

*LA PARTICIPACIÓN DIRECTA DE LOS  
TRABAJADORES EN LOS PROCESOS DE  
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN ESPAÑA*

*PROYECTO DIRECT II*

*(VS/2021/0261)*

Jesús Cruces Aguilera

Alicia Martínez Poza  
*Fundación 1º de Mayo*

INTRODUCCIÓN .....	4
1. LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA: CONTEXTO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS .....	8
2. LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN ESPAÑA: MARCO LEGISLATIVO, ÁMBITOS E INICIATIVAS DESARROLLADAS .....	15
3. EL PAPEL DE LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN LA AGENDA DEL DIÁLOGO SOCIAL Y EL CAMBIO TECNOLÓGICO EN ESPAÑA .....	23
4. LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN LA EMPRESA: EXPERIENCIAS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN .....	35
5. LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN DIRECTA: ANÁLISIS DE ESTUDIOS CASOS .....	43
6. LA GESTIÓN DE LA PANDEMIA DE LA COVID EN LAS EMPRESAS .....	77
7. CONCLUSIONES .....	81
REFERENCIAS .....	87

Partners in the project:



Associated organizations:



## INTRODUCCIÓN

La participación de los trabajadores en la empresa es uno de los elementos clave que han abordado los sistemas de relaciones laborales en las democracias occidentales a lo largo de su historia. Tradicionalmente, el movimiento sindical ha perseguido la democratización de las relaciones sociales en la empresa, partiendo de la base de que las relaciones laborales van más allá de la relación mercantil de contraprestación de servicios, sino también construcciones sociales y políticas que generan una cultura del trabajo concreta (Taberna, F., Román, M., 2009).

El control sobre los procesos de producción, y especialmente en la toma de decisiones, se encuentra en el centro de las luchas de los trabajadores. En contraste, desde la posición de los empleadores, la participación de los trabajadores se concibe como una herramienta de la dirección para favorecer sus propios intereses (para incorporar el conocimiento de los trabajadores, hacer frente a los conflictos laborales y las crisis, adaptar la producción a los cambios tecnológicos, etc...), facilitando un espacio de participación pero siempre manteniendo el control sobre la producción y los procesos productivos.

La literatura existente en esta materia ha confirmado que la participación de los trabajadores es un fenómeno multidimensional. Su aplicación ofrece un amplio abanico de experiencias, con una enorme variedad de situaciones y nociones atribuidas. De tal modo, se han establecido una variedad de categorías analíticas para abordarlas. Así, se

pueden estudiar según el tipo de participación (participación en el puesto de trabajo, participación gerencial, participación financiera, etc.); el nivel de participación (información, consulta, negociación o codecisión), la forma de participación (directa o indirecta; colectiva o individual); o la fase en la que se desarrolla la participación (decisión, implementación, evaluación), (Aragón, et al 2005). Al mismo tiempo, se ha destacado que la participación de los trabajadores depende de varios factores. Entre otros, se pueden mencionar los marcos institucionales y regulatorios, las estructuras productivas y procesos de organización de las empresas, las condiciones de empleo y el sistema de relaciones laborales, en particular, el rol de los sindicatos y la negociación colectiva, así como los elementos que se destacan. ideológico-culturales, valores y significados sobre la participación que se generan en el ámbito del trabajo (Albalade, 2001, 2004, 2005; Sánchez 2000, 2004, 2008, 2012).

En este contexto, el presente informe se centra en el análisis de la participación directa de los trabajadores en los procesos de innovación tecnológica en España. Tomando el análisis del marco de EPOC -Employee Participation in Organisational Change-(Eurofound, 2012), la participación directa de los trabajadores se define como aquellas “oportunidades que brinda la gerencia, o iniciativas a las que prestan su apoyo, a nivel del lugar de trabajo, para consulta y / o delegación de responsabilidades y autoridad para toma de decisiones a sus subordinados, ya sea como individuos o como grupos de empleados, en relación con las tareas inmediatas del trabajo, la organización del trabajo y / o las condiciones de trabajo”.

Como hipótesis de partida, el informe intenta profundizar en la idea de que las innovaciones tecnológicas no determinan por sí mismas el cambio de procesos y productos ya que éste depende de varios factores (institucionales, económicos, culturales, etc.) y también de las estrategias de los actores involucrados. Así, es necesario resaltar el papel de las relaciones laborales, que son un factor decisivo en la anticipación del cambio y, por tanto, en el impacto final en la organización productiva y del trabajo. Aquí, la participación directa -con el apoyo de la participación representativa- podría jugar un papel importante en la implementación de cambios tecnológicos en el lugar de trabajo.

El informe se divide en seis apartados. En el primer apartado se presenta el contexto laboral y de relaciones laborales en España. En un segundo apartado, se aborda la participación directa de los trabajadores en España, revisando el marco constitucional y normativo, así como el sistema de relaciones laborales. En un tercer apartado, se analiza el papel de la participación directa en las relaciones laborales sectoriales en el contexto de la digitalización productiva. En un cuarto apartado, se examinan casos de empresas, con experiencias interesantes de modelos de participación directa, con impacto en procesos de digitalización. En un quinto apartado, se repasan las medidas puestas en marcha durante la pandemia de la COVID-19 en las empresas analizadas. El último apartado recoge las conclusiones del informe, en el que se sintetizan los principales resultados y se plantean los principales debates y reflexiones sobre el estudio de la participación directa en España.

Como resultado preliminar, se puede adelantar que la historia de la participación directa de los trabajadores en España es bastante escasa. Tanto en el ámbito normativo como en el práctico, existen muy pocas experiencias, lo que pone de manifiesto la enorme distancia entre el análisis teórico y las experiencias reales en los centros de trabajo (Sánchez 2012). El presente trabajo ofrece una aproximación a esta cuestión, señalando las potencialidades y riesgos de la participación de los trabajadores cuando ésta se aplica a los cambios tecnológicos y de innovación.

Partners in the project:



Associated organizations:



## 1. LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA: CONTEXTO Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Fruto del diálogo social, el gobierno de España ha desplegado un “escudo social”, articulado a partir de diversas medidas y políticas públicas para minimizar las consecuencias sociales derivadas de la pandemia. Es por ello que las relaciones laborales están cumpliendo un papel fundamental en el periodo de la pandemia y en el proceso de recuperación económica, con un impacto decisivo en la dinámica del empleo.

La economía española muestra un cierto dinamismo, con un crecimiento interanual del PIB del 3,4% en 2021 (tercer trimestre), ligado a un aumento del empleo del 4,4% en ese mismo trimestre. A pesar de ello, el mercado de trabajo en España sigue marcado por un elevado desempleo estructural, a menudo a la cabeza entre los países europeos. En el tercer trimestre de 2021 hay cerca de 32,5 millones de personas activas, 20 millones de las cuales están ocupadas, lo que implica una tasa de paro del 14,5%.

Desde el punto de vista sectorial, existe una predominancia del sector servicios en la economía española. Así el sector servicios representa más del 76% de la población ocupada, un porcentaje que ha crecido cerca de 10 puntos en los últimos 13 años. Mientras, en otros sectores, como la construcción, el empleo cae más de un 50% hasta representar el 6,5% en 2021 (tercer trimestre); en la industria cae un 16%, hasta situarse en el 16,3%; y en la agricultura se reduce un 9%, representando apenas el 4,2%



de las personas ocupadas. Dentro del sector servicios, el comercio minorista y los servicios de hosteleros de comidas y bebidas tienen un especial protagonismo en el tejido empresarial, ya que las empresas que se dedican a estas actividades representan el 12,8% y el 7,4% respectivamente.

Finalmente, es necesario remarcar que las relaciones laborales en España se enfrentan a una realidad empresarial muy atomizada, donde más del 55% de las empresas no tienen ningún asalariado; un 35% de las empresas están formadas por entre 1 y 5 asalariados y tan solo el 0,8% tiene más de 50 trabajadores.

## 1.1. El diálogo social en España

El diálogo social ha jugado un papel crucial en la configuración del Estado democrático español, en sus más de 40 años. Reconocido el papel de las organizaciones sindicales y empresariales en la Constitución, en las siguientes décadas, se ha hecho manifiesta la cultura asentada de relaciones laborales tanto en el campo de la concertación social -en la que participan sindicatos, patronales y gobierno- como en el del diálogo social -protagonizado por organizaciones sindicales y patronales más representativas-.

El protagonismo y la cultura del consenso que tiene el diálogo social en España queda plasmado en los acuerdos firmados entre las organizaciones sindicales y empresariales más significativas. Los sindicatos Comisiones Obreras (CC.OO) y Unión General de Trabajadores (U.G.T.) son

las organizaciones sindicales más representativas y la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) son las organizaciones patronales más representativas.

Los acuerdos que alcanzan estas organizaciones configuran el modelo de sistema de relaciones laborales en España, que establecen los criterios y recomendaciones para los negociadores de convenios colectivos. Estos acuerdos han sido pactados a lo largo de décadas pasadas, continuando en el presente a lo largo de sucesivos períodos de crecimiento, recesión y recuperación. Pese a resultar voluntariamente imprecisos, y aunque a menudo se incumplan algunos compromisos, los criterios establecidos en dichos acuerdos tienen, a grandes rasgos, una traslación efectiva a buena parte de la negociación colectiva sectorial y empresarial.

Pese a ello, el diálogo social ha tenido una trayectoria desigual con relevantes altibajos a lo largo del tiempo. Con el estallido de la crisis en 2008, que azotó fuertemente a España y se tradujo en una gran destrucción de empleo, el diálogo social se resintió seriamente. Aunque los acuerdos de los agentes sociales por la negociación colectiva se mantuvieron con el objetivo de hacer frente a la crisis económica y reorientar la políticas de empleo y salariales, grandes reformas del mercado laboral, pensiones o educación no contaron con el acuerdo tripartito.

De hecho, los acuerdos de negociación colectiva alcanzados con los primeros visos de recuperación económica a partir de 2014 se enfrentaron a largos procesos llenos de dificultades, en buena medida, debido al debilitamiento que implicó la reforma de la negociación colectiva de 2011.

Otros factores entran en juego, como la deslegitimación social de los agentes sociales o la poca capacidad de liderazgo de las propias organizaciones en las distintas mesas de diálogo y negociación (Cruz Villalon, J, 2015). Firmado en 2018, el último Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (IV AENC) reconoce la mejora de la situación económica, recomendando impulsar los instrumentos de negociación colectiva para consolidar el crecimiento en el empleo y las condiciones laborales.

La pandemia de la COVID-19 ha implicado un indudable resurgir del diálogo social con fuerza, de la mano de los pactos tripartitos. Frente a la polarización política que ha ido creciendo en España en los últimos años, la concertación social ha cobrado un papel central desde que, en 2020 comenzara la pandemia. De hecho, las políticas y medidas impulsadas por el gobierno para hacer frente a las consecuencias económicas y la destrucción de empleo han sido resultado de acuerdos tripartitos, que no sólo han logrado exitosamente mitigar los efectos de la crisis, sino que también han minimizado la conflictividad laboral. Este contexto, además, ha favorecido el impulso a nuevos acuerdos pioneros en materia de regulación del teletrabajo y derecho a la desconexión digital o trabajadores de las plataformas digitales.

La pandemia de la Covid-19 ha puesto de relieve el relevante papel del diálogo social en España. Fruto del diálogo social se han generado acuerdos sobre los que se ha configurado el “escudo social” del Gobierno: acuerdos sobre ERTE entre empresarios y sindicatos; acuerdo sobre trabajo a distancia; acuerdo sobre prestaciones especiales por Covid-19, II, III y IV

(ASDE) Acuerdo Social en Defensa del Empleo, Acuerdo por la Reactivación Económica y el Empleo, Acuerdo sobre aspectos laborales en la actividad de reparto a través de plataformas digitales, Plan de Impulso a la Formación Profesional del Trabajo Autónomo y la Economía Social, Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, además de diversos acuerdos alcanzados en mesas sectoriales como Mesa de diálogo social sobre formación profesional para el empleo vinculada al Sistema Nacional de Cualificaciones, la Mesa de diálogo social sobre formación profesional para el empleo, la Mesa de diálogo social sobre el talento, la Mesa de diálogo social sobre las pensiones o la Mesa de diálogo social sobre el sistema de atención a la dependencia, entre otra cuestiones. Así como la reedición de los Acuerdos sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales (IV y V ASAC).

En conjunto, esta etapa implica, con diferencia, uno de los impulsos más decididos y relevantes que ha tenido el diálogo social en España en las últimas décadas, que ha quedado plasmado en el acuerdo entre agentes sociales de reforma laboral. Se trata una reforma (Real Decreto-ley 32/2021) que, por primera vez tiene como objetivo corregir algunos de los elementos que mayor impacto tienen en la precariedad laboral: temporalidad y cobertura de la negociación colectiva sectorial en materia salarial.

## 1.2. El sistema de negociación colectiva

El sistema de negociación colectiva en España está condicionado por una estructura productiva que muestra una alta preeminencia de pequeñas empresas y microempresas. En España, existe una larga tradición de negociación colectiva y acuerdos colectivos y los acuerdos alcanzados se aplican en general a todos los y las trabajadores, estén afiliados o no, siguiendo el principio *erga omnes*. Es por ello que adquiere especial relevancia la negociación a nivel sectorial (nacional y provincial) y por lo que la cobertura de la negociación colectiva es bastante elevada (11.397,6 mil de 19.779,3 mil trabajadores en 2019). A este nivel, la representación de los trabajadores está en manos de los sindicatos más representativos a nivel sectorial.

La representación de los trabajadores en las empresas se vehicula a través de varios instrumentos:

- Los comités de empresa o delegados de personal en función del tamaño de la empresa. Las empresas de menos de 50 trabajadores pueden tener hasta 3 delegados de personal elegidos entre la plantilla y las de más de 50 trabajadores tendrán un comité de empresa. El número de delegados elegidos dependerá del tamaño de la empresa, pudiendo ser hasta 21 representantes en empresas de más de 750 trabajadores.

- Delegados y delegadas de prevención, que son elegidos entre los delegados y delegadas, y tienen funciones específicas en materia de prevención de riesgos laborales. En las empresas de 50 o más trabajadores han de tener un Comité de Seguridad y Salud
- Las secciones sindicales constituyen la organización de un sindicato en la empresa e integra a las personas afiliadas a su sindicato. No sólo representa a sus afiliados, sino que también interviene de manera activa en la negociación con la empresa.

### 1.3. Mecanismos de resolución de conflictos laborales

En 1996 se suscribió entre las organizaciones sindicales y patronales más representativas el Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC). Desde entonces, se han suscrito otros acuerdos, ASEC o sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales (ASAC) en los años 2001 (ASEC II), 2004 (ASEC III), 2009 (ASEC IV), 2012 (ASAC V) y 2020 (ASAC VI), este último vigente hasta el 31 de diciembre de 2024.

Dichos acuerdos tienen por objeto el mantenimiento y desarrollo de un sistema autónomo de solución de los conflictos colectivos laborales surgidos entre empresarios y trabajadores o sus respectivas organizaciones representativas (artículo 1.1 ASAC) a través de los procedimientos de mediación y arbitraje que gestiona el Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA).

## 2. LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN ESPAÑA: MARCO LEGISLATIVO, ÁMBITOS E INICIATIVAS DESARROLLADAS

El periodo democrático, que se inicia en España a mediados de los años 70, establece todo un conjunto de derechos y libertades en diversos ámbitos, entre los que la participación de los ciudadanos en los espacios políticos, sociales y económicos representa un elemento central de la nueva ciudadanía (Aparicio y Baylos, 1992). El modelo español de participación de los trabajadores se basa en la representación colectiva de intereses, reconocido en diferentes niveles normativos: el marco constitucional, en la normativa laboral, en la negociación colectiva e incluso dentro de la normativa de prevención de riesgos laborales.

En las siguientes líneas se repasan los principales elementos, espacios y contenidos que se atribuyen a la participación directa de los trabajadores dentro del modelo español de participación de los trabajadores.

### 2.1. Marco constitucional y de legislación laboral

El marco constitucional establece que "los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante la legislación adecuada, las sociedades cooperativas. Asimismo, establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción" (Constitución Española, 1978).

Como en otros países europeos, la participación de los trabajadores está vinculada a la representación de intereses del sistema de relaciones laborales, basado en el conflicto y el compromiso entre el capital y el trabajo. La normativa laboral no limita la existencia de diferentes formas de participación, ya que cada fórmula de participación contiene el potencial de cooperación y conflicto (Aparicio y Baylos, 1992)

El modelo de representación español se articula como un **modelo dual**, basado en la representación **unitaria** (comités de empresa y delegados) y la representación **sindical** (secciones sindicales y delegados). Frente a otros modelos en los que existe una diferenciación de funciones, el modelo español adopta una fórmula mixta de legitimación en la negociación colectiva. Así, se reconoce que "la legitimidad para negociar los convenios de empresa o de ámbito inferior es compartida por los comités de empresa y los sindicatos, aunque los primeros gozan de una legitimidad preferente cuando el convenio afecta a todos los trabajadores de la empresa" (Galiana, J.M.; García, 2003).

Se establecen competencias similares para ambas formas de representación (en línea con el Convenio 135 de la OIT). Se reconocen a la representación unitaria (comités de empresa y delegados de personal) facultades de negociación, información y/o consulta, vigilancia, control, así como otras facultades (art. 64 del Estatuto de los Trabajadores). La representación sindical (delegados sindicales) tiene derecho a recibir la misma información y documentación que la empresa facilita a los representantes unitarios en las empresas de más de 250 trabajadores. También tienen derecho a asistir - con voz, pero sin voto- a las reuniones de los comités de empresa y órganos



internos en materias como seguridad y salud, y a ser oídos por la empresa con carácter previo a la adopción de medidas colectivas. (art. 10.3 Ley Orgánica de Libertad Sindical).

Para entender el margen de participación directa de los trabajadores en el marco legal español, es necesario analizar qué **niveles o grados de participación** se reconocen. La normativa de contenido permite distinguir dos grandes niveles de participación: a) un nivel de información y consulta, cuando se produce un traslado de información y/o se realizan consultas (con mayor o menor intensidad); b) un nivel de participación en los órganos de decisión, vigilancia y/o control de la empresa, en línea con el marco europeo (Castro, 2014).

## 2.2. Niveles de participación de los trabajadores

El nivel de **información y consulta** exige que el empresario y la representación de los trabajadores actúen "con espíritu de colaboración", teniendo "en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de los trabajadores" (art. 64.1 ET). Estaría fuera de esto, cuando la representación defiende los intereses de los trabajadores, por ejemplo, en cuestiones como el pago de los salarios, el pago de las prestaciones a la Seguridad Social (art. 29.4 ET), o la comunicación del despido por causas objetivas (art. 52 ET). Como ya se ha dicho, algunos de los derechos de información y consulta están vinculados a los derechos de representación en el ámbito de la negociación colectiva y la acción sindical, mientras que otros se integran en

los derechos de participación. La configuración jurídica de esta participación en la empresa ha optado por el reconocimiento de una serie de derechos de **información y consulta** que se distribuyen entre las distintas representaciones existentes, las cuales, de una u otra forma, asumirán facultades de información, ya sea de forma **pasiva** o **activa** en términos de asesoramiento. Así, si hay transmisión de **información pasiva**, el órgano de representación se convierte en un mero receptor de información (sobre aspectos económicos y financieros, sobre contratación, sobre poder disciplinario y faltas graves, sobre absentismo en la empresa, sobre aspectos relacionados con la prevención de riesgos laborales, así como otros aspectos: pago de salarios, prestaciones de la seguridad social, movilidad funcional y geográfica, modificación de condiciones de trabajo, transmisión empresarial, periodos de consultas, despidos colectivos, etc.), (Castro, 2014).

En el caso de la **información activa**, se reconocen las asambleas y reuniones con los trabajadores (Galiana y García, 2003). Si hay transmisión de información y consulta, se pueden identificar varios niveles de participación. En un primer nivel estaría la transmisión de datos del empresario a la representación de los trabajadores, que puede elaborar un informe previo a la ejecución por parte del empresario de determinadas decisiones (Castro, 2014). Este informe podría abordar: a) la organización del trabajo en la empresa (reestructuración de la plantilla, reducción de jornada, traslado de instalaciones, planes de formación profesional, establecimiento de sistemas de primas e incentivos y valoración de puestos de trabajo, sistemas de organización y control del trabajo; reclamación jurisdiccional en materia de reclasificación profesional); b) la modificación

del estatuto jurídico de la empresa (Galiana y García, 2003). Pero en ningún caso tiene la posibilidad de veto de las decisiones empresariales, que prevalecen si no hay acuerdo (Castro, 2014).

En un segundo nivel, se encuentran las **consultas** en las que se exige un mayor grado de participación, como reconoce la LPRL. Establece la consulta previa a la toma de decisiones sobre la planificación y organización del trabajo en la empresa y la introducción de nuevas tecnologías, en cuanto a su impacto en la seguridad y salud de los trabajadores (Castro, 2014). Existe una mayor intensidad de participación en los concursos de consultas ya que la LPRL reconoce la colaboración de los trabajadores con la dirección de la empresa en la mejora de la acción preventiva.

Así, los trabajadores tienen derecho a participar en la empresa en las materias relacionadas con la prevención de riesgos laborales (art. 34 LPRL) como un derecho diferente al de consulta (art. 33 LPRL), (Castro, 2014). La LPRL establece que los trabajadores pueden participar en la elaboración, ejecución y evaluación de los planes y programas de prevención de riesgos de la empresa. También pueden promover iniciativas sobre métodos y procedimientos para la prevención eficaz de los riesgos, proponiendo a la empresa la mejora de las condiciones o la corrección de las deficiencias existentes (art. 39 LPRL). Y son consultados para cualquier actuación que pueda tener efectos sustanciales sobre la seguridad y salud de los trabajadores (por ejemplo, prevenir la formación), (Castro, 2014).

En síntesis, se pueden distinguir, por tanto, **dos formas básicas de participación** individual y grupal: la consulta, que consiste en que los gerentes y directores de la empresa animan a los empleados a expresar sus

puntos de vista sobre diversas cuestiones relacionadas con el trabajo, pero reservándose el derecho de decisión; y la delegación, por la que se otorga a los trabajadores una mayor discrecionalidad y responsabilidad a la hora de organizar y ejecutar su trabajo .

### 2.3. Espacios para la participación directa: de la negociación colectiva a la prevención de riesgos laborales

Las relaciones laborales españolas permiten el desarrollo de nuevas formas de participación en el marco de la **negociación colectiva**. Se trata de la participación en determinados contenidos que aumentan el nivel de implicación de los trabajadores en la empresa, teniendo participación a través de comisiones paritarias o teniendo acceso de los trabajadores a los órganos de gobierno de las empresas. En cualquier caso, en la mayoría de los casos, el derecho de participación de los trabajadores en la empresa se ejecuta a través de los órganos de representación.

En cuanto a la **prevención de riesgos laborales**, la participación de los trabajadores en la empresa se impulsó en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) en 1995, como uno de los principios básicos de la acción preventiva los trabajadores tienen derecho a participar "en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud laboral". Los trabajadores tendrán derecho a formular propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y representación... dirigidas a mejorar

los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa" (art. 18.2 LPRL).

En este ámbito, los derechos de participación presentan una doble dimensión (art. 34 de la LPRL). Por un lado, se reconocen derechos individuales, en los que los trabajadores pueden participar en la empresa en todas aquellas cuestiones relacionadas con la prevención; y por otro lado, existe una dimensión colectiva que garantiza la participación de los trabajadores a través de sus representantes (Prieto, 2009). Esta doble dimensión se plantea para hacer frente al diferente tamaño entre las empresas. La participación directa e individualizada de cada trabajador, aplicable a las pequeñas empresas (hasta 6 trabajadores) y, al mismo tiempo, la participación indirecta colectiva y representativa, adecuada para las empresas de mayor tamaño (más de 10 trabajadores), (García Miguélez, 2009).

Los trabajadores tienen reconocido el derecho a ser consultados y a participar directamente en aquellas cuestiones relacionadas con la prevención de riesgos, sin perjuicio de que también se establezca un sistema de participación con los representantes unitarios y sindicales y otros órganos especializados. Este derecho de los trabajadores a ser consultados directamente es una de las pocas ocasiones en las que una ley laboral regula la participación directa de los trabajadores. Sin embargo, la LPRL no establece ninguna norma sobre este procedimiento de consulta directa, que puede llevarse a cabo a través de muy diversas modalidades. La asamblea es una de ellas, pero no la única. La finalidad de la consulta directa no es formar una opinión mayoritaria de los trabajadores, sino permitir que éstos

expresen su opinión e influyan en el proceso de toma de decisiones del empresario (Valdés Dal-Ré, 1996).

Partners in the project:



Associated organizations:



### 3. EL PAPEL DE LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN LA AGENDA DEL DIÁLOGO SOCIAL Y EL CAMBIO TECNOLÓGICO EN ESPAÑA

La digitalización en España es un proceso cuyo desarrollo no está siendo homogéneo. De hecho, se observa un mayor avance comparado en algunos campos como la conectividad o la digitalización de los servicios públicos, mientras que en otros aspectos, como el capital humano o la integración de tecnologías digitales. Su implantación tampoco es igual en todas las empresas y se observan diferentes patrones en función del sector, del tamaño de empresa incluso de los territorios.

El impacto de la digitalización no está condicionado únicamente por las características propias de la tecnología en sí misma, si más bien por abanico de diversos factores socioeconómicos, institucionales y culturales. Además, las estrategias de los actores implicados, tanto empleadores, sindicatos y administraciones públicas modulan y orientan dicho impacto.

Los gobiernos en España han impulsado diferentes iniciativas con el propósito de promover la sociedad y la economía digital. Algunos ejemplos son la Agenda Digital para España (2013), Industria Conectada 4.0 (2015), Estrategia Digital para un España Inteligente (2017), pero de especial interés son los más recientes España Digital 2025 (2020) y el Plan de Transformación y Resiliencia (2021).

#### 3.1. Digitalización y diálogo social

En el proceso de transformación digital en España, el diálogo social tripartito ha sido identificado como un "punto ciego" del proceso, a pesar de su reconocida relevancia como herramienta para la gobernanza socioeconómica del país en las últimas cuatro décadas (Rocha, F. y De la Fuente, L, 2018). En este sentido, los interlocutores sociales en España han venido mostrando sus estrategias y posiciones sobre la digitalización a lo largo de la última década.

Tanto empresarios como sindicatos reconocen la necesidad de impulsar una "estrategia-país" a través del diálogo social para gestionar el proceso. Las propuestas realizadas por ambas partes del diálogo social muestran algunos temas comunes, relativos al objetivo de abordar el desarrollo de las infraestructuras, la conectividad y la mejora de las competencias digitales de los trabajadores. Sin embargo, como es de esperar, también existen claras discrepancias entre empresarios y sindicatos a la hora de abordar el nivel y el alcance de la regulación legal o las herramientas para preservar los derechos laborales. (Rocha, F. y De la Fuente, L, 2018).

La digitalización es vista con buenos ojos por las confederaciones patronales (CEOE-CEPYME) al considerar sus beneficios. Precisamente, sostienen que "la transformación digital de nuestro país no debe ser una opción sino una realidad, ya que es la mayor y mejor oportunidad que tiene España para generar empleo de alto valor, consolidar el crecimiento económico, evolucionar la Administración Pública y mejorar el bienestar de los ciudadanos"(Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2017).



Las asociaciones de empresarios (CEOE-CEPYME) han desarrollado una visión positiva sobre los beneficios vinculados a la digitalización (Rocha, 2018). Coinciden en que las nuevas tecnologías serán el principal motor de la transformación social y económica y podrían ser una fuente de competitividad. De hecho, la digitalización se ve como una vía de recuperación económica, fomentando las posibilidades de crecimiento de las empresas europeas, especialmente las pequeñas y medianas empresas. Estos cambios impactarán en todos los agentes: administración pública, empresas y ciudadanía. Además, se declara que podría implicar fuertes cambios en la economía y la sociedad. Por otro lado, los modelos de negocio se verán afectados notablemente por los cambios disruptivos (CEOE, 2018).

Los sindicatos más representativos a nivel estatal (CCOO y UGT) comparten la visión de que la digitalización es un proceso económico y social en construcción, cuyos límites y efectos están todavía por explorar en profundidad. Además, argumentan que el desarrollo de la digitalización no es homogéneo. Por el contrario, la intensidad y alcance de estos impactos difieren significativamente entre países, regiones, sectores productivos y empresas. De hecho, sus impactos afectan de manera desigual a los diferentes grupos de población (CCOO, 2019). Proponen tres medidas diferentes para abordar el proceso de digitalización dentro de la negociación colectiva: a) Fomentar el papel de las relaciones laborales y la negociación colectiva a nivel sectorial y empresarial. b) Adaptar los esquemas sindicales tradicionales a las nuevas realidades del trabajo. c) Promover, a través del diálogo social tripartito, marcos regulatorios adecuados y políticas de apoyo a las trabajadoras.

Por otro lado, una organización empresarial (AMETIC) sectorial de la industria de la tecnología digital en España y los dos principales sindicatos (CCOO y UGT) han firmado en 2018 un documento titulado “Recomendaciones conjuntas sobre el impacto de la tecnología en los centros de trabajo productivo” (Ametic et al, 2019). Este documento es una pauta para incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos, además incluye un protocolo recomendado para cualquier sector de la economía española, este protocolo no es un sustituto de los procedimientos de negociación colectiva pero podría promover las mejores prácticas en los procedimientos de información y consulta.

Estas tres organizaciones también firmaron en 2019 un convenio titulado “Manifiesto por el liderazgo de la transformación digital de la economía española a través del desarrollo del talento”, que se sustenta en tres pilares: Reducción de las brechas de género en la formación y educación en áreas STEM, fomentando competencias digitales y calidad del empleo, y formación y educación para una sociedad digital.

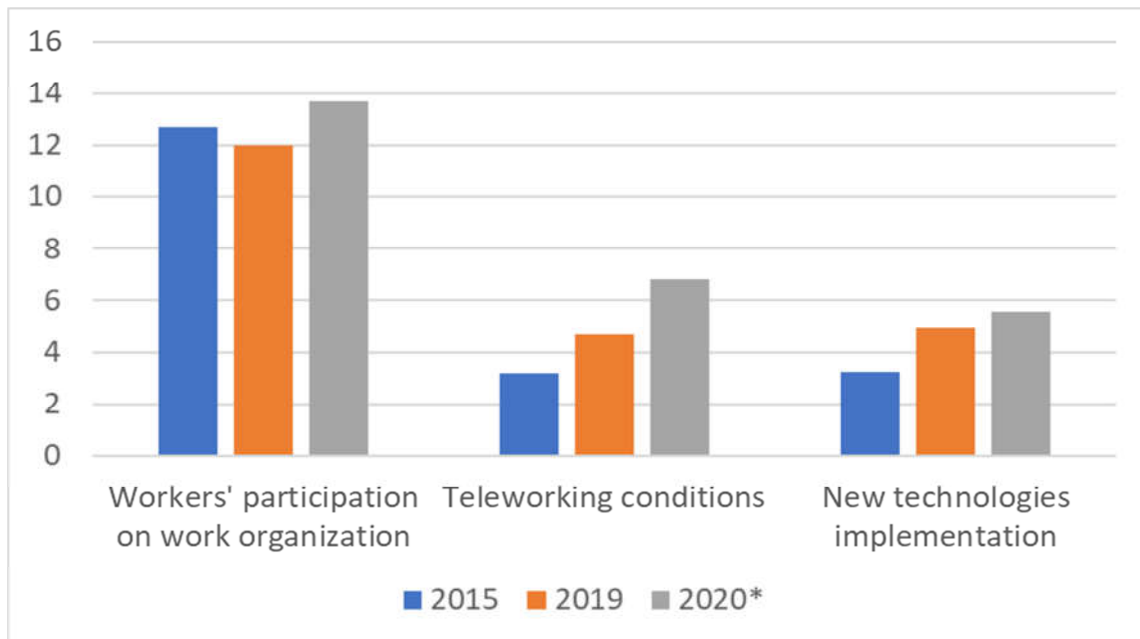
En Mayo de 2011, fruto del diálogo social<sup>1</sup>, se aprobó el Real Decreto-Ley 9/2021 para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales. Tiene como finalidad “la precisión del derecho de información de la representación de personas trabajadoras en el entorno laboral digitalizado, así como la regulación de la relación trabajo por cuenta ajena en el ámbito de las plataformas digitales de reparto”.

<sup>1</sup> Acuerdo adoptado, el pasado 10 de marzo de 2021, entre el Gobierno, CCOO, UGT, CEOE y CEPYME, tras el trabajo desarrollado por la Mesa de Diálogo constituida, a tal efecto, el 28 de octubre de 2020.

Por una parte, reconoce “el derecho del comité de empresa a ser informado por la empresa de los parámetros, reglas e instrucciones en los que se basan los algoritmos o sistemas de inteligencia artificial que afectan a la toma de decisiones que pueden incidir en las condiciones de trabajo, el acceso y mantenimiento del empleo, incluida la elaboración de perfiles”. Y por otra, “introduce una nueva disposición adicional sobre la presunción de laboralidad de las actividades de reparto o distribución de cualquier tipo de producto o mercancía, cuando la empresa ejerce sus facultades de organización, dirección y control, mediante la gestión algorítmica del servicio o de las condiciones de trabajo, a través de una plataforma digital”.

El tratamiento de materias relativas a la digitalización en la negociación colectiva parece ser bastante reducido según la Estadística de convenios colectivos del ministerio de Empleo. En el siguiente gráfico se ilustra la presencia de cláusulas relativas a la participación de los y las trabajadoras en la organización del trabajo, relativas a las condiciones de teletrabajo y en la implementación de nuevas tecnologías en los años 2015, 2019 y 2020 (datos provisionales). Se puede observar que la participación en la organización del trabajo tan solo aparece en un porcentaje de convenios que ronda entre el 12% y el 14% sin grandes cambios en los últimos 5 años. En cuanto al teletrabajo sí se aprecia una evolución al alza, aunque según los datos provisionales de 2020 no alcanzan a aparecer en un 7% de los convenios colectivos. En cuanto a la introducción de nuevas tecnologías también se observa una evolución ascendente aunque más tímida sin llegar a estar presente en un 6% de los convenios.

Gráfico 1. Porcentaje de convenios colectivos con cláusulas sobre participación en la organización del trabajo, condiciones para el teletrabajo e implementación de nuevas tecnologías, 2015, 2019 y 2020 (%)



Source: Statistics of Collective Bargaining. Ministry of Employment (\*2020: provisional data).

### 3.2. La participación directa en la agenda de los agentes sociales

Tanto las asociaciones empresariales como los sindicatos están de acuerdo en aumentar los niveles de participación de los trabajadores, como muestra su relevancia dentro de los acuerdos interfederales para la negociación colectiva. Sin embargo, su visión puede ser radicalmente diferente si se tiene en cuenta el significado y las implicaciones de la

participación en el ámbito de la empresa (Sánchez, 2012). Más allá de los elementos institucionales y normativos, existen numerosos estudios que señalan la importancia de la dimensión cultural-ideológica, mostrando la relevancia de los temas y valores que se reflejan en la participación de los trabajadores (Albaladejo, 2001, 2004, 2005; Sánchez, 2000, 2004, 2008, 2012).

Es difícil encontrar una posición establecida de los interlocutores sociales sobre la participación directa de los trabajadores. Sin embargo, se han podido identificar dos visiones generales opuestas sobre la participación de los trabajadores respecto a la visión de los interlocutores sociales (Sánchez, 2012):

- **Visión empresarial.** El empresario trata de evitar el conflicto laboral con los trabajadores y los sindicatos: la participación de los trabajadores buscaría su integración en los intereses empresariales. La participación tendría lugar en el puesto de trabajo. La participación sería una herramienta para conseguir también un "sentimiento de conexión empresarial", y por tanto "moral", entre el capital y el trabajo humano.
- **Visión crítica.** La participación sirve para reequilibrar el capital y el trabajo. Es una vía para una verdadera democracia industrial, en la que los trabajadores tienen poder de decisión ante las cuestiones de gestión. Aquí, la participación pertenece a un control igualitario de la producción y los recursos por parte de la dirección y los trabajadores, con un acceso igualitario a la

investigación y la información en la toma de decisiones, incluida la negociación sobre la organización del trabajo. Esto llevaría a una distribución más equitativa de la autoridad y el poder en el lugar de trabajo.

Según la literatura, la participación es interpretada gerencialmente en la mayoría de las experiencias de participación registradas en España, en las que los trabajadores deben involucrarse en los nuevos valores y normas de esta nueva cultura organizacional, convirtiéndose en partícipes de los objetivos empresariales. En este sentido, la participación podría contribuir a aumentar la eficiencia de la organización (reduciendo costes, aumentando la productividad y la calidad) y el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales a través de la asimilación de la "cultura de empresa" o "cultura organizativa" (Sánchez, 2012). Esto podría verse como un riesgo sindical cuando deben colaborar o enfrentarse a la participación de los trabajadores propuesta por la dirección. Su apoyo podría reducirse si los trabajadores perciben que su participación aumenta, canalizando las sugerencias y quejas directamente a la dirección, y obviando la influencia de los sindicatos en el lugar de trabajo.

Sin embargo, esto no debe significar el rechazo sindical a este tipo de prácticas. Como se ha demostrado, son capaces de negociarlas, manteniendo efectos positivos en el puesto de trabajo para las condiciones de trabajo y las relaciones laborales (remuneración salarial, negociación de aumentos de productividad, etc.). Por lo tanto, se incrementa la participación de los sindicatos, sacando a la luz contenidos directivos

disciplinarios, al tiempo que se introducirán contenidos democratizadores, aumentando la presencia sindical en los ámbitos de decisión de las empresas. La estructura productiva española, con alta presencia de pequeñas y medianas empresas, hace necesaria esta perspectiva sindical, ya que las prácticas de participación empresarial podrían suponer un debilitamiento de la actividad sindical, si la solidaridad colectiva de los trabajadores se traslada a sus empresas. Este es el reto de los sindicatos: cómo fomentar la participación sin perder la conexión con los trabajadores (Sánchez, 2012).

### 3.3. Participación directa impulsada por la representación sindical para abordar la transformación productiva

Es relevante reconocer que la participación de los trabajadores en el contexto de la implementación de nuevas tecnologías puede significar efectos positivos pero también riesgosos. Diferentes estudios han señalado una baja participación de los trabajadores en los procesos de innovación tecnológica en España. Como recogen Albalate (2001, 2004, 2005) en el sector auxiliar del automóvil de Cataluña y Aragón et al (2005) en el análisis de casos de empresas de diferentes sectores, la participación de los trabajadores se ha centrado principalmente en la información y la consulta,

excluyendo niveles de participación más elevados. En algunos casos se plantea la participación directa a través de grupos de trabajo, pero contando con el apoyo de la representación de los trabajadores (Aragón et al, 2005).

Como vemos, la participación directa de los trabajadores ha tenido poco desarrollo dentro del marco constitucional y normativo en España, que se ha centrado principalmente en la representación colectiva. En todo caso, se identifican ciertos impulsos a este tipo de participación (como los de la LPRL o la negociación colectiva). La escasa existencia de regulación y experiencias de participación directa de los trabajadores en la empresa puede explicarse por varias razones.

Desde el punto de vista histórico, en España el paso a la democracia supuso el establecimiento de relaciones laborales basadas en el contraste de intereses entre el capital y el trabajo y la existencia de organizaciones sindicales independientes. Frente al "sindicato corporativo" (sindicato vertical) del periodo franquista, se planteó la necesidad de reforzar el modelo de representación colectiva de los trabajadores. En el caso español, éste se desarrolló con un doble modelo de representación, como mecanismos de contrapoder en el lugar de trabajo para garantizar la participación de los trabajadores.

Por otro lado, el desarrollo productivo y organizativo de las empresas en España ha sido más tardío que en otros países europeos. A principios de la década de los 90, en España se experimentaron cambios tecnológicos y organizativos en un contexto de reconversiones productivas y laborales. Para afrontar estas reconversiones sectoriales y empresariales se planteó la



participación de los trabajadores (Köhler et al., 2005), pero en general la participación directa se ha planteado de forma limitada y en función de las necesidades empresariales.

También hay que tener en cuenta que el desarrollo de la participación de los trabajadores en la empresa no sólo depende de su regulación. La mayoría de los reglamentos son bastante restrictivos a la hora de posibilitar la participación directa real (Albalade, 2001), que en muchas ocasiones se han convertido en instrumentos que han terminado por ocuparse de otras actividades distintas de aquellas para las que fueron concebidas. Cuando no ha sido el resultado de una conquista de quienes deben ser sus propietarios, puede conducir a una estructura estancada e ineficiente. Por el contrario, cuando la normativa recoge aquellas situaciones con experiencias previas de participación, la participación de los trabajadores puede verse reforzada, siendo un elemento relevante en los sectores con menor presencia sindical (Albalade, 2001).

La participación directa de los trabajadores es un reto para los sindicatos, especialmente en lo que se refiere a la representación de los intereses de los trabajadores y su papel dentro de las empresas. Pero las experiencias demuestran que hay mejores resultados en las empresas donde se aplican formas de participación directa. Los trabajadores toman decisiones de forma colectiva, en relación con la planificación, organización y desarrollo del trabajo de forma regular, en un proceso participativo regulado por el acuerdo entre los representantes y la dirección. Son empresas en las que la participación directa y la representativa van de la mano. Los resultados no fueron tan relevantes en aquellas empresas en las

que la participación directa fue introducida unilateralmente por la dirección o en las que sólo se desarrollaron formas representativas o de participación (Knudsen, et al, 2011).

Los sindicatos tienen un papel central para impulsar la democracia en el trabajo, no sólo por su capacidad de intervención dentro de las empresas, sino también por su naturaleza social organizada y sus prácticas participativas desarrolladas por ellos. El principio de democracia dentro de sus organizaciones representa un requisito esencial para incorporar la democracia industrial en los lugares de trabajo (Albaladejo, 2001).

Partners in the project:



Associated organizations:



#### 4. LA PARTICIPACIÓN DIRECTA EN LA EMPRESA: EXPERIENCIAS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

La evidencia empírica de las experiencias de participación directa puestas en marcha en las últimas décadas permite constatar algunos elementos que favorecen dicha participación.

Varios elementos favorecen la implantación de prácticas participativas. La voluntariedad de la participación; la puesta en común de información sobre organización, rendimiento, etc.; la capacitación y formación para el trabajo en equipo de los directivos; la formación sobre el trabajo y la toma de decisiones "en grupo"; o las relaciones laborales a largo plazo, que facilitan la implantación de prácticas participativas en un mayor número de departamentos (Aragón et al, 2005). En cambio, la participación de los trabajadores en la empresa puede verse también obstaculizada por otros elementos. A este respecto, los obstáculos más comunes se identifican en (Martin, 1998) la resistencia de la dirección de la empresa a transferir parte de su poder discrecional a través de mecanismos participativos; las resistencias de los niveles intermedios, que en muchos casos perciben la participación de los trabajadores como una pérdida de funciones en la organización; las resistencias de los propios trabajadores, que en muchos casos rechazan su implicación cuando ésta es impuesta unilateralmente por la dirección, sin acuerdo ni contraprestación ni incentivos motivadores; y la precariedad laboral, factor que dificulta el aprendizaje, la formación y la cualificación de los trabajadores, así como, la motivación y el desarrollo de una cultura participativa.

La implantación de prácticas participativas es, por tanto, un proceso complejo, que no se materializa de forma unívoca, ni afecta a todos los trabajadores de la misma manera, incluso dentro de la misma empresa (Aragón et al, 2005). La participación de los trabajadores puede ser un elemento decisivo para la mejora del clima laboral, considerando un amplio abanico de aspectos (condiciones de empleo, organización del trabajo, formación continua de los trabajadores, seguridad y salud laboral, etc.).

La literatura confirma que son pocas las experiencias de participación directa registradas en España. Es cierto, que, en todo caso, generan un intenso debate sobre su desarrollo y resultados, ya que en muchas ocasiones se asume la visión gerencial, reforzando los intereses del empresario.

En las últimas décadas, se han desarrollado experiencias de participación de los trabajadores en los siguientes ámbitos:

- **Procesos de reestructuración.** En la primera década de los años 2000 se llevó a cabo un proceso de reestructuración de las empresas del grupo ARCELOR en diferentes países europeos, en el que se aplicó un plan de reducción de costes y se incorporó la participación directa de los trabajadores. El plan fue diseñado por la dirección de la empresa y la consultora McKinsey sin la participación del Comité de Empresa Europeo del grupo. En España, el plan se centró en la planta de Asturias, siendo suscrito por dos de los tres sindicatos mayoritarios en la empresa, UGT y USO, cuyos principales objetivos eran la reducción de costes y de plantilla en 1.600. puestos de trabajo (Köhler et al., 2005).

- **Cooperativas de trabajo asociado.** Es una forma de organización empresarial basada en una estructura y funcionamiento democráticos. Su actividad se desarrolla según los principios cooperativos, aceptados y regulados en los mecanismos autonómicos, estatales e internacionales: la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática, la participación económica de los socios, la educación, la formación y la información. El grupo Mondragón es el clásico referente internacional, pero en España hay cerca de 6.800 cooperativas y 92.850 inscritas en la base de la Seguridad Social en 2018, la mayoría en el sector servicios.
- **Gestión de la calidad.** A principios de los años 90, las empresas vascas del sector manufacturero tuvieron un proceso de reestructuración, buscando la calidad de los procesos y productos. Para ello, se introdujeron diferentes fórmulas de participación de los trabajadores. Los estudios han confirmado que estas experiencias, centradas en la autonomía en el puesto de trabajo -sin la conexión de las demandas de los trabajadores- han provocado cambios en la organización y control del trabajo (Sánchez, 2004).
- **Seguridad y salud en el trabajo.** En España se han registrado varias iniciativas participativas, tanto por iniciativa de la dirección como de los delegados de prevención. Desde la dirección, en la empresa Croce Ibérica, se creó un grupo de trabajo constituido por trabajadores, delegados de prevención, técnicos responsables de la seguridad y salud de la empresa y representantes técnicos de la autoridad laboral de la administración de la Generalitat de Cataluña. La iniciativa fue

dirigida por la dirección de la empresa (Figueras Esgleas, 2013). Desde los delegados de prevención se han puesto en marcha numerosas iniciativas por parte de los delegados de CCOO y el apoyo de su instituto de salud y seguridad en el trabajo (ISTAS) en diferentes sectores y actividades. En estas iniciativas se contempla la participación directa de los trabajadores a través de grupos de trabajo para la mejora de las condiciones de trabajo en la empresa.

- **Ergonomía participativa.** Aplicación del método ERGOPAR, metodología de participación utilizada para la mejora de las condiciones de trabajo. Participación protagonizada por el comité de seguridad y salud y la aceptación de la empresa. Se forma un "grupo ERGO" formado por los trabajadores y sus representantes (delegados de prevención), técnicos del servicio de prevención de la empresa y otros agentes. Esta metodología se implantó en el Hospital del Mar de Barcelona en 2013 (García et al., 2016).

En particular, las experiencias en seguridad en el trabajo muestran que la participación puede implicar resultados positivos relevantes con un mayor grado de autonomía y capacidad de decisión en el trabajo. El sindicato CCOO y su Instituto de Salud y Prevención de Riesgos Laborales (ISTAS) han desarrollado diferentes iniciativas en el ámbito de la prevención, decidiendo intensificar su acción sobre los riesgos psicosociales. Con ello, se trata de intervenir en la organización del trabajo y defender el derecho a trabajar con salud, de forma justa y democrática. Sustituyendo las prácticas de gestión laboral precarias, alienantes y competitivas, estas experiencias

desarrollan iniciativas con salud, democracia y justicia en el trabajo (Llorens y Montcada, 2017).

Desarrollado principalmente a través de **grupos de trabajadores** en relación con los delegados de prevención, se pueden destacar las siguientes experiencias:

- **Mejora de las condiciones de trabajo** en los Pubs del FC Barcelona. La dirección y los representantes de los trabajadores diseñaron conjuntamente grupos de trabajo como espacios en los que la empresa escucha y pone en marcha propuestas de cambio sobre el proceso de trabajo y servicio que realizan los trabajadores. Tuvieron reuniones semanales de planificación y reuniones departamentales mensuales, para la propuesta de medidas preventivas por parte de los delegados de prevención de CCOO (Álvarez, et al 2016).
- **Medidas de prevención sobre la organización del trabajo** en el centro sanitario para personas con discapacidad intelectual y salud mental (Centre Assistencial Sant Joan de Déu d'Almacelles). La prevención de riesgos psicosociales se aborda mediante la participación de los trabajadores en diferentes cuestiones, como la organización de los descansos y las vacaciones, aclarar las tareas y responsabilidades, etc. Se trata de un proceso de prevención participativo liderado por los delegados de prevención de CCOO y el director de administración y recursos humanos (Bárazo, et al, 2014).

- **Medidas de prevención en el sector de la limpieza viaria.** Acción desarrollada por la Federación de Servicios Privados de CCOO, la Federación de Servicios Públicos de UGT y la Asociación de Empresas de Limpieza Pública, con el apoyo de ISTAS y la financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales. Los trabajadores pueden decidir y aportar sus conocimientos. Se les pregunta sobre el equipo asignado y el recorrido. Pueden proponer ideas y medidas, trasladadas a la dirección y a los delegados. También se consulta a los trabajadores antes de comprar equipos, como camiones o contenedores, papeleras, bolsas de basura, etc., para que puedan influir en las decisiones que se toman sobre sus herramientas de trabajo (Caballero et al, 2014).
- **Transformación de la organización del trabajo** en el Hotel Colón. Iniciada por los delegados de prevención y la dirección con el apoyo de ISTAS, esta iniciativa se centró en la prevención de riesgos psicosociales. En cuanto a los resultados, supuso una verdadera transformación en la organización del trabajo, concretamente en la forma de participación de los trabajadores. El grupo de trabajo señaló la necesidad de cambiar los métodos de trabajo en este centro. Se establecieron reuniones de departamento como espacios de información, discusión y decisión sobre el funcionamiento diario y los incidentes, con el objetivo de reducir las exposiciones nocivas a los riesgos psicosociales. Los trabajadores mejoraron su influencia en el día a día del trabajo, teniendo el reconocimiento de sus conocimientos



y experiencias y contando con el apoyo de los superiores y compañeros de trabajo (Haro et al, 2013).

La participación de los trabajadores de estas experiencias permite señalar elementos **positivos** con respecto a la autonomía, siempre que existan una serie de condiciones (Llorens y Montcada, 2017): a) si se desarrollan procedimientos participativos consultivos (donde la dirección tiene la decisión final), los grupos de consulta deben desarrollarse dentro de la jornada laboral y la participación debe ser voluntaria y autogestionada; b) si se asume la participación directa delegativa, se deben diseñar grupos semiautónomos que integren tareas y procesos y descentralicen la toma de decisiones; c) el grupo debe tener el poder de decidir quién hace el trabajo, disponiendo de la información, el tiempo y las capacidades necesarias para realizarlo; d) los objetivos y recursos necesarios se negociarán a través de la representación de los trabajadores.

Sin embargo, la participación puede tener efectos **negativos** si la autonomía se convierte en autoexplotación. En un contexto de trabajo cada vez más digital, flexible y desregulado (Allvin, 2008), las dinámicas tradicionales, en las que la participación y la autonomía se consideraban cruciales, pueden plantear riesgos. Se ha señalado que la autonomía ligada a una necesidad psicológica fundamental podría definirse finalmente como una obligación de autogestión con un ámbito de actuación limitado (Sánchez, 2008), trasladando el uso potencial de la autonomía a un aumento potencial de la exigencia de los trabajadores. Así, la paradoja de la autonomía podría estar vinculada a la creciente sofisticación de los

mecanismos "blandos" de control cultural del trabajador flexible que necesita percibirse a sí mismo "autónomo y en control", pero que generalmente está sometido a múltiples controles (Sánchez, 2008).

En todo caso, como bien señala un reciente estudio de Moncada et al (2019) que analiza la Encuesta de Riesgos Psicosociales de España, que aborda la relación entre el ambiente de trabajo y las prácticas de gestión laboral de participación directa, concluye señalando que no hay relación negativa: "el hecho de que no se hayan encontrado asociaciones negativas sugiere que el uso de estas prácticas por sí mismas no degradaría las condiciones de trabajo de los trabajadores asalariados. Además, los resultados de este estudio corroboran los de investigaciones anteriores que sugieren que las prácticas de participación directa son fórmulas de organización del trabajo que adaptaron un mejor ambiente laboral psicosocial" (Moncada et al, 2019).

En suma, se señala que para obtener resultados positivos, la participación directa debe estar vinculada a las necesidades de los trabajadores, de lo contrario se reforzaría el control empresarial sobre el proceso de trabajo. En la medida en que permita no sólo mejorar las condiciones de trabajo, sino también la toma de decisiones de la empresa y el proceso productivo, se darán pasos en la democratización de las relaciones sociales en el lugar de trabajo. De no ser así, se configurará entonces como un elemento de control de la fuerza de trabajo, siendo asumido como una cultura empresarial por los trabajadores (Sánchez, 2012).

## 5. LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN DIRECTA: ANÁLISIS DE ESTUDIOS CASOS

En este epígrafe se recogen los resultados del análisis de las experiencias de participación directa en las empresas, realizado a partir de una metodología de estudio de casos. Esta metodología abre una amplitud de posibilidades de análisis exploratorio, especialmente en aquellos temas sobre los que la información disponible es escasa.

En este sentido, el análisis de experiencias aporta información cualitativa sobre la participación directa en las empresas, así como los factores que influyen en su mayor o menor desarrollo. Las conclusiones obtenidas, de igual modo, no pueden extrapolarse más allá del contexto cercano de las empresas, su organización productiva, así como de los agentes que participan en ellas.

Con objeto de analizar los procesos de participación directa, las experiencias seleccionadas cubren realidades empresariales de diverso tipo (sector de actividad, tipo de entidad, existencia o no de representación sindical, etc.). Siguiendo las definiciones y metodología del proyecto, las empresas seleccionadas abarcan las formas de participación y procesos de incorporación de tecnología delimitados en los estudios de EUROFOUND de los años 90. La tabla 1 recoge las principales características de las empresas analizadas.

Tabla 1. Tipología de empresas seleccionadas

	Empresa A	Empresa B
Sector de actividad	Metalúrgico	Banca
Tipo de entidad	Empresa familiar	Cooperativa de trabajo asociado
Representación sindical	Sí, Comité de empresa (4 sindicatos)	No
Tipo de participación	Consultiva y delegativa; individual y grupal	Consultiva y delegativa; individual y grupal
Tecnologías	Automatización, digitalización	Digitalización

Fuente: elaboración propia.

En el proceso de selección es necesario remarcar la dificultad de encontrar experiencias de participación directa, en un contexto en el que no existe un marco general sobre esta cuestión, puesto que no se encuentra

presente en la agenda de los agentes sociales y que tampoco existe una cultura de participación directa extendida en las empresas.

En ese sentido, es pertinente señalar que las empresas seleccionadas, se ubican en el País Vasco, donde existe una cultura de participación, ligada al mundo cooperativo, que se extiende también a las empresas privadas en las que hay representación sindical. A ello, también se suma la presencia de la participación directa de los trabajadores dentro de la agenda parlamentaria y de los agentes sociales, que hace que sea una cuestión a debate y con perspectivas de impulso dentro de las empresas.

En todo caso, existe una evidente falta de confianza hacia este tipo de prácticas por parte de los sindicatos. Se muestran recelos sobre el impacto de la promoción de la democracia en el lugar de trabajo en entornos donde el conflicto capital-trabajo parece borroso y la representación colectiva pierde fuerza en la defensa colectiva de los derechos.

El trabajo de campo incluye un total de 6 entrevistas semiestructuradas, cubriendo los siguientes perfiles:

- a) Empresa A: como entidad de trabajo asociado, se han entrevistado a un antiguo directivo de la entidad y a dos socios directivos de la entidad;
- b) Empresa B: se ha entrevistado al Director General de la empresa, a un jefe del departamento de Recursos Humanos y a un responsable sindical de la empresa;

En suma, el análisis de las empresas seleccionadas permite contrastar la participación directa de los trabajadores bajo distintas formas de participación y condiciones (forma empresarial, tipo de participación, impacto en las condiciones de trabajo, relación con la participación indirecta, etc.), así como destacar los factores y obstáculos que se encuentran las empresas a la hora de implantar estos sistemas de participación.

Partners in the project:



Associated organizations:



## CASO A: Empresa multinacional dedicada a la fundición

### 1. Información de la empresa

La empresa se dedica a la forja ligada al sector de la automoción. El 85% del producto se exporta a nivel mundial. Factura unos 70 (millones de euros), aunque con la pandemia los ingresos se han visto reducidos. Ha vivido transformaciones ligadas a la automatización

La empresa se crea en 1911 con una actividad principal de fabricar armas de mano. En 1982 se incorpora a la industria de la automoción, con algunas fábricas de Seat, Opel y Ford. Durante 10 años la empresa estuvo en manos de capital extranjero, primero de una empresa alemana y apenas dos años del grupo multinacional Mahle, años en que se incorporan nuevas tecnologías y procesos de forja como actividad principal de la empresa. En 2007 vuelve a ser propiedad de su accionariado tradicional familiar, y se abre la opción de participación en el capital a los trabajadores, de modo que se suman como accionistas un grupo de trabajadores. Desde entonces se han ido abriendo filiales y oficinas en Sudáfrica, República Checa, Francia, Alemania, Estados Unidos y Shanghái.

En España, cuenta con 200 trabajadores en un centro de trabajo, de los cuales la mitad trabaja en oficinas y la otra en fábrica. Tan solo cuenta con un 15% de mujeres en su plantilla, pero en la planta representan menos. Su plantilla es eminentemente fija (98%), con trabajadores temporales para

los picos de trabajo. El trabajo se desarrolla en tres turnos con relevos de mañana, tarde y noche.

## 2. Relaciones laborales en la empresa

En la empresa tienen representación los 4 sindicatos más representativos en el País Vasco: ELA y LAB (mayoritarios en la empresa), CCOO y UGT.<sup>2</sup>

La empresa mantiene reuniones mensuales con el comité de empresa, en las que hay disposición para aceptar propuestas y demandas. También tienen reuniones cuatrimestrales -tras la reunión del comité gestor de la empresa- en las que se presentan los resultados económicos de la empresa, seguimiento del plan estratégico, problemas puntuales, etc.

Además, mantienen relaciones a través del preceptivo comité de Seguridad y Salud, se ha desarrollado un Plan de Igualdad, a lo que hay que sumar los cierres negociaciones de convenios colectivos cada 3-4 años y se negocian medidas extraordinarias cuando se precisa (como los recientes acuerdos de ERTE y Comité Covid). Desde la representación sindical entrevistada se valora positivamente el ejercicio de transparencia. El clima de las relaciones laborales parece ser fluido y bueno.

## 3. Características de la participación directa en la empresa

La empresa tiene un modelo de participación estructurado y diseñado para fomentar tanto la participación económica de la plantilla en la

---

<sup>2</sup> Cada sindicato tiene visiones y políticas sindicales diferentes. Para la elaboración de este estudio se ha realizado una entrevista a un representante sindical de los mayoritarios a nivel estatal pero no en la empresa investigada. Representa una posición intermedia, reivindicativa pero dispuesta a la negociación y el acuerdo.



empresa y su implicación en el diseño estratégico empresarial así como su participación en la organización cotidiana del trabajo.

Actualmente, el 70% de las acciones pertenecen a la cuarta generación de las familias fundadoras y un 30% a un grupo de trabajadores, aproximadamente 50 de los 200 trabajadores, que voluntariamente se sumaron a la compra de acciones. Las participaciones de los trabajadores son distintas y han de venderlas al precio de mercado estipulado en el momento en que dejan de ser trabajadores de la empresa. Cada tres años se saca una nueva oferta de acciones para que los trabajadores puedan comprarlas con el único requisito de llevar dos años trabajando en la empresa. Se ha determinado, además, que determinadas decisiones relacionadas con la empresa, deben ser apoyadas por el 30% del accionariado trabajador para aprobarse. Además, desde hace 15 años, una parte importante del resultado económico – un 20-30% después de impuestos- se reparte entre los y las empleadas.

El origen del **modelo de participación directa** surge de un cambio en la dirección que obligó a una persona joven con poca experiencia a hacerse cargo de la gerencia. La forma que encuentra este gerente de hacerse cargo de la empresa es involucrando a compañeros con ganas de repensar la empresa y hacerla más participativa.

La participación directa de los trabajadores en la empresa tiene largo recorrido, asegurando la transparencia hacia todos los trabajadores desde el funcionamiento de la empresa hasta la organización de su trabajo. Comenzó con pequeñas asunciones de responsabilidad en torno al trabajo de cada uno de ellos. El modelo de participación directa aparece recogido

en el Plan Estratégico, constituyendo una de las materias más relevantes en él. Este modelo está recogido en los planes estratégicos de los últimos 20 años.

### Instrumentos de participación

En la elaboración del **Plan Estratégico** participan unas 50 personas en grupos de trabajo, seleccionadas de las distintas secciones. Se les explica los proyectos generales a 5 años y se les pide aportaciones de sus áreas de negocio, sobre todo en gestión de personas, conciliación. La metodología suele iniciarse con una lluvia de ideas, posteriormente se agrupan las ideas por conceptos similares y a continuación se hacen grupos pequeños para trabajarlas.

En la actualidad hay **reuniones cuatrimestrales** -posteriores a las que mantiene la empresa con el comité-, en las que toda la plantilla es informada en grupos relativamente pequeños de 15 o 20 personas, últimamente mediante videoconferencia. En estas reuniones con la plantilla se transmite la misma información que el consejo de administración de la empresa: ventas, inversiones, problemas de calidad, cuenta de resultados, plan estratégico. La empresa invierte en realizar videos y materiales más accesibles para explicar el contenido de la información. En estas reuniones hay espacio para el feedback y las preguntas, que se rescatan para nutrir las reuniones con el resto de grupos.

A modo de equipos de autogestión, se organizan **reuniones diarias de trabajo de cada sección**, en los turnos de día, donde participa la mayoría de la gente de manera rotativa para evitar la paralización de la actividad, en la

que se transmiten los problemas y propuestas del trabajo cotidiano. Además, cuentan con una herramienta de **hojas de cálculo colaborativas online** en las que comparten información y propuestas para el desarrollo del trabajo. Cada equipo tiene sus mecanismos de funcionamiento y son flexibles, pero hay una metodología organizada que se va ajustando. Paralelamente, se han creado **grupos de whatsapp** para la comunicación entre relevos, que facilita la organización del trabajo en los 3 relevos operativos.

También se ha desarrollado un **boletín semanal digital** a través de una red social de la empresa en la que cuelgan diverso tipo de informaciones. Además, han colocado **pantallas tv** en la fábrica a través de la cual se mandan mensajes, documentos, comentarios, etc. Cada foro de participación tiene su plan de seguimiento y acciones para valorar su funcionamiento.

No existe un **perfil** concreto de personas que participen de modo más activo, aunque excepcionalmente ha habido directivos que han sentido que perdían poder en el proceso participativo y se han ido apartando y trabajadores de fábrica que no han querido implicarse.

#### 4. Impacto de la participación directa

Desde la dirección de la empresa se considera que la participación directa y el modelo de empresa se retroalimentan: “Nuestra misión es durar 100 años más”. Ser sostenibles es un objetivo fijado por la propia plantilla. “Transparencia, coherencia, credibilidad, confianza, sentimiento y orgullo de pertenencia. Dar sentido y significado al trabajar en [la empresa]”.

Aunque reconoce haber cometido errores, la dirección considera que el impacto es claramente positivo, tanto de cara a la motivación e implicación de la plantilla en el proyecto de la empresa, en sus condiciones laborales, como en las relaciones laborales con la representación sindical. Desde la perspectiva sindical, sin embargo, muestran algún recelo, especialmente con el impacto de la participación económica de la parte de la plantilla en la empresa.

### Impacto en las relaciones laborales

Cuando se implantó el modelo, la representación sindical no confiaba en que fuera una propuesta transparente. En la aplicación de estas medidas hay comunicación por parte de la empresa hacia la parte sindical pero no se entiende que haya necesidad de acuerdo. Desde la dirección se muestran receptivos a sugerencias sindicales de mejora pero no a bloqueos de los mecanismos. La dirección empresarial cree que hay muy buena relación en la aplicación de estas medidas y la representación sindical participa incluso más activamente en los espacios de participación directa. Reconocen que existe una planta en la que se mantiene el conflicto con la representación sindical.

En general, la dirección cree que el modelo participativo ha relajado el conflicto y facilita la adquisición de acuerdos. Se dan tensiones constructivas, con negociaciones más largas o ágiles. En 20 años no se ha paralizado la negociación ni se han producido huelgas. Ha habido dos momentos muy complicados desde el punto de vista de la negociación colectiva: la crisis de 2008 por la quiebra de Lehman Brothers y la pandemia

de la COVID-19 en 2020. En ambos momentos ha habido un buen clima de diálogo social para llegar rápidamente a acuerdos aceptables para dirección y representación sindical.

Desde la perspectiva sindical entrevistada, se distingue la participación económica en el accionariado de la participación directa en la organización de la actividad y el trabajo en la empresa. Se consideran muy positivos los mecanismos de transparencia y gestión participativa del trabajo, dado que incentiva la comunicación y participación, la buena disposición -en general- para la negociación colectiva, sin menoscabo de herramientas tradicionales como las asambleas de trabajadores.

Sin embargo, creen que la participación accionarial de algunos trabajadores en la empresa genera disfuncionalidades en la negociación colectiva, ya que se sitúan en una posición de mayor poder, a menudo del lado de la empresa, representados por uno de los sindicatos con mayor potencia en la empresa. El hecho de que el valor de las acciones de la plantilla tenga menos valor que las de los directivos, hace de la participación económica una herramienta poco atractiva, especialmente para los trabajadores más veteranos.

## Impacto en las condiciones de trabajo

El modelo de participación directa es visto como un compromiso por la transparencia y la coherencia, lo que genera buen ambiente laboral, mejorando el bienestar de la plantilla. La comparación con otras empresas o la encuesta de riesgos psicosociales, parecen mostrar que en general la gente muestra estar satisfecha de trabajar en la empresa. El propio proceso participativo incentiva el bienestar. En el último plan estratégico, la participación del personal más joven tuvo como resultado la inclusión de “La Alegría como valor a potenciar, un elemento que se evaluará entre compañeros y compañeras”.

El buen ambiente de trabajo generado por el modelo de participación facilita los acuerdos individuales para facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Según la dirección, “Todo requerimiento de conciliación ha sido atendido de manera individual”.

La implicación de la plantilla en la toma de decisiones a través de los mecanismos de información transparente transmitida de modo comprensible aumenta su cualificación y motiva a los trabajadores y trabajadoras. El reconocerse como agentes activos en el proceso productivo de la empresa aumenta su autoestima y fomenta su voluntad por aportar.

Desde la representación sindical entrevistada se reconoce que se ha generado cierto conflicto, especialmente en su momento de implantación y para la plantilla más veterana, en lo referido a ejercer el derecho a la desconexión digital. Es por ello que se esfuerzan en transmitir que la participación en las reuniones cuatrimestrales es voluntaria y siempre en horario laboral y, que la integración en los grupos de whatsapp también es voluntaria y cada trabajador decide cuándo quiere desconectar de ellos.

## 5. Introducción de nuevas tecnologías y relaciones en el trabajo

La robotización ha implicado un cambio de gran calado en una empresa de forja. Buena parte del trabajo físico ha ido desapareciendo con la automatización y robotización.

Tanto la dirección como la representación sindical reconocen que la automatización es la única vía para competir en el extranjero, con países como China. De este modo, consideran que cada vez va a haber menos horas físicas a pagar. Para lograr mantener los empleos de la plantilla, la recualificación es fundamental.

La dirección se plantea dos objetivos de cara a la automatización: implicar a la plantilla en la gestión y participación, en la parte emocional e intelectual y repartir el beneficio, si lo hay. La dirección de la empresa no considera que el salario deba compensar el aumento de cualificación y responsabilidades, sino que éstas deben de ser una solución voluntaria para evitar los despidos y hacer partícipe de la riqueza empresarial a los y las trabajadores. Se muestran partidarios de las empresas participadas por la plantilla o sistemas de reparto de beneficios en lugar de la negociación de salario.

Tal como se ha adelantado, desde la representación sindical entrevistada esta perspectiva no es compartida, especialmente por los trabajadores más veteranos. La implicación de los trabajadores en el capital de la empresa beneficia más a la empresa que a la plantilla, dado que genera mayor compromiso con los objetivos de la empresa y en ocasiones quiebra las demandas colectivas.

La dirección considera que el modelo participativo se ve como una herramienta que ha facilitado la robotización, dado que siempre se ha planteado como un apoyo para facilitar el trabajo, ha mejorado la salud laboral -limitando la aparición de enfermedades profesionales- y ha implicado a la plantilla en la recualificación. La representación sindical entrevistada, por su parte, considera más bien que la robotización y el mantenimiento del empleo ha sido posible por una política empresarial y sindical compartida.

La formación cumple un papel fundamental, tanto de cara a la recualificación, en seguridad y salud laboral, pero también en formación económica para la plantilla para entender e interpretar la cuenta de resultados que faciliten la participación.

## 6. El impacto de la covid-19

La crisis de la covid-19 provocó que de un día para otro no hubiera ningún ingreso. La dirección cree que el modelo participativo facilitó que la representación sindical y la dirección de la empresa se comprometieran en una negociación de apenas dos horas a un ERTE muy duro con el objetivo de salvar la situación. Como finalmente la situación de paralización productiva se resolvió antes de lo esperado, generando de nuevo beneficios, la dirección decidió romper el acuerdo, devolver las pérdidas salariales a los trabajadores y repartir beneficios, a pesar de que esta decisión generó debate en el Consejo de Administración.



Las medidas de salud se han gestionado con el Comité paritario de Seguridad y Salud laboral y se creó un Comité Covid que se reunía semanalmente.

Con la pandemia, se ha potenciado el trabajo en remoto, que ya tenían implantado en el trabajo en oficinas como mecanismo para facilitar la conciliación. La plantilla de oficinas trabajó a distancia mucho, aunque han agradecido la vuelta a la presencialidad por el trato humano.

En los meses de pandemia se han combinado las reuniones presenciales en exteriores con reuniones telemáticas. Sin embargo, no parece que el impulso de las TIC con la pandemia haya implicado una mayor implicación de la plantilla.

## 7. Impulsores y obstáculos a la participación

Entre los factores que impulsan la participación directa en esta empresa, hay que señalar que se trata de una empresa de tamaño mediano, de propiedad familiar, que no cotiza en bolsa y de elevada productividad. La suma de estos factores resta presión de objetivos a corto plazo en la ganancia de beneficios y pone un mayor foco en los objetivos a medio y largo plazo.

Destaca también la existencia de una motivación por parte de la dirección, que apuesta por la transparencia de la información y la coherencia entre la información que se recibe por parte de los trabajadores

y las políticas empresariales, ligadas a la sostenibilidad de la empresa y sus empleos.

Igualmente, desde la empresa se considera que la participación directa y la automatización han fomentado la cualificación de los trabajadores, garantizando los empleos, aumentando la motivación e implicación de los trabajadores de la empresa.

A esto se suma la retroalimentación que parece existir entre la participación directa en la definición de objetivos empresariales y organización de trabajo y la participación indirecta representativa sindical. Sin embargo, esta relación se rompe en la participación directa de parte de la plantilla en las acciones empresariales, que genera desequilibrios en las demandas colectivas.

## CASO B: Cooperativa de trabajo asociado en el sector bancario

### 1. Información de la empresa

La caja es una entidad cooperativa de trabajo asociado del sector bancario. Está compuesta por 1954 personas empleadas que son socias de la caja y cuenta con 301 oficinas.

Esta caja está integrada dentro del grupo cooperativo Mondragón, que es el socio mayoritario del capital. Mondragón se conformó en 1956 y se convirtió en el mayor grupo cooperativo de España. Actualmente, el grupo cuenta con 98 cooperativas e integra a 81.837 cooperativistas, con presencia en 44 países. Integra a 2.000 socios trabajadores [en adelante trabajadores] y cuenta con unos 300 trabajadores temporales. Se trata de una cooperativa multisectorial, ya que integra entidades de trabajo asociado con actividades que van desde la automoción, la alimentación hasta la investigación o la banca.

### 2. Relaciones laborales en la empresa

En tanto que cooperativa de trabajo asociado, los órganos sociales y de dirección de la cooperativa son la Asamblea General y el Consejo Rector. Las personas socias tienen derecho a ser electoras y elegibles para los

cargos de los órganos sociales, a formular propuestas y participar con voz y voto en la adopción de acuerdos por la Asamblea General y demás órganos sociales de los que forme parte, al retorno cooperativo y al acceso a la información de la Asamblea General y del gobierno cooperativo por parte del Consejo Rector.

La **Asamblea General** es la reunión de los socios constituida con el objeto de deliberar y adoptar acuerdos sobre aquellos asuntos que, legal o estatutariamente, sean de su competencia, vinculando las decisiones adoptadas a todos los socios de la Cooperativa. La Asamblea General fijará la política general de la Cooperativa, podrá debatir sobre cualquier asunto de interés para la Cooperativa. Desde el punto de vista normativo, existen tres órganos societarios nombrados por la asamblea: el consejo rector, el comité de vigilancia y el comité de recursos. En ellos, existe representación de los socios de trabajo y del resto de socios.

El **Consejo Rector** es el órgano colegiado al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la Cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General. El Consejo Rector de la Caja estará compuesto por un mínimo de 15 y un máximo de 16 miembros. Cinco miembros se reservan para su designación de entre los socios de trabajo y el resto de miembros (cooperativas y clientes), garantizando la paridad establecida en el 46%. El propio Consejo Rector elige la Presidencia, Vicepresidencia y Secretaría de la entidad. Corresponde al Consejo Rector la designación, contratación y destitución del Director General. También conformará el Comité de auditoría, el Comité de Nombramientos, el Comité

de Remuneraciones y el Comité de Riesgos. Los trabajadores temporales pueden tener representación en el Consejo Rector.

El **Comité de Recursos** tiene como objetivo atender las reclamaciones de cualquier socio. Si el socio de trabajo o trabajador no se siente amparado por el consejo social, puede acudir a este comité a plantear su reclamación. Está constituido por representantes de los socios trabajadores y de los clientes, básicamente cooperativas. Este comité es elegido directamente por la asamblea.

Al tratarse de una cooperativa, no cuenta con representación sindical. La cooperativa se ha dotado de un **Consejo Social** como órgano de participación permanente de los socios de trabajo en la Cooperativa como instrumento de representación de los socios de trabajo en cuanto trabajadores ante los órganos de régimen interno y constituyéndose en portavoz de las aspiraciones de dichos socios. Orgánicamente, es un órgano asesor del Consejo Rector, en materias de orden institucional, y de la Dirección General, en materias de régimen laboral.

Está compuesto por 20 personas, distribuidas como representantes de los diferentes ámbitos geográficos de la entidad y de la sede central. Se les elige democráticamente, mediante sistema de elección directa en votación electrónica. Tienen derecho de voto todas las personas que sean socias de trabajo de pleno derecho. Y lo mismo ocurre en sentido contrario: son elegibles todos los socios y socias de trabajo, sea cual sea su condición o su categoría profesional. Con una excepción, que no pertenezcan a otros órganos como el Consejo Rector, el Comité de Recursos o el Consejo de Dirección.

Las personas socias tienen explicitado el **derecho a la información**. El Consejo Rector facilita a cada socio una copia de los Estatutos de la Cooperativa, del Reglamento de Régimen Interno y de las modificaciones que se vayan introduciendo en los mismos. Los socios tienen acceso libre a los Libros de Registro de socios de la Cooperativa, así como al Libro de Actas de la Asamblea General y, si lo solicita, el Consejo Rector debe informarle de los acuerdos adoptados en las Asambleas Generales así como de los acuerdos del Consejo que le afecten.

Además, el Consejo debe facilitar el estudio de la situación económica de la cooperativa a todo socio que lo solicite en el plazo máximo de un mes. El Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, la Memoria explicativa y la propuesta de distribución de excedentes o de imputación de las pérdidas deben publicarse previamente a la celebración de Asambleas Generales que vayan a deliberar al respecto y se pueden solicitar información y aclaraciones al respecto. El consejo rector podría negarse a facilitar la información cuando se considerase de grave peligro a los legítimos intereses de la cooperativa, aunque esta negativa podría ser impugnada.

Fruto de un proceso de delegación por parte del Consejo Rector, el Consejo Social ha ido adquiriendo mayores competencias, superando las que marca la Ley. En particular, destaca la creación de un **Comité de Valoración**, comité paritario compuesto con el mismo número de representantes del Consejo Rector y del Consejo Social. Está presidido por un miembro del Consejo Social, que tiene voto de calidad. Entre las competencias, este comité centra su actividad en el nivel retributivo y las sanciones. En términos de procedimientos, el Consejo Rector es el órgano que hace la propuesta

para que este comité realice su valoración. La mayor parte de las decisiones se toman por consenso.

### 3. Características de la participación directa en la empresa

La participación directa en la cooperativa se realiza a través de varios canales o vías de participación: a) participación a través de los órganos existentes (asamblea, consejo rector, comité de valoración, etc); y b) a través de sistemas de participación, basados en reuniones de trabajo a distinto nivel y competencias.

#### a) Participación a través de los órganos existentes

##### Asamblea General

La propia lógica cooperativa implica un nivel mínimo de participación directa de las personas empleadas en la cooperativa en tanto que socias y miembros por ella de la Asamblea General. La propia asamblea puede crear sus comisiones de trabajo. En definitiva, la propia existencia de dicha asamblea es una manifestación de la existencia de participación delegativa tanto individual como grupal.

La Asamblea General aborda en sus reuniones la política general de la Cooperativa y podrá debatir sobre cualquier asunto de interés para la

Cooperativa. Desde el examen de la gestión social, aprobación de las cuentas anuales, del informe de gestión y de la aplicación de los excedentes disponibles o imputación de las pérdidas, pasando por el nombramiento y revocación de los miembros del Consejo Rector, de los Interventores, de los auditores de cuentas, de los Liquidadores y de los miembros del Comité de Recursos, así como sobre la cuantía de la retribución de los Consejeros y de los Liquidadores. También la modificación de los Estatutos o del Reglamento de Régimen Interno de la Cooperativa, cuestiones relativas a las aportaciones de capital social y otros elementos clave relativos a la estructura económica, social organizativa o funcional de la cooperativa.

## Consejo Social

Un primer elemento a destacar del consejo social es su participación en las cooperativas del grupo. Tiene la capacidad de nombrar a representantes en todas las cooperativas del grupo, con lo que aumenta sensiblemente la capacidad de información y participación de los trabajadores en las distintas cooperativas que conforman el grupo.

Otra función que llama la atención del consejo social es su participación en los procesos de **información**. Como reflejan las personas entrevistadas, en teoría las reuniones del Consejo Rector son confidenciales, pero en la práctica se incluyen en las actas del Consejo Social. Así, se realiza una transferencia de información de las decisiones de la cooperativa por parte de la dirección al conjunto de los trabajadores. Asimismo, con una



frecuencia mensual, el Consejo Social tiene reuniones periódicas con el Consejo Rector, en el que se exponen todas cuestiones por parte de los trabajadores. Existe, por tanto, una transferencia de información bidireccional, de abajo hacia arriba y viceversa.

Las únicas salvedades desde el punto de vista de la información, es la confidencialidad de ciertos temas tratados por parte del Consejo Rector, que por normativa no pueden ser trasladados a terceras partes, de carácter puntual y excepcional.

## b) Sistemas de participación interna

Además de los órganos existentes, la cooperativa tiene un sistema de participación directa a través un **sistema de reuniones**, el cual se ha ido constituyendo a lo largo de las últimas décadas. Definido como “Onenak”, este sistema surge de las propias dinámicas de trabajo de la cooperativa y se institucionaliza internamente, siendo mejorado con varias actualizaciones hasta la versión actual (cuarta versión).

Supone una apuesta mayor por el desarrollo de sistemas participativos en la propia organización del trabajo de reuniones periódicas de equipos de trabajo. Estas reuniones sirven para coordinar el trabajo entre diferentes centros de trabajo, diferentes niveles de responsabilidad y en los propios equipos de trabajo cotidianos. Dichas reuniones cumplen un papel clave en la organización del trabajo.

Se pueden identificar varios tipos de reuniones:

- a) **Reuniones periódicas.** De forma anual se realizan rondas de reuniones con los trabajadores, 11 sesiones por ronda, cuyo objetivo es transmitir información y consulta de forma cercana al personal.
- b) **Reunión con/entre trabajadores.** La cooperativa contempla distintos tipos de reuniones periódicas con y entre socios trabajadores.
- Reuniones de la dirección con socios trabajadores. Entre otras cuestiones, tienen como objetivo definir la forma de trabajo en cada oficina, zona o territorio. Partiendo de las oficinas, se realizan reuniones semanales, mensuales con los socios trabajadores, y de ahí se va subiendo por escala y zona, con reuniones mensuales (al menos una).
  - Reuniones transversales. Se trata de reuniones entre los socios trabajadores de distintas áreas (banca minorista, banca de empresa, etc.) con el objetivo de coordinar todas las actividades. Estas reuniones se realizan al nivel de la oficina y zona/territorio.
  - Reuniones con otros departamentos. Se trata de reuniones entre departamentos de la cooperativa (banca con auditorías, con personal, inversiones).

Estas reuniones permiten que los socios trabajadores puedan reportar inquietudes, preguntas, etc. que luego deben ser contestadas por parte de la dirección. De hecho, todas las reuniones tienen seguimiento, pues en la intranet se recoge toda la información y la mecánica habitual es recibir contestación en la siguiente reunión, dependiendo del contenido de la petición o pregunta. En esas reuniones, lo habitual es que en el orden del día figuren las respuestas a las inquietudes planteadas con anterioridad.

- c) **Reuniones individuales.** Además de esas reuniones hay reuniones con los trabajadores de forma individual: reuniones semanales y mensuales.

En conjunto, el sistema de reuniones articulado en la cooperativa incluye reuniones de diverso tipo. Así, es posible encontrar reuniones de carácter vertical (dirección con socios trabajadores, individuales y grupales) y reuniones de carácter horizontal entre socios trabajadores de distintas áreas de la cooperativa (transversales y con otros departamentos).

#### 4. Impacto de la participación directa

La participación directa de la plantilla es la seña de identidad de la cooperativa, de forma que su impacto es generalizado tanto en temas de

gestión global de la cooperativa como en el desarrollo cotidiano del trabajo a raíz de los sistemas de reuniones periódicas.

## Información y transparencia

Las personas entrevistadas apuntan que la información de la cooperativa es una parte fundamental de la participación de los trabajadores. Entienden que es necesario sistematizar la información y tener una política de transparencia absoluta para que los trabajadores participen de forma activa en los procesos de trabajo diario.

Los trabajadores cuentan con una “intranet”, en la que se incluye, por ejemplo, toda la información de la cooperativa aportada por el propio Consejo Rector. En esta intranet, los trabajadores cuentan con una información muy detallada de la situación de la cooperativa y los planes estratégicos, así como cualquier otro tipo de información de diverso tipo. Para las personas entrevistadas, se trata de una apuesta por la transparencia, que ha sido de gran ayuda en el impulso y desarrollo de la participación de los trabajadores en la cooperativa.

## Impactos en la organización

**Partners in the project:****Associated organizations:**

Entre los puntos fuertes, se destaca que la participación directa aporta los siguientes elementos:

- Mayor eficiencia de los procesos de trabajo. Al reunirse con y entre las personas de diversos departamentos se alcanza un grado de transversalidad y transparencia que hace mejor la eficacia de la empresa, por ejemplo, desde el punto de vista comercial.
- Mayor rapidez en la implantación de las políticas de la empresa. La puesta en marcha de las políticas es más rápida, aunque el proceso de toma de decisiones sea más lento. Se entiende, por tanto, que el proceso de desarrollo es parte del proceso de implantación y que todas las partes se sienten partícipes del proceso. Esto provoca una mayor rapidez a la hora de trasladar las políticas, aunque también se detectan resistencias. Cualquier materia es debatible, pero una vez llegado al acuerdo, no se va para atrás.
- Mayor vinculación con la cooperativa. Participar en el proceso de toma de decisiones y tener la información de calidad y transparente de la cooperativa, genera un mayor grado de compromiso en los trabajadores.
- Menor nivel de estrés que en otras entidades del sector. Se apunta que las tensiones derivadas de la organización interna entre departamentos y/o personas son menores que en otras entidades bancarias del sector, lo cual no quiere decir que los trabajadores no se sientan presionados por los objetivos marcados por la cooperativa. En

momentos puntuales se han realizado encuentros formativos (individuales y grupales) para manejar las situaciones de tensión. En la crisis de 2008, los clientes se sentían engañados por los trabajadores. Se realizaron encuentros formativos (convivencias individuales y grupales) para los trabajadores para afrontar estas situaciones de tensión.

Con respecto al contenido, las reuniones de trabajo abordan temáticas de diverso tipo, abarcando tanto la política y estrategia de la cooperativa como las relativas a las condiciones laborales de los trabajadores. Dentro de ellas, las personas entrevistadas destacan dos particularmente, las retribuciones y la conciliación laboral y personal.

En relación a las retribuciones, se recalca que los trabajadores, en tanto que socios, ejercen una autoridad en la propia entidad, lo que se traduce en una mayor horizontalidad, tanto organizativa como retributiva. En la cooperativa existen retribuciones máximas y mínimas, siendo las condiciones similares para todos los trabajadores. La retribución contempla una retribución fija, variable individual ligada al equipo de trabajo y variable ligada a los resultados de la cooperativa. Estas retribuciones se corresponden con los distintos niveles de participación en la cooperativa: individual y grupal. También se destaca que los acuerdos de jubilación (denominados en la cooperativa como planes de dinamización), tienen un carácter voluntario y con condiciones iguales para todos los trabajadores.

Respecto a la conciliación laboral y personal, se expresa que esta es una de las materias que se tratan más frecuentemente en las reuniones anuales. Sobre esta cuestión se suelen llegar a acuerdos, que mejoran la flexibilidad y los horarios de los trabajadores.

Las personas entrevistadas apenas señalan aspectos negativos derivados de la participación, lo cual no quiere decir que este sistema sea asumido y practicado por todos los trabajadores. De hecho, se señala que, como en toda organización, existen trabajadores que no quieren ejercer estos derechos. A pesar de ello, se apunta que los consensos y las decisiones suman a todos los trabajadores, pues las políticas y las reuniones les afectan en su trabajo cotidiano.

## Impactos en la relación entre las personas

De forma específica, las personas entrevistadas señalan que la participación directa tiene un resultado positivo en las relaciones entre las personas. En primer lugar, manifiestan que se mejoran las relaciones entre los compañeros y los clientes, lo que no significa que no haya dificultades. Se remarca que esta forma de trabajo impulsa relaciones más cercanas, más humanas.

En segundo lugar, se señala que esta forma de trabajar se basa en el principio de que cuanto mejor se gestione lo interno, se trabajará mejor lo externo. La participación directa es un elemento clave en la forma de trabajar internamente en la cooperativa que tiene resultados en una mejor

relación con los clientes. En tercer lugar, la participación como socios de la cooperativa y la organización horizontal hacen que las relaciones entre las personas sean más fluidas, lo cual redundará en una mayor calidad de los servicios que se prestan.

Finalmente, se remarca que estos resultados positivos son refrendados por las personas que entran a trabajar provenientes de otras empresas, con formas de organización más jerarquizadas, con menos información y menor calidad de información.

## 5. Introducción de nuevas tecnologías

Laboral Kutxa ha participado del proceso acelerado de digitalización de los últimos años que ha vivido todo el sector bancario vinculado al desarrollo de la banca electrónica. Dicho proceso se ha visto acelerado en el último año de pandemia.

Respecto al proceso de digitalización, las personas entrevistadas señalan que los servicios bancarios que presta la cooperativa funcionan desde hace años a través de medios digitales. En este sentido, se señala que ha habido un proceso de inversión muy importante en nuevas tecnologías, del que resulta que los clientes puedan realizar todos los servicios digitalmente, en relación directa con su gestor bancario.

El hecho de tener una estructura más participativa y horizontal ha favorecido el proceso de digitalización. Para las personas entrevistadas, este



proceso se asienta sobre las personas y el tener un sistema en el que puedan participar e implicarse hace que su implantación sea más fácil.

La cooperativa ha invertido en tecnologías, pero además ha ido formando a sus trabajadores en materia digital. Se cuenta con planes estratégicos de formación, denominados programas de recapitación interna (por ejemplo en minería de datos), que cubren a muchos trabajadores. Además de la recualificación, existen procesos de contratación de perfiles nuevos en la cooperativa, como matemáticos, que antes no existían y que son necesarios para abordar el proceso de digitalización.

Finalmente, también señalan que la cooperativa tiene una relación estrecha con la Universidad, lo cual le permite estar cercana a los cambios y a las demandas sobre procesos concretos, como es el caso de la digitalización.

## 6. El impacto de la nuevas tecnologías en las relaciones en el puesto de trabajo

El uso de las nuevas tecnologías abarca a prácticamente la totalidad de los puestos de trabajo de la cooperativa. En el periodo de la pandemia de la covid-19, con objeto de hacer frente a las restricciones de movimiento, el teletrabajo se ha hecho mayoritario entre los trabajadores de la cooperativa. Ante esta nueva situación, la cooperativa han desarrollado varios instrumentos:

- *Servicios de apoyo telefónico al teletrabajo*, con objeto de ayudar a los trabajadores que tengan dificultades a la hora de realizar su trabajo de forma no presencial.
- *Guía de ayuda para el teletrabajo*, para que los trabajadores tengan herramientas y recursos para realizar el teletrabajo;
- *Guía de bienestar emocional*, en la que se abordan -entre otras cuestiones- las posibles situaciones de estrés generadas con los clientes.

Con objeto de favorecer las relaciones igualitarias entre hombres y mujeres, la cooperativa desarrolla dos actividades específicas:

- *Escuela de empoderamiento*. Con el objetivo de encontrar liderazgos compartidos, desde hace 5 años, la cooperativa realiza cursos y talleres de formación para mujeres.
- *Talleres de sensibilización dirigidos a hombres*. Con el mismo objetivo, se realizan talleres dirigidos a hombres, dado que la mitad de la plantilla son mujeres y se trata -según las personas entrevistadas- de una entidad permeable a las preocupaciones sociales.

## 7. El impacto del Covid-19

Como se menciona, el teletrabajo ha sido la lógica general en la entidad en el último año. Ha permitido mantener la actividad durante los meses de pandemia y se ha prolongado durante meses. Desde la perspectiva de la dirección, pese a las oportunidades que brinda el teletrabajo, la presencialidad se hace necesaria para asegurar una mejor interrelación entre trabajadores y mejor coordinación del trabajo.

A la hora de valorar el teletrabajo, las personas entrevistadas señalan que éste ha resuelto problemas de desplazamientos de personas (oficina central en Mondragón y oficinas en muchas provincias). Antes de la pandemia, el teletrabajo no acababa de implantarse, en buena medida por el fuerte peso de la cultura presencial. Con la pandemia, se ha dado un salto cualitativo. Se considera que se mantendrá como forma de trabajo, aunque no a los niveles actuales.

De forma específica el teletrabajo ha ayudado a avanzar en los procesos de participación directa (sistema de reuniones), registrándose un avance muy claro. De hecho, es remarcable que durante la pandemia se han mantenido todas las reuniones de trabajo.

En el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, hay que destacar que la cooperativa cuenta con un comité de seguridad y salud, que es paritario (consejo rector y consejo social) y que es presidido por una persona del consejo social. En el periodo de pandemia, se ha creado además un comité específico sobre el coronavirus. Como dato destacable en este ámbito, hay que señalar que en 2020 hubo 33 comunicados a los socios trabajadores.

## 8. Factores y obstáculos a la participación

El modelo de participación directa está estrechamente relacionado con la organización de la cooperativa, pero no es una condición indispensable. Tal y como señalan las personas entrevistadas, ser cooperativa no es un requisito imprescindible para que haya procesos de participación directa.

En este sentido, se señala que hay niveles de participación directa en empresas privadas muy elevado, por ejemplo, acuerdos sobre niveles retributivos y sistemas de horizontalidad, con autoorganización de los equipos sin depender de la dirección, con definición de planes de gestión participativos, etc. Por tanto, en principio, ser cooperativa no es necesario. Según las personas entrevistadas, la participación directa de los trabajadores depende de los dueños, y en concreto, si éstos creen en el modelo y les dan buenos resultados. La cooperativa, con una estructura societaria donde los socios trabajadores tienen poder en la empresa, es estructural, con una dinámica de participación institucionalizada. En ella, un elemento fundamental es el equilibrio de intereses, en el que las distintas partes se vean representadas con objetivos en el corto, medio y largo plazo.

## 6. LA GESTIÓN DE LA PANDEMIA DE LA COVID EN LAS EMPRESAS

El impacto económico de la pandemia de la COVID-19 ha tenido un impacto especialmente relevante en España. Durante el año 2020, fue el país europeo con mayor contracción económica, con una caída del PIB del 11%. Las razones que llevaron a este fuerte impacto, cuando aún se estaba en proceso de recuperación de la crisis de 2008. La fuerza con la que atacó la pandemia en su comienzo en marzo de 2020 en España y las restricciones de gran calado que se aplicaron con confinamiento estricto tuvieron un gran impacto, en un país con una especialización productiva muy centrada en el turismo, con un tejido productivo caracterizado por una elevada proporción de microempresas y de trabajadores no asalariados.

El impacto en el empleo sin embargo se consiguió mitigar, en buena medida, gracias a las medidas tomadas por el Gobierno en el marco del diálogo social, que ha ocupado un lugar central en la gestión de la crisis. Con el inicio del Estado de alarma, el Gobierno español puso en marcha una serie de medidas que han cubierto tres frentes: el refuerzo del sistema sanitario, la protección del empleo y el apoyo a los hogares y la provisión de liquidez a las empresas. Entre las medidas de apoyo al empleo y los hogares se encuentra la flexibilización de los expedientes de suspensión o reducción temporal del empleo (ERTES) y la exoneración de las cuotas a la seguridad social, el endurecimiento de las condiciones de los despidos, un subsidio especial de desempleo para trabajadores temporales y del régimen especial del empleo doméstico y la facilitación al acceso a la prestación por cese de actividad para trabajadores autónomos.

Se establecieron 4 tipos de ERTE, que, bajo determinadas condiciones, se mantienen hasta febrero de 2022: los ERTE de fuerza mayor y aquellos derivados de causas técnicas, económicas, organizativas y de producción, que solo contarán con exoneraciones a las cuotas de la Seguridad Social si pertenecen a sectores especialmente afectados, aquellos por impedimento (las medidas sanitarias impiden ejercer la actividad del todo) y por limitación (las medidas limitan parte de la actividad). El diálogo social también ha demostrado, especialmente a través de este mecanismo, ser un instrumento clave para hacer frente a las consecuencias de la pandemia del Covid-19.

Desde el punto de vista organizativo, los agentes sociales en las empresas han desarrollado multitud de medidas imaginativas con el fin de mantener la seguridad y salud en el trabajo mientras se mantenía la actividad productiva. Desde el establecimiento de grupos de trabajadores separados para asegurar burbujas frente al contagio, la apuesta por los exteriores en el sector de la restauración, protocolos de toma de temperatura, testeo, ventilación, purificadores de aire y provisión de equipos de protección individual pero sobre todo, el teletrabajo y las reuniones telemáticas.

El teletrabajo vivió un aumento histórico del teletrabajo a raíz de la pandemia en el año 2020. Según los datos de la Encuesta de Población Activa, el porcentaje de ocupados que trabajan desde su domicilio más de la mitad de los días habría pasado de suponer el 4,8% en 2019 al 16,2% en el segundo trimestre de 2020, después de 15 años de aumentos casi insignificantes. Desde el trimestre del confinamiento, este porcentaje ha ido disminuyendo hasta el 8% en el tercer trimestre de 2021. Paralelamente, el

porcentaje de trabajadores que teletrabajan ocasionalmente ha ido aumentando, desde el 2,9% en el segundo trimestre de 2020 hasta el 5,3% un año después, momento a partir del cual se observa una suave reducción.

Según las experiencias analizadas, el teletrabajo ha sido una herramienta crucial para mantener la actividad durante los meses de confinamiento, los aislamientos de la plantilla y útil para mitigar el riesgo de contagio durante las olas de transmisión.

El teletrabajo con flexibilidad horaria se ha convertido igualmente en la única herramienta que ha posibilitado, con un gran esfuerzo por parte de las familias, la conciliación de la vida familiar y laboral cuando personas a cargo han caído enfermas. Si bien da más autonomía y flexibilidad, los trabajadores mencionan que se necesita desarrollar una mejor organización del equilibrio del trabajo, para garantizar que se asegure la voluntariedad, la reversibilidad y el derecho a la desconexión.

En este contexto, el teletrabajo ha entrado como un tema nuevo en el proceso de negociación que llevó al aprobar en julio de 2021 la Ley de trabajo a distancia, en acuerdo tripartito. Dicha Ley recoge entre otros elementos, la voluntariedad, los gastos de los que ha de hacerse cargo la empresa según el tiempo de trabajo a distancia, la flexibilidad horaria o el derecho a la desconexión digital. Según los representantes de las empresas y los trabajadores, la pandemia ha supuesto un claro impulso hacia la digitalización aunque necesita de ajustes negociados para asegurar su implantación justa y asegurando los derechos de los trabajadores y trabajadoras.

Partners in the project:



Associated organizations:





## 7. CONCLUSIONES

La participación de los trabajadores es un elemento decisivo para la mejora del ambiente laboral en un amplio abanico de aspectos, desde las condiciones de trabajo o la organización del trabajo hasta las condiciones de salud y seguridad en el trabajo.

Las innovaciones tecnológicas introducidas por las empresas amplían las posibilidades y herramientas para que la plantilla reciba información, sea consultada y genere dinámicas participativas de diverso tipo. A su vez, dicha participación promueve la implantación de novedades tecnológicas de manera más eficaz, respetuosa e integradora.

Sin embargo, son pocas las experiencias reseñables de participación de los y las trabajadoras en las empresas en España y menos aún de participación directa. Buena parte de las que existen parecen haberse impulsado desde una perspectiva gerencial, impulsada desde la dirección empresarial sin la inclusión de la perspectiva de los intereses, necesidades y perspectivas de la plantilla ni su representación. El hecho de que apenas haya un marco regulatorio ni protocolos desarrollados que permitan estructurar la participación directa ahonda en esta realidad en la que las pocas fórmulas participativas no se entienden como mecanismos democratizadores de las relaciones laborales que favorezcan las buenas condiciones de trabajo.

Los obstáculos para la promoción de la participación directa son variados. No se puede obviar que el desarrollo de mecanismos de

participación de la plantilla implica la transferencia de parte del poder de la dirección empresarial en materias cruciales como la organización del trabajo.

En primer lugar, se puede señalar la inseguridad del empleo, como factor que condiciona la formación y la cualificación de los trabajadores, así como el desarrollo de una cultura participativa. En segundo lugar, también aparecen resistencias de la plantilla, en momentos tales como cuando es impuesto de forma unilateral por parte de la dirección de la empresa, sin acuerdo, consideración o incentivos; cuando implica una sobrecarga de trabajo y exigencia fruto de la implantación digital; o cuando limita de forma decisiva su capacidad de decisión sobre su trabajo. En tercer lugar, por todo ello puede existir igualmente una cierta falta de confianza por parte de los representantes de los trabajadores sobre los mecanismos de participación directa, cuando son impulsados y están dirigidos exclusivamente por la dirección de la empresa.

Es igualmente necesario señalar que la participación directa puede generar escenarios diversos con respecto a su relación con respecto al conflicto de intereses existente entre el capital y el trabajo. En algunos casos, estos mecanismos de participación pueden ser negociados y asumidos por parte de la representación de los trabajadores, como una herramienta más para reforzar su relación con los trabajadores e impulsar la acción sindical dentro de la empresa. En otros casos, cuando se produce de forma unilateral por parte de la empresa puede ser utilizado para lograr una mayor vinculación a la cultura de la empresa y frente a la representación colectiva de los intereses. En todo caso, la literatura existente y el análisis

realizado apunta que la participación directa de los trabajadores no interfiere en la representación de intereses sino que refuerza el control de los trabajadores sobre su trabajo.

Las experiencias de participación directa incorporadas en el presente estudio permiten señalar varios resultados relevantes. En primer lugar, con respecto al origen y la motivación de la participación directa, se constata que se trata de mecanismos que se inician por el interés de la dirección de la empresa, dependiendo de la que depende además su continuidad en el tiempo.

Respecto al tipo de participación, individual o grupal, las experiencias analizadas muestran ambas modalidades. Se han detectado prácticas participativas de carácter individual, como la transmisión de información o reuniones individuales, pero al mismo tiempo existen mecanismos de participación en grupo, en grado de información y consulta. En cuanto a las materias abordadas, cabe destacar que en las experiencias analizadas se abordan varios ámbitos. Así, por ejemplo, existen prácticas participativas sobre la organización del trabajo, la definición de planes estratégicos, a través de reuniones organizadas por la dirección con los trabajadores, con diversas periodicidades.

A la hora de abordar la organización del trabajo y las condiciones de trabajo, se trabajan diversas materias consideradas clave, como las cargas de trabajo, la distribución del tiempo de trabajo o condiciones de salud y seguridad en el trabajo. En este caso, la participación se articula a través de reuniones por y entre trabajadores de las líneas de producción, así como con la dirección de la empresa. Además, en el caso específico de la cooperativa,

las personas socias tienen capacidad de participar en decisiones relativas a los salarios y las retribuciones.

Con respecto a la interrelación con la participación representativa, la experiencia analizada muestra un refuerzo entre ambos mecanismos de participación, no existiendo un choque relevante en lo que respecta a la participación en la organización y condiciones de trabajo, aunque sí con respecto a la participación económica, también presente en dicha empresa. Es por ello, por lo que se constata que, el contenido y el tipo de participación y relación con los órganos de representación de la empresa favorecen el desarrollo de prácticas de participación directa en la empresa. En el caso analizado, la participación directa ofrece un mayor nivel de información por parte de ésta sobre los procesos de innovación y estratégicos de la empresa.

Desde una perspectiva amplia, se pueden identificar una serie de elementos que promueven el desarrollo de experiencias de participación directa. La premisa fundamental de la que se parte para la democracia en el lugar de trabajo son las condiciones de trabajo dignas y estables, donde la negociación colectiva cumpla el papel protagonista que le corresponde para abordar el conflicto capital-trabajo. Sin estos requisitos, difícilmente podrán establecerse dinámicas integradoras y democráticas por parte de dirección y trabajadores.

Es clave una cultura empresarial que apueste por una democratización de las relaciones laborales y que asuma las potencialidades de dotar a su plantilla de capacidad de toma de decisión en la organización del trabajo.

No todos los trabajadores y trabajadoras parecen estar en disposición de participar en materias relacionadas con la empresa en el mismo nivel ni en todos los momentos, es por lo que la voluntariedad parece un elemento relevante para que la plantilla lo vea como una oportunidad para aportar en la toma de decisiones y no como una imposición que pueda elevar el estrés, el compromiso y la responsabilidad.

En este sentido, tanto directivos como trabajadores pueden ver las potencialidades de la democratización en el trabajo cuando se dibuja un contexto en de triangulación entre la innovación en la empresa, la participación de los trabajadores y trabajadoras y la cualificación y formación de la plantilla. La apuesta por la formación de la plantilla en el proceso de introducción de nuevas tecnologías representa una importante herramienta para la participación (Taberna y Román, 2009).

Una buena relación y armonía entre los distintos niveles de dirección y coordinación en la empresa y la plantilla en las dinámicas de trabajo en equipo y espacios de toma de decisión colectiva favorece las dinámicas democráticas en la organización del trabajo. Para ello, la transparencia y la transmisión de la información sobre la empresa, sus resultados y estrategias se convierte en una base fundamental para la participación de la plantilla, tanto directa como indirectamente a través de los y las representantes.

En definitiva, además del necesario papel empresarial en el fomento de los mecanismos de participación, es crucial que la representación de los trabajadores esté implicada en el desarrollo de mecanismos y protocolos

participativos que aseguren las condiciones para la toma de decisiones democrática, que sus objetivos sean útiles para asegurar buenas condiciones de trabajo, que se evalúe su funcionamiento y siempre atendiendo a los principios de igualdad y no discriminación. Solo mediante una buena coordinación y retroalimentación entre la participación directa e indirecta se pueden asegurar condiciones de participación democrática en los lugares de trabajo.

Partners in the project:



Associated organizations:



## REFERENCIAS

Albalate, J.J. (2001): “Las Restricciones a La Participación de Los Trabajadores En Las Organizaciones Empresariales.” Papers. Revista de Sociologia.

Albalate, J.J. (2004): “Una Aproximación Al Estado de La Participación de Los Trabajadores En La Innovación Tecnológica En Empresas de Cataluña.” Papers. Revista de Sociologia.

Albalate, J.J. (2005): “La Ideología de Los Actores En La Participación En La Tecnología En Quince Empresas Del Sector «auxiliar» Del Automóvil de Cataluña.” Papers. Revista de Sociologia.

Allvin, M. (2008). New Rules of Work: Exploring the Boundaryless Job. I K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Reds.), The Individual in the Changing Working Life. Cambridge: Cambridge University Press.

Álvarez, et al (2016): “Democratizar la organización del trabajo en los bares del Barça”, en Por Experiencia, Revista de Salud Laboral. Num, 74. ISTAS- CCOO.

Aparicio, J. y Baylos, A. (1992): Autoridad y democracia en la empresa. Ed. Trotta. Fundación 1º de Mayo.

Aragón, et al. (2005): Las Relaciones Laborales y La Innovación Tecnológica En España. Catarata.

Bárzazo, et al (2014): “La prevención en origen de los riesgos psicosociales es posible de forma participativa” en Por Experiencia, Revista de Salud Laboral. Num, 66. ISTAS- CCOO.

Boletín Oficial del Estado (1995): Ley de Prevención de Riesgos Laborales. «BOE» núm. 269, de 10/11/1995.

Boletín Oficial del Estado (2015): III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2015, 2016, 2017. «BOE» núm. 147, de 20 de junio de 2015, páginas 51602 a 51619.

Boletín Oficial del Estado (2015): Ley del Estatuto de los Trabajadores. «BOE» núm. 255, de Ley 24/10/2015. Última actualización publicada el 27/05/2020.

Boletín Oficial del Estado (2018): IV Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva. «BOE» núm. 173, de 18 de julio de 2018, páginas 72468 a 72472.

Caballero et al (2014): “No nos dejan participar en las decisiones que se toman en nuestro trabajo” en Por Experiencia, Revista de Salud Laboral. Num, 64. ISTAS- CCOO.

Castro, M. A. (2014): “Participación de Los Trabajadores En La Empresa.” Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (108):319–54.

CCOO (2019): Reforzar la participación sindical para una transición justa a la digitalización, Madrid, Confederación Sindical de CCOO.



Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) (2017): Comentarios a la consulta pública sobre la Estrategia Digital para una España Inteligente.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) (2018): Plan Digital 2025. La digitalización de la sociedad española. Madrid: CEOE.

Consejo Económico y Social (2017): La digitalización de la economía. Madrid: Consejo Económico y Social.

Cuatrecasas (2018): Robótica y su impacto en los Recursos Humanos y en el Marco Regulatorio de las Relaciones Laborales, Madrid: Wolters Kluwer.

Doménech, R.et all., (2018): ¿Cuan vulnerable es el empleo en España a la Revolución Digital. Observatorio Económico .BBVA research.

Eurofound (2012): Employee Direct Participation in Organisational Change (EPOC). Brochure of the EPOC Project. Eurofound, Dublin.

Eurofound (2019): Technology scenario: Employment implications of radical automation. Luxembourg. Publications Office of the European Union.

Eurofound (2020): Game-changing technologies: Transforming production and employment in Europe. Luxembourg, Publications. Office of the European Union.

Felstead, A. and Green, F. 2017. Working longer and harder? A critical assessment of work effort in Britain in comparison to Europe. In: Grimshaw, D. et al. eds. Making Work More Equal: A New Labour Market Segmentation Approach. Manchester: Manchester University Press, pp. 188-207.

Figueras Esgleas, J. (2013): “Liderazgo de la dirección y participación de los trabajadores en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo”. Medicina y Seguridad del Trabajo.; 59. Suplemento Extraordinario: 1-59.

Galiana, J. M. and García, B. (2003): “La participación y representación de los trabajadores en la empresa en el modelo normativo español”, en Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales, Vol. 43. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Gallego, A (2017): “Ocupaciones en transformación: ¿A quién afectará el cambio tecnológico?. Observatorio Social La Caixa.

García et al (2016): “Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias”. Gaceta Sanitaria. 2016;30(S1):87–92

García Miguelez (2009): “La participación de los trabajadores en materia de Prevención de Riesgos Laborales”, in Pecunia : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León.

Grande, R. (2018): Spain after the storm-at the crossroads between employment, job quality and technological changes. In Neufeind, M., O'reilly, J., Ranft, F. (Eds). Work in the Digital Age. Challenges of the Fourth Industrial Revolution (pp 385-400). London: Rowman & Littlefield International Ltd.

Haro et al (2013): “¿Cómo conseguir que la participación de los trabajadores sea un hecho?”, en Por Experiencia, Revista de Salud Laboral. Num, 59. ISTAS- CCOO.

Knudsen, et al (2011): “Work environment quality: the role of workplace participation and democracy”, Work, employment, and society. 2011,25:379.

Köhler et al (2005): “La participación de los trabajadores en programas de reducción de plantilla: el caso del grupo Arcelor”, Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo. Universidad de Valladolid.

Linares, P.J y López, V. (2017): “La participación de los trabajadores y trabajadoras en salud laboral en España. RELATS - FORO RLT

Llorens, C. and Montcada, S. (2017): “Hacia una organización del trabajo más saludable, más justa y más democrática”, en Por Experiencia, Revista de Salud Laboral. Num, 78. ISTAS- CCOO.

LLorens, C. et al (2019).” For better or for worse? Phychosocial work environment and direct participation practices.” Safety Science 116. Elsevier

Martín, A. (1998): Conclusiones de la conferencia internacional sobre participación en la empresa. EIRO online.

Morrón, A (2016): “¿Llegará la cuarta revolución industrial a España?. Caixabank research.

OCDE (2019): OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World. Paris, OECD Publishing.

Boix, P. y Vogel., L (2006): Participación de los trabajadores y trabajadoras. Salud Laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales (3ª edición).

Pérez-Zapata, O. (2015): Trabajo sin límites, salud insostenible: La intensificación del trabajo del conocimiento. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Prieto, A. (2009): “El reforzamiento del derecho de participación de los trabajadores en las actividades preventivas de la empresa”, en Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo. 10/2009. Universidad de Valladolid.

Rocha, F. and De la Fuente, L, (2018): The Social Dialogue in the face of digitalisation in Spain An emerging and fragmented landscape. DRESOC Project. Fundación 1º de Mayo.

Sánchez, A. (2000): “La Emergencia de Nuevos Modelos Productivos: La Participación de Los Trabajadores y La Fabricación Del Consentimiento En La Producción.” Revista de Dialectología y Tradiciones Populares 55(2).

Sánchez, A. (2004): “La Participación de Los Trabajadores En La Calidad Total: Nuevos Dispositivos Disciplinarios de Organización Del Trabajo.” Reis (106):63.

Sánchez, A. (2008): “Nuevos Modelos Productivos y Participación de Los Trabajadores.” Gaceta Reflexión y Debate (11):255–85.

Sánchez, A. (2012): “La Participación de Los Trabajadores En La Empresa: Críticas y Riesgos.” Pp. 155–68 in Anuario sociolaboral 2012. Madrid: Fundación 1o de Mayo.

Taberna, F. y Román (2009): La participación laboral, materia prima para la innovación. Observatorio Navarro de Empleo. Gabinete de Estudios de CCOO. de Navarra.

Todoí, A. (2019): “En cumplimiento de la primera Ley de la robótica: Análisis de los riesgos laborales asociados a un algoritmo/inteligencia artificial dirigiendo el trabajo”, Labour & Law Issues, vol.5, 2.

Utzet M, Moncada S, Llorens C, Molinero E, Moreno N, Navarro A. (2014): The Changing patterns of psychosocial exposures at work in the South of Europe: Spain as a labour market laboratory. Am Journal Ind Med 2014, vol 54.

Valdés Dal- Ré, F. (1996): “La participación de los trabajadores en la ley de prevención de riesgos laborales”. Derecho y Salud, Vol. 4 Julio-Diciembre. Asociación Juristas de la Salud.

Partners in the project:



Associated organizations:

