

En Alemania, los trabajadores toman las riendas de la transformación digital

Un innovador proyecto iniciado por el mayor sindicato del país, IG Metall, demuestra cómo una participación proactiva de los trabajadores en unos lugares de trabajo en continua evolución puede hacer que la digitalización y la globalización dejen de ser amenazas para convertirse en oportunidades.

Por Jennifer Hattam¹

La digitalización y la globalización están ocasionando enormes trastornos en el mundo del trabajo, transformando las tareas que hay que realizar, la cultura de los centros de trabajo y la manera en la que se organizan las empresas. Estos cambios representan a menudo una amenaza para los trabajadores, al hacer que sus puestos de trabajo dejen de ser necesarios o bien sean trasladados al extranjero. Pero implicándose de manera proactiva en dichas transformaciones, el sindicato alemán IG Metall viene a demostrar que los procesos de innovación pueden gestionarse de tal manera que beneficien tanto al trabajador como al empleador.

“Hacer que los trabajadores participen en todos los procesos que implica dar forma al futuro del trabajo resulta esencial para proteger sus derechos y garantizar condiciones de vida y de trabajo dignas”, afirma Jochen Schroth de IG Metall, el mayor sindicato de Alemania, con 2,2 millones de miembros.

Junto con Kathrin Schaefer, Schroth detalla este enfoque en un informe titulado ***Conformar la Industria 4.0 en función de los trabajadores – Proyecto de IG Metall »Trabajo+Innovación«***, publicado en septiembre de 2020 por la fundación

¹ Jennifer Hattam es una periodista independiente con sede en Estambul, Turquía.

alemana Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

El proyecto Trabajo e Innovación (T+I), iniciado por IG Metall en 2016, involucra a los trabajadores y trabajadoras en más de 100 plantas y compañías en toda Alemania –incluyendo multinacionales como Airbus, Bosch, Siemens y Volkswagen– en un proceso que aporta oportunidades para mejorar sus cualificaciones, además de rediseñar sus lugares de trabajo.



En esta fotografía, tomada en septiembre de 2018, miembros del comité de empresa de Airbus visitan la línea de producción de la compañía en Hamburgo, donde se fabrica el A320. (Thomas Range/IG Metall)

Según el informe, el primer presidente de IG Metall, Jörg Hofmann, y otros miembros del sindicato se dieron cuenta de que “las posibilidades que aporta la digitalización únicamente podrían aprovecharse recurriendo de manera sistemática a las oportunidades que aportan las políticas adoptadas a nivel de las bases y a través de la negociación colectiva, apuntando hacia alternativas, efectuando recomendaciones de acción e involucrando a la mano de obra en estos procesos desde las etapas iniciales”.

A tal efecto, el proyecto T+I ha sido concebido como un enfoque dual, combinando programas de capacitación de los trabajadores con proyectos específicos de innovación de la compañía. Los cursos se diseñaron para preparar a los trabajadores para la digitalización de la industria, lo que se conoce ahora como ‘Industria 4.0’. Aunque el contenido de los cursos puede variar dependiendo de las necesidades particulares del comité de empresa implicado, los principales temas cubiertos incluyen los cambios tecnológicos en las empresas, políticas de innovación, participación de los empleados y un módulo de tres días en una ‘fábrica de aprendizaje’ en la Universidad Ruhr de Bochum.

“En las fábricas de aprendizaje la formación se orienta a la acción y la solución de problemas en un entorno realista similar al de una fábrica”, indican Schaefers y Schroth en su informe. “La característica especial de la Bochumer Lernfabrik

[Fábrica de aprendizaje Bochum] ha sido y sigue siendo el hecho de que no se centra exclusivamente en la tecnología, sino sobre todo en sus efectos sobre las personas. Gracias a este módulo de formación, los participantes tienen la ocasión de analizar conjuntamente las oportunidades y los riesgos que implican los cambios técnicos y organizativos, en base a procesos reales de producción, experimentando así de primera mano las consecuencias asociadas para las condiciones de trabajo para poder desarrollar alternativas destinadas a darles forma”.

Paralelamente a los cursos de formación profesional, el proyecto T+I desarrolla y supervisa proyectos individuales de transformación a nivel de empresa, abordando cuestiones como los horarios y la organización del trabajo; la introducción de nuevas tecnologías en la línea de producción de manera favorable para el personal; y el establecimiento de los programas necesarios para capacitación adicional.

Aprovechando la experiencia de los empleados

Un ejemplo exitoso de T+I proviene de una planta de Siemens en Tübingen que fabrica motorreductores. Después de que la dirección anunciase en 2017 que las operaciones de montaje serían trasladadas a la República Checa, los obreros de la planta, muy bien organizados, generaron 80 propuestas concretas para reducir los costos en varios millones de euros recurriendo a la tecnología digital, con vistas a mantener las instalaciones de Tübingen.

“Hacen falta buenas ideas, pero también un sindicato fuerte para conseguir el respeto necesario para negociar en pie de igualdad con el empleador”, comenta Schroth. La movilización de este poder asociativo en Siemens logró persuadir a la dirección, en principio escéptica, para participar en T+I.

“Se seleccionó a los empleados para la serie de cualificación y se estableció un grupo de proyecto en la compañía, todo ello acompañado de exhaustivas negociaciones con ayuda de IG Metall”, señalan Schaefers y Schroth. “Finalmente, se llegó a un acuerdo en relación con una serie de aplicaciones digitales [...]. Por ejemplo, una pantalla en la sección de producción muestra ahora en tiempo real el nivel de utilización de la capacidad y la disponibilidad de cada una de las máquinas individuales”.

Las aplicaciones digitales generadas por los obreros “no solo impidieron el cierre

de la planta, sino que contribuyeron a asegurar que pueda seguir funcionando”, explica el informe, añadiendo que “Siemens Tübingen es ahora un modelo digital dentro del grupo Siemens”. El incremento de la productividad ha supuesto que la planta vuelva a ser rentable y manteniéndola en Tübingen se salvaron cientos de puestos de trabajo.

“Este ejemplo demuestra que el personal de planta es realmente experto en cuanto a cuestiones relativas a mejorar el sistema de producción”, afirma Schroth. “El proceso llevó más de un año y medio, pero al final todos salieron ganando”.

Según una encuesta realizada por IG Metall en 2019 sobre los comités de empresa y enlaces sindicales en cerca de 2.000 compañías pertenecientes a sectores sindicalizados, las estrategias de transformación estaban “virtual o completamente ausentes” en más de la mitad de las plantas representadas. Esto supone una oportunidad para emprender soluciones lideradas por los trabajadores respecto a gran variedad de desafíos.

Prioridad a las personas

Cuando Airbus Operations GmbH estableció centros de ingeniería en Estados Unidos y la India, la diferencia horaria entre las distintas localizaciones creó una demanda de apoyo durante las 24 horas, obligando a los ingenieros del centro de Airbus en Hamburgo a estar permanentemente de guardia, con el incremento asociado de tensiones.

Como parte del proyecto T+I, el personal elaboró su propio sistema voluntario para organizar los turnos durante fines de semana, con un sistema de contingencia incluyendo criterios bien definidos que podría utilizar un supervisor para determinar la distribución de personal cuando un turno en particular no resultase seleccionado por suficientes trabajadores. El modelo establece además suplementos salariales para el trabajo en fin de semana y permite la opción de trabajar desde casa los días festivos.

“Tras una fase piloto y la consiguiente evaluación, finalmente se alcanzó un acuerdo a nivel de empresa respecto a este modelo de distribución de horas de trabajo, lo que derivó en una mejor planificación y mayor aceptación”, según detallan Schaefers y Schroth. “Durante el proceso, la parte patronal aprendió además que la organización del trabajo y la satisfacción laboral han de ir a la par”.

La ejecución del proyecto T+I estuvo facilitada por la ley alemana sobre los comités de empresa (Betriebsverfassungsgesetz), que consagra legalmente oportunidades de codeterminación, además de contar con el apoyo del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, que financió el proyecto junto con el Fondo Social Europeo.

“El hecho de que el Ministerio de Trabajo comprendiese que las discusiones sobre el futuro del trabajo no pueden centrarse exclusivamente en la tecnología, sino más bien en las personas, constituyó un elemento crucial incluso antes de iniciarse el proyecto T+I”, afirma Schaefers. “El ministerio sabía que podíamos encontrar respuestas a ese desafío, por nuestra cercanía a nivel de planta. Con más de 100 proyectos T+I, ahora podemos aportar pruebas de que es algo que funciona en la vida real”.

El proyecto T+I concluyó en 2019, pero este verano IG Metall lanzó una iniciativa de seguimiento con el objetivo de crear carpetas de herramientas cubriendo distintos aspectos de cómo conformar el proceso de transformación –como listas de comprobación y conceptos para seminarios– que los comités de empresa pueden adaptar según convenga y ser empleadas por los sindicalistas a tempo completo en función de las necesidades específicas de cada centro de trabajo en particular.

“No podemos detener los cambios en los lugares de trabajo. Están ahí y la transformación se está produciendo ya de lleno”, afirma Schaefers. Pero lo que pueden conseguir iniciativas como T+I es garantizar no sólo que no se deje atrás a los trabajadores en esa transformación, sino que puedan desempeñar un papel esencial liderándola.

