

IMPLEMENTAR LAS MEDIDAS: ENRIQUECER EL TRABAJO

Presentamos experiencias con diversos planteamientos de cambio en la organización del trabajo para reducir y eliminar la exposición nociva a la baja influencia y las escasas posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos y de aprender nuevos en la realización del trabajo.

ESTABLECER UN ESPACIO DE PARTICIPACIÓN COTIDIANA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE LA SECCIÓN

Sección sindical de CCOO

Servicio de Prevención Propio Codorníu S.A.

Codorníu S.A. es un grupo de empresas dedicado a la elaboración de vinos y cavas con centros de trabajo en distintas partes del Estado español. La experiencia que queremos socializar se llevó a cabo en el centro de Sant Sadurní (Catalunya). En éste trabajamos alrededor de 280 trabajadores y trabajadoras, la mayoría de los cuales somos hombres, que ocupamos puestos de operario de producción directa, con una antigüedad en la empresa muy alta. Trabajamos en dos turnos (de mañana y tarde), con jornada continuada y contrato indefinido. Los representantes de los trabajadores somos mayoría de CCOO, afiliados a la Federación Agroalimentaria. Contamos con un Servicio de Prevención Propio con escasos recursos humanos, pero con ganas de trabajar.

En 2002 proponemos a la dirección de la empresa realizar la evaluación de riesgos psicosociales después de asistir a unas jornadas organizadas por el Departament de Salut Laboral de la CONC en las que se trataba el tema y se abría 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 difícil embarcar a la dirección en la prevención de los riesgos psicosociales tanto porque se reconocía como una obligación legal de la empresa como por el talante abierto y emprendedor de la responsable del servicio de prevención y su empuje por contribuir a abrir un campo de la prevención muy consolidado en los países del norte pero desapercibido en este país.

Se nos ha pedido que expliquemos la implementación de medidas preventivas y concretamente las que tenían como objetivo reducir o eliminar las exposiciones nocivas a la baja influencia en el trabajo y las pocas posibilidades de desarrollo de habilidades que afectaban especialmente a los puestos de operario de producción directa. Con ello entendíamos que también se contribuía a la reducción del alto conflicto de rol y las altas exigencias sensoriales detectadas en la evaluación. En el grupo de trabajo hubo consenso absoluto en determinar como origen la organización taylorista del trabajo: división del trabajo entre los que diseñan cómo trabajamos (técnicos de calidad, jefe de producción y encargado) y los que ejecutan (nosotros) y parcelación del proceso productivo. Y también en la propuesta de medidas preventivas:

1. Establecer mecanismos de participación grupal en la toma de decisiones relativas a la propia tarea y la de la sección.
2. Rotar entre tareas con mayor complejidad de la misma o distinta sección y/o puesto. Estas medidas fueron aprobadas por el Comité de Seguridad y Salud y por la dirección de la empresa.

LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Como se ha podido observar la propuesta de medidas era muy genérica y el grupo de trabajo planteó que la concreción de las mismas para su posterior implementación había de realizarse por los propios trabajadores protagonistas tanto por razones metodológicas (su conocimiento de la realidad de la organización del trabajo es complementario al técnico) y operativas (las medidas se aplicarán de forma efectiva si los protagonistas han sido partícipes de su diseño). Para ello se utilizaron los círculos de prevención. La dirección estuvo de acuerdo pese a la inversión en tiempo que ello suponía, pero puso como condición realizar una prueba en una sección para después extenderlo a las demás.

Por decisión del grupo de trabajo, se empezó por el departamento que denominamos Stocks, este es un grupo

consolidado de unas 17 personas, con larga experiencia en el trabajo y antigüedad en la empresa, y de la que forman parte dos miembros del Comité de Empresa, uno de ellos delegado de prevención también, esto último nos garantizaba que los espacios iban a dedicarse para lo que estaban destinados, mejorar las condiciones de trabajo y exposiciones a los riesgos detectados.

PASOS

1. Se invitó a participar a todo el personal de la sección a través del tablón de anuncios y con convocatorias individuales por escrito y explicación del proceso por parte de los delegados de prevención; conseguimos una participación del 95%.

2. Se realizaron dos sesiones de dos horas cada una, la primera para analizar las tareas que se realizan en la sección y todas las que se hacen en otras secciones y departamentos de la empresa para que la sección funcione (ya que se entendía que si se quería cambiar la actual forma de trabajar había que conocerla) y la segunda para hacer propuestas concretas de alternativas a esa forma de organizar el trabajo para conseguir una mayor influencia en las decisiones relacionadas con la propia tarea y la de la sección y para ampliar el contenido del trabajo de tal forma que se pudieran aplicar habilidades y conocimientos. Los trabajadores de la sección llegaron a un consenso sobre tres alternativas:

- Reuniones semanales (los viernes después de la reunión de los encargados con el jefe de producción) para la discusión y acuerdo de la forma de realización de la producción semanal (asignación y orden de tareas, métodos utilizados).

- Realización por los trabajadores de tareas de mantenimiento y pequeñas reparaciones, previa formación.

- Participación puntual en el estudio de la adquisición de maquinaria y materiales (compras).

3. Después de analizar desde el grupo de trabajo dichas propuestas se acordó con la dirección de la empresa su implementación. Esta consideró de aplicación inmediata la primera medida y planificó la aplicación del resto una vez realizados los círculos de prevención en el resto del centro y tener un mapa claro de todas las propuestas de los trabajadores. Los representantes aceptamos que había que habilitar un espacio de participación donde los trabajadores/as pudieran decir la suya.

4. Este espacio de participación empezó a funcionar de forma semanal en julio de 2005, y ha ido evolucionando y transformándose hasta el día de hoy. Hubo los problemas lógicos y normales del inicio: incredulidad y reticencias por parte de trabajadores y encargado que se vencieron con el trabajo de todos. Se trataba de aprender haciendo, de apostar decididamente por ello, aunque el encargado hiciera caso omiso de las propuestas iniciales o los trabajadores inicialmente utilizáramos los espacios para los reproches, fue cuando con dedicación, esfuerzo y a través de la palabra sin rendirnos y creyendo firmemente en lo que hacíamos conseguimos parte de nuestros objetivos, hoy podemos decir que dos años después los trabajadores de la sección de Stocks pueden decir la suya en relación a cómo trabajar, tienen más autonomía e influencia en la realización del trabajo y en consecuencia trabajan en unas condiciones más saludables.

ALGUNOS EJEMPLOS DE LO QUE DECIDIMOS

1. Se ubican y coloca la producción tal y como decidieron los trabajadores en su día, mejorando así los espacios y la maniobrabilidad, para ello se han realizado modificaciones en la maquinaria y en los utensilios utilizados y se ha obtenido maquinaria nueva.

2. Se ha conseguido tener un mejor mantenimiento de las instalaciones y la mejora de la iluminación, señalización y limpieza a raíz de las comunicaciones transmitidas en las reuniones de las deficiencias observadas por los trabajadores.

3. Se ha mejorado la señalización del producto almacenado tal y como se decidió por los trabajadores, lo que ha prevenido las equivocaciones que existían.

4. En el tema del reciclaje, se ha dotado a la sección de los espacios y recursos necesarios para que no supusiera una carga más de trabajo.

OTRAS MEJORAS EN PARALELO

La implantación de este espacio de decisión y discusión ha implicado que:

- Se mejoren en muchos entornos las relaciones entre los trabajadores de la sección, encargado incluido, la comunicación y el diálogo entre todos, alcanzando así un mejor ambiente de trabajo cotidiano.
- Se ha conseguido que los trabajadores no sólo realicen una tarea individual y específica, sino que todos conozcan y se involucren en los objetivos generales de la sección, y aprendan así muchas cosas que hasta la fecha se desconocían y no preocupaban a los demás.

REFLEXIONES

El haber logrado obtener los espacios de participación ha sido sin duda la medida que ha llevado a los trabajadores a poder aportar todos sus conocimientos y habilidades ocultas hasta la fecha, en la mejora diaria del trabajo y de sus condiciones de trabajo, tal y como acabamos de exponer. Esta evolución ha llevado a que la dirección de la empresa reconozca y consolide estos espacios de participación, observando sin duda que anteponer la mejora de las condiciones de trabajo para mejorar la salud de los trabajadores/as en estos espacios conlleva una mejora de la productividad y de la calidad.

Es importante resaltar cuál es la prioridad de estos espacios de participación (mejora de las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores/as), ya que alguien podría confundirlos con otras fórmulas organizativas (círculos de calidad, equipos de mejora, etc.) que interponen la productividad y la calidad a las personas y condiciones de trabajo, obteniendo como resultado intensificación del trabajo, mayor competitividad entre trabajadores, trato injusto, desmotivación y aumento de las exposiciones a los riesgos psicosociales.

En resumen, ya no es la dirección de la empresa la que directamente ni dictatorialmente organiza el trabajo en la sección de Stocks, son los trabajadores/as los que día a día van organizando e introduciendo los cambios organizativos que mejoran las condiciones de trabajo, la salud de los trabajadores/as y, en consecuencia, la productividad y calidad. ■

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

Reme Beneitez Pacho

Secretaria del Comité de Empresa de Italco

Quique Gómez

Responsable de Salud Laboral FITEQA-CCOO de Catalunya

Italco 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 normatizada 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 po-

sitivos, 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.

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 obje-

tivo 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 movilizadora, 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. ■

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. ■

EL TRABAJO EN EQUIPO. EXPERIENCIA EN GME

Antonio Carvajal

Sección Sindical de CC.OO. en GM

EL TRABAJO EN EQUIPO

En el otoño del año 1993, después de varios debates sobre los cambios en la organización del trabajo, se alcanzó en la planta de GM en Figueruelas un acuerdo para introducir el trabajo en equipo en las áreas de producción de la factoría. Se trataba de avanzar un modelo de organización del trabajo dentro de los parámetros del denominado toyotismo, que era (y sigue siendo) el nuevo paradigma en la organización del trabajo.

El concepto de trabajo en equipo toyotista consiste en transferir al trabajador de la cadena de producción funciones que en la organización fordista clásica realizan los ingenieros (desarrollo de los métodos de trabajo y distribución de tareas) y los encargados (verificación de los procesos de trabajo y estándares de calidad, asistencia, etc.). Su objetivo es mejorar la productividad y en consecuencia la competitividad de la empresa. El que se consiga o no mejorar las condiciones de trabajo será una consecuencia colateral positiva para los trabajadores, pero sería muy ingenuo pensar que forma parte de los objetivos de la dirección de la empresa.

El toyotismo como concepto organizacional está muy extendido y afecta de muy diversas maneras al trabajo en la actualidad (pensar, por ejemplo, en el "justo a tiempo"). Pero en las fábricas de automóviles no ha supuesto la eliminación de la cadena de montaje, por lo que puede ser fácil entender que el alcance para el trabajador es muy limitado. Seguimos teniendo un puesto de trabajo cuyo contenido está determinado por la velocidad de la cadena, que normalmente nos deja unos tiempos de operación en torno al minuto, lo que supone un contenido de trabajo escaso y las secuencias de montaje siguen estando también muy condicionadas por las características de la cadena y del producto.

A pesar de esto, la posibilidad de influir en este escaso grado por parte del trabajador no es desdeñable, más aún cuando en la actualidad las exigencias de calidad y la mayor cantidad de modelos, opciones y cambios en el trabajo plantea situaciones más exigentes para el trabajador que en los años 70 y 80. Por ello, desde CCOO entendimos que era bueno participar en el cambio pues, como digo, el objetivo de la empresa era mejorar su competitividad y nuestra presencia en el proceso la veíamos como la única garantía de conseguir al mismo tiempo mejoras en la situación y las condiciones de los trabajadores de manufactura.

Así, el trabajo en equipo acordado suponía las novedades de participación del trabajador en la distribución de tareas, elección de métodos de trabajo y diseño de las rotaciones por los puestos del equipo a lo largo de la jornada. Todo ello por medio de reuniones de trabajo, donde también se participaba en el análisis de los problemas del trabajo y generales del equipo. También eran los trabajadores quienes elegían y, llegado el caso, podían revocar al coordinador del equipo (team líder).

LA NEGOCIACIÓN

Es preciso aclarar que la decisión de cambiar la organización del trabajo se tomó por parte de General Motors. En los años 80, GM ya había comprendido que el sistema de trabajo de Toyota era mucho más eficiente y por ello buscó la forma de adoptarlo. Formó una joint-venture con Toyota (la planta de NUMI en California) y otra con Suzuki (CAMI, en Ontario, Canadá) para "aprender" el sistema. Después de esto, la dirección de la compañía, desde Detroit, decidió que todas sus fábricas debían cambiar su organización dentro de lo que se denominó de forma general "Lean Production" (obviamente no gustaba aceptar que se imitaba el sistema japonés). Nosotros aquí hablamos de producción ajustada y se debatía en qué medida ésta podía incidir favorablemente en las condiciones de trabajo, entre ellas las psicosociales.

Por motivo de estas decisiones empresariales, que comenzaron a plantearse en todas las compañías del auto, en los primeros años 90, el debate sobre la participación sindical en el cambio organizativo en Europa era muy vivo, con opiniones de todo tipo. Benjamin Coriat, sociólogo francés, especializado en temas de organización del trabajo, que venía de estudiar durante 5 años el toyotismo en Japón, en unas jornadas organizadas por la FMM de CCOO sobre el tema, nos deja claro que la discusión en torno al cambio organizativo no era si estábamos de acuerdo con él o no, sino que si éste se realizaba de forma unilateral por las empresas o si las organizaciones sindicales participábamos en el proceso de cambio. La elección de la Sección Sindical fue participar y para ello elaboramos una propuesta, tras la cual y un rápido proceso de negociación se alcanzó un acuerdo que básicamente contenía los siguientes puntos:

1. Realización de una experiencia piloto durante un año, con participación directa del Comité de Empresa.
2. Participación de los trabajadores en la elección del "team líder", en nuestro caso llamado coordinador (sus funciones principales son coordinar el trabajo del equipo para cumplir los objetivos de producción y calidad previstos, entrenar nuevos miembros, preparar la agenda y moderar las reuniones, etc.).
3. Plan de formación desarrollado con participación sindical, que debía incluir materias de salud laboral y ergonomía.
4. Participación del equipo en la distribución de las tareas y las rotaciones por los puestos de trabajo, así como en los métodos de trabajo.
5. Valoración de los nuevos puestos de trabajo acordada, con ascenso de nivel salarial para los participantes, tras una evaluación a los seis meses de comenzar a trabajar con el nuevo sistema.

EL DESARROLLO

El proceso piloto consistió en formar 29 equipos, con unos 360 trabajadores implicados y comenzar con ellos a ensayar el nuevo sistema de trabajo. Fueron elegidos los coordinadores, se realizaron cursos de formación sobre las técnicas toyotistas de organización del trabajo (gestión visual, mantenimiento básico, técnicas de resolución de problemas, organización y limpieza del puesto) y comenzamos a tener reuniones en las que se analizaba la marcha de la aplicación de estas técnicas, se tomaban decisiones sobre distribución de tareas, rotaciones, etc., y también se planteaban sugerencias sobre métodos, útiles de trabajo e incluso alguna vez sobre el producto.

La dirección de GM creó un departamento de casi 20 personas, principalmente ingenieros, para apoyar el proceso. En éste participamos también personas del Comité. Además, todas las semanas nos reuníamos la comisión de seguimiento. Y los miembros del Comité participábamos en las reuniones de los equipos, bien para aclarar cuestiones relativas al acuerdo y el convenio o para contrastar con los trabajadores la marcha del asunto.

En el desarrollo del piloto, los problemas principales tuvieron que ver con el solapamiento de las funciones que la implementación del nuevo sistema suponía, y que, en el esquema clásico, correspondían a los encargados y los departamentos técnicos y en el nuevo debían irse "transfiriendo" a los equipos. Estos problemas supusieron fricciones y conflictos de "roles", fueron a más y así, a los cinco meses de iniciado el proceso, el departamento técnico de apoyo, creado por la dirección para facilitar el proceso de cambio, se vio desautorizado de forma casi continua por los responsables de manufactura (encargados y dirección de producción), lo que impedía tanto la realización del trabajo de éstos como la aplicación de las decisiones de los equipos (esta era su función, hacer "encajar" dentro de la estructura de la empresa lo que se planteaba y decidía en los equipos). Finalmente, la dirección suprimió este departamento, lo que provocó la paralización del proceso de cambio organizativo.

La dirección adujo problemas de provisionalidad (era un piloto) que no le permitían tomar las medidas necesarias para llevar el proceso tal y como estaba previsto. Se nombró "responsables" de la introducción del sistema a los encargados de las secciones donde estaban ubicados los equipos, lo que llevó el proceso a una situación imposible, pues los encargados habían sido claramente opositores al cambio.

De hecho, el núcleo del problema fue en todo momento la evidencia de que en el nuevo sistema se alteraban los roles de la "tecno-estructura" así como el papel de los mandos intermedios, los cuales incluso veían peligrar su puesto de trabajo. Esta fue una cuestión que, en principio, no valoramos adecuadamente y que resultó clave para el desenlace final.

Ante esta situación, y vistas desde el Comité las críticas de los trabajadores sobre la marcha del acuerdo, se decidió realizar una consulta con los trabajadores sobre si se estaba de acuerdo en continuar con el proceso de cambio negociado. El resultado fue negativo y, en consecuencia, se consideró finiquitado el acuerdo.

La empresa, que ya había anunciado que continuaría con el proceso de forma unilateral, diseñó su “Manual de Trabajo en Equipo” y reinició el proceso con unas premisas diferentes.

Hoy los equipos existen, pero sólo como concepto organizativo. El coordinador es nombrado por la dirección y sus funciones se parecen más a lo que es un jefe de equipo clásico que a la figura que se perfiló en el acuerdo. El manual y las normas que adoptó la dirección sigue recogiendo cosas como las reuniones y la participación, pero sólo en contadas ocasiones se celebran reuniones, siempre por motivos de asuntos que la dirección quiere hacer llegar a los trabajadores. Se enseñan al trabajador las técnicas de trabajo del sistema, hoy ya denominado “General Motors System” (GMS) y se pide al empleado que las aplique. Por medio del encargado y el coordinador se realiza un seguimiento rígido de ello, llegando a utilizar en alguna ocasión el procedimiento sancionador si se entiende por parte de la empresa que el trabajador no cumple sus instrucciones. Se pide la opinión del trabajador así como sus sugerencias, pero la decisión final sigue siendo de los encargados o de Ingeniería de Proceso.

Las mayores exigencias en cuanto al proceso de trabajo, derivadas de una cada vez mayor cantidad de contenidos específicos (más modelos y opciones), así como las altas exigencias de calidad, hacen que hoy el trabajo sea más exigente, lo que se traduce en un notable aumento de la tensión en el puesto de trabajo. Es necesaria mayor atención y concentración, pues cada coche es igual y diferente que el anterior y existe una constante presión de los mandos sobre los fallos, por mínimos que éstos sean.

VALORACIÓN DE LOS TRABAJADORES IMPLICADOS EN EL PROGRAMA PILOTO

Una vez terminado el proceso de formación del programa piloto sobre trabajo en equipo, CCOO realizamos una encuesta entre los compañeros que habían participado en dicho proceso. Respondieron a la encuesta 151 compañeros de los diferentes equipos. Siendo unos 360 los que están implicados en el proceso, esta participación supone un 41,2%.

La idea que los compañeros tienen sobre lo que es el trabajo en equipo, ha sufrido una notable variación de antes de comenzar la formación a cuando ha terminado. Únicamente un 16,8% dice que su opinión no ha variado. El 8,4% opina que es peor de lo que pensaba, el 6% que es mejor de lo que pensaba antes y la mayoría (el 68,7) que, viéndolo diferente a como se imaginaba, tiene sus ventajas e inconvenientes y prefiere ver cómo se desarrolla en la práctica para emitir un juicio definitivo. Un 48% cree que el trabajo en equipo supone un aumento de responsabilidad, un 17,1 mayor carga de trabajo, 9,2% mayores conocimientos profesionales. Solamente un 18,3% piensa que podrá influir en las condiciones de su puesto de trabajo y el 1,7% que conseguirá una mayor cualificación profesional. El 19,9% entiende que hay una traslación de responsabilidad del individuo al grupo y el 48,3% no cree que vayan a mejorar sus condiciones de trabajo.

Las preguntas abiertas sobre lo que habría que cambiar, quitar o añadir al acuerdo apenas si han sido contestadas. Pese a ello se constata en las respuestas que las mayores discrepancias están en torno a las ventajas económicas (más categoría o compensación económica), la forma de cobrar las horas de reunión y de formación y comenzar a cobrar antes. También preocupan las evaluaciones, las sugerencias y la posibilidad de ser marginado por no participar.

Sobre la formación impartida el 23,8% dice que no ha aprendido nada nuevo, el 49,6% ha entendido de qué va pero dice que son muchas cosas en poco tiempo. Sólo el 3,2% afirma haber entendido perfectamente la formación, mientras que el 5,8% reconoce que son conceptos que le resultan extraños y por ello no han entendido bien y hay un 2,5% que no entienden lo que se pretende con esta formación.

El 31,3% opina que las relaciones personales que existan entre los compañeros pueden condicionar decisivamente la marcha del equipo, el 25,9% que no van a significar nada nuevo sobre la situación actual, el 20,6% que van a ser más difíciles y solamente el 22,1% cree que será una oportunidad para que las relaciones personales mejoren.

La pregunta sobre cuáles son las cosas que más preocupan del acuerdo ha sido respondida por algo menos

de la mitad de los encuestados. Siendo muy diversas las opiniones, el orden de importancia en que se coincide es el siguiente: 1°. Eliminación de puestos de trabajo porque se asume más trabajo. 2°. Problemas de relaciones entre los compañeros. 3°. Mayores responsabilidades. 4° Las sugerencias. 5°. Valoración "sectaria" en la evaluación.

VALORACIÓN SINDICAL

En mi opinión, todavía ninguna compañía americana o europea ha conseguido realizar el cambio organizativo que se pretendió hacer, hacia la denominada Lean Produccion. Se han adoptado muchas de sus técnicas, pero la clave, que es la implicación del trabajador en el sistema no funciona. Esto hace que muchos de los asuntos referentes a la organización del trabajo sean un área de conflicto y por consiguiente un foco de tensión en las empresas del auto.

No me atrevería a afirmar que con el trabajo en equipo necesariamente se mejoren las condiciones psicosociales de los trabajadores. Eso dependerá siempre de lo que se le exija al sistema y a las personas. Pero sí que estoy convencido que el sistema implica a un trabajador participativo, como lo llamamos nosotros, o colaborador, que es como prefieren llamarlo los empresarios. Conceptos aparte, lo que sucede es que el sujeto pasivo, que es el trabajador tailorizado, no sirve para la nueva situación, para las nuevas necesidades del trabajo en las empresas de automoción y por ello surgen oportunidades de incidir personalmente en el quehacer diario. Y el problema es que si no se consigue establecer un marco adecuado a esta nueva situación, estas nuevas exigencias conllevan un aumento de la presión empresarial sobre el trabajo (gestión por tensión) ya que ellos no ven otro modo de conseguir sus objetivos. Esta es la situación actual en GM España.

Para nosotros, la experiencia fue enriquecedora desde el punto de vista sindical, por cuanto nos permitió conocer directamente lo que significa participar en la organización del trabajo.

Podemos destacar que aquí se manifiesta directamente el núcleo del problema de la relación laboral en la organización del trabajo. Para la dirección de la empresa, es premisa absolutamente necesaria compartir sus objetivos, que invariablemente tienen que ver con mejorar su competitividad. Esta es una premisa que los trabajadores difícilmente aceptan, porque la cultura tradicional nos hace entender que, si favorece al patrono, necesariamente nos perjudica a los trabajadores. Situados en esa perspectiva, las cosas devienen hacia un "conflicto cerrado" que hace imposible manejar cualquier acuerdo.

La conclusión sería, pues, que existen elementos para reconocer que la participación de los trabajadores en la organización del trabajo nos ofrece posibilidades reales de incidir positivamente en las condiciones de trabajo diarias en general, y en las psicosociales en particular, pero que previo a cualquier acuerdo de participación en la organización del trabajo es necesario debatir y discutir cuáles son los objetivos de las partes, de qué forma se piensan conseguir y buscar un objetivo realista para ambas partes, ya que de lo contrario todo deviene en un honrado ejercicio de voluntarismo de unos y otros. ■