

EL MODELO DE TRABAJO HORIZONTAL: ORGANIZACIÓN POR EQUIPOS

Antonia Miñana

Secretaria general Sección Sindical Intercentros de CCOO del grupo Almirall

Hans Wilshusen

Miembro del Comité de Empresa de Almirall.

En el grupo farmacéutico ALMIRALL se ha venido desarrollando, desde hace unos años, el modelo de trabajo horizontal en los centros de producción de Sant Just Desvern y Sant Andreu de la Barca. La experiencia ha abarcado a unos 400 trabajadores/as. La mayoría de ellos ocupan puestos de operario/a de producción directa con contratos indefinidos, trabajando en turnos de mañana, tarde y noche.

Este modelo organizativo sólo se ha implantado en los centros de producción y plantas químicas, quedando exentas el área de I+D y el área corporativa.

La dirección de la empresa informó de este modelo organizativo a la representación de los trabajadores y, por ser CCOO el sindicato mayoritario en el grupo ALMIRALL, en enero de 2003 presentó el modelo organizativo, en una reunión informativa, a la dirección de FITEQA-Catalunya de CCOO y los delegados sindicales de los centros del área industrial. Posteriormente, la dirección de la empresa mantuvo reuniones informativas con todos los trabajadores/as para que entendieran la filosofía del modelo, dándose formación para que se comprendiese cada rol.

LA FILOSOFÍA DEL MODELO HORIZONTAL

El modelo de trabajo horizontal se basa en que las tareas deben ser realizadas por equipos operativos autónomos, multidisciplinares y no jerarquizados (denominados Módulos). Es decir, el sistema clásico de un jefe con personal a sus órdenes es sustituido por un sistema de trabajo en equipo donde cada trabajador/a aporta su especialidad, pero las decisiones son del equipo, siendo los propios trabajadores/as quienes se distribuyen el trabajo.

Con este nuevo modelo desaparece la figura del jefe y de todas las personas con plena responsabilidad sobre todas las actividades o funciones realizadas por su equipo. Los componentes del equipo ya no siguen las órdenes de un jefe y el responsable de cada función ya no gestiona el personal bajo su cargo para realizar tareas. Las jerarquías dejan de actuar individualmente y se integran en nuevos equipos multidisciplinares de iguales características que los equipos operativos pero formados por personal técnico, denominándose Equipos de Soporte Técnico.

Dentro de la estructura se crea la figura individual del Sponsor, Facilitador, Consultor y Coordinador, entre otras, cuyas funciones son:

Sponsor: personal directivo que realiza seguimiento de los resultados y da soporte a los equipos. El rol está agrupado en el Comité de Directores del Área Industrial (CDAI), siendo el facilitador de dicho comité el director general.

Facilitador: personal técnico que tiene por misión velar para que los miembros del equipo que le ha sido asignado realicen sus funciones y trabajen en equipo. El rol está agrupado en el Equipo de Facilitadores.

Consultor: personal técnico que tiene por misión aportar conocimientos y experiencia a los equipos de técnicos. El rol está agrupado en el Equipo de Consultores.

Coordinador: trabajador/a designado dentro del módulo por los miembros de éste, que tiene por misión coordinar el trabajo e informar de ello al facilitador y programador. Este rol es rotativo dentro de los trabajadores del módulo.

Paralelamente a la creación de esta estructura, se definen una serie de valores corporativos de referencia que deberán regir la filosofía de todos los equipos. Estos son: profesionalidad (actuar con responsabilidad), innovación y creatividad (trabajar con iniciativa), eficacia (trabajar en procesos con valor), trabajo en equipo (cooperar asumiendo compromisos), liderazgo (crecimiento personal participando en retos), orientación al cliente (actitud de servicio hacia los demás equipos) y transparencia (ser accesibles y facilitar información).

Implantación

Los Comités de Empresa trasladamos a la dirección de la empresa aquellas cuestiones que más nos preocupaban. Los cambios organizativos debían garantizar al conjunto de la plantilla que sus derechos laborales, recogidos en la legislación laboral y en la negociación colectiva, nunca serían vulnerados ni modificados unilateralmente por la empresa ni por un conjunto de trabajadores no legitimados para ello. Es por ello que el Comité de Empresa debía participar directamente en todas aquellas cuestiones recogidas en la negociación colectiva. De esta manera se garantizarían todos los derechos de los trabajadores.

A pesar de que en un inicio la dirección de la empresa no era receptiva a que el Comité de Empresa incidiera en múltiples temas que nacían con la implantación del nuevo modelo organizativo, la intervención del Comité de Empresa ha sido necesaria para normalizar el nuevo modelo organizativo con la legislación y la negociación colectiva.

EL MODELO DE TRABAJO HORIZONTAL, ¿UNA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO MÁS SALUDABLE?

1. Margen de autonomía y aplicación de habilidades y conocimientos casi sin cambios.

En el momento de la introducción del trabajo en equipos, entendíamos que este nuevo modelo de trabajo, con la participación directa de los trabajadores en la organización del trabajo, implicaba un enriquecimiento, una democratización del mismo y el reconocimiento de la profesionalidad de los trabajadores/as del área industrial. Pasábamos de una organización de estructura de trabajo piramidal (con jefes e instrucciones de afectación absoluta sobre el trabajo) a una organización horizontal en la que se podían aplicar las propias habilidades y conocimientos y se permitía al trabajador/a autogestionarse.

En la práctica habitual el trabajador/a no puede influir en el proceso, desarrollando su profesionalidad como el modelo requeriría. Las tareas parceladas no se han rediseñado para configurar procesos completos con significado y las especificaciones al trabajador continúan siendo normas estrictas a seguir. Se siguen marcando directrices de cómo se debe trabajar. Además los antiguos jefes no aceptan su pérdida de poder sobre los trabajadores/as, y usan de forma incorrecta sus atribuciones en el nuevo modelo para mantener su jerarquía, siendo los trabajadores del equipo que apoya los perjudicados.

El trabajador/a, ante esta situación, no puede negarse a acatar ninguna directriz empresarial. Debe exigir que se respeten sus derechos y se ponga en práctica la filosofía del modelo de trabajo horizontal.

2. Aumento de la rivalidad dentro de la plantilla.

Se está lejos de un contexto cooperativo. Las consecuencias de ello repercuten en contra de un clima laboral adecuado. La existencia de módulos independientes crea por sí misma ambientes cerrados.

3. Se crean conflictos en la plantilla.

Los trabajadores implicados en el modelo están enfrentados a los trabajadores resistentes al cambio.

Por ejemplo: debido a reuniones de trabajo, se amplía la jornada laboral de carácter voluntario sin quedar definida una compensación. Aquel trabajador/a que no alargaba su jornada era mal considerado y existían desigualdades en las compensaciones. Tras tener conocimiento de ello, el Comité de Empresa normalizó esta situación.

4. El trabajo se vuelve más intensificado para el trabajador.

Se exige más de lo que se puede hacer durante la jornada laboral, asimilando los trabajadores/as la necesidad de su cumplimiento.

Los delegados de prevención han incidido en aquellos puestos en los que claramente se puede demostrar su sobrecarga, requiriendo un estudio técnico para normalizar la situación.

5. Nuevas obligaciones sin remunerar.

El cambio organizativo ha implicado la necesidad de realizar una nueva clasificación de los puestos de trabajo. Tras ello, el grupo profesional del trabajador se debe regular según lo estipulado en el convenio colectivo.

En nuestro caso se han negociado acuerdos colectivos de pactos de articulación y, entre ellos, mejora salarial para igualar el valor económico en determinadas funciones, quedando un acuerdo marco para todo el área industrial. En la actualidad se están haciendo estudios para su ampliación.

En definitiva, la implantación de este modelo de trabajo horizontal tiene un profundo impacto en las condiciones de trabajo del colectivo del área industrial. Por ello, es necesario evaluar las condiciones de trabajo relativas a la nueva organización del trabajo realizando la evaluación de riesgos psicosociales, tal y como plantea la LPRL. Actualmente estamos en negociación con la empresa sobre su ejecución y el método a emplear.

Para acabar decir que se ha dificultado la acción sindical, existiendo 3 tipos de interlocuciones

- a) Con la Dirección de Área Industrial (parte de la empresa que aplica el modelo horizontal).
- b) Con los grupos de trabajo, para evitar que se cree un espacio propio al margen de la representación de los trabajadores.
- c) Con RR.HH. (la parte de la empresa que no aplica el modelo horizontal).

Esta diversidad de interlocución es debida a que se crean intereses contrapuestos y se aplican diferentes criterios. La divergencia de todos los criterios hace necesaria su resolución a través de la negociación colectiva.

CONCLUSIÓN

De momento, un instrumento válido para impedir que el nuevo modelo organizativo implique un empeoramiento de las condiciones de trabajo ha sido el conocimiento, participación y aplicación de la negociación colectiva por parte de todos los trabajadores/as a todos los niveles. ■