

**LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN FLEXIBLE  
Y SUS REPERCUSIONES EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

**Carlos Calero Jaen  
Secretario de Acción Sindical  
Rogelio Navarro Domenichelli  
Gabinete Técnico  
Comisión Ejecutiva Nacional de  
La UGT del País Valenciano  
Valencia, Enero 2004**

## **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.**

La tecnología es uno de los principales factores que influyen en el modelo de organización del trabajo y en la estructura de cualificaciones existentes en la empresa. La incorporación de nuevos procesos, materiales y técnicas de producción incide de forma significativa en el tipo de relaciones que se establecen entre la empresa como organización, el grupo, la persona y el puesto de trabajo. Las modificaciones que se producen en el ambiente de trabajo, en el puesto de trabajo y en la estructura de la organización, como consecuencia de la incorporación de innovaciones tecnológicas, vienen a incidir en el significado que la persona atribuye al trabajo.

Los procesos de innovación tecnológica pueden incidir en:

- El puesto de trabajo, su desempeño, competencias requeridas y cualificaciones.
- El bienestar psicológico y la calidad de vida laboral.
- Los planes de carrera y promoción en la empresa.
- Las relaciones interpersonales y la comunicación en la empresa.
- La estructura y los procesos organizacionales
- El estilo de dirección o liderazgo en la empresa.
- La estructura del empleo en el mercado de trabajo.

Los procesos de innovación tecnológica vienen a afectar a muy diversos aspectos organizacionales y laborales. Se suelen producir transformaciones en las tareas y puestos de trabajo y también cambios en los sistemas de producción, en la supervisión y en las estructuras y formas organizacionales.

El impacto de las nuevas tecnologías de la información ha acelerado los niveles de competencia, por lo que no cabe sorprenderse de que cada vez más los casos de absentismo laboral relacionados con el estrés inducido por el trabajo. Como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y de la adaptación de los trabajadores y trabajadoras a las mismas, surge el denominado tecnoestrés, causado por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, a través del ordenador, de manera saludable.

Estos acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modifican su entorno laboral e inciden en la aparición y el desarrollo de enfermedades crónicas generadas por las situaciones de estrés.

Estos cambios coinciden con los nuevos métodos de trabajo flexible y el impacto de la revolución tecnológica.

Igualmente es posible hablar de un estrés producido por la estructura y el clima organizacional que se basa en:

- Falta de participación en los procesos de toma de decisiones.
- Sentirse extraño en la propia organización.
- Inadecuada política de dirección y/o estilo de liderazgo en la empresa.
- Falta de autonomía en el trabajo.
- Estrecha supervisión del trabajo.

## **LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE.**

La flexibilidad se considera la característica principal de una forma de producción denominada "postfordista", etiqueta que pretende marcar las diferencias respecto de un período anterior conocido como "fordista".

Una de las principales ideas de la especialización flexible es que en la medida en que la demanda es cambiante, la organización tiene que ser lo suficientemente flexible como para enfrentar la variabilidad de la demanda.

El modelo de especialización flexible se caracteriza por una amplia flexibilidad funcional, que se apoya en la cualificación, la polivalencia y la versatilidad de los trabajadores y trabajadoras, lo que facilita una mejor utilización de éstos en función de las necesidades de producción y de los cambios rápidos en la fabricación de unos productos en lugar de otros según sea la evolución de la demanda. El trabajo en equipo, la aportación de sugerencias e ideas y la implicación de los trabajadores y trabajadoras facilitan la innovación permanente y la consecución de los objetivos de calidad y diferenciación que exige un mercado cada vez más competitivo.

Los requerimientos sobre la fuerza de trabajo se centran en una mayor polivalencia (lo que para el trabajador/a implica dedicar un mayor esfuerzo para aprender y formarse, y adecuarse continuamente a funciones nuevas) y en aceptar una mayor movilidad al objeto de poder ser cambiados/as de puesto de trabajo en función de las demandas de la producción.

La innovación tecnológica, las presiones económicas de la globalización y la desregulación del mercado de trabajo, entre otros factores, han reconfigurado drásticamente la naturaleza del trabajo en los países postindustriales. Para responder a estos factores, las empresas se han reestructurado, haciéndose más planas y pequeñas, se han adoptado nuevas prácticas de gestión que incluyen, por ejemplo, equipos autogestionados; y se han aplicado métodos de producción más austeros y racionalizados, como los sistemas "justo a tiempo" y la subcontratación.

Así mismo, de manera creciente la industria recurre a la externalización, que implica subcontratar trabajo a empresas o personas para atender actividades subsidiarias como el mantenimiento, limpieza, catering, o para hacer frente a actividades que requieren habilidades específicas que el personal de la empresa no posee.

Una tendencia concomitante la constituye la estrategia empresarial consistente en convencer a los trabajadores y trabajadoras para que se declaren autónomos a efectos de la seguridad social y del pago de impuestos, sin embargo desarrollan su trabajo para una empresa en condiciones que carecen de la independencia propia del trabajador o trabajadora por cuenta propia, es decir se le obliga a acogerse a un régimen falso de autoempleo.

Estos cambios organizacionales han repercutido de forma significativa en las condiciones de trabajo y en el empleo. La demanda de trabajadores y trabajadoras con mayores competencias ha aumentado con los avances en la tecnología de la información y con los procesos producción basados en la especialización flexible, que exigen a los trabajadores aprender y realizar múltiples tareas. Por su parte las condiciones de supervisión han cambiado gracias a la introducción del trabajo en equipo, a la desaparición de la dirección intermedia y a la tendencia a disponer de mecanismos propios de un puesto de trabajo flexible o de "teletrabajo".

Por tanto en un contexto en el que se tiende a la flexibilización productiva, en un contexto de cambio tecnológico y organizacional a causa de la reestructuración productiva, donde está generalizada la subcontratación entre grandes y pequeñas empresas, donde la polivalencia y la rotación de puestos de trabajo se convierte en habituales, las competencias de los trabajadores y trabajadoras, es decir el conjunto de saberes puestos en juego por éstos y éstas para resolver situaciones concretas del trabajo, cobran un papel predominante en las empresas, generandose nuevas formas de reclutamiento, promoción, formación y remuneración.

Para algunos autores el distrito industrial es la unidad geográfica de la economía donde aparece la especialización flexible. El distrito industrial es concebido como el espacio geográfico que aglutina diferentes empresas especializadas, conectadas entre sí creando redes, y vinculadas a la comunidad a través de instituciones y organizaciones sociales.

La flexibilidad puede ser considerada como el conjunto de prácticas empresariales que se ponen en marcha para adaptar la organización a un entorno cambiante. La flexibilidad es un fenómeno polimórfico que engloba prácticas de naturaleza diferente. El concepto de flexibilidad se divide, no obstante, en dos dimensiones: flexibilidad externa e interna y se añade la flexibilidad del tiempo.

La flexibilidad externa hace referencia a los procesos de externalización productiva, sea haciendo uso de subcontrataciones o de servicios de empleo temporal.

La flexibilidad interna hace referencia a cuatro áreas:

- Flexibilidad funcional.
- Flexibilidad numérica.
- Flexibilidad salarial.

- Flexibilidad en el proceso de trabajo.

La flexibilidad del tiempo hace referencia a la práctica de alargar o reducir la jornada laboral.

De modo particular, una de las características de los procesos de flexibilización en las empresas españolas es la sustitución de empleo estable por temporal.

El proceso productivo de especialización flexible promueve, en términos generales, la creación de una red de empresas a través de la externalización productiva, de acuerdo, en determinados casos, con el principio de concentración sin centralización, ya que difunde la producción pero mantiene el control del proceso productivo. El abandono de la producción en serie de grandes cantidades de unos pocos productos y la organización de la producción "just-in-time", requiere una fuerza de trabajo más polivalente y móvil capaz de cambiar de puesto de trabajo y tareas con rapidez sin rebajar la calidad del trabajo. Por su parte la incorporación por parte de la empresa de tecnología nueva y polivalente provoca un efecto combinado de obsolescencia de cualificaciones y de exigencia de cualificaciones nuevas. Asimismo, en lugar de empleo estable la empresa recurre al empleo temporal, lo cual garantiza la flexibilidad numérica de la organización.

En suma la flexibilización de la organización ha venido generando una serie de transformaciones, que tienen como efecto la incertidumbre, y que afectan a diversos aspectos de la vida laboral:

- a) El empleo: el trabajador/a temporal no tiene su empleo asegurado y los/as fijos/as pueden perderlo como consecuencia de los procesos de reestructuración empresarial.
- b) la cualificación y las funciones del trabajador/a puede cambiar de puesto de trabajo y de tareas varias veces al día
- c) Organizacionales: el proceso de cambio tecnológico cuestiona las estructuras organizativas que han configurado tradicionalmente el funcionamiento de las empresas, a favor de una organización basada en equipos, lo que significa un cambio radical en el proceso de gestión y en los procesos de dirección y estilos de liderazgo, y que requiere una mayor participación de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones.
- d) El salario: la movilidad y los cambios afectan al nivel de rendimiento y lo pueden someter a variaciones.
- e) La salud laboral, dado que uno de los aspectos que influye en la salud laboral y la salud mental son las características del puesto de trabajo y el contexto de trabajo, relacionándose de este modo con conceptos de bienestar psicológico en términos

de satisfacción laboral, ansiedad y depresión, así como diversas enfermedades psicosomáticas relacionadas con el puesto de trabajo.

Es decir, la flexibilización del trabajo viene a ser una estrategia de organización del trabajo para mejorar la productividad y se ha clasificado como externa e interna. La *flexibilización interna* introduce cambios en las relaciones laborales del proceso de trabajo sustituyendo la rigidez del modelo de organización del trabajo Taylor-fordista.

Es posible identificar tres tipos de prácticas predominantes de flexibilidad laboral:

- 1) Acciones sobre el volumen de efectivos o sobre la duración del trabajo, etc.
- 2) Acciones sobre la remuneración: salarios variables, ligados a resultados de la empresa o logros individuales.
- 3) Acciones sobre la organización del trabajo, respondiendo a diversas formas de polivalencia, re-estructurando puestos de trabajo y funciones, presentadas como una acción participativa de los trabajadores.

La flexibilidad laboral actúa sobre la estabilidad del empleo, las formas y tiempos de contratación, los horarios de trabajo, la fijación de salarios, la seguridad en el trabajo y los ritmos e intensidad del trabajo, afectando, en consecuencia la vida de los trabajadores y, observándose una aplicación desigual en diversos sectores de actividad.

En general, las estrategias de flexibilización del trabajo han provocado un aumento de la precarización del trabajo, en particular de las mujeres. Las trabajadoras son mayoritarias en los trabajos a tiempo parcial, se ven más afectadas por la inestabilidad laboral y sus salarios son inferiores a los salarios de los trabajadores varones.

Otra estrategia aparejada a la flexibilización del trabajo ha sido la ***fragmentación de los procesos productivos***, que consiste en una desconcentración y segmentación de la producción en forma de cascada, en empresas o firmas menores. Fases del proceso productivo se desprenden de la empresa hacia otras empresas por medio de contrataciones temporales, pudiendo llegar hasta el teletrabajo. Esta fragmentación de fases en los procesos de producción y de trabajo, también llamada *externalización* o *tercerización*, se comenzó a aplicar en las industrias, pero ya ha abarcado hasta la rama de servicios, tanto en el sector privado como en el público. Mediante esta estrategia las grandes firmas disminuyen sus efectivos laborales y las pequeñas empresas mantienen una incorporación fluctuante de trabajadores mediante contrataciones temporales, intensificando las jornadas de trabajo, precarizando las condiciones de trabajo y las coberturas sociales.

En suma, la flexibilidad externa, y también interna, posibilita a las empresas debilitar, o acumular, el papel de las organizaciones sindicales mediante la individualización de las relaciones laborales, la aceleración de la movilidad interna (rotación entre puestos de trabajo, en centros de producción...), de la movilidad externa (despidos, temporalidad, rotaciones entre empresas del mismo grupo) o de la movilidad del capital (reestructuración, externalización, subcontratación, deslocalización). El tiempo de trabajo aumenta en tiempos reales, cada vez más, se exige una puesta de disposición del trabajador fuera del horario de trabajo. Estos modos de gestión aumentan los riesgos en el trabajo, el estrés y la penosidad.

## **LOS EFECTOS DEL MODELO DE ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE.**

Frente al modelo de producción fordista, el sistema de producción basado en la especialización flexible busca reducir los costes mediante la concentración en una misma persona del mayor número de tareas posibles. La especialización del fordismo es sustituida por la "polivalencia" de la producción basada en la especialización flexible.

La investigación en torno a los riesgos para la salud y la seguridad que comportan estos últimos cambios en la organización del trabajo y las condiciones de empleo es insuficiente. No obstante, las tendencias reflejaban que los trastornos relacionados con el estrés laboral han proliferado en las dos últimas décadas lo que revelan una pauta coherente con las mayores exigencias y tensiones organizativas en el trabajo. Un informe de la ANACT, la Agencia Nacional Francesa para la mejora de las Condiciones de Trabajo, señala que las diferentes formas de polivalencia observadas, que valoran la excelencia y el rendimiento individual, e incrementan la rotación en los puestos de trabajo de mayor dificultad tienen efectos devastadores. Ahora las bajas laborales por depresión se han convertido en una de las causas más importantes de absentismo laboral, patología ésta que traduce el miedo de no estar a la altura, de no alcanzar las expectativas depositadas en uno, de no poder alcanzar los resultados que se esperan del trabajador o trabajadora. Tal y como señalan algunos autores, los términos autonomía, iniciativa, espíritu de cooperación, trabajo en equipo, tienen como contrapartida desasosiego, malestar, miedo, impotencia y estrés.

Las actuales condiciones de trabajo y las nuevas formas de organización laboral y productiva tienen diversos efectos en la salud (física y mental) de los trabajadores y trabajadoras, lo que obliga a explicarlos con teorías y metodologías más complejas que las tradicionales.

Posiblemente el problema más relevante en procesos de trabajo complejos es la combinación de múltiples exigencias a las que se someten a los trabajadores y trabajadoras en las condiciones laborales actuales. Todo ello conlleva la necesidad de abordar :

- la necesidad de insistir más en la organización del trabajo como una disciplina en el campo de la salud laboral;
- la necesidad de disponer de mejores instrumentos para analizar la nueva organización del trabajo y su influencia en las características del puesto de trabajo;
- la necesidad de estudiar sobre determinados efectos que la nueva organización del trabajo tiene para la salud física y mental de los trabajadores y trabajadoras;
- la necesidad de insistir más en las estrategias de intervención .

En suma, los sistemas de producción flexible y la polivalencia, lejos de mejorar las condiciones de trabajo, las han degradado claramente.

### **RESPUESTAS SINDICALES.**

La descentralización productiva en conjunción con otros importantes factores, como la constante amenaza de deslocalización industrial, la crisis estructural del empleo, la creciente desregulación del mercado de trabajo...está generando nefastas recuperaciones para la cohesión social de los trabajadores, dado que intensifica su segmentación y coadyuva a la dualización del mundo laboral.

Por ello, desde la óptica de la organización sindical, la idea principal es articular un modelo de acción sindical que permita actuar frente a una estructura empresarial (más flexible) que segmenta los procesos de producción entre distintos centros productivos, dedicados a la elaboración de diversos productos y pertenecientes a diferentes sectores de actividad económica, pero que integra y centraliza su gestión y dirección.

No obstante, en aquellos ámbitos laborales constituidos por Pymes, en los que no hay representación sindical establecida, sobretodo porque, como consecuencia de la precariedad y la inseguridad en el empleo y de las prácticas empresariales, se produce una intensa individualización de las relaciones laborales. Para evitar este vacío de presencia sindical es necesario, a través de la negociación colectiva, vincular la acción sindical de los centros productivos centrales a la realidad sociolaboral de las empresas (Pymes) periféricas.

Para ello es importante recalcar dos apuestas estratégicas del sindicato: la reordenación y articulación de la negociación colectiva y la participación activa en la organización del trabajo.

En el primer caso, es fundamental poner solución a la atomización de la negociación colectiva, y eso se logra sentando las bases para crear unos marcos más generales, y por ello mismo más eficaces y potentes, de regulación de las condiciones de trabajo.

La segunda cuestión es la participación de la organización de trabajo, que es la gran asignatura pendiente de la democratización de las relaciones laborales.

Es evidente la multiplicidad e importancia de los elementos que entran a formar parte de la organización y gestión de trabajo, pues recorre todas los ámbitos de las condiciones de prestación del mismo y, por ello, no es algo que deba quedar solamente en manos de los empleadores y gestores empresariales.

Se trata, sin duda, de un concepto muy amplio y de difícil reducción a unas pocas materias consustanciales a la relación de trabajo, aunque es evidente que para poder desarrollar en las empresas una acción sindical equilibrada, responsable y solidaria es necesario lograr cotas más amplias de participación en la información y en la toma de decisiones relativas a la organización del trabajo. Participación que debe superar el papel meramente testimonial en que suele quedarse la mayor parte de las veces.