

## De “Comprender el trabajo para transformarlo” al ergónomo frente a la crisis

**François Daniellou,**

Catédrico de Ergonomía

Institut Polytechnique de Bordeaux, ENSC

Agradezco a la FUNDACIÓN MAPFRE y a la Editorial Modus Laborandi su invitación a tomar parte en este acto de presentación de *Comprender el trabajo para transformarlo*. Se trata de un libro un poco travieso, que nos exigió un intenso trabajo de corrección y revisión antes de que fuera traducido a varios idiomas. Desgraciadamente, los autores son ahora dos menos para hacer frente al retoño díscolo, y aprovecho la oportunidad para recordar la memoria de Antoine Laville y Jacques Duraffourg.

*Comprender el trabajo para transformarlo* propone un punto de vista sobre el trabajo. Pero la expresión «punto de vista» hay que tomarla en su sentido geográfico, topográfico. Se trata de proponer a los actores de la empresa que suban a un cerro donde nunca han subido y descubran los procesos desde allí, desde el punto de vista de la actividad humana. Mirando así, descubrirán vínculos nuevos, que les permitirán leer, gestionar o negociar el funcionamiento de la empresa de forma nueva.

*Comprender el trabajo para transformarlo* describe cómo los trabajadores cuidan de las especificidades de la situación, de lo que no ha sido previsto por la organización laboral, de la contribución que ello supone para la producción y de los efectos que pueden resultar de las dificultades que encuentran al hacerlo, tanto para la empresa como para ellos mismos.

El tema que quería proponerles esta tarde plantea la siguiente cuestión: ¿en qué medida este «punto de vista del trabajo» constituye una clave de lectura para entender la crisis mundial que estamos viviendo? Intentemos mirar a las evoluciones económicas de los países desarrollados «desde dentro».

El fordismo imperante durante treinta años tras la Segunda Guerra Mundial, organizaba una actividad previsible, planificada desde arriba. Se trataba de un mercado de primer equipamiento: primer coche, primera lavadora, primer televisor; la oferta generaba la demanda a partir de una cierta prosperidad, y el consumidor compraba lo que la industria producía. Las variantes lo eran en número limitado. Los departamentos de métodos definían el *one best way* productivo, los asalariados y sus representantes negociaban contrapartes no desdeñables por lo menos para los asalariados masculinos cualificados. Las jefaturas contribuían a definir el patrón y a enmarcar los procesos de trabajo.

Pero, con la ralentización del desarrollo en los años 70-80, ya no se pueden vender productos estandarizados e impuestos al consumidor por las empresas, que tienen que dar diferentes opciones a los consumidores. Las variantes se multiplican, la producción vuelve a regirse por la demanda, la flexibilidad y la reactividad se convierten en los principales desafíos. No se pueden alcanzar por un mero perfeccionamiento de la prescripción. La iniciativa y la movilización subjetiva de los trabajadores son imprescindibles. El organizador de los métodos deja sitio al *manager*: es la movilización de las energías de los trabajadores, y no la prescripción detallada del trabajo, la que prevalece en los discursos de la gerencia.

Desde nuestro punto de vista de ergónomos, aquellas evoluciones podrían ser consideradas parcialmente positivas: la inteligencia de los asalariados se solicita de forma explícita, el rol de la subjetividad individual se reconoce. Pero ese optimismo no dura: el riesgo de que la mejora de los resultados suponga una pérdida del poder del control social aparece de forma clara en los mandos. Las empresas, especialmente las francesas, no están listas para perder el poder del control, aunque con ello se logre una mejor gestión de los recursos. En los años 90, los procedimientos confluyen sobre todo en los ámbitos de la calidad, del control de la gestión y de la trazabilidad. Invaden sectores hasta entonces poco taylorianos como los hospitales y los centros de atención al cliente. El trabajo se intensifica, por adición de requerimientos industriales y comerciales. Cada unidad de producción vuelve a ser cliente de la anterior y proveedor, a su vez, de la siguiente.

Los intercambios entre unidades y la valoración global del sistema se basan en indicadores cada vez más alejados de la realidad del trabajo. La gestión se convierte en un mundo paralelo, un mundo de cristal, desconectado del funcionamiento de los talleres, poblado de financieros sin experiencia industrial, que optimizan para los accionistas los beneficios a corto plazo, y que entienden el funcionamiento de la empresa únicamente a través de números... alimentados por sistemas de información programados para hacer llegar a las instancias superiores solamente aquello que éstas quieren oír, es decir, que se han alcanzado los objetivos, omitiendo lo demás. Lo que se necesitó para alcanzarlos, el coste humano de la producción, nunca llega a los consejos de administración. Cuando el director venga a la planta, se pintarán los corredores por los que pasará y se ordenará el taller.

La banca, aquel mundo de cristal, completamente desconectado de la economía real, se ha roto hace un año, arrastrando al planeta a una vorágine sin precedentes. Pero nosotros, que estamos en los talleres de producción, en los hospitales, tenemos todas las razones para pensar que las mismas causas pueden acarrear las mismas consecuencias en el mundo industrial y el de los servicios. Ya no hay casi ninguna relación entre lo que sucede en las situaciones de trabajo y los discursos generales que escuchamos sobre la buena marcha de la empresa o de la planta. Ya no hay casi ninguna relación entre los cuadros informatizados que llenan los

*managers* y la realidad del funcionamiento de los servicios. La mayoría de los números son camelos por su propia naturaleza conceptual, y otros son distorsionados para adecuarse a las expectativas. Cada semana vemos en los talleres situaciones de confusión organizacional que causan enormes dificultades para que los trabajadores puedan alcanzar el nivel de producción requerido, que son resueltas por los asalariados y por los mandos intermedios, pero que son encubiertas por un discurso suave sobre las orientaciones de la empresa, que supuestamente está bajo control tal y como garantizan los consultores y auditores que pasan con los ojos cerrados y la boca abierta.

Ahora bien, y en eso nosotros estamos directamente implicados, el nudo del asunto es la calidad, y de manera más precisa la calidad del trabajo bien hecho. Pues, de un lado, del lado del mundo de cristal, existe la «calidad para el mercado en los tiempos que exige el mercado». La excelencia es hacer lo imprescindible para aguantar mejor que los competidores. Un ejemplo: ustedes llaman al servicio de atención al cliente de su operador de internet, y si no arreglan su problema en tres minutos es probable que sean ellos mismos quienes le pongan en contacto con el departamento de bajas, es decir, es más fácil perderlos como clientes que tratar de solucionar su problema, al fin y al cabo ocurre lo mismo con la competencia. La excelencia, vista por los gestores, es no hacer más de lo imprescindible para ser competitivo, y aquel nivel de referencia se define por los procedimientos. La excelencia vista por los gestores es una optimización de variables, que no suponen ninguna diferencia de naturaleza, ni ningún conflicto entre las dimensiones que agregan acerca del equivalente monetario general.

Del otro lado de la calidad, son mujeres y hombres que intentan hacer bien su trabajo. Están en el lugar adecuado para conocer la variabilidad de la producción, y cuidan de ella. Intentan dar respuestas distintas a configuraciones que cambian, a fin de que la producción o el servicio se realicen de forma correcta. Son incansables cuando hablan de las diferencias entre partes, entre clientes, entre llamadas, entre pacientes. Cuidan, eso significa también que se enfrentan día a día con debates sobre normas, con contradicciones grandes y pequeñas entre dimensiones de eficacia y dimensiones de ética. Por supuesto, “cuidar” una llamada, “cuidar” un paciente, “cuidar” un automóvil por arreglar, eso requiere un poco de tiempo. Si “cuidan” demasiado, podría ser que su entrevista anual de valoración resulte tirante: ¿porqué son tan poco productivos? Muy a menudo, el *management*, que ahora se elige por su capacidad para no conocer el trabajo, no entiende las explicaciones detalladas que el trabajador intenta aportar, y le llama al orden: las ratios son malas, tienen que ser buenas y basta. Basta. El trabajador se encuentra digitalizado, según la expresión de Jean-Louis Malys.

Me dirán: ¿y Kaizen? Los talleres Kaizen, ¿son una manera de escuchar a los trabajadores, de sacar provecho de sus saberes sobre la variabilidad? En el Toyota

Production System original, sí, indudablemente. Toyota ha entendido perfectamente la necesidad de empalmar dos tipos de saberes: los saberes generales de los expertos, que permiten anticipar a través de reglas y dispositivos lo que va a pasar, y los saberes locales de los asalariados, que se ocupan de situaciones particulares, estos saberes son los que permiten hacer frente a la variabilidad, al imprevisto. El Toyota Production System llegó a alcanzar un equilibrio, madurado durante mucho tiempo y muy arraigado en la cultura japonesa en el cual los trabajadores eran invitados a depositar estos saberes, considerados como inmensamente respetables en el acervo general de la empresa, a cambio de muchas garantías y contrapartes. Los avatares del TPS que nos presentan en Francia como telón de fondo del *highgreed organisations*, las organizaciones codiciosas que requieren todo “aquí y ahora”, poco tienen que ver con el original: un taller Kaizen de tres días, o incluso de tres horas, es una forma de obligar a los trabajadores a utilizar sus conocimientos para alcanzar objetivos decididos con antelación y sin su participación, y que tienen como único fin disminuir el tiempo y el espacio. Si, como ocurre a menudo, la situación resulta peor después, no tendrán ningún derecho a criticar: se siguieron sus pautas.

Entre los países ricos de Europa occidental, Francia es el país en el cual los trabajadores se sienten menos escuchados y menos respetados. También es donde la diferencia es mayor entre la subida de los ingresos más altos y la de los más bajos.

Luego, por todas partes surgen los trastornos músculo-esqueléticos o se habla de los riesgos psicosociales. Los TMEs, como saben, afectan a asalariados que son bloqueados, que no tienen los necesarios márgenes de maniobra individuales y colectivos para adoptar posturas profesionales que saquen a la luz sus destrezas y los protejan, en organizaciones en las cuales, por lo general, ni su jefe, ni siquiera el jefe de su jefe tienen margen de maniobra.

¿Y los riesgos psicosociales? No resultan de una especie de nube tóxica, de una mala atmósfera. Resultan de la imposibilidad de los trabajadores para hacer bien su trabajo, lo que supondría entablar debates con los colegas y la jefatura acerca de los criterios del trabajo bien hecho. Este va a ser el tema del seminario que tendremos mañana por la mañana.

Hoy, solamente intentaba compartir con ustedes la idea de que la mirada modesta, curiosa y benévola sobre las situaciones de trabajo, que nos enseñaba Jacques Duraffourg, y que es el mensaje de *Comprender el trabajo para transformarlo*, que esta forma de mirar y de escuchar desde el “punto de vista del trabajo”, es una herramienta de análisis muy potente de la situación económica y sanitaria del mundo del trabajo.

Gracias por su atención.