

DIRECTRICES PARA BUENAS PRÁCTICAS

El proyecto se realiza con el apoyo financiero de la Comisión Europea – Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, partida presupuestaria 04.03.01.06.



Ampliar y mejorar
la democracia en el
lugar de trabajo como
requisito previo para
humanizar el trabajo y
el entorno laboral
DIRECT II VS/2020/0101

Introducción

La investigación realizada en seis Estados miembros de la UE durante el proyecto Direct 2 muestra que la aplicación de la Participación Directa (PD), en sus diversas formas, puede ser beneficiosa para las personas, las organizaciones y para la sociedad en general. directrices siguientes inspiran en las buenas prácticas en la introducción de tecnologías digitales mediante la PD de las empresas, de distinto tamaño. que participaron en el proyecto DIRECT 2.

La utilización de la PD pretende fomentar un mejor aprovechamiento de toda la gama de conocimientos, destrezas y experiencias vitales de toda la plantilla, a todos los niveles, de una empresa. La aspiración es conseguirlo mediante el fomento y valoración de cada aportación del grupo y procurando su implicación activa en el proceso de toma de decisiones. El propósito de estas directrices es ayudar a las

organizaciones que desean analizar cómo puede introducirse con éxito una cultura de PD en empresas, en particular cuando planifican la introducción de nuevas tecnologías, como la automatización de la fabricación, robótica, inteligencia artificial (IA), y tecnologías de información y comunicaciones.

Es imprescindible que cualquier decisión estudiar para implementación de la PD se elabore y acuerde conjuntamente entre los representantes de los trabajadores y la dirección. Este es un requisito fundamental del proceso y debe claramente entendido ser aceptado por todos los interesados. Tanto la representación de las y los trabajadores los dirigentes sindicales como la dirección tendrán, naturalmente, reparos a "meterse en charcos". En la siguiente tabla se indican algunos de los potenciales obstáculos que es probable que impidan la introducción de la PD, y cómo pueden abordarse.

DIFICULTADES	SOLUCIONES POSIBLES
Falta de compromiso real hacia el cambio cultural de una o ambas partes.	Para el proceso es esencial el com- promiso, el apoyo y el estímulo de todas las partes y no solo inicial- mente, sino de manera continuada
Niveles de confianza nulos o inexistentes	Si este es el caso será difícil continuar. Será absolutamente necesario construir relaciones de confianza antes de intentar introducir la PD, ya que debe acordarse previamente una visión conjunta de las necesidades/requisitos y expectativas de ambas partes
Existencia de problemas sin resolver en las relaciones laborales, heredados e históricos.	Si no se reconocen, debaten y resuelven, pueden influir en gran medida y afectar negativamente a los niveles compromiso
En caso de haber varios sindicatos, con malas relaciones entre ellos y, por lo tanto, también con la dirección de la empresa	Estas malas relaciones deben solucionarse antes de comenzar el proceso de PD
Reticencia de cualquier nivel de dirección al compromiso. En particular, recelo por parte de los mandos intermedios, que pudieran considerar que se verán desproporcionadamente afectados por la introducción de la PD	Una vez más, cualquier reticencia o escepticismo sobre la PD debe abordarse previamente. No puede "aparcarse" hasta una fase poste- rior, ya que entorpecería y ralen- tizaría todo el proceso

Una parte fundamental de la introducción de la PD es el diseño de sesiones de formación conjuntas. Las cuestiones relativas al número posible de participantes, sus experiencias con iniciativas anteriores fracasadas y los niveles educativos previos en toda la organización son elementos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de acordar cualquier plan de implementación. Estos factores influirán en el diseño, el volumen, la extensión y el calendario de cualquier formación requerida.

Cuando se planea la introducción de nuevas tecnologías, la dirección puede adoptar dos enfoques, dando lugar a cambios en la disposición de puestos de trabajo, como se establece en este diagrama:



Conseguir la aceptación de todos los actores es importante. Es preferible trabajar con voluntarios que obligar a empleados a participar. Disponer de una cualificación reconocida a nivel nacional puede ser un incentivo para lograr la participación de empleados.

Consideraciones relativas a costes

El tiempo necesario para prestar formación y la disponibilidad de recursos de apoyo para implementar la PD deben tomarse en consideración. El coste de proporcionar cobertura a los empleados que asisten a la formación no debe obviarse. Las empresas sa-

ben, por experiencia, que el coste real de proporcionar formación es el menor de los costes que han de asumir. También han de considerar el coste real de la "oportunidad perdida" de no introducir la PD.

Oportunidades para aplicar la Participación Directa

Las oportunidades para introducir el concepto de PD pueden surgir de situaciones muy diferentes, como:

Presión competitiva: esta presión puede proceder de fuentes externas, como un producto o servicio competitivo que está perdiendo cuota de mercado existente debido al coste y/o competitividad del producto. Esto puede ser el desencadenante para que una empresa busque reducir costes mediante acciones

como la eliminación de residuos, mejoras en el proceso productivo y/o en los costes de plantilla, como despidos o reducciones salariales.

La presión también puede tener su origen dentro de organizaciones con varios centros, como plantas con productos similares en otras localizaciones 0 países que pueden estar produciendo más por menos, por lo que puede haber problemas de costes unitarios internos que deben abordarse. Esta competitividad multicentro interna podría provocar presiones internas para ajustar y/o mejorar el rendimiento de otras plantas.

Independientemente de si la presión competitiva es interna o externa, se debe aplicar algún mecanismo encaminado a la reducción de costes que busque la mejora de procesos productivos y/o la reducción de residuos de producción para la supervivencia de la planta. La mejor manera de conseguir mejoras crecientes es apoyándose en el conocimiento, las destrezas y la experiencia de toda la plantilla.

Introducción de una nueva planta y/o nuevas tecnologías: cuando se instala una nueva planta y/o nuevas tecnologías en un área de producción consolidada,

tiene mucho sentido comercial aarantizar la obtención rendimientos óptimos de esta inversión Con frecuencia. son personas profesionales de consultoría o ingeniería, a menudo con escaso conocimiento del proceso de producción o del servicio, quienes son responsables del diseño de nuevas áreas de trabajo, por lo que, en muchas ocasiones, los resultados pueden ser que:

- Las consideraciones relativas al puesto de trabajo (como la iluminación) pueden no ser comprendidas en su totalidad
- 2) El acceso a y desde la maquinaria a materias primas y servicio o producto acabado no es adecuado
- 3) El acceso del operario y para mantenimiento puede ser difícil

Estas solo algunas son las dificultades que pueden encontrarse si el diseño de las áreas de trabajo no incluye aportaciones del personal operario. manipuladores y técnicos material de mantenimiento y otro personal empleado. La disposición más efectiva solo puede diseñarse cuando se cuenta con estas aportaciones

y se actúa en consecuencia. La PD permite incluir todas las valiosas contribuciones de todas las personas implicadas para determinar cuál es la disposición óptima del área.

El personal operario de producción. manipulador de material trabajadores y trabajadoras de laboratorio y control de calidad pueden hacer contribuciones positivas. constructivas prácticas. Su aportación para el diseño y disposición óptimos de un área de producción facilita la organización de una nueva planta, de las nuevas tecnologías y de una nueva oficina.

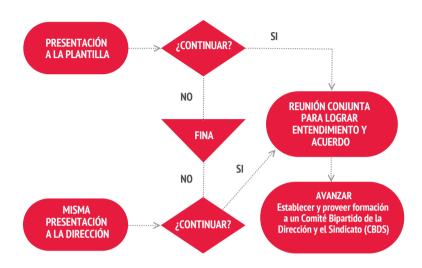
El liderazgo visionario e inteligente tanto de la dirección como de la representación de los trabajadores y trabajadoras puede ser el catalizador para la introducción de la PD. requiere un liderazao fuerte v comprometido de ambas partes para asegurar la "aceptación" tanto de los mandos intermedios y supervisores como de la plantilla. Es inevitable que los directores y delegados sindicales de más tradicionales experimenten algunas dificultades cuando enfrenten a los desafíos que plantea la PD. De aquí la necesidad de formación y apoyo apropiados. que visibilizará los beneficios potenciales para plantillas y empresa, de este modo, fomentará nuevos planteamientos v actitudes positivas en el lugar de trabajo.

Implementación

Como se destaca arriba, la decisión de continuar debe elaborarse y acordarse conjuntamente entre la representación de la plantilla y la dirección. Ambas partes tendrán sus propias inquietudes particulares sobre cómo proceder, de modo que se recomienda un programa de capacitación

y sensibilización inicial para asegurar que se comprende y se apoya completamente todo el proceso. El siguiente diagrama de flujo muestra un planteamiento general que debe considerarse cuando se introduce el concepto de PD.

DIAGRAMA DE FLUJO QUE MUESTRA EL PROCESO DE ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA INTRODUCCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN UNA ORGANIZACIÓN



Una presentación global У detallada. explicando cómo funciona el proceso y qué implica su implementación, debe ser diseñada y presentada por separado a la plantilla, a la representación de los trabajadores y trabajadoras y al alto equipo directivo. Realizar presentaciones por separado es importante porque ambas partes tienen intereses preguntas У diferentes sobre el proceso. Este formato permite aue ambas partes estudien el concepto de PD y expresen sus inquietudes en un entorno seguro.

Cuando ambas partes hayan escuchado la presentación y se hayan abordado todas sus

preocupaciones, deben disponer a continuación de algún tiempo para considerar las distintas posibilidades. Esto puede requerir consultar a sus afiliados y plantilla para calibrar el apoyo al proceso. Es posible que sean necesarios debates adicionales para clarificar completamente todos los asuntos relacionados, para responder a cualquier cuestión pendiente objetivos/resultados perfilar los potenciales. En esta crucial etapa inicial merece la pena invertir una gran cantidad de tiempo para informar perfectamente a toda la plantilla de los detalles de cómo se implementará la PD.

Posible planteamiento de la introducción de la Participación Directa

Función del Comité Bipartito de la Dirección y el Sindicato (CBDS por sus siglas en inglés)

Ninguna medida adicional: después del periodo inicial de sensibilización adoptarse decisiones deben informadas por ambas partes sobre continuar o no continuar. Si alguna de las partes elige no continuar, el proceso finaliza. En todo caso, se pueden obtener beneficios indirectos de este primer compromiso exento de conflicto. Por ejemplo, las relaciones laborales y los niveles de confianza pueden haberse mejorado, aunque en realidad este intento de introducir la PD se dé por terminado.

Continuar: si ambas partes acuerdan continuar debería convocarse una reunión conjunta para acordar las siguientes acciones. Es en esta etapa cuando se selecciona y se pone en marcha el CBDS. Debe ser un grupo pequeño (no más de 8 o 10 representantes de ambas partes) proporcionarán gobernanza, guía y apoyo a la implementación del proceso de PD. Los miembros deberán ser defensores de la PD y estar preparados para dirigir con el ejemplo. La alta dirección debe estar representada en el CBDS y debe apoyar activamente el proceso.

El CBDS deberá trabajar ahora en

la aplicación de la PD en detalle y deberá formarse sobre cómo trabajar conjuntamente de un modo nuevo, positivo y proactivo. Esta puede ser la primera vez que un grupo como este se haya sentado conjuntamente en gusencia de conflicto.

La formación formal de los miembros del CBDS podría incluir:

- Participar en una serie de ejercicios cuidadosamente seleccionados de conformación de equipos y de creación de confianza
- Aprobar una declaración conjunta que describa de manera realista la situación actual dentro de la organización y los desafíos y riesgos a los que se enfrenta en el futuro
- Desarrollar una perspectiva compartida de dónde debe situarse la organización, como un ideal acordado a perseguir conjuntamente en un plazo pactado
- Llegar a una comprensión preliminar de lo que es necesario para cerrar la brecha entre la situación actual y el estado ideal

- acordado y pactar cómo convertir la perspectiva compartida en una realidad
- Desarrollar una presentación conjunta para toda la plantilla que describa claramente el proceso, acordado por el CBDS, para continuar el proceso y cómo puede conseguirse en el futuro trabajando conjuntamente.
- Acordar la formación У capacitación de equipos de trabajo que pueden ocuparse de identificar y resolver problemas particulares dentro propia área de trabajo, como la reducción de residuos de producción, mejora del puesto de trabajo, del equipo de trabajo o hacer que sea más eficiente, mejora en ergonomía, reducción del estrés relacionado con el trabajo, calidad del trabajo en los equipos, equilibrio trabajo-vida, etc. Los equipos de trabajo deben estar facultados para realizar continuas mejoras en su área de trabajo
- Desarrollar y ofrecer un programa de formación para toda la plantilla. Les estimulará y, más importante, les facultará para participar activamente en la consecución de la perspectiva compartida acordada para la empresa.

Actividades del Comité Bipartito de la Dirección y el Sindicato

Cuando el CBDS esté plenamente formado y operativo, estas son

algunas sugerencias de actividades en las que se podría involucrar:

- Promoción activa y constante de la perspectiva compartida y apoyo a la misma.
- Compromiso permanente para ayudar a los equipos y a los trabajadores y trabajadoras individualmente a completar proyectos continuos de mejora. Los equipos deben formarse en cada área de trabajo y los miembros del equipo ser alentados a usar su conocimiento para enfrentarse a la gestión de residuos y falta de eficiencia.
- Acordar la formación de equipos y programar el calendario de formación.
- Fomentar y dirigir, orientar y ser defensores del cambio de cultura en toda la empresa.
- Supervisar y apoyar el progreso de los equipos evaluando y revisando continuamente cómo están evolucionando como equipos eficientes. Es importante que los equipos de trabajo no sean solo "prodigios de único proyecto". Es fundamental para el éxito de la PD que los equipos estén continuamente implicados en la resolución de problemas.
- Proporcionar apoyo práctico a todos los equipos de trabajo, ya que se esfuerzan en conseguir mejoras continuas en cada área de trabajo.
- Considerar la "autoselección" del equipo para nuevos proyectos.

- Por ejemplo, en el caso de un problema particular que puede requerir la formación de un equipo experto para encontrar una solución y resolver el problema.
- Acordar la regularidad con la que los equipos deben informar al CBDS. Debe ser tan frecuente y regular como sea posible. El CBDS también estará disponible para proporcionar ayuda y consejo a los equipos que puedan estar experimentando dificultades
- Acordar también la regularidad con la que los equipos deben informar a sus homólogos y compañeros de trabajo. Es importante que todos y todas se mantengan informados sobre cómo progresa el proceso de PD. Los equipos deberían tener oportunidades para compartir sus "historias" con colegas de trabajo y otros equipos. El CBDS también debe considerar cómo debe organizarse esta información.

- Considerar cuándo y si son necesarias nuevas intervenciones para revitalizar el proceso. Es necesario que el CBDS revise continuamente el progreso y, cuando sea necesario, adopte medidas que corrijan los errores.
- Considerar cómo asegurar la sostenibilidad de todo el proceso y consolidar los avances reales hechos por los equipos de trabajo.
- Comprometerse de forma continua y constante con la plantilla para mantener su interés e implicación.
- Revisar continuamente necesidades de formación de los equipos y dirigentes clave en la empresa. Esto podría significar, en ocasiones, programas de formación especializada para continuar desarrollando las fortalezas de los equipos de trabajo y ampliar su capacidad abordar para cuestiones complejas.

La responsabilidad de este libro recae únicamente en las y los autores y la Comisión Europea no se responsabiliza de ningún uso que pudiera hacerse de la información aquí contenida.

