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 3 de febrero de 1995.

93. Onda Cero, SER Pamplona, Radio Popular, *Informativo*, 3 de febrero de 1995.

de la indemnización de un año de sueldo, se le prima con 350.000 PTA si encuentra él su propio trabajo y otro tanto si lo hace en menos de dos meses. También reciben 400.000 PTA quienes sean mayores de 45 años y, si el puesto de trabajo está a más de 40 km de su casa o de Iraitzo, medio millón de compensación. Además, la multinacional plantea una serie de medidas para facilitar los inicios a aquéllos que decidan fundar su propia empresa. Finalmente, Danone creará una bolsa económica con 175 MPTA para promover el empleo en la comarca y se compromete a desarrollar una agencia de promoción y a adaptar las instalaciones de la factoría para cederla como parque de empresas a aquellas sociedades que cumplan unos requisitos mínimos de plantilla. Todo ello sería gestionado por una asociación mixta en donde tendría cabida el Gobierno de Navarra. UGT y ELA-STV creen que es momento de negociar, mientras que LAB sigue pidiendo movilizaciones para que se impida el plan de cierre.⁹⁴

Al mismo tiempo, continúan las movilizaciones y, por ejemplo, se

entregan 44.000 firmas contra el cierre de la empresa al Gobierno de Navarra. El Comité de Empresa crea una plataforma propia para la negociación, que aboga por la necesidad de una solución global para todos los trabajadores, y no soluciones parciales o individuales, y se destaca que LAB, aunque no está de acuerdo con la negociación, mantiene una postura de respeto en el proceso.⁹⁵ También se suceden las declaraciones empresariales, como la del presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Navarra,⁹⁶ e institucionales, como la de la Consejería de Industria,⁹⁷ a favor de la negociación.

Paralelamente, varios ayuntamientos se pronuncian en apoyo a los trabajadores de Ultzama (RNE, *Informativo*, 13.30 h). Los trabajadores, a través del presidente del Comité de Empresa, piden concreción en la propuesta de Danone; por ejemplo, que se den los nombres de las empresas dispuestas a instalarse en Ultzama (RNE, *Informativo*, 13.30 h, 22 de febrero). El 22 de febrero, el Comité de Empresa visita el Parlamento de Navarra y se manifiesta en una calle contigua para transmitir a los parlamentarios la incertidumbre sobre el futuro de los trabajadores. Se empieza a

94. Pamplona TV, *Informativo*, 20.30 h, 3 de febrero de 1995.

95. Onda Cero, *Informativo*, 14.30 h, 6 de febrero de 1995.

96. Radio Popular, *La Cometa*, 6 de febrero de 1995.

97. Radio Popular, *La Cometa*, 10 de febrero de 1995.

señalar la fecha del 10 de marzo como clave para conocer con más detalle la propuesta de la empresa y disponer de datos concretos.

La respuesta de los parlamentarios a las exigencias de los trabajadores va en la línea de exigir al Gobierno que se implique en el plan de reindustrialización del valle, entendiendo que esta responsabilidad no es únicamente de la empresa que se quiere ir. De nuevo, se pone de manifiesto la inquietud ante las decisiones de las multinacionales y el temor a que se produzcan casos similares en otras empresas, entre ellas Volkswagen.⁹⁸

El 24 de febrero se da la noticia de que diez empresas han presentado proyectos para instalarse en Ultzama. Para analizar dichos proyectos se crea una comisión de seguimiento con la participación de la Dirección y del Comité de Empresa.⁹⁹

[...] en el momento actual las conversaciones con la Dirección, después de haber presentado la plataforma de negociación propia, van en el sentido, aprobado por la asamblea de trabajadores, de estudiar las alternativas industriales que tiene la Direc-

*ción y los puestos que estas nuevas industrias pueden crear para mantener el tejido industrial de la zona. Para ello se ha formado una comisión de trabajo, la cual no podrá revelar los nombres de estas posibles industrias por ser los datos que se nos facilitan totalmente confidenciales.*¹⁰⁰

La única información que trasciende sobre las empresas es que son siete, cuatro del sector lácteo y tres del sector de la madera, que podrían absorber entre cuarenta y ochenta puestos de trabajo, que no necesariamente tenían que ser de Danone. Además, las cifras que se hacen públicas empiezan a cambiar y en algunos medios se dice que el número de puestos de trabajo generados podría superar los 200.¹⁰¹

El mes acaba con una convocatoria de huelga. La asamblea de trabajadores, reunida el 27 de febrero, transmite a los medios de comunicación lo siguiente:

La asamblea de trabajadores de Danone, reunida hoy, ha adoptado los siguientes acuerdos: manifestar su total desacuerdo con las informaciones aparecidas en la prensa con relación a los

98. Cadena Top Radio, *Lo Más Top*, 9 h, 24 de febrero de 1995.

99. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 24 de febrero de 1995.

100. RNE, *Informativo*, 24 de febrero de 1995.

101. TVE1, Telenavarra, 14 h, 24 de febrero de 1995.

posibles puestos que se pudieran generar en el valle de Ultzama. Su afirmación se basa en que, tras las informaciones recibidas tanto de Danone como del Gobierno de Navarra, se puede afirmar, en su opinión, que los posibles puestos que se generarán a corto plazo son mínimos y nunca podrían ser más de 10 ó 15 en el mejor de los casos.

Creen, por otra parte, que estas informaciones persiguen como único fin confundir a la opinión pública en beneficio exclusivo de Danone y en contra de los intereses de los trabajadores. Entienden que, cuando la prensa da informaciones, debe contrastarlas con las partes interesadas en el conflicto.

Asimismo, la asamblea, después de valorar la oferta de la empresa negativamente, acuerda llevar a cabo un plan de movilizaciones en defensa de sus reivindicaciones. El sábado 4 de marzo a las 12 de la mañana se concentrarán frente al Palacio de Navarra y los días 8, 9 y 10 de marzo habrá huelga total en la fábrica.¹⁰²

Las dos primeras semanas de marzo son decisivas para desbloquear

la situación. Se sigue presionando al Gobierno para que intervenga en apoyo de los trabajadores y se implique en la reindustrialización del valle. En este sentido, el Parlamento aprueba por unanimidad una moción que insta al Gobierno a garantizar el desarrollo industrial y socioeconómico del valle de Ultzama, a apoyar a los trabajadores y a informar regularmente de sus gestiones a la Comisión de Industria.¹⁰³

Paralelamente, las actuaciones del Comité de Empresa se centran en pedir más concreción al plan industrial. La producción no se interrumpe, pero continúan las movilizaciones.

La actuación del Gobierno se concreta el 7 de marzo, con el acuerdo que faculta al consejero de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo para la firma de un protocolo de intenciones con la empresa Danone, al objeto de definir la participación del Ejecutivo en los órganos de gobierno de la fundación que se propone crear y que debe garantizar la reindustrialización del valle y el reaprovechamiento de las instalaciones e infraestructuras cedidas por la empresa. Al día siguiente, el 8 de marzo, se anuncia la firma del protocolo.¹⁰⁴

102. Radio Popular, *Informativo*, 19.30 h; Pamplona TV, *Informativo*, 20.30 h, 27 de febrero de 1995.

103. Radio Popular, *Informativo*, 19.30 h; *Informativo*, 20.15 h, 1 de marzo de 1995.

104. Onda Cero, *Informativo*, 20.20 h, 7 de marzo de 1995.

Para el día 8 de marzo también estaba prevista una huelga de tres días en la planta de Ultzama. Los trabajadores se reúnen en asamblea para decidir si siguen adelante con la huelga. Danone manifiesta que da por rotas las negociaciones para la reindustrialización del valle si la huelga continúa. Además, la firma del protocolo entre la empresa y el Gobierno de Navarra queda suspendida.¹⁰⁵

Las negociaciones entre la Dirección de la empresa y el Comité giran en torno a las garantías que tienen los trabajadores para encontrar trabajo. La empresa no acepta la penalización por la falta de creación de puestos de trabajo y afirma que hay garantías de que se crearán más de los 174 puestos destruidos con el cierre de la planta. Por parte de los trabajadores, la respuesta, en palabras del responsable de la Federación de Alimentación de ELA-STV, es la siguiente:

La propuesta fundamental es que, si efectivamente Danone dice que la reindustrialización en un plazo de tres años se puede dar por hecha y la recolocación también, como nosotros no creemos que eso sea así de fácil, lo que pedimos a la empresa es que, si llega-

do al plazo de tres años no se han cubierto los objetivos de reindustrialización o de recolocación, debería ser de alguna manera penalizada —no sé si es la palabra correcta— con una cantidad que estimamos en 5 MPTA por cada puesto que no haya cubierto [...]. Este dinero no iría a parar a los trabajadores, sino que iría a parar a la Fundación [...].¹⁰⁶

La situación queda estancada en este punto y, de hecho, el 9 de marzo se vive una jornada de huelga. Por su parte, la empresa anuncia que presentará expediente de traslado si no se llega a un acuerdo:

El conflicto de la empresa Danone en el valle de Ultzama parece que se agudiza en las últimas horas. Hoy, de hecho, es una jornada de huelga la que llevan a cabo los trabajadores de esta empresa. Ayer parecía que se había llegado a un preacuerdo entre la Dirección de Danone y algunos sindicatos. Al final, ese acuerdo no fue ratificado por la asamblea de los trabajadores ya entrada la noche.¹⁰⁷

Las negociaciones continúan y se empiezan a definir posiciones distintas:

105. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 8 de marzo de 1995; SER Pamplona, *Informativo*, 14 h; Radio Navarra-Cope, *Informativo*, 14 h, 8 de marzo de 1995.

106. Radio Popular, *Informativo*, 14 h, 9 de marzo de 1995.

107. SER Pamplona, *Informativo*, 14 h, 9 de marzo de 1995.

LAB, UGT y CCOO aceptaron el sistema y las escalas de indemnización propuestas por Danone para los casos de extinción voluntaria de contratos. Se acordó primar la antigüedad [...]. El sindicato ELA-STV no apoyó este acuerdo porque dice que trata de forma desigual a los trabajadores, generando enfrentamientos entre ellos. Ambas partes, empresa y plantilla, también acordaron prorrogar hasta cinco años la vigencia de la Fundación que gestionará la reindustrialización del valle. En lo que no se pusieron de acuerdo fue en establecer otras garantías.¹⁰⁸

Por su parte, el 9 de marzo los trabajadores mantienen una reunión con el presidente del Gobierno de Navarra.

*[...] él entiende que estamos llegando a un punto de aceptar ya más o menos lo que la empresa dice, porque entiende que la oferta que hemos alcanzado entre Dirección y Comité es muy buena [...].*¹⁰⁹

El día 10 de marzo, mientras el comité de huelga se entrevista con la Dirección de la empresa, los trabajadores se concentran ante el Palacio de Navarra, sede del Gobierno Foral. En principio, los

trabajadores mantienen la petición de que haya más garantías para ellos en caso de que no se consiga generar la cantidad de puestos de trabajo necesaria. También se habla de una reunión de mediación por parte del presidente del Gobierno. La empresa, a través del director de Danone en Ultzama, declara:

*Hasta el momento no hemos sido contactados [...]. Pero nosotros, precisamente, estamos dispuestos, y a ustedes les debe constar que se suspendió la firma del protocolo que teníamos previsto con el Gobierno de Navarra y que se había aprobado en comisión de gobierno, precisamente dentro del paquete de garantías que se nos pide para el plan industrial.*¹¹⁰

Mientras, se vuelve a anunciar la posibilidad de que la empresa presente expediente de traslado:

El expediente significa que cada empleado de Danone tendrá que optar entre el traslado o la extinción de su contrato con indemnización de 20 días por año trabajado, hasta un máximo de una anualidad.

Éste es el punto final al que llega la compañía tras el rechazo siste-

108. TVE1, Telenavarra, 14 h, 9 de marzo de 1995.

109. Onda Cero, *Informativo*, 14 h, 9 de marzo de 1995.

110. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 10 de marzo de 1995.

mático de los representantes de los trabajadores a las distintas ofertas presentadas. La convocatoria de tres días de huelga ha roto el período de conversaciones que acordaron Dirección y Comité para lograr una salida negociada, y que finalizaba hoy día 10.

Danone dice que su voluntad siempre ha sido llegar a un acuerdo previo que minimizase en lo posible el alcance de la decisión de trasladar la producción de la planta de Ultzama. De acuerdo con esto, aseguró el puesto de trabajo de todos sus empleados, dando posibilidad de acogerse a los planes alternativos que van, según la empresa, mucho más allá de las compensaciones marcadas por la Ley.

Los sindicatos y el Comité de Empresa intentaron acercar sus posturas. UGT, minoritario con un delegado, quiere aceptar la oferta y hacer un referéndum para que opine la plantilla. [...] Por su parte, LAB, con cuatro delegados, sigue en su postura de no aceptar ninguna salida que no pase por garantizar la reindustrialización del valle. Si las cosas no cambian, la próxima semana la empresa llevará a cabo su amenaza y presentará el expediente de traslados.¹¹¹

La empresa da como plazo a los trabajadores todo el día hasta las doce de la noche para que acepten su propuesta. Durante el día se producen situaciones tensas y algunos incidentes menores. La situación se resume del siguiente modo:

Danone va a comunicar la semana que viene los nuevos destinos en las otras plantas de la compañía a los trabajadores de la fábrica navarra. Según la legalidad vigente, los empleados podrán optar entre el traslado o la baja en la empresa con una indemnización de 20 días por año, con el límite de una anualidad.

En este momento la oferta de la empresa contempla incentivos al traslado, recolocaciones exteriores, autoempleo e indemnizaciones superiores a los 45 días por año. La Dirección de Danone, por su parte, considera que las garantías que ofrece en su propuesta aseguran ya la reindustrialización de la zona y son las siguientes: una aportación de hasta 178 MPTA, a razón de 1 MPTA por puesto de trabajo creado, las instalaciones y los terrenos de la fábrica, valorados en 1.500 MPTA, las obras de urbanización de 22.000 m² del futuro polígono

111. TVE1, Telenavarra, 14 h, 10 de marzo de 1995.

industrial de la zona, el coste de funcionamiento de la agencia de desarrollo, la ampliación a cinco años del período de aplicación del plan y el valor intangible del acuerdo entre Danone y el Gobierno de Navarra que garantiza el desarrollo del plan.

En definitiva, el único punto de discordia entre las partes, trabajadores y empresa, está en los 5 MPTA pedidos por el Comité por cada puesto de trabajo que se deje de crear al final de los cinco años que dura el plan de desarrollo económico del valle que ofertó la empresa.¹¹²

Finalmente, se toma la decisión de convocar un referéndum el día 13, en el que los trabajadores decidan si aceptan o no la última oferta de la empresa.

La postura de los sindicatos es dispar. Mientras que los minoritarios, UGT y CCOO, son partidarios de aceptar la propuesta, ELA-STV ha dado libertad de voto y LAB, mayoritario, pide el no, por entender que la multinacional no ofrece las suficientes garantías para la reindustrialización del valle y la recolocación de la plantilla.¹¹³

Los informativos de la noche transmiten la decisión final.

Los trabajadores de Danone han aprobado por 133 votos a favor, 28 en contra, 3 abstenciones y 1 voto nulo el acuerdo negociado con la empresa referente a las condiciones laborales tras el próximo cierre de la fábrica. [...] El acuerdo incluye asimismo un plan de reindustrialización del valle de Ultzama, mediante una fundación creada por Danone y el Gobierno de Navarra con participación de los ayuntamientos del valle y de los sindicatos.¹¹⁴

Tras tomar esta decisión, se empiezan a definir los mecanismos para asegurar el cumplimiento del plan. Se crean comisiones paritarias de seguimiento de los acuerdos y, por parte de la empresa, se propone ir adecuando la producción a las decisiones que vayan tomando los trabajadores. Se establece la fecha del 30 de junio como óptima para proceder al cierre de la planta. El acuerdo se firma el 14 de marzo. Se vuelve a anunciar la firma del protocolo con el Gobierno de Navarra para crear la fundación que debe llevar a cabo la reindustrialización del valle, que finalmente se realiza el 16 de marzo de 1995.

112. Radio Popular, *Informativo*, 19.30 h, 10 de marzo de 1995.

113. RNE, *Informativo*, 13.30 h, 13 de marzo de 1995.

114. Radio Popular, 19.30 h i 20.15 h; Telenavarra, 20.20 h, 13 de marzo de 1995.

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN, EN SÍNTESIS

En síntesis, el proceso que hemos seguido a través de los medios de comunicación ha supuesto, desde la perspectiva de la empresa, 16 semanas de trabajo, movilizaciones y negociaciones. Después de que la sorpresa fuera la protagonista de la primera semana, en la segunda semana se produjeron las primeras movilizaciones y actuaciones. El rechazo se incrementó durante las siguientes semanas: se cuestionó la autoridad del Comité, se creó una comisión de ayuda y se buscó un asesor externo por parte de los trabajadores. Se realizaron diversas acciones a través de pancartas y apariciones en los medios de comunicación, con emisiones en Televisión Española de Navarra. La cuarta semana fue la de máxima crispación.

En la quinta semana la empresa presionó con el anuncio de la presentación del expediente de traslado. Ante esta situación, los trabajadores requirieron, tal como apareció en los medios de comunicación, el apoyo institucional. A partir de la sexta semana el ambiente fue más pacífico, aunque continuaron las movilizaciones. En la séptima semana el presidente del Gobierno de Navarra se posicionó favorablemente con respecto al proyecto de la empresa. Las manifestaciones continuaron, de forma pacífica. Tuvo lugar el desplazamiento hasta la sede central de Danone en Barcelona el 16 de enero, día en que también se realizó una huelga general. Asimismo, el Ayuntamiento de Pamplona y el del valle de Ultzama se mostraron solidarios con la situación de los trabajadores (décima semana).

Por su parte, ante el bloqueo de las negociaciones (undécima semana), la empresa toma la firme decisión de presentar expediente de traslado. En la decimotercera semana la asamblea de trabajadores acuerda iniciar las negociaciones. Finalmente, hacia el 20 de febrero de 1995 se empieza a trabajar en el plan social y se crea una comisión de trabajo para el plan industrial. Previamente, la empresa había considerado no viable la creación de una SAL en la fábrica de Ultzama.

En las últimas semanas se produce un avance en las negociaciones pero, como se ve en los medios de comunicación, la decimosexta semana aún es muy compleja. Se rompen las negociaciones. El 9 de marzo hay una reunión del Comité de Empresa con el presidente del Gobierno y el consejero de Industria del Gobierno de Navarra, y el mensaje del Gobierno es que «la oferta de Danone es modélica y excelente». Por su parte, la Dirección de Danone ha mandado una carta personal a cada uno de los trabajadores para comunicarles la presentación del expediente de traslado.

Por último, el día 13 de marzo, como reflejan los medios de comunicación, la asamblea de trabajadores aprueba, por 133 votos a favor y 28 en contra, el acuerdo social. El día 14 de marzo se firma el acuerdo social con los representantes de los trabajadores, que establece como fecha límite para la actividad productiva en Ultzama el 30 de junio y para cualquier tipo de actividad el 30 de septiembre. El día 16 de marzo se firma el protocolo entre Danone y el Gobierno de Navarra con el compromiso de que Danone promoverá una fundación para el desarrollo industrial del valle, que el Gobierno de Navarra liderará.

Figura 1. Cronología del proceso de la comunicación del cierre al acuerdo entre empresa y trabajadores¹¹⁵



115. Danone, SA, *Proyecto de traslado de la producción de la fábrica de Ultzama*, cap. 4 “Soportes de comunicación”, p. 35 y 36, julio 1996.

5. Los acuerdos finales: el plan social y el plan industrial

Así pues, los acuerdos finales se establecen, por una parte, con los trabajadores, a través de sus representantes, con distintas opciones a las que aquéllos pueden acogerse y, por otro lado, con el Gobierno de Navarra, para llevar a cabo el proyecto de reindustrialización del valle. El acuerdo social con los trabajadores incluye, en su primer capítulo, una mención al compromiso de reindustrialización del valle de Ultzama, compromiso al que la empresa se vincula por un período de tres años a partir del 1 de abril de 1995, prorrogables por otros dos años, y que tiene que concretarse en el protocolo que deberán firmar Danone y el Gobierno de Navarra. El primer capítulo del acuerdo social establece las diferentes opciones

que se plantean como alternativas al traslado: prejubilación, recolocación exterior, proyecto personal, autoempleo y creación de empresa, e incapacidades. Antes del 30 de abril de 1995, los trabajadores tienen que escoger una de las opciones mencionadas. Según consta en el acuerdo, todas las cantidades y costes pactados en cada uno de los casos anteriores «tendrán el carácter jurídico de extinción de la relación laboral».

5.1. El plan social

El documento firmado el 14 de marzo de 1995 contiene las distintas alternativas que se habían estado negociando y que se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 4. El plan social

Opciones	Descripción	Ayuda	Procedimiento operativo
Prejubilación	Todos aquellos trabajadores que a 31/12/1995 hayan cumplido los 52 años de edad.	Renta mensual hasta los 65 años que complementará las prestaciones contributivas. Alcanzará el 90 % del salario neto correspondiente a 1995 del trabajador afectado. Se revalorizará un 3 % cada 1 de enero.	Tres fases: 1.ª fase: renta mensual hasta los 65 años. 2.ª fase: renta vitalicia como complemento, salvo que la pensión pública resulte superior al 90 % de la base reguladora. 3.ª fase: en caso de fallecimiento antes de los 65 años de edad, el cónyuge superviviente percibirá un capital equivalente al valor actual de las rentas pendientes de pago hasta que el titular hubiera cumplido los 65 años.
Empleo puente	Todos aquellos trabajadores que a 31/12/1995 hayan cumplido los 49 años de edad y no alcancen los 52 tendrán la opción de continuar con un empleo puente (dentro o fuera de la empresa) hasta cumplir los 52 años.	Quedará a disposición de la Antena de Empleo en situación de alta en la empresa.	Se le buscará un puesto de trabajo equivalente, sin perjuicio de poder modificar sus actuales funciones, jornada u horario. Se garantiza el mínimo del nivel salarial anual de origen. Si opta por el traslado dentro Danone, recibirá ayuda al traslado (desplazamiento, vivienda, ayuda familiar).
Traslado a otro centro de Danone	Traslado a otro centro de Danone.	Puesto de trabajo equivalente, sin perjuicio de poder modificar sus actuales funciones, jornada u horario. Se garantiza como mínimo el nivel salarial anual de origen, así como la categoría laboral.	Ayuda económica para los desplazamientos, la vivienda del trabajador y familia. Se abonará el coste íntegro de la mudanza, se ayudará a buscar nueva vivienda. Recibirá un fondo perdido de 2.500.000 PTA si vende su vivienda. Al cónyuge que se vea obligado a dejar su trabajo, junto con las prestaciones de desempleo, la empresa le abonará una compensación económica durante un año.
Recolocación exterior	Búsqueda de otro empleo fuera de la empresa.	Apoyo, a través de la Antena de Empleo, a la búsqueda de puestos de trabajo en Navarra, en empresas que se consideren estables. El trabajador permanecerá en nómina con los devengos correspondientes hasta que disponga de una oferta de empleo con fecha límite 30/09/1995. A partir de esta fecha pasará a situación de desempleo, complementado por Danone, durante un máximo de dos años, hasta llegar al 100 % del salario neto actual.	Trabajo que: a) Cubra al menos el 80 % de la remuneración actual. b) Se adapte a las posibilidades profesionales. c) Tenga una duración mínima de un año. Primas adicionales durante tres años. Trabajador: 500.000 PTA por optar a la recolocación en un radio superior a 40 km y por iniciar el primer empleo. 400.000 PTA por tener más de 42 años cuando se materialice la recolocación. 350.000 PTA por aceptar la oferta. Empresa: Para la empresa que contrate al trabajador por un año como mínimo, el coste del primer mes cubierto por Danone + prima de 450.000 PTA.

Opciones	Descripción	Ayuda	Procedimiento operativo
Autoempleo y creación de empresa		<p>Anualidad en concepto de salario de riesgo.</p> <p>Capital de arranque a fondo perdido del 25 % de los primeros 10 MPTA de inversión + 1 MPTA adicional.</p> <p>Abono de los intereses de un crédito durante tres años (capital máximo de 7 MPTA).</p> <p>Seguro de accidentes y enfermedad durante tres años. Indemnización de 15.000 PTA por cada día de baja médica.</p> <p>Apoyo técnico para el estudio de puesta en marcha, asesoramiento y apoyo en la gestión y formación.</p>	<p>El trabajador presentará su proyecto a la Antena de Empleo. Tras aceptar el proyecto, apoyo del equipo técnico para formación.</p> <p>Garantía de que si el proyecto no prospera por causas económicas, se puede acceder al servicio de recolocación exterior.</p>
Proyecto personal ¹¹⁶	Interés en favorecer una alternativa que implique la continuidad del empleo.	<p>Una anualidad en concepto de salario de riesgo.</p> <p>Una prima adicional en concepto de renuncia a los derechos y garantías que se contemplan en las demás alternativas. De 2,5 a 8 MPTA.</p>	Los trabajadores podrán elegir entre la suma de ambas cantidades (salario de riesgo + prima adicional) o el importe de 45 días por año de servicio.
Incapacidad permanente total		Los trabajadores que obtengan incapacidad permanente dispondrán de chequeo médico a cargo de la empresa, gestión de los trámites ante la Seguridad Social, una anualidad de salario de riesgo, cobro de la indemnización del seguro, en su caso, y complemento de la base de pensión hasta garantizar el 75 % de la misma.	

Fuente: Documento interno

116. «A lo largo de las negociaciones se han planteado diversas hipótesis que aconsejan contemplar las salidas indemnizadas, y así ha sido solicitado por la representación social, considerando que estos supuestos constituirán proyectos personales: (1) supuesto de fracaso en la recolocación, sin interés por el traslado dentro de la empresa; (2) supuesto de opción personal de renuncia a las garantías y primas que se contienen en las alternativas expuestas. Los trabajadores que elijan esta opción deberán comunicarlo al Departamento de Personal o Antena de Empleo antes del 30 de abril de 1995 [...]». Fuente: *Acuerdo Social Danone Ultzama*, marzo de 1995.

En *El milagro del valle de Ultzama*, y con ocasión del premio Bufi y Planas, Enric Tintoré escribe: «La mayoría de los trabajadores, en concreto un total de 87, optó por la opción definida como proyecto personal, que consistió en la extinción definitiva del contrato a cambio de una importante indemnización, que permitiera a cada trabajador reorientar su futuro. El total de dinero pagado por la empresa por este concepto fue de 763 MPTA, es decir, un promedio de 9 MPTA por persona.»

5.1.1 La tarea de la Antena de Empleo

En el acuerdo firmado el 14 de marzo de 1995 entre la empresa, los representantes sociales de los trabajadores, el Comité de Empresa y los representantes de la asamblea, se acordó que los trabajadores de Danone dispondrían de un servicio de recolocación durante tres años a partir del 30 de septiembre de 1995. En el caso de que la primera recolocación no tuviera éxito, siempre y cuando el despido no fuera un despido procedente o un cese voluntario, el trabajador seguiría conservando su derecho a traslado dentro de la empresa.

Para poder dar apoyo a la recolocación, Danone ofrecía un servicio de

Antena de Empleo, que prestaba asistencia técnica para la prospección de las ofertas de trabajo y ayudaba al trabajador en las técnicas de búsqueda de empleo. La empresa, además, se comprometió a proporcionar formación para el reciclaje de los trabajadores afectados.

La Antena de Empleo gestionaba las recolocaciones, los empleos puente y los casos de autoempleo, con el apoyo a la creación de empresas. La labor de recolocación precisó de un gran volumen de trabajo para detectar un promedio de 3,6 trabajos por trabajador. Se hicieron más de 15.000 llamadas telefónicas, se contactó con 3.700 empresas, identificando un total de 400 potenciales puestos de trabajo de mercado oculto, de los cuales 169 se evalua-

Tabla 5. Evolución del plan social

Situación en:	30 de abril de 1995		30 de junio de 1995			31 de enero de 1997		
	Previsto	%	Efectuado	Pendiente	Total	Efectuado	Pendiente	Total
Prejubilaciones	23	12,99 %	18	5	23	24	0	24
Empleo puente	7	3,96 %	0	2	2	6	0	6
Indemnización	85	48,02 %						0
Proyecto personal	0		58	8	66	89	0	89
Traslados	12	6,78 %	16	4	20	17	0	17
Incapacidad	7	3,95 %	1	6	7	3	0	3
Autoempleo	10	5,65 %	5	7	12	14	0	14
Recolocaciones	33	18,64	40	7	47	19	5	24
TOTAL	177	100 %	138	39	177	172	5	177

Fuente: Documento interno

ron como ofertas de empleo adecuadas y 237 como no adecuadas al proyecto, a pesar de lo cual se pusieron a disposición de la comunidad del valle a través del Ayuntamiento. Mediante la Antena de Empleo se impulsaron también los proyectos de autoempleo.

5.1.2 Los resultados del plan social

En enero de 1999 se concedió a Danone y al Gobierno de Navarra el premio Bufi y Planas, en reconocimiento a la creación de empleo en el valle de Ultzama. El periodista Enric Tintoré recoge en *El milagro del valle de Ultzama* tanto la historia como algunas de las reacciones posteriores de los trabajadores. Un trabajador que optó por el proyecto personal afirmaba:

Opté por el proyecto personal porque la indemnización era lo más rápido, lo más limpio y lo que comportaba menos problemas. No iba a depender de nadie.¹¹⁷ [...] Se queja [...] de que los nuevos trabajos que le ofrecen en las empresas del valle de Ultzama están un 30 % por debajo —o más— de lo que pagaba Danone.

José Miguel Loide, uno de los trabajadores que se apuntó a la incapaci-

dad laboral como consecuencia de dos hernias discales, encontró trabajo en una quesería del pueblo, donde desarrolla una labor compatible con su lesión:

El cierre de Danone fue realmente un bombazo. Coincidió, además, con el 25 aniversario de la instalación de la fábrica en el valle. Para mucha gente fue un trauma terrible. Pero reconozco que la empresa se portó bien con nosotros. Danone complementó el 75 % del salario neto de cada trabajador acogido a la incapacidad laboral hasta que cumpliera los 55 años, lo capitalizó y lo pagó todo al contado.¹¹⁸

Andrés Sanromán, Antonio Osaka y José Luis Mari eran técnicos de mantenimiento de la fábrica de Danone y optaron por crear una empresa de servicios de mantenimiento. Andrés Sanromán explicaba:

Desde nuestro trabajo dentro de Danone habíamos visto que faltaban empresas de mantenimiento que dieran servicio especializado a las grandes fábricas. Al encontrarnos en la calle pensamos que nosotros podríamos cubrir ese hueco de mercado. Convertirse en empresario ha sido difícil. Hemos tenido que

117. TINTORÉ, E. (1999), p. 84

118. TINTORÉ, E. (1999), p. 84

hacer cursillos, prepararnos y contar con el asesoramiento para realizar un plan de viabilidad y diseñar la empresa. La Asociación Navarra de Empresas Laborales nos ha ayudado mucho. Nos va bien. Hoy ya hemos creado 16 puestos de trabajo. Somos una pequeña empresa. Danone es uno de nuestros mejores clientes. Facturamos 70 MPTA. Podríamos abarcar más, pero nos cuesta encontrar personal preparado con ganas de trabajar.¹¹⁹

Ángel Beunza tenía 40 años y no tuvo más remedio que optar por la recolocación:

No podía prejubilarme, ni tampoco quería trasladarme. Pasé al desempleo. Hice varios cursos de formación profesional. Luego Danone me encontró un trabajo en Perfiles Navarra y luego otro mejor en el Club de Golf, donde estoy a cargo del cuidado de los palos. La verdad es que hago un poco de todo. Cobro un 40 % menos de lo que ganaba en Danone, que era una gran empresa, pero conservo el trabajo.¹²⁰

Miguel Echart Lizaso fue uno de los trabajadores acogidos a la prejubilación:

La empresa nos garantizó el 90 % del salario neto, más una subida anual del 3 % hasta los 60 años. Los hay que dicen que se aburren, pero a mí la prejubilación me ha permitido poder hacer mil cosas que nunca había hecho antes, desde deporte hasta estudiar. Nadie creyó a Danone cuando prometió solucionar los problemas de cada trabajador afectado por el cierre de la fábrica y cuando aseguraba que llegarían nuevas empresas. La verdad es que Danone ha cumplido un quinientos por ciento lo prometido. En el valle la gente está contenta.¹²¹

5.2. El plan industrial

El trabajo en el plan industrial había avanzado paralelamente a las negociaciones del plan social. En realidad, la firma del protocolo entre la empresa y el Gobierno de Navarra ya estaba prevista y había sido aplazada por las complicaciones que habían surgido.

Durante este período Danone trabajó, con el apoyo de la empresa MOA Groupe BPI, en el análisis y la prospección que permitirían la definición y el encarrilamiento del plan industrial.

119. TINTORÉ, E. (1999), p. 87.

120. TINTORÉ, E. (1999), p. 86.

121. TINTORÉ, E. (1999), p. 85.

Así pues, el plan industrial empezó con una cartera de proyectos detectados por la empresa asesora en la fase previa al acuerdo. El objetivo del plan se concretó cuando el valle recuperó los puestos de trabajo destruidos por el cierre de Danone. Para ello, a partir del protocolo firmado inicialmente por el Gobierno de Navarra y Danone, se preveía la creación de una fundación —Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama— que, posteriormente, integró también al Ayuntamiento de Ultzama. El Ayuntamiento tenía un proyecto de polígono industrial en un terreno contiguo a la fábrica de Danone. A raíz de su integración en el Patronato de la Fundación, fue cediendo los terrenos gratuitamente para la creación y la promoción del polígono industrial Elordi. Además, el reconocimiento de la Fundación como entidad de interés social contribuyó a la autofinanciación del plan industrial.¹²²

El objeto social de la Fundación era «contribuir a la regeneración y al desarrollo de la economía del valle de Ultzama, así como a la promoción y al incentivo en la creación de empleos en la zona, mediante ayudas económicas y publicidad con esta finalidad».¹²³

De este modo, la Fundación disponía de activos significativos, en parte cedidos por Danone como garantía del cumplimiento del compromiso de reindustrialización del entorno de Ultzama, pero también por el Ayuntamiento de Ultzama y el Concejo de Iraitzo.

Los bienes de la Fundación a 31 de diciembre de 1996¹²⁴ eran:

- a) Parcela de terreno de 35.626,8 m² donada por Danone, SA.
- b) Parcela de terreno de 1.660 m² donada por Danone, SA.

122. El capítulo tercero del acuerdo social concreta los compromisos de Danone con el proyecto de reindustrialización del valle de Ultzama. Como garantía del cumplimiento del compromiso, Danone aportará a la Fundación, encargada de ejecutar este plan, hasta 175 MPTA (1 MPTA por puesto de trabajo destruido); cederá las instalaciones de la fábrica; asumirá el coste de urbanización del polígono Elordi, hasta 40 MPTA, así como el coste de la agencia de desarrollo (la Fundación) durante un plazo de tres años, prorrogables a otros dos. La Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama se creó el 25 de septiembre de 1995. En su Patronato había dos representantes de Danone (Francesc Martínez Rius, director de Personal de Danone, SA, y M. Victoria Caballero, coordinadora del plan de desarrollo industrial y del plan social), un representante del Gobierno de Navarra y un representante del Ayuntamiento de Ultzama. La empresa quedaba vinculada durante tres años a la realización del plan social y del plan industrial.

123. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1996*.

124. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1996*, p. 8.

- c) Parcela de terreno de 56.779 m² donada por el Ayuntamiento de Ultzama.
 - d) Parcela de terreno de 2.110 m² donada por el Concejo de Iraitoz.
 - e) Construcción de naves industriales s/7.547 m² donadas por Danone, SA.
 - f) Construcción de naves industriales s/225 m² donadas por Danone, SA.
 - g) Vallas, iluminación, desagües y otros complementos.
 - h) Obras de urbanización del polígono Elordi.
- Los fondos donados por Danone fueron de 556,6 MPTA en terrenos, construcciones e instalaciones, y de 169,5 MPTA en tesorería.¹²⁵
- Estos fondos líquidos aportados por Danone al proyecto se repartieron del siguiente modo:¹²⁶
- Hasta 175 MPTA para fondos de subvención privada para incentivar la captación de proyectos, a razón de 1 MPTA por puesto destruido.
 - 40 MPTA para iniciar las obras de urbanización del nuevo polígono Elordi.
- Además, en virtud del protocolo firmado, Danone se comprometía también a asumir el coste de la agencia de desarrollo durante tres años, prorrogables a dos años más.
- La urbanización del nuevo polígono Elordi, concebida en dos fases, se realizó en función de la demanda real. El proyecto de reindustrialización se llevó a cabo siguiendo tres ejes de trabajo complementarios:
- a) Buscar una empresa, interesada en unas instalaciones específicas, que ocupase tanta mano de obra. Ésta era una alternativa poco probable, pero no se podía descartar. Se buscó en el sector agroalimentario, en España y en países vecinos.
 - b) Detectar y apoyar proyectos de desarrollo empresarial en empresas del valle. Esta alternativa ofrecía expectativas limitadas debido a la poca industrialización del valle.
 - c) Detectar y captar diversos proyectos industriales externos.

125. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1996*, p. 9.

126. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1996*, p. 15.

Esta posibilidad obligaba a hacer modificaciones en el recinto y un esfuerzo de prospección. Siendo la opción más compleja, era la que ofrecía más posibilidades de éxito, pero requería conseguir más terrenos industriales.

A los dos meses del acuerdo ya existía el compromiso de crear 22 puestos de trabajo. Se preveía la recolocación de 8 trabajadores de Danone en actividades de recogida de leche. En los meses siguientes se instalaron en Iraitzoz las empresas que constan en la tabla 6.

Tabla 6. Empresas instaladas en el polígono Elordi o en Ultzama impulsadas por la Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama

Empresas:	Fecha de inicio de la actividad ¹²⁷	Puestos de trabajo previstos, 1998-1999 ¹²⁸	Puestos de trabajo consolidados, 1998 ¹²⁹	Puestos de trabajo, ejercicio 1998 (Registro Mercantil) ¹³⁰	Puestos de trabajo consolidados, marzo de 1999 ¹³¹	Puestos de trabajo consolidados, 31 de diciembre de 1999 ¹³²	Puestos de trabajo, julio de 2003 ¹³³
CRL Danone ¹³⁴		8	8		8	8	7
Lácteos Saralegui, SL	13/3/1985	22	20	14	20	22	37
Maier MGI Courtier, SL	6/3/1996	210 + 70	210	185	210	210	215
Piensos Saoia, SL	15/6/1995	8 / 12	8	No hay datos	8	12	36
Metálicas Tuffereta, SAL	23/6/1997	5	5	2	5	5	11
Carpintería Artola	... ¹³⁵	2	2	-	2	2	
Productos Veterinarios Serga, SL	29/5/1997	2	2	2	2	2	2
Montajes Industriales Bordatxuri, SLL	30/6/1998	3	3	3	3	3	3
Artoza Auza, SL	1/1/1997	3	3	No hay datos	3	3	5
Cauchos Ultzama, SA	4/2/1998	70	4	No hay datos	8	22	
SAT Ultzamakoak	... ¹³⁶	8	8	-	8	8	12
Aurun Cosmetics, SL	31/1/1990 ¹³⁷	0 / 8	0	5	0	0	7
Transportes Iragar, SL	24/2/1994	4	No hay datos	No hay datos	No hay datos	No hay datos	
Nuevos proyectos		8	4	-	4	4	
TOTALES		435	277	211	281	301	335

Fuentes:

- Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias*

- Consultas realizadas en el servicio de información mercantil interactiva del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España entre el 30/4/2003 y el 21/5/2003: <www.registradores.org>.

- Danone, SA (2003)

127. Registro Mercantil de Navarra, Información mercantil de la sociedad. Consulta realizada en el servicio de información mercantil interactiva del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España entre el 30/4/2003 y el 21/5/2003: <www.registradores.org>.

128. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1998*, p. 18.

129. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1998*, p. 18.

130. Registro Mercantil de Navarra, Depósito de cuentas de la sociedad, 1998. Consulta realizada en el servicio de información mercantil interactiva del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España entre el 30/4/2003 y el 21/5/2003: <www.registradores.org>.

131. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio trimestral, finalizado el 31 de marzo de 1999 por acuerdo de disolución*, p. 14.

132. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del período liquidatorio del 1 de abril al 31 de diciembre de 1999*, p. 14.

133. Datos obtenidos a través de Danone, SA. En el caso de la empresa Maier, el número de empleados fluctúa a lo largo del año. Los propietarios de Artola han vendido la nave. La nueva propiedad, una empresa de jardinería, va a crear 4 puestos de trabajo.

134. Esta actividad económica depende directamente de Danone, SA; no se creó una empresa independiente.

135. No hemos encontrado esta empresa con esta denominación en el registro mercantil, razón por la que no disponemos de los datos de la misma.

136. No hemos encontrado esta empresa con esta denominación en el registro mercantil, razón por la que no disponemos de los datos de la misma.

137. Según datos del Depósito de cuentas del Registro Mercantil, la empresa Aurum Cosmetics, SL estaba domiciliada en Barcelona hasta el período de actividad 2000. Consulta realizada en el servicio de información mercantil interactiva del Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España entre el 30/4/2003 y el 21/5/2003: <www.registradores.org>.

De estos puestos, según consta en la memoria de la Fundación, en 1996 se consolidaron 124.¹³⁸ En 1997 la cifra ascendía a 236,¹³⁹ que superaba el número de puestos de trabajo destruidos por el cierre. En la memoria de la Fundación del año 1997 se valora el impacto positivo sobre el entorno local y el cambio generacional que, según se dice, ha dado perspectivas que no existían antes para los jóvenes. También se valora el impacto sobre el sector de la construcción, la industria, los servicios auxiliares y el sector de la hostelería local. En 1998, según se dice en la memoria de la Fundación, se alcanzaron nuevos retos que, de hecho, superaban los iniciales, alcanzados el año anterior.¹⁴⁰ Los puestos de trabajo consolidados a finales de año eran 277.¹⁴¹

Para 1999 los objetivos consistían en ampliar los resultados consolidados: mejora de la gestión del

polígono, ampliación urbanística a través de la entidad pública Nausinsa, con la segunda fase del polígono Elordi, y cesión de las últimas fincas y de la administración del polígono al Ayuntamiento de Ultzama. Por último, se firmó el acuerdo de disolución y liquidación de la Fundación, que se llevó a cabo el 31 de marzo de 1999, después de que se hubieran alcanzado con creces, en 1997, los objetivos previstos y se hubieran cumplido los plazos previstos por los estatutos.¹⁴² Las parcelas restantes en el polígono se cedieron al Ayuntamiento de Ultzama.¹⁴³

En este proceso, la gestión de la agencia de desarrollo,¹⁴⁴ Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, consistió en:

- dirigir la prospección industrial,
- dirigir la campaña de publicidad,

138. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1996*, p. 16.

139. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1997*, p. 18.

140. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1998*, p. 16.

141. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1998*, p. 18.

142. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio trimestral, finalizado el 31 de marzo de 1999 por acuerdo de disolución*, p. 15.

143. Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del periodo liquidatorio del 1 de abril al 31 de diciembre de 1999*, p. 13.

144. MOA Groupe BPI, Vídeo producido por Tago Media Producciones, SL. Pamplona, 1997.

- evaluar los proyectos,
- intervenir en el diseño de los acuerdos.

El primer objetivo fue conseguir una amplia cartera de proyectos: campaña de prospección industrial. Para ello se enviaron más de 4.000 cartas, se estableció contacto directamente con 2.500 responsables de empresa, se hizo una campaña de publicidad (Medis Com) entre los meses de mayo y septiembre de 1995 y, finalmente, se mantuvo contacto directo a escala local con los agentes socioeconómicos de Navarra,¹⁴⁵ las empresas. El resultado final fue

que se estudiaron unos 200 proyectos y, de éstos, 50 se consideraron viables para el plan de reindustrialización. La selección final se centró en 50 proyectos, que destacaban por el dinamismo económico de Navarra, la fiscalidad de Navarra y las buenas comunicaciones. La mejor baza fue el fondo de subvención¹⁴⁶ para la creación de empleo —1 MPTA por nuevo puesto de trabajo—, compatible con las ayudas oficiales y flexible. La única condición era que los puestos fueran nuevos en el entorno del valle y estables en un horizonte de tres años, independientemente de la persona que ocupara cada uno de ellos.



145. MOA Groupe BPI, Vídeo producido por Tago Media Producciones, SL. Pamplona, 1997, minuto 12.

146. Por lo que se refleja en el documento Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama, *Cuentas y memorias del ejercicio 1996*, p. 12, la subvención se daba a las empresas que creaban los puestos de trabajo. Consta una subvención por 133 MPTA a algunas empresas.

6. Ultzama después de los acuerdos

Promociones Industriales valle de Ultzama, SA (PRIVUSA), la agencia, que asumió los aspectos operativos del plan desde la firma del acuerdo social, difundió el plan industrial a través de acciones de comunicación en prensa y revistas especializadas y de un *mailing* a más de 2.000 empresas.

Un ejemplo gráfico de la campaña es el folleto editado por la agencia con el apoyo del Gobierno de Navarra, Danone, el Ayuntamiento de Ultzama y la empresa MOA Groupe BPI, en el que se lee:

Ultzama ha sido, durante muchos años, un modelo único de convivencia entre un paisaje idílico y una importante actividad industrial.

En los últimos meses, Danone, el principal motor económico del Valle, ha decidido trasladar la actividad de su fábrica a sus

otras plantas en España, siguiendo las pautas de un plan acordado entre la misma empresa, los representantes de los trabajadores y el Gobierno de Navarra. Un acuerdo ejemplar por su rapidez, por la paz social que lo ha acompañado y por la voluntad de colaboración entre todas las partes.

La culminación de dicho esfuerzo ha sido la puesta en marcha del Plan para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama. A través del mismo, el Gobierno de Navarra y Danone, con la colaboración del Ayuntamiento del Valle de Ultzama y Business Creation (Grupo MOA), persiguen la revitalización del tejido económico de la zona. Todo, para mantener la calidad de vida en el valle. Todo, para dar la bienvenida a quienes decidan instalar su industria en Ultzama.



7. Valoraciones finales

El acuerdo fue firmado por todas las partes implicadas: empresa, Comité, asesores sindicales y asamblea de trabajadores.¹⁴⁷

Aunque las partes valoraron positivamente el acuerdo, no hay que olvidar que el proceso no fue fácil. Los implicados, especialmente en los momentos iniciales, se sintieron abandonados, aunque cuando se entró a negociar y se avanzó en las negociaciones el clima mejoró. Surgieron conflictos entre las personas y los sectores que no vieron ni vivieron el proceso negociador de la misma manera, y para los implicados la vida resultó, a pesar de las soluciones y compensaciones, probablemente más incómoda.¹⁴⁸

La empresa valoró positivamente el proceso, en el sentido de que no se produjo deterioro alguno de la imagen de marca, no hubo pérdida de cuotas de mercado ni interrupciones de la producción y expediciones. El coste de la operación —para la que se tuvo que disponer de presupuesto y disponibilidad de fondos— se pudo amortizar a corto plazo, el conflicto se redujo al ámbito local y no se extendió a los demás centros de la empresa. No se produjeron huelgas significativas ni ataques a las instalaciones. Se man-

tuvieron el nivel de calidad y las cantidades de producción.

Desde el punto de vista social e institucional —Gobierno de Navarra, Departamento de Industria, asociaciones empresariales, Cámara de Comercio, Arzobispado y Ayuntamiento de Ultzama—, la valoración fue muy buena. También fue positiva la valoración por parte de los sindicatos, incluso de los que no habían apoyado la firma del acuerdo, tanto a escala local como nacional.

En una entrevista a Francesc Martínez Rius, director de Recursos Humanos de Danone, SA, realizada al cabo de dos años, éste destacaba que, frente al escepticismo inicial, se podía decir que el proyecto había acabado con éxito y había supuesto una diversificación del riesgo que existía al inicio, teniendo en cuenta la ocupación industrial de una sola empresa: se habían creado 180 puestos de trabajo ya garantizados, que superaban los destruidos por el cierre, y había expectativas de que esta cifra fuera superior. Martínez Rius destacaba que la experiencia ponía de manifiesto que estas cosas eran posibles.¹⁴⁹

Con una perspectiva temporal aún mayor, en julio de 2003, Francesc

147. Danone, SA, *Informe final*. Cobertura de prensa, marzo de 1995, p. 29.

148. Danone, SA, *Informe final*. Abril de 1995.

149. MOA Groupe BPI, Vídeo producido por Tago Media Producciones, SL. Pamplona, 1997.

Martínez valoraba la experiencia en los siguientes términos:

Actualmente, julio de 2003, se han consolidado 330 puestos de trabajo en el polígono Elordi, se ha realizado una ampliación del mismo, estando todas las parcelas ya vendidas, y existen 5 proyectos de instalación de nuevas empresas, lo que representa una expectativa de un total de 450 a 500 empleados, tal y como se había previsto inicialmente.

Danone, que tiene valores éticos definidos y, como consecuencia,

una política de responsabilidad social corporativa amplia y comprometida, los ha aplicado en este proyecto, respecto a sus empleados y al entorno civil afectados. El desarrollo y el resultado del citado proyecto es una consecuencia natural de la autenticidad de estos principios.

Personalmente, me siento orgulloso de pertenecer a una empresa y a un grupo que actúa de esta forma. Puedo asegurar, por otra parte, que ello no está reñido con un nivel de excelencia en los negocios.



8. Anexos

8.1. Anexo I.

Cronología de los acontecimientos

Fecha	Acontecimiento
21 de octubre de 1994	La empresa Burson-Marsteller empieza a trabajar en el proyecto de comunicación de la empresa. Del 21 de octubre al 22 de noviembre: etapa de preparación del <i>Manual de Comunicación CAP</i> .
22 de noviembre de 1994	La empresa comunica a los trabajadores de la fábrica de Ultzama, a sus representantes legales y a la autoridad laboral «su proyecto de traslado de la producción y del personal de dicha fábrica [Ultzama] al resto de fábricas de la empresa en el territorio español, por causas organizativas, productivas y económicas, al amparo del artículo 40 de la Ley 8/1989, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores, reformada por la Ley 11/1994, de 19 de mayo. También se comunica a las organizaciones sindicales CCOO, ELA-STV, LAB y UGT. Fuente: <i>Acuerdo Social Danone Ultzama</i>
	La empresa decide presentar expediente de traslado (primera vez).
	La empresa decide presentar expediente de traslado (segunda vez).
	La empresa decide presentar expediente de traslado (tercera vez).
16 de enero de 1995	Concentración frente a las oficinas de Danone en Barcelona.
9 de febrero de 1995	Primera intervención del Gobierno de Navarra.
9 de marzo de 1995	Reunión del presidente del Gobierno de Navarra y del consejero de Industria con el Comité (posicionamiento del Gobierno: «La oferta de Danone es modélica»).
13-19 de febrero de 1995	Los trabajadores deciden empezar las negociaciones.
13 de marzo de 1995	La asamblea de trabajadores vota a favor del acuerdo social.
14 de marzo de 1995	Se firma el acuerdo entre Danone y los representantes de los trabajadores de Ultzama.
16 de marzo de 1995	Se firma el protocolo con el Gobierno de Navarra.
25 de abril de 1995	Entrega del informe de comunicación por parte de la empresa Burson-Marsteller. Se publica en el Boletín Oficial de Navarra (BON) el acuerdo social de Danone con los trabajadores.
30 de junio de 1995	Final de la actividad productiva de Danone en Ultzama, según el acuerdo del plan social.
30 de septiembre de 1995	Final de toda la actividad de Danone en Ultzama, según el acuerdo del plan social.
2 de julio de 1996	Aprobación de la Ley foral 10/1996, de 2 de julio, reguladora de las fundaciones.
26 de septiembre de 1995	Constitución de la Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama.
27 de noviembre de 1995	La Fundación es reconocida de interés social por el Departamento de la Presidencia del Gobierno de Navarra.
20 de diciembre de 1996	La Fundación es inscrita en el Registro de Fundaciones del Departamento de Presidencia del Gobierno de Navarra.
Tercer trimestre de 1996	Inicio de las obras de urbanización del polígono Elordi e inicio de la instalación de las primeras empresas (Maier, Lácteos Saralegui, etc.).
Enero de 1999	La fundación privada Bufi y Planas concede un premio conjunto a Danone y al Gobierno de Navarra, en reconocimiento a la creación de empleo en el valle de Ultzama.
31 de marzo de 1999	Disolución de la Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama.

8.2. Anexo II.

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Artículos 40 y 51

(Actualizado a fecha 16/12/2002)

(BOE 29/03/1995)

Artículo 40. Movilidad geográfica

1. El traslado de trabajadores que no hayan sido contratados específicamente para prestar sus servicios en empresas con centros de trabajo móviles o itinerantes a un centro de trabajo distinto de la misma empresa que exija cambios de residencia requerirá la existencia de razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen, o bien contrataciones referidas a la actividad empresarial.

Se entenderá que concurren las causas a que se refiere este artículo cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya a mejorar la situación de la empresa, a través de una más adecuada organización de sus recursos que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda.

La decisión de traslado deberá ser notificada por el empresario al trabajador, así como a sus representantes legales, con una antelación mínima de treinta días a la fecha de su efectividad.

Notificada la decisión de traslado, el trabajador tendrá derecho a optar entre el traslado, percibiendo una compensación por gastos, o la extinción de su contrato, percibiendo una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades. La compensación a que se refiere el primer supuesto comprenderá tanto los gastos propios como los de los familiares a su cargo, en los términos que se convengan entre las partes, que nunca será inferior a los límites mínimos establecidos en los convenios colectivos.

Sin perjuicio de la ejecutividad del traslado en el plazo de incorporación citado, el trabajador que no habiendo optado por la extinción de su contrato se muestre disconforme con la decisión empresarial podrá impugnarla ante la jurisdicción competente. La sentencia declarará el traslado justificado o injustificado y, en este último caso, reconocerá el derecho del trabajador a ser reincorporado al centro de trabajo de origen.

Cuando, con objeto de eludir las previsiones contenidas en el apartado siguiente de este artículo, la empresa realice traslados en períodos sucesivos de noventa días en número inferior a los umbrales allí señalados, sin que concurren causas nuevas que justifiquen tal actuación, dichos nuevos traslados se considerarán efectuados en fraude de Ley y serán declarados nulos y sin efecto.

2. El traslado a que se refiere el apartado anterior deberá ir precedido de un período de consultas con los representantes legales de los trabajadores de una duración no inferior a quince días, cuando afecte a la totalidad del centro de trabajo, siempre que éste ocupe a más de cinco trabajadores, o cuando, sin afectar a la totalidad del centro de trabajo, en un período de noventa días comprenda a un número de trabajadores de, al menos:

- a) Diez trabajadores en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.
- b) El diez por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquéllas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.
- c) Treinta trabajadores en las empresas que ocupen trescientos o más trabajadores.

Dicho período de consultas deberá versar sobre las causas motivadoras de la decisión empresarial y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados.

La apertura del período de consultas y las posiciones de las partes tras su conclusión deberán ser notificadas a la autoridad laboral para su conocimiento. Durante el período de consultas, las partes deberán negociar de buena fe, con vistas a la consecución de un acuerdo.

Dicho acuerdo requerirá la conformidad de la mayoría de los miembros del comité o comités de empresa, de los delegados de personal, en su caso, o de representaciones sindicales, si las hubiere, que, en su conjunto, representen a la mayoría de aquéllos.

Tras la finalización del período de consultas el empresario notificará a los trabajadores su decisión sobre el traslado, que se registrará a todos los efectos por lo dispuesto en el apartado 1 de este artículo.

No obstante lo señalado en el párrafo anterior, la autoridad laboral, a la vista de las posiciones de las

partes y siempre que las consecuencias económicas o sociales de la medida así lo justifiquen, podrá ordenar la ampliación del plazo de incorporación a que se refiere el apartado 1 de este artículo y la consiguiente paralización de la efectividad del traslado por un período de tiempo que, en ningún caso, podrá ser superior a seis meses.

Contra las decisiones a que se refiere el presente apartado se podrá reclamar en conflicto colectivo, sin perjuicio de la acción individual prevista en el apartado 1 de este artículo. La interposición del conflicto paralizará la tramitación de las acciones individuales iniciadas, hasta su resolución.

El acuerdo con los representantes legales de los trabajadores en el período de consultas se entenderá sin perjuicio del derecho de los trabajadores afectados al ejercicio de la opción prevista en el párrafo cuarto del apartado 1 de este artículo.

3. Si por traslado uno de los cónyuges cambia de residencia, el otro, si fuera trabajador de la misma empresa, tendrá derecho al traslado a la misma localidad, si hubiera puesto de trabajo.

4. Por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, o bien por contrataciones referidas a la actividad empresarial, la empresa podrá efectuar desplazamientos temporales de sus trabajadores que exijan que éstos residan en población distinta de la de su domicilio habitual, abonando, además de los salarios, los gastos de viaje y las dietas.

El trabajador deberá ser informado del desplazamiento con una antelación suficiente a la fecha de su efectividad, que no podrá ser inferior a cinco días laborables en el caso de desplazamientos de duración superior a tres meses; en este último supuesto, el trabajador tendrá derecho a un permiso de cuatro días laborables en su domicilio de origen por cada tres meses de desplazamiento, sin computar como tales los de viaje, cuyos gastos correrán a cargo del empresario.

Contra la orden de desplazamiento, sin perjuicio de su ejecutividad, podrá recurrir el trabajador en los mismos términos previstos en el apartado 1 de este artículo para los traslados.

Los desplazamientos cuya duración en un período de tres años exceda de doce meses tendrán, a todos los

efectos, el tratamiento previsto en esta Ley para los traslados.

5. Los representantes legales de los trabajadores tendrán prioridad de permanencia en los puestos de trabajo a que se refiere este artículo.

Artículo 51. Despido colectivo

1. A efectos de lo dispuesto en la presente Ley, se entenderá por despido colectivo la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, cuando, en un período de noventa días, la extinción afecte al menos a:

- a) Diez trabajadores en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.
- b) El diez por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquéllas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.
- c) Treinta trabajadores en las empresas que ocupen trescientos o más trabajadores.

Se entenderá que concurren las causas a que se refiere el presente artículo cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya, si las aducidas son económicas, a superar una situación económica negativa de la empresa o, si son téc-

nicas, organizativas o de producción, a garantizar la viabilidad futura de la empresa y del empleo en la misma a través de una más adecuada organización de los recursos.

Se entenderá igualmente como despido colectivo la extinción de los contratos de trabajo que afecten a la totalidad de la plantilla de la empresa, siempre que el número de trabajadores afectados sea superior a cinco, cuando aquél se produzca como consecuencia de la cesación total de su actividad empresarial fundada en las mismas causas anteriormente señaladas.

Para el cómputo del número de extinciones de contratos a que se refiere el párrafo primero de este artículo, se tendrán en cuenta asimismo cualesquiera otras producidos en el período de referencia por iniciativa del empresario en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del trabajador distintos de los previstos en el párrafo c del apartado 1 del artículo 49 de esta Ley, siempre que su número sea, al menos, de cinco.

Cuando en períodos sucesivos de noventa días y con el objeto de eludir las previsiones contenidas en el presente artículo, la empresa realice extinciones de contratos al amparo

de lo dispuesto en el artículo 52 c de esta Ley en un número inferior a los umbrales señalados, y sin que concurren causas nuevas que justifiquen tal actuación, dichas nuevas extinciones se considerarán efectuadas en fraude de Ley, y serán declaradas nulas y sin efecto.

2. El empresario que tenga la intención de efectuar un despido colectivo deberá solicitar autorización para la extinción de los contratos de trabajo conforme al procedimiento de regulación de empleo previsto en esta Ley y en sus normas de desarrollo reglamentario. El procedimiento se iniciará mediante la solicitud a la autoridad laboral competente y la apertura simultánea de un período de consultas con los representantes legales de los trabajadores.

La comunicación a la autoridad laboral y a los representantes legales de los trabajadores deberá ir acompañada de toda la documentación necesaria para acreditar las causas motivadoras del expediente y la justificación de las medidas a adoptar, en los términos que reglamentariamente se determinen.

La comunicación de la apertura del período de consultas se realizará mediante escrito dirigido por el

empresario a los representantes legales de los trabajadores, una copia del cual se hará llegar, junto con la solicitud, a la autoridad laboral.

3. Recibida la solicitud, la autoridad laboral comprobará que la misma reúne los requisitos exigidos, requiriendo, en caso contrario, su subsanación por el empresario en un plazo de diez días, con advertencia de que, si así no lo hiciera, se le tendrá por desistido de su petición, con archivo de las actuaciones.

La autoridad laboral comunicará la iniciación del expediente a la entidad gestora de la prestación por desempleo y recabará, con carácter preceptivo, informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre las causas motivadoras del expediente, y cuantos otros resulten necesarios para resolver fundamentadamente. Los informes habrán de ser evacuados en el improrrogable plazo de diez días y deberán obrar en poder de la autoridad laboral antes de la finalización del período de consultas a que se refieren los apartados 2 y 4 del presente artículo, quien los incorporará al expediente una vez concluido aquél.

Si, durante la tramitación del expediente, la autoridad laboral tuviera

conocimiento de que por parte del empresario se están adoptando medidas que pudieran hacer ineficaz el resultado de cualquier pronunciamiento, aquélla podrá recabar del empresario y de las autoridades competentes la inmediata paralización de las mismas.

Cuando la extinción afectase a más del cincuenta por ciento de los trabajadores, se dará cuenta por el empresario de la venta de los bienes de la empresa, excepto de aquéllos que constituyen el tráfico normal de la misma, a los representantes legales de los trabajadores y, asimismo, a la autoridad competente.

4. La consulta con los representantes legales de los trabajadores, quienes ostentarán la condición de parte interesada en la tramitación del expediente de regulación de empleo, tendrá una duración no inferior a treinta días naturales, o de quince en el caso de empresas de menos de cincuenta trabajadores, y deberá versar sobre las causas motivadoras del expediente y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados y para posibilitar la continuidad y viabilidad del proyecto empresarial.

En todo caso, en las empresas de cincuenta o más trabajadores, se deberá acompañar a la documentación iniciadora del expediente un plan que contemple las medidas anteriormente señaladas.

Durante el período de consultas, las partes deberán negociar de buena fe con vistas a la consecución de un acuerdo.

Dicho acuerdo requerirá la conformidad de la mayoría de los miembros del comité o comités de empresa, de los delegados de personal en su caso, o de representaciones sindicales si las hubiere, que, en su conjunto, representen a la mayoría de aquéllos.

A la finalización del período de consultas el empresario comunicará a la autoridad laboral el resultado del mismo.

5. Cuando el período de consultas concluya con acuerdo entre las partes, la autoridad laboral procederá a dictar resolución en el plazo de quince días naturales autorizando la extinción de las relaciones laborales. Si transcurrido dicho plazo no hubiera recaído pronunciamiento expreso, se entenderá autorizada la medida extintiva en los términos contemplados en el acuerdo.

No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior, si la autoridad laboral apreciase, de oficio o a instancia de parte, la existencia de fraude, dolo, coacción o abuso de derecho en la conclusión del acuerdo, lo remitirá, con suspensión del plazo para dictar resolución, a la autoridad judicial, a efectos de su posible declaración de nulidad. Del mismo modo actuará cuando, de oficio o a petición de la entidad gestora de la prestación por desempleo, estimase que el acuerdo pudiera tener por objeto la obtención indebida de las prestaciones por parte de los trabajadores afectados por inexistencia de la causa motivadora de la situación legal de desempleo.

6. Cuando el período de consultas concluya sin acuerdo, la autoridad laboral dictará resolución estimando o desestimando, en todo o en parte, la solicitud empresarial. La resolución se dictará en el plazo de quince días naturales a partir de la comunicación a la autoridad laboral de la conclusión del período de consultas; si transcurrido dicho plazo no hubiera recaído pronunciamiento expreso, se entenderá autorizada la medida extintiva en los términos de la solicitud.

La resolución de la autoridad laboral será motivada y congruente con la

solicitud empresarial. La autorización procederá cuando de la documentación obrante en el expediente se desprenda razonablemente que las medidas propuestas por la empresa son necesarias a los fines previstos en el apartado 1 de este artículo.

7. Los representantes legales de los trabajadores tendrán prioridad de permanencia en la empresa en los supuestos a que se refiere este artículo.

8. Los trabajadores cuyos contratos se extingan de conformidad con lo dispuesto en el presente artículo tendrán derecho a una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, con un máximo de doce mensualidades.

9. Los trabajadores, a través de sus representantes, podrán solicitar igualmente la incoación del expediente a que se refiere el presente artículo, si racionalmente se presumiera que la no incoación del mismo por el empresario pudiera ocasionarles perjuicios de imposible o difícil reparación.

En tal caso, la autoridad laboral competente determinará las actua-

ciones y los informes que sean precisos para la resolución del expediente, respetando los plazos previstos en el presente artículo.

10. El expediente de regulación de empleo para los supuestos de declaración de quiebra, cuando los síndicos hubieran acordado la no continuidad de la actividad empresarial, o en otros supuestos de cese de la actividad de la empresa en virtud de decisión judicial, se tramitará a los solos efectos del acceso de los trabajadores afectados a la situación legal de desempleo. Todo ello sin perjuicio de lo dispuesto en los apartados 2 y 4 del presente artículo en materia de período de consultas y del derecho a la indemnización a que se refiere el apartado 8.

11. En el supuesto de venta judicial de la totalidad de la empresa o de parte de la misma, únicamente será aplicable lo dispuesto en el artículo 44 de esta Ley cuando lo vendido comprenda los elementos necesarios y por sí mismos suficientes para continuar la actividad empresarial. Si, no obstante la concurrencia del supuesto anterior, el nuevo empresario decide no continuar o suspender la actividad del anterior, deberá fundamentarlo en expediente de regulación de empleo incoado al efecto.

12. La existencia de fuerza mayor, como causa motivadora de la extinción de los contratos de trabajo, deberá ser constatada por la autoridad laboral, cualquiera que sea el número de los trabajadores afectados, previo expediente tramitado conforme a lo dispuesto en este apartado.

El expediente se iniciará mediante solicitud de la empresa, acompañada de los medios de prueba que estime necesarios y simultánea comunicación a los representantes legales de los trabajadores, quienes ostentarán la condición de parte interesada en la totalidad de la tramitación del expediente.

La resolución de la autoridad laboral se dictará, previas las actuaciones e informes indispensables, en el plazo de cinco días desde la solicitud, y surtirá efectos desde la fecha del hecho causante de la fuerza mayor.

La autoridad laboral que constate la fuerza mayor podrá acordar que la totalidad o una parte de la indemnización que corresponda a los trabajadores afectados por la extinción de sus contratos sea satisfecha por el Fondo de Garantía Salarial, sin perjuicio del derecho de éste a resarcirse del empresario.

13. En lo no previsto en el presente artículo será de aplicación lo dispuesto en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en particular en materia de recursos.

Todas las actuaciones a seguir y las notificaciones que deban efectuarse a los trabajadores se practicarán con los representantes legales de los mismos.

14. Las obligaciones de información y documentación previstas en el presente artículo se aplicarán con independencia de que la decisión relativa a los despidos colectivos haya sido tomada por el empresario o por la empresa que ejerza el con-

trol sobre él. Cualquier justificación del empresario basada en el hecho de que la empresa que tomó la decisión no le ha facilitado la información necesaria no podrá ser tomada en consideración a tal efecto.

15. Cuando se trate de expedientes de regulación de empleo de empresas no incursas en procedimiento concursal que incluyan trabajadores con 55 o más años de edad que no tuvieren la condición de mutualistas el 1 de enero de 1967, existirá la obligación de abonar las cuotas destinadas a la financiación de un convenio especial respecto de los trabajadores anteriormente señalados en los términos previstos en la Ley General de la Seguridad Social. (Añadido por Real Decreto Ley 16/2001 y por Ley 35/2002.)



9. Bibliografía

Bibliografía

- BAHM, A. J. (1982) "Teaching Business Ethics Without Ethics to Teach?" en *Journal of Business Ethics*, 1, pp. 43-47.
- BUCHHOLZ, R. A.; ROSENTHAL, S.B. (2001) "Philosophical Framework for Case Studies" en *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 25-31.
- CORTINA, A. (1993) *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid: Editorial Tecnos.
- DONNADIEU, J. L. (1999) *D'hommes à hommes*. Itineraire d'un D.R. H., L'Harmattan.
- ELKINGTON, J. (1998) *Cannibals with forks*, Gabriola: New Society Publishers.
- LOZANO, J. M. (1999) *Ética y empresa*, Madrid: Trotta.
- MACINTYRE, A. (1992) *Tres versiones rivales de la ética*, Madrid: Ediciones Rialp.
- MAUFFETTE-LEENDERS, L; ERSKINE, J; LEENDERS, M. (2001) *Learning with cases*. Richard Ivery School of Business. The University of Western Ontario.
- STAKE, R. E. "Case Studies" en DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- TAYLOR, CH. (1994) *La ética de la autenticidad*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- RIBOUD, A., (1987) *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au premier ministre*, Union Générale d'Éditions.
- RIBOUD, A., (1999) *Le dernier de la classe*, Paris: Éditions Grasset.
- RICOEUR, P. (1993) *Amor y justicia*, Madrid: Caparrós.
- TINTORÉ, E. (1999) "El milagro del valle de Ultzama" Premio Bufí y Planas, p. 71-89.
- WALZER, M. (1983) *Spheres of Justice*, Basic Books.

Documentación

- Ayuntamiento de Ultzama. *Presupuesto por ingresos, 1994*.
- Boletín Oficial de Navarra*, 14 de agosto de 1996.
- Boletín Oficial de Navarra*, 23 de agosto de 1997.
- Boletín Oficial de Navarra*, 12 de septiembre de 1997.
- INE. *Anuario Estadístico 1994*. Madrid, 1995.

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Artículos 40 y 51. BOE 29/03/1995. Actualizado a fecha 16/12/2002.

Dossier de prensa y medios de comunicación

Danone, SA. *Informe final*. Abril de 1995.

Danone, SA. *Proyecto de traslado de la producción de la fábrica de Ultzama*. Informe final, cobertura de prensa. Julio de 1996.

Documentos internos de Danone

Acuerdo Social Danone Ultzama. Pamplona, 14 de marzo de 1995.

Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama.

Cuentas y memorias del ejercicio 1996.

Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama.

Cuentas y memorias del ejercicio 1997.

Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama.

Cuentas y memorias del ejercicio 1998.

Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama.

Cuentas y memorias del ejercicio trimestral, finalizado el 31 de marzo de 1999 por acuerdo de disolución.

Fundación para el Desarrollo de la Actividad Productiva en el Valle de Ultzama.

Cuentas y memorias del período liquidatorio del 1 de abril al 31 de diciembre de 1999.

Groupe BSN. *Análisis de los contenidos del management en BSN. El doble proyecto*.

Groupe BSN. *Analyse des contenus des politiques sociales BSN*. BSN Espagne, 24 de noviembre de 1992.

Groupe BSN. *El doble proyecto del año 2000* (edición española).

Groupe BSN España: Antoine Riboud. *Modernización. Modo de empleo* (resumen y traducción).

Danone, SA. *Proyecto de redistribución de la actividad productiva*, 1995.

Danone, SA. *Informe final*, Abril de 1995.

Danone, SA. *Desde Ultzama, desde el Valle*, número 4. Ultzama, 1996.

Danone, SA. *Proyecto de traslado de la producción de la fábrica de Ultzama*, Julio de 1996.

Danone Group. *“La política de recursos humanos del Grupo”*. Intervención de J. R. Buisson.

Danone Group. Intervención de J. R. Buisson, Congreso de Recursos Humanos de Danone. Cagliari, 25-26 de mayo de 1998.

Danone Group. Intervención de Fr. Riboud, Congreso de Recursos Humanos de Danone. Cagliari, 25-26 mayo de 1998.

Danone Group. *Social Responsibility*, 1999 Report. París, 2000.

MOA Groupe BPI. Vídeo *Caso Danone Ultzama*, producido por Tago Media Producciones, SL. Pamplona, 1997.

Webs

Banque de France <<http://www.banque-france.fr/fr/euro/main.htm>>.

Departamento de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo <<http://www.cfnavarra.es/industria/catalogo/resul.asp>>, catálogo industrial de Navarra (actualizado 01/01/2000).

Grupo Danone <<http://www.danonegroup.com>>.

INE <<http://www.iea.junta-andalucia.es/dtbas/dtb94/0esp/94-03.html>>, encuesta de población activa, cuarto trimestre de 1993.

INE <<http://www.cfnavarra.es/WebGN/SOU/NAVARRA/AR/ECONOMIA.HTM>>, encuesta de población activa y Fundación FIES. Elaboración: Servicio de Economía del Gobierno de Navarra.

INE <<http://www.ine.es/tempus/cgi-bin/itie>>, encuesta de población activa (base de datos TEMPUS).



