REDISEÑAR SINDICALMENTE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD PARA CONVERTIRLOS EN UNA MEDIDA PREVENTIVA FRENTE A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Reme Beneítez Pacho

Secretaria del Comité de Empresa de Italgo

Quique Gómez

Responsable de Salud Laboral FITEQA-CCOO de Catalunya

Podéis encontrar esta experiencia en el libro del Foro sobre organización del trabajo y salud en esta misma web.

Italgo es una empresa dedicada a la confección de americanas y pantalones de alta costura que forma parte del grupo textil italiano Ermenegildo Zegna, situada en el Vallés Occidental (Catalunya). En la actualidad la plantilla es de 544 trabajadoras/es después de un proceso de absorciones entre empresas del grupo. Aproximadamente el 90% de la plantilla somos mujeres que ocupamos puestos de operaria de producción directa, cuyas tareas duran minutos (alta parcelación del proceso productivo) y están estandarizadas (la forma de trabajar está normativizada al microsegundo), con una antigüedad en la empresa muy alta. Todas trabajamos en turno de mañana, con jornada continuada, contrato indefinido y la parte variable del salario puede llegar a suponer un 30% del sueldo. Las representantes de las trabajadoras, afiliadas a la Federación de Industrias Textiles, Químicas, Perfumería y Afines (FITEQA) de CCOO, única fuerza sindical, somos muy activas y propositivas, y contamos con el apoyo de una plantilla muy concienciada de lo que se deriva un poder contractual colectivo alto. Existe un Servicio de Prevención Propio, pero con escasos recursos que subcontrata prácticamente toda la actividad preventiva.

UN PROCESO QUE NO ES FÁCIL, PERO QUE NO SE DETIENE

En 2002 las delegadas de prevención proponemos a la dirección de la empresa realizar la evaluación de riesgos psicosociales después de asistir a un encuentro de delegadas y delegados organizado por el Departament de Salut Laboral de la CONC en el que se trataba el tema. Allí fuimos conscientes de que las condiciones de trabajo de las que se quejaban las trabajadoras y sobre las que habíamos exigido mejoras podían derivar en exposiciones nocivas y que podían abordarse desde la perspectiva de la prevención de riesgos. En ese mismo periodo empezaba un proceso piloto para definir la estrategia sindical de CCOO frente a estos riesgos con la participación de algunas federaciones, CCOO de Catalunya e ISTAS al que hemos contribuido desde el primer momento, liderando una de las experiencias de las que más hemos aprendido.

No fue fácil embarcar a la empresa en la prevención de los riesgos psicosociales: primero negaron su existencia, luego no aceptaron el método de evaluación que proponíamos y después plantean que la organización del trabajo, que es el origen de las exposiciones nocivas, es incambiable. Ya podéis imaginar que se trata de un proceso muy conflictivo, habiendo siempre que superar la negativa primera de la empresa. De todos modos, jugamos con una importante baza de ventaja: asistimos siempre con una actitud propositiva y nuestros argumentos, elaborados con un fuerte trabajo sindical tanto por parte de los y las asesoras como de los responsables sindicales dentro y fuera de la empresa, son mucho más consistentes que los de la representación de la empresa, enrocada en el NO pero sin argumentos más allá del que tiene el poder de deslocalizar la

producción y juega a desgastarnos ralentizando el proceso. En las reuniones, su postura inicial es de predisposición al consenso, pero siempre los acuerdos se alargan más de lo previsto, ya que el proceso es un continuo estira y afloja. Ante esta postura de la empresa, es esencial la fuerza de la plantilla, y todo lo que hacemos es muy participado y compartido.

A pesar de las relaciones tensas con la dirección, en todo momento hemos intentado el acuerdo para poder conseguir mejoras. En los momentos complejos hemos sabido salir sin grandes dificultades, y aunque el proceso desgasta y es necesario mucho esfuerzo por parte de todos, de dentro y fuera de la empresa, tiene puntos muy positivos, que son las mejoras de las condiciones de trabajo y podemos decir que en los últimos tiempos el nivel de conflictividad se ha reducido.

Aunque podríamos llenar un libro de todo lo que hemos aprendido en estos cinco años de trabajo, se nos ha pedido que expliquemos la implementación de medidas preventivas.

Acordamos 4 grandes bloques de medidas preventivas:

- adecuar la jornada ante los problemas de doble presencia;
- cambiar la política de personal (introducir nuevos procedimientos de apoyo de los superiores a las trabajadoras y mejora de trato) ante los problemas de calidad de liderazgo, estima y esconder emociones;
- enriquecer el contenido del trabajo ante la baja influencia y las bajas posibilidades de desarrollo;
- modificar la estructura salarial (aumentando la parte fija) ante las altas exigencias cuantitativas y la alta inseguridad (por motivos salariales).

En la sesión J explicaremos las medidas relativas a la mejora de la baja calidad de liderazgo y a la baja estima y aquí explicaremos las medidas preventivas con el objetivo de reducir la baja influencia y bajas posibilidades de desarrollo. (ver libro del Foro).

ENRIQUECER EL TRABAJO REDISEÑANDO LA PROPUESTA EMPRESARIAL DE CÍRCULOS DE CALIDAD

Las exposiciones a baja influencia y bajas posibilidades de desarrollo concentraban al 90% de la plantilla en puestos de operaria de producción directa en la situación más desfavorable para la salud. Este dato se mantenía tanto utilizando como instrumento de medida el FSICO como utilizando el ISTAS21 (COPSOQ), por lo que la empresa no podía negarlo (aunque mareó la perdiz durante un año hasta que pudimos mostrar y discutir estos datos). Así mismo la dirección de la empresa tampoco podía negar que el origen de la poca autonomía en la realización del trabajo (en el cómo hacemos el trabajo), la poca capacidad de influencia en las decisiones del día a día (asignación de tareas, de cantidad, orden de realización de las mismas, etc.), la poca variedad del trabajo y las inexistentes posibilidades de aplicar nuestros conocimientos y habilidades era la organización taylorista del trabajo, es decir, la división del trabajo entre los que diseñan (técnicos de calidad y jefe de producción) y las que ejecutan (operarias, nosotras), la parcelación extrema del proceso productivo de la americana (en tareas que son movimientos que duran microsegundos que realizamos cada una de nosotras) y la estandarización de las tareas (normativización a la centésima de segundo del cómo hay que hacer el trabajo). Con todo, la dirección sí que naturalizaba dicha organización en los procesos textiles, su postura era que el taylorismo es la única forma organizativa, la única manera posible de producir americanas de calidad de forma competitiva. Para los directivos de la empresa era lo natural y por lo tanto incambiable.

Ante este posicionamiento cerrado, nosotros no podíamos plantear lo ideal, una recomposición del proceso (que cada trabajadora hiciera más partes de la americana y con

más autonomía), pero propusimos dos líneas de actuación que veíamos factibles para reducir las exposiciones:

- Establecer mecanismos de participación directa grupal (consultiva o delegativa) de las trabajadoras en la toma de decisiones en su cotidianeidad.
- Diseñar una movilidad funcional o rotación con enriquecimiento, que supusiera hacer tareas y operaciones diferentes, en diferentes secciones para no sólo aumentar la variedad, sino también la complejidad de la tarea.

Aunque hemos trabajado en la línea de enriquecer el trabajo a través de la movilidad funcional, su implantación abarca a una parte pequeña de trabajadoras (5%), por lo que hemos exigido implantar los mecanismos de participación directa. En este camino hemos coincidido con la casa madre de la multinacional que ha impuesto a las diversas empresas del grupo la implantación de círculos de calidad, situación que hemos tratado como una oportunidad.

En medio ha habido una reestructuración de plantilla y una fusión con otra empresa del grupo y hemos superado la pretensión de la empresa de paralizar el proceso de implantación de medidas preventivas, volviendo a evaluar los riesgos psicosociales con la excusa de que nos habíamos cambiando de centro, a lo que respondimos con una negativa dando pruebas de que la organización del trabajo seguía siendo la misma.

Así las cosas, la dirección de la empresa nos propuso la implantación de los círculos de calidad con un objetivo claramente productivista (mejorar la eficiencia de procesos) pero abiertos (por primera vez) a que ello pudiera convertirse en una medida preventiva frente a las exposiciones psicosociales. En breve, proponían que grupos de trabajadoras escogidas por la dirección se reuniesen para tratar algunos problemas que la empresa consideraba importantes, a fin de que pudieran realizar propuestas de mejora.

Los aspectos positivos de esta propuesta de la dirección de la empresa eran:

- Realización dentro del horario de trabajo y la jornada laboral.
- Participación voluntaria.
- Podría implicar enriquecimiento del trabajo y reconocimiento de profesionalidad.

La implantación de esta fórmula organizativa supone que una hora a la semana las trabajadoras pueden salir de la cadena y participar a través de consulta grupal en la toma de decisiones relativas a la propia tarea y sección.

Los aspectos negativos que encontramos en dicha propuesta eran:

- La mejora de las condiciones de trabajo, salud y bienestar de los trabajadores no aparece entre los objetivos de dicha propuesta centrada en aumentar la calidad y el rendimiento empresarial, lo que podría acabar empeorando las condiciones de trabajo (nuevos estándares de trabajo más intensificado, individualización de los problemas, nuevas obligaciones sin remunerar, desarrollo de desigualdades). Así mismo esta forma organizativa permite aflorar los conocimientos hasta ahora clandestinos de las trabajadoras, derivados de su experiencia laboral, para incorporarlos a los procedimientos organizativos a fin de mejorar su eficacia, a cambio de nada o aún peor de un posible empeoramiento de las condiciones de trabajo.
- Diseño muy jerárquico y estandarizado.
- La representación de los/las trabajadores/as no tiene ningún papel.

La fórmula organizativa en sí (círculos de calidad) no considerábamos que era el problema, el problema eran los principios que subyacen a su desarrollo e implementación. Tanto los principios como los procedimientos propuestos por la empresa habían de cambiarse para que la implementación de los círculos de calidad fuera aceptable para nosotras.

Aunque en un principio no lo miramos con buenos ojos, después de analizar técnica y sindicalmente la situación, decidimos que era una propuesta a la que podíamos aferrarnos para darle la vuelta y conseguir nuestros objetivos. Se trataba de:

— Evitar que la implantación de esta fórmula organizativa implicara:

- por un lado, un empeoramiento de las condiciones de trabajo en el que las trabajadoras sean las protagonistas;

- por otro lado, que la empresa creara un espacio propio al margen de la representación de las trabajadoras (como ya ha ido intentando en otras experiencias coffee meeting, etc.).

— Que la empresa aprovechara-explotara los conocimientos y la experiencia de las trabajadoras en el proceso productivo a cambio de nada.

— Convertir el espacio de los círculos de calidad en un espacio de participación de las trabajadoras en la toma de decisiones relativas a la propia tarea, para acercar tanto como sea posible la ejecución del trabajo a su diseño, teniendo como objetivo que las trabajadoras puedan aplicar sus conocimientos y habilidades y aprender nuevas, incrementen su influencia en el trabajo y en definitiva se reconozca su profesionalidad. La mejora de las condiciones de trabajo debe ser un fin (junto a los problemas de otra índole, cuyas resoluciones nunca han de empeorar las condiciones de trabajo) y también el medio: la implantación de los círculos de calidad en sí misma puede implicar una mejora de las condiciones de trabajo, puede ser una fórmula para enriquecer el trabajo.

Así pues, teniendo los objetivos claros, pusimos hilo a la aguja y rediseñamos la propuesta de la empresa, exigiendo cambios en las condiciones de aplicación:

— Que tuvieran como objetivo mejorar las condiciones de trabajo, salud y bienestar, lo que suponía asumir que algunos círculos de calidad habían de tratar estos temas, convirtiéndolos en círculos de prevención y asumir en todo el proyecto el resto de condiciones.

— Que nunca una propuesta o cambio que surgiera de esos círculos de calidad pudiera empeorar las condiciones de trabajo. Por tanto, siempre que hubiera una propuesta de mejora, habría que evaluarla teniendo en cuenta que:

- No puede implicar un aumento de la intensificación del trabajo (más cantidad o complejidad en el mismo tiempo).

- Nunca puede suponer una mayor estandarización o parcelación de tareas.

- Nunca puede suponer una reducción de las relaciones ni del apoyo entre compañeros, ni suponer un aumento de la competitividad.

- Que no genere un trato injusto que implique desigualdades o las aumente.

- Que no aumente la inseguridad en relación a las condiciones de trabajo (cambios contra la voluntad de las trabajadoras).

- Que el impacto sobre la ocupación sea nulo o indiferente, que no impliquen despedir a trabajadoras.

Si tiene alguno de estos posibles efectos, la propuesta de mejora ha de desestimarse.

- Que se garantizase su funcionamiento democrático a partir de: la participación autogestionada de las trabajadoras, que sean las trabajadoras las que, una vez decidido el tema, escojan quiénes de ellas participaban en cada círculo de calidad de forma rotativa.

- Que los temas a tratar permitiesen a toda la plantilla participar en algún momento en los círculos de calidad.

- Que las propuestas fueran compensadas de forma justa entre toda la plantilla en relación con el beneficio obtenido si su implementación es eficaz.

- Que las representantes de las trabajadoras participasen en el Comité Central de evaluación, implementación y seguimiento de las propuestas de los círculos.

Después de prácticamente un año de dilaciones y muchos escritos, la empresa aceptó estos cambios y firmamos un acuerdo que asumía nuestras reivindicaciones. La dirección sabe que con una plantilla tan movilizadísima, legalmente podía introducir los círculos sin nuestro acuerdo, pero los resultados serían escasos.

IMPLANTACIÓN

Se ha empezado por cuatro áreas de mejora, dos relativas a la mejora de la prenda y dos relativas a mantenimiento y puestos, tal y como se acordó; siendo, esta vez, los temas decididos los propuestos por las representantes de las trabajadoras en el comité central. Atendiendo a los temas escogidos, se seleccionan las operaciones y secciones afectadas y las trabajadoras que ocupan estos puestos. Se realiza una reunión informativa con todas las trabajadoras vinculadas para explicar el proceso y decidir voluntariamente su participación. Todas las que se presenten participan en los círculos, que como máximo son de ocho trabajadoras. Las sesiones de los círculos son de hora y media y, aunque se proponen dos por tema, se realizan tantas sesiones como sean necesarias para analizar todo el proceso y realizar la propuesta de mejora.

De momento, en los 4 temas propuestos han participado 80 trabajadoras (80% del total de trabajadoras implicadas) en un total de 10 círculos, de dos sesiones cada uno de hora y media, previa formación de ocho horas sobre círculos de calidad y habilidades de trabajo en grupo para todas las participantes.

Por el momento, el objetivo es seguir con el mismo empeño, continuar con la realización de los círculos de calidad como exigimos, que siga participando la plantilla influyendo en el día a día y aplicando sus habilidades y conocimientos, que las representantes permanezcamos en los espacios donde se discute la implantación de las propuestas y que los logros conseguidos sean un aliciente para seguir avanzando en la implantación de una organización del trabajo más democrática y más saludable.

Para saber más...

- ❑ Se crea un Comité Central formado por la **dirección, la representación de las trabajadoras, encargadas y técnicos** para gestionar el **proceso** de principio a fin (inicio, evaluación, implementación y seguimiento)
- ❑ Características del proceso:
 - **temas que interesan a las trabajadoras y a dirección**
 - **se seleccionan operaciones y secciones afectadas**
 - **se oferta a todas las trabajadoras que ocupan esos puestos, la participación es voluntaria, se agrupan de 7 en 7, entre las participantes se escogen las líderes**
 - **en horas de trabajo y se mantiene salario íntegro**
 - **Son 20 horas por trabajadora (4 horas formación básica; 6 horas en cadena-se ven in situ los problemas; 8 horas en círculo- se realizan propuestas de mejora, pruebas-siempre que no implique personal de otra empresa), se recogen las ideas de forma sistematizada; 2 horas presentación)**

- ❑ Las propuestas que realiza el círculo de calidad son evaluadas por el grupo de riesgos psicosociales, se desestiman propuestas que empeoren condiciones de trabajo. Factores que se evalúan:
 - Intensificación del trabajo
 - Estandarización o parcelación
 - Disminución de relaciones o apoyo entre compañeros/as (individualización de problemas o mayor competitividad)
 - Creación de desigualdades, trato injusto
 - Inseguridad en las condiciones de trabajo
 - Impacto en el empleo
- ❑ Una vez aprobada por el grupo de psicosociales la líder del círculo presenta la propuesta de mejora al comité central
- ❑ El comité central delibera y comunica argumentadamente las decisiones tomadas
- ❑ Se informa puntualmente a las trabajadoras del círculo del proceso de implantación de las mejoras aprobadas.

- ❑ Se dedica 30 minutos/mes al seguimiento de la implementación de las mejoras aprobadas.
- ❑ Es un proceso del que se ha ido aprendiendo, se ha ido evaluando para cambiar aquello que no funcionaba bien.

febrero 2009-2011:
17 círculos de calidad
119 participantes, +- 25 % plantilla
20 mejoras implementadas