



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



PROYECTO FINAL INFORME COMPARATIVO

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

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

PROYECTO
FINAL
**INFORME
COMPARATIVO**

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

AUTHORS:

Ekaterina Ribarova - ISTUR/CITUB
Kevin P. O'Kelly - external expert
Michael Gold - RHBNC

GENERAL EDITION:

Michael Gold - RHBNC
Kevin P. O'Kelly - external expert
Ekaterina Ribarova - ISTUR/CITUB
Ina Atanasova - CITUB

This publication can be downloaded from:
www.2.direct-project.org

Sofia, June 2022

The sole responsibility for this book lies with the author and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained there.

Contents

Foreword	4
Executive summary	6
Project Beneficiaries and Members of the Project Steering Committee	8
Chapter 1	9
Introduction: Definition of Direct Participation (DP); Definition of new technology; Aims of the DIRECT 2 Project; Project methodology	
Chapter 2	15
Overview of Employment Relations Systems in the Partner Countries and the Business Sectors Studied	
Chapter 3	24
Direct Participation: Legal Framework, Practice and Experiences	
Chapter 4	50
Technology change through DP: experiences and good practise examples from the six partner countries	
Chapter 5	64
Comparisons of the role of Direct Participation in technology change	
Chapter 6	82
Comparisons on how COVID-19 was addressed across the six partner countries	
Chapter 7	87
Conclusions and Recommendations	
Bibliography	92

Preámbulo



Estimados compañeros y compañeras sindicalistas, agentes y lectores interesados e interesadas:

La democracia en el trabajo ha sido el centro de las actividades de las organizaciones sindicales y los agentes sociales desde que se iniciaron los cambios democráticos en nuestro país. Tras la adhesión de Bulgaria a la Unión Europea, esta cuestión ha sido objeto de numerosas investigaciones, debates, cursos y proyectos. Un amplio número de factores medioambientales externos e internos para las empresas y los agentes sociales, como los cambios técnicos y tecnológicos (digitalización, robótica, etc.), la globalización económica, la creciente incertidumbre del mercado y la sostenibilidad empresarial, son requisitos previos para enriquecer la democracia industrial con nuevas modalidades. Estas se utilizan cada vez con más frecuencia para

ampliar la participación directa de la plantilla en la gestión y para buscar mecanismos de mejora de la motivación en el trabajo, la productividad y la inclusión de los y las trabajadoras en las organizaciones.

La participación directa de la plantilla en la gestión se utiliza en varios países de la UE, pero no es objeto frecuente de la normativa legal. El uso de estas prácticas suele ser el resultado de políticas y decisiones en empresas individuales, aunque en algunos países están ampliamente extendidas. Es importante para nosotros saber en qué medida la aplicación de estas prácticas respeta y mejora los derechos de los trabajadores y trabajadoras, además de hasta dónde «se ajusta» al sistema actual de relaciones industriales y lo enriquece.

La participación directa de la plantilla, así como otras muchas formas de participación y representación, están cada vez más ligadas a los procesos de digitalización y al uso de otras tecnologías y sistemas técnicos modernos. La digitalización y la introducción de nuevas soluciones y modelos técnicos y tecnológicos en la economía es y será uno de los principales retos del siglo XXI. Estos elementos modifican no solo los modelos de producción y la naturaleza del trabajo, sino también las competencias y actitudes de los trabajadores y trabajadoras, así como la percepción de la mano de obra. Alteran de forma radical la forma de vivir, tanto en el trabajo como fuera de él. La calidad del empleo, los horarios y lugares de trabajo, la organización y las condiciones laborales y las formas de pago están cambiando.

La mayoría de las veces, la digitalización es un requisito previo para la introducción de nuevos sistemas de producción y una nueva organización del trabajo que contemple una mayor autonomía y responsabilidad individual en el entorno laboral y un uso extendido del trabajo en equipo. Generalmente, estos enfoques exigen la ampliación y el enriquecimiento de la democracia en el lugar de trabajo, en concreto la expansión del uso de la participación directa de los y las trabajadoras en la administración. Al mismo tiempo,

esta participación directa constituye a menudo una condición para intensificar el uso de la innovación y facilitar la adopción de nuevas tecnologías, la organización de la producción y el trabajo por parte de los empleados y empleadas.

La CITUB ha convertido el impacto de la digitalización para las relaciones laborales e industriales en una prioridad desde su VIII Congreso en 2017. En el último IX Congreso, estos aspectos se han ampliado y enriquecido en el programa adoptado.

Este proyecto es una continuación del proyecto DIRECT 1 que pusieron en práctica con éxito la CITUB y la BIA con socios de seis Estados miembros de la UE. El eje principal del programa DIRECT 2 es la interacción entre los procesos de digitalización y la participación directa de los empleados en la gestión, así como el impacto de dichos procesos sobre las relaciones industriales en el ámbito de la empresa. Además, DIRECT 2 utiliza y toma como base los resultados y conclusiones de los múltiples proyectos especializados en digitalización y relaciones industriales desarrollados por la CITUB, sus miembros principales, el ISTUR y el WETCO en el periodo 2016-2021.

Plamen Dimitrov
Presidente de la CITUB

Resumen ejecutivo

El proyecto DIRECT 2, promovido por la Confederación de Sindicatos Independientes de Bulgaria (CI-TUB), se centra en las tendencias de la participación directa de los empleados en seis Estados miembros de la UE. Su objetivo consiste en explorar el impacto de la participación directa sobre las relaciones industriales en el ámbito de la empresa y estudiar varios ejemplos de buenas prácticas en empresas de los países participantes que han introducido con éxito las nuevas tecnologías (de cualquier naturaleza) con la colaboración total de los empleados a través de un proceso de participación directa.

El proyecto también pretende seguir examinando algunas de las prácticas de participación directa introducidas con tecnologías tradicionales y comparándolas con las prácticas de participación directa cuya introducción ha sido el resultado de la incorporación de nuevas tecnologías. El propósito del proyecto es investigar si la participación directa en la gestión, incluso en la introducción de nuevas tecnologías, puede mejorar la eficiencia, la productividad, la organización del trabajo y el compromiso de la plantilla, incluida la oportunidad para los trabajadores y trabajadoras de aportar ideas para la

innovación organizativa; contribuir a la mejora de la cualificación y las competencias de los trabajadores y trabajadoras; humanizar el entorno laboral mediante, por ejemplo, la introducción de horarios de trabajo flexibles; mejorar la seguridad y salud laboral; permitir la flexibilidad en la ejecución de tareas, incluida la rotación laboral y el teletrabajo, así como formas adecuadas de remuneración relacionadas con la introducción de nuevas tecnologías.

La democracia en el lugar de trabajo, en especial la participación directa en la administración (gestión), además de incrementar la motivación y la eficiencia en la producción y la prestación de servicios, también puede ser un mecanismo para humanizar el trabajo y el entorno laboral, y aumentar la satisfacción profesional y el desarrollo de la plantilla. Se trata de un sistema de organización del trabajo que permite que los empleados contribuyan a las operaciones diarias de la empresa. Puede incluir acuerdos de consulta y delegación en el espacio de trabajo a través de la participación individual o en grupo. La promoción de la participación directa puede ser una estrategia competitiva para una empresa, ya que puede contribuir

a la recuperación sostenida de la economía en el ámbito de la UE y hacer que las empresas europeas sean más competitivas en el mercado internacional siendo más eficientes, reduciendo los costes de producción, posibilitando una mayor innovación y favoreciendo un mayor compromiso entre los empleados. Muchos estudios anteriores han demostrado que todas las modalidades de democracia en el lugar de trabajo, sobre todo la participación directa en la administración, resultan en una mayor motivación del trabajador y una productividad superior.

El rápido avance y aplicación de las tecnologías digitales provocan que los entornos de trabajo de la UE estén cambiando a gran velocidad. Para seguir siendo competitivas, conservar su cuota de mercado y, lo que es más importante, mantener los niveles de empleo, las empresas y la plantilla deben adaptarse a estos cambios. En este contexto, el término digitalización hace referencia a la integración y aplicación de diversas tecnologías e innovaciones digitales en el campo social y económico, como la informatización, la automatización, la robótica, las tecnologías de fabricación y las redes sociales.

Por consiguiente, la introducción de nuevas tecnologías permite a la dirección y a los representantes de los empleados, que trabajan conjuntamente, tomar las decisiones que mejor se adapten a su empresa o sector, como por ejemplo, la adecuada elección del hardware, el diseño y la configuración del software y los cambios organizativos que exige el uso de los sistemas tecnológicos seleccionados. Las decisiones adoptadas pueden influir considerablemente en el éxito del cambio tecnológico, su impacto sobre los niveles de empleo, la reorganización de la mano de obra, las necesidades en materia de competencias y la vida profesional.

La consecución de un entorno laboral de este tipo sería más eficaz si viniera acompañada de formas de participación representativa como el suministro de información y las consultas por parte de la dirección, los comités de seguridad y salud laboral, las posibilidades de participar de forma consultiva o incluso plena en los órganos de control y dirección, etc., así como la representación a cargo de organizaciones sindicales en los procesos de negociación colectiva.

Beneficiarios del proyecto y miembros del comité de dirección del proyecto

Bulgaria: Confederación de Sindicatos Independientes de Bulgaria (CITUB):

- Ina Atanasova, coordinadora del proyecto;
- Ekaterina Riberova, coordinadora de investigación

Confederación de Empresarios e Industriales de Bulgaria (CEIB):

- Elitsa Pesheva

Chipre: Federación de Trabajadores de Chipre (SEK):

- Christos Pelecanos
- Vangelis Evangelou

Italia: Fundación Giuseppe di Vittorio (FDV-CGIL):

- Salvo Leonardi

Irlanda: Instituto para el Desarrollo de la Promoción de Empleados (IDEAS):

- Brian McGann
- Tony Murphy
- Mary Ogundipe

Polonia: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (Escuela de Economía de Varsovia (SGH))

- Andrzej Zybała
- Dorota Konopka

España: Fundación 1.º de Mayo, CC. OO.

- Jesús Cruces Aguilera
- Alicia Martínez Poza
- Miembros asociados

Bulgaria: Asociación Industrial de Bulgaria (BIA)

Reino Unido: Royal Holloway y Bedford New College

- Michael Gold

Experto externo del proyecto

- Kevin P O'Kelly

Capítulo 1

Introducción: Definición de participación directa; definición de nuevas tecnologías; objetivos del proyecto DIRECT 2; metodología del proyecto

La democracia en el lugar de trabajo ha sido una de las prioridades principales de las asociaciones sindicales europeas desde la década de 1980¹. La implicación del empleado en la toma de decisiones de gestión se puede dar de tres formas:

- Participación representativa a través de comités de empresa, foros consultivos y representantes de los empleados en los consejos de administración.
- Participación financiera a través de la adquisición de acciones o participaciones por los empleados, ya sea a título individual o como parte de un plan de adquisición de acciones o participaciones para empleados (ESOP).
- Participación directa.

Definición de participación directa

La participación directa y la participación representativa son complementarias entre sí y juegan un papel fundamental para un mejor diálogo social en el contexto interno de la empresa que puede contribuir a la generación de confianza y compromiso entre los trabajadores y trabajadoras.

La participación directa se puede definir como:

Las oportunidades ofrecidas por la dirección, o las iniciativas para las que presta su apoyo en el lugar de trabajo, para realizar consultas o delegar responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones a sus subordinados, ya sea como personas individuales o grupos de empleados, en relación con sus tareas inmediatas, la organización del trabajo o las condiciones laborales².

Por tanto, se trata de un enfoque diferente de la organización del trabajo que contempla la aportación de los empleados a las operaciones diarias de la empresa. Puede incluir tanto acuerdos de consulta como de delegación en el lugar de trabajo. Estos son:

Consultivos: cuando la dirección implanta sistemas para que los empleados expresen su opinión sobre asuntos relacionados con el trabajo, pero la dirección sigue siendo responsable de la toma de decisiones.

De delegación: cuando la dirección dota a los empleados de mayor autonomía y responsabilidad para que organicen y desempeñen sus

¹ La Confederación Europea de Sindicatos (CES) lleva más de treinta años persiguiendo una mayor implicación de los empleados en el espacio laboral, desde la aprobación de la Declaración Política en el 5.º Congreso de la CES en Milán, y sigue haciéndolo con la aprobación de la Estrategia para más democracia en el trabajo, en noviembre de 2018, y la campaña 2021: Año por más democracia en el trabajo.

² Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project, Dublín (1994).

tareas sin tener que consultar a la dirección.

Ambas modalidades de participación directa pueden involucrar a trabajadores o trabajadoras individuales o a grupos de ellos y ellas. La consulta individual puede realizarse a través de reuniones presenciales con la dirección o de acuerdos en condiciones de igualdad. La consulta colectiva puede ser de carácter permanente o temporal. A continuación se presentan varios ejemplos de tipos de participación directa:

Figura 1 Ejemplos de participación directa³:

INDIVIDUAL	<p>CONSULTIVA</p> <p>Reuniones periódicas de revisión entre una persona trabajadora y su supervisión directa</p> <p>Encuestas de actitud de la plantilla</p> <p>Planes de propuestas</p> <p>Otros acuerdos internos que permitan al personal expresar sus opiniones a través de las redes sociales, la intranet, foros de discusión online, newsletters corporativas, tableros de anuncios, etc.</p>	<p>DE DELEGACIÓN</p> <p>Los empleados y empleadas individuales tienen el derecho y la responsabilidad de desempeñar sus tareas sin tener que consultar constantemente a su supervisor</p>
COLECTIVA	<p>Grupos provisionales o ad hoc de empleados y empleadas que se reúnen con un propósito específico durante un periodo de tiempo limitado, como grupos de proyectos o grupos de trabajo</p> <p>Grupos permanentes que se reúnen cada semana o cada mes para abordar asuntos relacionados con el trabajo de carácter continuado, como por ejemplo, los círculos de calidad</p>	<p>A los grupos de empleados y empleadas se les otorgan derechos y responsabilidades para que lleven a cabo sus tareas comunes sin tener que consultar a la dirección (también llamado trabajo en equipo)</p>

La promoción de la participación directa puede ser una estrategia competitiva para una empresa, ya que puede contribuir a la recuperación de la economía en el ámbito de la UE y hacer que las empresas europeas sean más competitivas en el mercado internacional siendo más eficientes, reduciendo los costes de producción, posibilitando una mayor innovación y favoreciendo una mayor satisfacción profesional y compromiso entre los empleados y empleadas.

Participación directa y nuevas tecnologías

Estudios anteriores han demostrado que todas las modalidades de democracia en el lugar de trabajo, sobre todo la participación directa en la administración, resultan en una mayor motivación del trabajador y una productividad superior. De esta forma, mediante la democracia en el lugar de trabajo, se mejoran la eficiencia en la producción y la prestación de servicios, la humanización del trabajo, la satisfacción profesional y el desarrollo de la plantilla.

El rápido avance y aplicación de las tecnologías digitales provocan que los entornos de trabajo de la UE estén cambiando a gran velocidad. Para seguir siendo competitivas, conservar su cuota de mercado y, lo que es más importante, mantener los niveles de empleo, las empresas y la plantilla deben adaptarse a estos cambios. En este contexto, el término digitalización hace referencia a la integración y aplicación de diversas tecnologías e innovaciones digitales en el campo social y económico,

³ Ibid.

como la informatización, la automatización, la robótica, las tecnologías de fabricación, las redes sociales, la inteligencia artificial, etc.

En los casos en que la necesidad de seguir siendo competitivas y rentables exige a las empresas la introducción de nuevas tecnologías, tanto en el área de producción como de servicios, esto puede dar lugar a un cambio organizativo sustancial que plantee a la dirección una serie de desafíos:

- Cómo reorganizar las estructuras de dirección y supervisión para dotar de mayor autonomía a los empleados y empleadas que hagan uso de las nuevas tecnologías y delegar el control de la plantilla.
- La introducción de nuevas tecnologías requiere niveles de competencia más elevados del personal. La inversión en tecnologías costosas implica también la inversión en la mejora de la cualificación de los trabajadores y trabajadoras en plantilla o la contratación de aquellos que cuenten con las competencias básicas necesarias para manejar las nuevas tecnologías.
- En función del clima de las relaciones industriales en una empresa, las negociaciones acerca de la introducción de nuevas tecnologías requerirá flexibilidad y cooperación por ambas partes, ya que, con frecuencia, la incorporación de tecnologías trae consigo un periodo de prueba y error y la necesidad de alcanzar las soluciones finales paso a paso. Por tanto, resulta complicado llegar a un acuerdo definitivo en las primeras etapas del proceso de introducción.

La plantilla y sus representantes encaran también retos complejos cuando se enfrentan a las nuevas tecnologías:

- ¿La introducción de nuevas tecnologías tendrá como consecuencia la pérdida de puestos de trabajo? ¿Cómo se pueden proteger los niveles de empleo en la inevitable reorganización del trabajo que rodea a las nuevas tecnologías?
- ¿Qué cambios serán necesarios en la organización actual del trabajo y en las estructuras jerárquicas, de gestión y supervisión para hacer frente de forma eficaz a la integración de las nuevas tecnologías en la configuración existente?
- ¿Qué formación y cualificación adicional proporcionará la empresa a los trabajadores y trabajadoras afectados por la introducción de nuevas tecnologías? Si la dirección emprende la contratación de nuevos trabajadores y trabajadoras cualificados con los conocimientos necesarios, ¿cómo encajarán estos nuevos empleados y empleadas en las estructuras existentes en el lugar de trabajo?
- Con respecto a la remuneración de los niveles de conocimiento, ¿cómo se recompensarán la introducción de nuevas tecnologías, los cambios en la organización del trabajo y la posible asunción de mayores responsabilidades? ¿Cómo se verán afectadas las estructuras de ingresos? ¿El incremento esperado de la productividad se compartirá con la plantilla?

Definición de nuevas tecnologías

Este proyecto pretende explorar los asuntos mencionados anteriormente y un buen número de ejemplos de buenas prácticas en empresas de los países participantes que han introducido con éxito nuevas tecnologías (de cualquier naturaleza) con la colaboración total de la plantilla a través de un proceso de participación directa. En este estudio se utilizan otras definiciones de Eurofound:

- Automatización: la sustitución de la aportación humana por la aportación de una máquina.
- Digitalización: la transformación de los objetos y documentos físicos en bits (y viceversa).

- Coordinación por plataformas: el uso de redes digitales para organizar las operaciones económicas por medio de algoritmos (como en el caso de Uber)⁴.

En el marco de este proyecto DIRECT 2 y del estudio de casos prácticos, la atención se centra en la primera de estas dos partes de la definición: a) la introducción de la automatización y la robótica, y b) el uso de tecnologías de digitalización, por la razón que sea, en la transformación del trabajo.

Contenido, temática y objetivos del estudio y del proyecto en general

Estudios y proyectos anteriores han concluido que la participación directa a menudo se asocia a un tipo determinado de organización de la producción y el trabajo, la producción ajustada o los sistemas tipo Toyota, que procuran reducir los costes de materiales, la energía, la disciplina tecnológica, etc. Las nuevas formas de organización del trabajo están vinculadas a soluciones tecnológicas innovadoras, pero son igualmente aplicables a los procesos organizativos más tradicionales, sobre todo a los basados en el trabajo en equipo o en grupo, o a las estructuras de organización del trabajo que requieren un alto grado de autonomía para los empleados y empleadas individuales.

Al mismo tiempo, la participación directa en la toma de decisiones de gestión es un factor de mejora de la organización del trabajo y de la producción y del soporte tecnológico, sobre todo en el caso de los trabajadores y trabajadoras de media y alta cualificación. Este es un requisito previo en los enfoques de gestión idóneos para la introducción de nuevas tecnologías mediante el uso de la participación directa.

La concentración de la participación directa únicamente en el contexto de los estilos de dirección, sin tener en cuenta su impacto sobre la plantilla, puede conducir a un descontento grave de los empleados y empleadas. Si no se utiliza con prudencia, puede tener una influencia negativa sobre:

- Los niveles de satisfacción de la plantilla.
- La motivación de la plantilla y los cambios en las condiciones laborales que dan lugar a un aumento de la intensidad del trabajo (no siempre compensada con mayores ingresos).
 - Agotamiento y desgaste.
 - Conflictos relacionados con la asignación de tareas.
 - Una posible reducción de los puestos de trabajo que resulta en despidos y reubicaciones.
- La limitación de los derechos de los trabajadores y trabajadoras a la representación y la protección de sus intereses, incluida la mediación de asociaciones sindicales.

Por otro lado, las tecnologías incorporadas mediante un proceso de participación directa pueden:

- Mejorar la eficiencia, la productividad y el compromiso de la plantilla.

⁴ Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) (2021).

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/flagship-report/2021/the-digital-age-implications-of-automation-digitisation-and-platforms-for-work-and-employment>

También: Game-changing technologies: Transforming production and employment in Europe (2020).

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19047en.pdf

- Contribuir a la mejora de la cualificación y las competencias de los trabajadores y trabajadoras.
- Humanizar el entorno de trabajo a través, por ejemplo, de la implantación de horarios laborales flexibles y la eliminación de tareas repetitivas.
- Incrementar la seguridad y salud laboral.
- Favorecer la flexibilidad en la ejecución de tareas, incluida la rotación de puestos y el teletrabajo, así como la inclusión de métodos adecuados de remuneración relacionados con la introducción de nuevas tecnologías.

La consecución de un entorno laboral de este tipo sería más eficaz si viniera acompañada de formas de participación representativa como el suministro de información y las consultas por parte de la dirección, así como la representación a cargo de organizaciones sindicales en los procesos de negociación colectiva.

A partir de los resultados del proyecto DIRECT (2017-2018) se puede concluir que la participación directa, incluso cuando se observa desde el punto de vista de la gestión, está más extendida y produce mejores resultados tanto para la dirección empresarial como para el personal en las empresas que presentan un enfoque cooperativo de las relaciones industriales y la participación representativa⁵.

Por tanto, la hipótesis de este proyecto es que la participación directa es una herramienta imprescindible para la dirección y los representantes de los empleados a la hora de abordar el reto de introducir nuevas tecnologías.

Objetivos del proyecto

1. Ampliar y profundizar en el estudio de la participación directa en la organización del trabajo en los sectores y empresas seleccionados de los países participantes, concretamente en la introducción de nuevas tecnologías.
2. Analizar más a fondo la relación entre la participación directa y:
 - la humanización del entorno de trabajo
 - la mejora de las competencias y el bienestar de la plantilla
 - el aumento de la satisfacción y la motivación en el lugar de trabajo
3. Estudiar, en el contexto de la introducción de nuevas tecnologías, los vínculos entre la participación directa y la participación representativa y, en concreto, su influencia en el entorno laboral.
4. Examinar la importancia de la aplicación de la participación directa, las relaciones industriales y la representación sindical en la mejora del espacio de trabajo en las negociaciones para la introducción de nuevas tecnologías.
5. Realizar un análisis comparativo de las tendencias en los países participantes.
6. Formar a la plantilla, la representación de los trabajadores y trabajadoras, los sindicalistas y los empresarios en los aspectos específicos de la participación directa y sus vínculos con la participación representativa (incluida la representación por medio de asociaciones sindicales).
7. Organizar mesas de diálogo entre sindicalistas y otros representantes de los y las trabajadoras, la dirección y empresarios sobre el papel de

⁵ www.direct-project.org

la participación directa en el contexto de sus dimensiones sociales en el ámbito nacional y transnacional, sobre todo en relación con la adecuada introducción de nuevas tecnologías.

8. Elaborar Recomendaciones de buenas prácticas de participación directa para ayudar a la dirección y a la representación de la plantilla a introducir nuevas tecnologías de forma flexible a través de comités de dirección conjuntos y grupos de implementación en el ámbito empresarial.

9. Proponer medidas de actuación a las instituciones comunitarias y nacionales con una atención especial a las nuevas tecnologías y la modernización de la economía de la UE.

10. En general, promover las prácticas de participación directa como medio para conseguir resultados positivos en los proyectos sociales, técnicos y económicos de los Estados miembros de la UE.

Metodología

Este estudio se ha llevado a cabo a través de las siguientes fases:

1. Un examen de los sistemas nacionales de relaciones laborales, incluido un análisis del papel del diálogo social, la participación representativa y la participación directa en cada uno de los seis Estados miembros de la UE participantes.

2. Una consulta a través de un cuestionario sobre las políticas y actitudes hacia la participación directa de:

- a) Los correspondientes ministerios y organismos públicos.
- b) Las asociaciones sindicales y organizaciones empresariales a escala nacional.
- c) Las asociaciones sindicales y organizaciones empresariales a escala sectorial.
- d) Las asociaciones sindicales y los representantes de los empresarios de, al menos, dos empresas pertenecientes a dos sectores de actividad⁶:

- Sector servicios
- Sector manufacturero

3. Mesas redondas transnacionales sobre los siguientes temas:

La participación directa y la introducción de nuevas tecnologías.

- La humanización del entorno de trabajo en la era de la digitalización.
- Participación directa, satisfacción profesional, motivación en el lugar de trabajo, cualificación y formación.
- Mejora del desempeño social y económico de la participación directa mediante su vinculación con la participación representativa y la negociación colectiva para la introducción de nuevas tecnologías en las empresas.

4. Cada proyecto nacional de los países participantes se formulará en un informe nacional que irá seguido de un informe comparativo final de ámbito europeo. Está previsto publicar este informe final en la conferencia internacional cuya celebración tendrá lugar en Sofía en julio de 2022.

5. El documento de Recomendaciones de buenas prácticas de participación directa también se publicará en la conferencia del proyecto final.

⁶ Estas consultas en el ámbito empresarial han conducido a la selección de casos de estudio de buenas prácticas en empresas grandes y pequeñas de los seis Estados miembros de la UE participantes que aplican la participación directa o la innovación en el lugar de trabajo como elementos centrales de la relación laboral.

Capítulo 2

Descripción general de los sistemas de relaciones laborales en los países participantes y sectores de actividad estudiados

Introducción:

Sistemas de relaciones industriales en los seis Estados miembros de la UE participantes

Los sistemas de relaciones industriales consisten básicamente en las relaciones entre tres conjuntos de actores clave: los empresarios, los sindicatos y el gobierno, que varían enormemente entre los Estados miembros de la UE. Los analistas coinciden en que estos sistemas de relaciones industriales se engloban dentro de sistemas empresariales nacionales formados por complejas interrelaciones entre distintas modalidades de administración corporativa, financiera y de la producción, el empleo y los mercados de trabajo. Los analistas agrupan generalmente estos sistemas empresariales nacionales en categorías o modelos regionales en los Estados miembros de la UE que en conjunto se denominan «variedades del capitalismo»⁷. En la literatura, Chipre e Irlanda pertenecen en líneas generales al modelo de mercado liberal; Italia y España, al modelo del sur de Europa; y Bulgaria y Polonia, al modelo del centro y el este de Europa.

De acuerdo con esta tipología de sistemas empresariales nacionales, se podría esperar que Chipre e Irlanda se caracterizaran por contar con un sector privado organizado principalmente conforme a los intereses de los accionistas, orientados hacia los mercados financieros a corto plazo⁸. Los regímenes de producción de estos países han estado centrados tradicionalmente en la baja cualificación y la producción en masa. Los sindicatos tienden a estar fragmentados y la negociación colectiva, descentralizada. Los mercados laborales suelen ser flexibles y desregulados.

Italia y España son considerados de forma habitual en las publicaciones internacionales los representantes de un amplio modelo de relaciones laborales propio del sur de Europa. Aunque los expertos italianos reconocen algunas similitudes entre ambos, también subrayan el diferente grado de intervención del Estado, que es muy alto en España, mientras que en Italia es uno de los más bajos de Europa y las relaciones industriales están marcadas y regidas por el voluntarismo y el diálogo social de alto nivel⁹. Con frecuencia, los empresarios se muestran intransigentes y los sindicatos están fragmentados conforme a tendencias políticas o religiosas. En general, la negociación colectiva está descentralizada, aunque existe una intervención esporádica del Estado y se suscriben pactos entre gobierno

⁷ Soskice, D. (1991) The institutional infrastructure for international competitiveness: a comparative analysis of the UK and Germany, en: A.B. Atkinson y R. Bruneta (eds.) *The New Europe*, Londres: Macmillan; Whitley, R. (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford: Oxford University Press; Hancké, B., Rhodes, M. y Thatcher, M. (2007) *Beyond Varieties of Capitalism. Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford: Oxford University Press.

⁸ Ebbinghaus, B. y Visser, J. (2000) *Trade Unions in Western Europe since 1945*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

⁹ Leonardi, S. y Pedersini, R. ETUI (2018); Bordogna, L. y Pedersini, R. *Relazioni industriali: L'esperienza italiana nel contesto internazionale* (2019).

y sindicatos en situaciones de crisis. Las tasas de ocupación son bajas en comparación con los niveles habituales en el norte de Europa. Los mercados laborales están regulados, pero son flexibles, y en las pequeñas empresas predominan patrones atípicos de trabajo.

Situar a Bulgaria y Polonia en el marco de los sistemas empresariales nacionales es particularmente complejo¹⁰. Estos países encarnan casos de modelos híbridos de capitalismo, tal como se formuló el concepto de una economía dependiente del mercado que emergió en la década de 1990 después del colapso de las antiguas estructuras económicas planificadas, que dependían de una mano de obra barata como condición previa para seguir siendo competitivas y atractivas para el capital extranjero. El sistema de relaciones industriales polaco es bastante antagonista y muy pluralista, con una baja densidad de asociaciones sindicales y organizaciones empresariales y una presencia moderada de la negociación colectiva.

No obstante, estos tipos de sistemas empresariales nacionales deben tratarse con sumo cuidado. Trabajos más recientes, por ejemplo, han identificado nueve modelos a escala mundial¹¹, lo que sugiere que el análisis debe trasladarse más allá de estos marcos estáticos y en cierto modo inalterables.

En el marco del proyecto DIRECT 2, se presentan a continuación los grandes rasgos de los sistemas nacionales de relaciones laborales en los que se han examinado los objetivos del proyecto.

Bulgaria

La densidad de las asociaciones sindicales lleva veinte años descendiendo y en los últimos cinco ha caído hasta el 16-18 % del conjunto de la plantilla. Esta densidad es superior en la mayor parte del sector público, así como en el sector minero y manufacturero, pero es mucho más baja en casi todo el sector de los servicios privados. De manera análoga, y en el mismo periodo, la densidad de la afiliación a las asociaciones de empresarios también ha disminuido.

Desde 2004-2005, el mercado laboral búlgaro ha experimentado una tendencia hacia la descentralización y la negociación colectiva. Dicha tendencia es más acusada en el sector de los servicios privados, pero también en algunas industrias manufactureras como la química, la farmacéutica, la electrónica, la electrotécnica, la alimentaria, la textil, la del cuero y el calzado o la de la madera y los muebles, y menos en las industrias de fabricación de maquinaria y metalúrgica y en la producción de papel.

El alcance de la negociación colectiva en el total de la economía se estima en torno al 26-27 %¹², pero, con la desregulación y descentralización, se han observado indicios de una leve subida en los años 2020 y 2021¹³. Otras fuentes de datos sitúan esta cifra entre el 23 % y el 37%, mientras que en

¹⁰ Bohle, D. y Greskovits, B. (2012) *Capitalist Diversity on Europe's Periphery*, Ithaca Nueva York y Londres: Cornell University Press; Nölke, A. y Vliegthart, A. (2009) *Enlarging the varieties of capitalism: the emergence of dependent market economies in East Central Europe*, *World Politics*, 61: 670-702.

¹¹ Witt, M.A., Kabbach de Castro, L.R., Amaeshi, K., Mahroum, S., Bohle, D. y Saez, L. (2018) *Mapping the business systems of 61 major economies: a taxonomy and implications for varieties of capitalism and business systems research*, *Socio-Economic Review*, 16(1): 5-38. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/ser/mwx012>

¹² Datos de la CITUB.

¹³ Basados en los informes anuales de la CITUB sobre la negociación colectiva de 2020 y 2021.

el sector manufacturero se calcula en un 30-35 %¹⁴. Este rango es muy inferior en algunas ramas industriales como el sector de la automoción¹⁵.

En algunos sectores de actividad, como la minería y algunas industrias manufactureras (la metalúrgica, la de fabricación de maquinaria, la papelera y la construcción, por ejemplo) se suscriben todavía convenios colectivos sectoriales. En el sector servicios se da todavía este tipo de convenios, sobre todo en las empresas públicas y en sectores en los que existen acuerdos de colaboración entre el sector público y el privado, como por ejemplo, el del transporte. En la mayor parte del resto de sectores públicos, como la educación, la sanidad, la cultura, etc., también se firman convenios colectivos sectoriales.

Asimismo, existen convenios colectivos en algunas empresas de ámbito nacional, tanto financiadas con fondos públicos (por ejemplo, correos y ferrocarriles) como privados (por ejemplo, telecomunicaciones y algunos bancos privados). Los convenios colectivos en la administración pública se dan principalmente en determinados ministerios y organismos cuyas actividades cubren todas las regiones del país.

También existen convenios colectivos en sectores y empresas municipales financiadas con presupuestos locales (por ejemplo, el transporte, la sanidad y la educación a escala municipal). En la mayoría de los sectores, tanto públicos como privados, se formalizan convenios colectivos en el ámbito empresarial, pero su número también está decreciendo.

Según los datos de la Encuesta Europea de Empresas 2019, solo el 27 % de los entornos de trabajo cuentan con estructuras oficiales de representación de los empleados y empleadas, pero esta cifra es del 76 % en las empresas grandes, del 51 % en las medianas y de solo el 23 % en las pequeñas empresas de entre 10 y 49 trabajadores¹⁶. Las organizaciones sindicales siguen jugando el papel principal en la representación de la plantilla, pero existen asimismo muchas empresas en las que se eligen también otros representantes, como representantes para información y consultas, comités de seguridad y salud laboral y otros representantes especiales de los trabajadores con fines de protección en caso de despidos colectivos o de cambios de titularidad de la empresa. Sin embargo, en muchas compañías, sobre todo en las micro y las pequeñas, no existen asociaciones sindicales ni otro tipo de representación de la plantilla.

En lugar de la descentralización de la negociación colectiva, se concede todavía mucha importancia a las colaboraciones tripartitas, sobre todo a escala nacional y, en cierta medida, sectorial y regional/municipal. Las colaboraciones tripartitas ejercen una gran influencia sobre la formulación de la legislación laboral, el mercado de trabajo, como la fijación del salario mínimo, las actividades del mercado de trabajo, los seguros sociales y la calidad de vida.

Chipre

Chipre presenta un nivel de organización sindical relativamente elevado, con alrededor de 170 000 sindicalistas en todo el país, lo que representa un 54 % del total de empleados. No obstante, la densidad

¹⁴ <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collectivebargaining>

¹⁵ Datos de la CITUB y federaciones sindicales sectoriales.

¹⁶ Eurofound y CEDFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional). Encuesta Europea de Empresas 2019. Prácticas en el lugar de trabajo para aprovechar el potencial de los empleados, Serie Encuesta Europea de Empresas 2019, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 2020, p.111. <https://www.eurofound.europa.eu>.

de las asociaciones sindicales puede estar por debajo de esta cifra, ya que algunos afiliados se han jubilado. Las cifras de la base de datos de ICTWSS referidas a la afiliación sindical rebajaban la densidad al 43,7 % en 2016¹⁷.

En Chipre existen dos confederaciones de sindicatos principales, SEK y PEO, y varias organizaciones más pequeñas, como DEOK y POAS, además de importantes asociaciones autónomas que representan a los empleados y empleadas del sector público, a la plantilla de banca y a los profesores. Las dos mayores confederaciones se organizan en líneas generales en torno al sector industrial y cuentan con federaciones para los y las trabajadoras de la construcción, los empleados de hotel y los funcionarios del gobierno. Por ejemplo, SEK está compuesto por siete federaciones, y PEO, por nueve. Las relaciones entre las distintas organizaciones son buenas en general y estas han sido capaces de unirse en sus reivindicaciones salariales y en otras actividades.

El marco básico para las negociaciones viene establecido por el código de relaciones industriales, que fue acordado entre representantes de empresarios, sindicatos y gobierno en 1977. Este incluye un procedimiento para la resolución de conflictos y varios compromisos mutuos fundamentales, como el reconocimiento de los derechos de organización y negociación. El documento no es legalmente vinculante, pero sus términos han sido siempre respetados por las partes.

La negociación colectiva tiene lugar tanto en el ámbito industrial como en el empresarial. Algunos de los principales convenios colectivos en el ámbito industrial del sector privado se refieren a los hoteles, las industrias metalúrgicas, del petróleo y la construcción. Desde 2012, los sindicatos tienen derecho legal, en determinadas condiciones, a instar a los empresarios individuales a negociar con ellos conforme a la ley de reconocimiento de las asociaciones sindicales (Ley 55 (I)/2012). Si un empresario se niega a negociar, el sindicato puede solicitar al Registro de Organizaciones Sindicales que inicie una investigación, siempre que la unidad negociadora esté integrada por al menos 30 empleados y que, como mínimo, el 25 % de la plantilla esté afiliada al sindicato. Si se dan estas circunstancias, el Registro de Organizaciones Sindicales organizará una votación secreta y, si la mayoría de la plantilla vota a favor, el empresario estará obligado a reconocer al sindicato y negociar con él. Este reconocimiento también podrá obtenerse sin necesidad de votar cuando el sindicato sea capaz de demostrar que más del 50 % de la plantilla está afiliado a él.

Un elemento central de las relaciones industriales lo constituye el sistema de mediación y arbitraje voluntario. Este elemento, que está basado en el código de relaciones industriales voluntarias y en el servicio ofrecido por el Ministerio de Trabajo, ha sido utilizado para solucionar el estancamiento de la negociación colectiva y resolver disputas.

La representación en el lugar de trabajo se realiza a través de la estructura sindical. Aparte del área de la seguridad y salud laboral, donde todos los trabajadores y trabajadoras deben elegir un comité en aquellos lugares de trabajo con más de diez empleados, no existe ningún otro organismo que represente a los trabajadores y trabajadoras. La representación en el entorno de trabajo no está sometida a una regulación estricta, en línea con el resto del sistema chipriota de relaciones industriales. Sin embargo, el código de relaciones industriales hace referencia de forma específica a la consulta y establece que el empresario debe comprometerse a realizar una consulta conjunta en los casos en que el

¹⁷ Véase la base de datos OCDE/AIAS ICTWSS: <https://www.ictwss.org/>

sindicato o los y las trabajadoras consideren que

... una decisión ... puede afectarles [a los empleados] negativamente o puede repercutir sobre las relaciones con el empresario.

Además, la legislación promulgada en 2005 para desarrollar la Directiva de la UE en materia de información y consulta a los trabajadores ha reforzado el marco legal de la representación en el lugar de trabajo¹⁸.

Irlanda

Unos 720 000 trabajadores y trabajadoras pertenecen a alguna de las organizaciones sindicales afiliadas al Congreso de Sindicatos de Irlanda (ICTU), lo que supone una disminución de 80 000 miembros desde 2011. Más de una cuarta parte (26 %) de los trabajadores encuestados en 2021 afirmaron pertenecer a un sindicato, por lo que, a pesar del incremento del empleo en los últimos diez años (entre 2011 y 2021), las cifras publicadas por las Central Statistics Office Labour Force Surveys (CSO LFS) (Encuestas a los Trabajadores de la Oficina Central de Estadística) muestran que la afiliación sindical se ha reducido en un 31 % desde 2011. A pesar de ello, la densidad de la afiliación se ha mantenido constante durante estos diez años (con un aumento de tan solo el 3 %), mientras que los niveles de empleo en la República de Irlanda han crecido más del 22 %¹⁹.

Debido a las estrechas relaciones entre los movimientos sindicales de Reino Unido e Irlanda, que se remontan al siglo XIX cuando se unieron bajo un solo Congreso de Sindicatos, el sistema irlandés de relaciones industriales ha evolucionado desde el modelo voluntarista británico basado en un enfoque antagonista de resolución de problemas. De hecho, durante muchos años después de que Irlanda obtuviera su independencia en 1922, ambos sistemas de relaciones industriales y el alcance de los poderes legales otorgados a las asociaciones sindicales se rigieron por el mismo conjunto de leyes británicas del siglo XIX y principios del XX. El legado de las convulsiones industriales y políticas que azotaron las primeras décadas del siglo XX se refleja aún en cierta medida en las estructuras sindicales actuales.

El ICTU representa a sindicatos de las dos partes de la isla de Irlanda y, por tanto, opera bajo dos jurisdicciones legales diferentes y dos entidades políticas y económicas distintas. Es la única confederación de sindicatos de la isla y cuenta con 45 organizaciones sindicales afiliadas. Desde luego, el ICTU es un caso singular en el ámbito internacional, ya que entre sus miembros también se encuentran sindicatos extranjeros (de Reino Unido) y ejerce su actividad en la República de Irlanda y en Irlanda del Norte. Es importante destacar también que Irlanda del Norte ha desarrollado sus propias estructuras y un particular sistema de relaciones industriales diferentes de los de la República de Irlanda y Gran Bretaña²⁰.

Pese a que el ICTU desempeña un papel importante en las relaciones con los gobiernos de la República de Irlanda y de Irlanda del Norte, se

¹⁸ Directiva 2002/14/CE del Consejo.

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014:EN:HTML>

¹⁹ <https://www.cso.ie/en/statistics/labourmarket/labourforcesurvey/lfstimeseries/>
Tablas 1 y 2

²⁰ El Comité de Irlanda del Norte del ICTU aborda los asuntos específicos relativos a las relaciones laborales de Irlanda del Norte y colabora con la Confederación de Sindicatos de Reino Unido (TUC) en las cuestiones relacionadas con el Reino Unido en su conjunto

trata más de una agrupación de sindicatos autónomos e independientes que de una confederación que controle y dirija a sus sindicatos afiliados. Sin embargo, por mediación del ICTU, el movimiento sindical desarrolla posiciones comunes en asuntos de interés nacional y comunitario, como la creación de empleo, el desempleo, la seguridad y salud laboral, la educación y el bienestar social, la reforma de las relaciones industriales y la legislación. El ICTU también supervisa las actividades industriales de los sindicatos, especialmente donde es probable que se produzcan huelgas y en conflictos entre organizaciones sindicales. Es un canal para la solidaridad y el apoyo y presta servicios a través de su personal de relaciones industriales en busca de la resolución de los asuntos objeto de disputa.

La Confederación Irlandesa de Empresas y Empresarios (IBEC) es la mayor organización que representa a los empresarios en el mercado laboral. En sus filas se incluyen unas 7500 empresas y negocios organizados a través de 40 asociaciones empresariales y sectoriales que dan empleo al 70 % de los trabajadores del sector privado de Irlanda aproximadamente. Todos los sectores empresariales están representados por la IBEC, además de la industria de la construcción, la agricultura y varias organizaciones nicho como, por ejemplo, las fábricas de productos lácteos. Technology Ireland es una asociación sectorial que forma parte de la IBEC.

Italia

El sistema italiano de relaciones industriales se caracteriza por un bajo nivel de intervencionismo del Estado en casi todas las áreas del sector privado y un elevado grado de voluntarismo centrado en la preeminencia de la autonomía colectiva²¹. A lo largo de los años, la legislación se ha empleado en escasas ocasiones para regular cuestiones como la representación en el lugar de trabajo, el salario mínimo, la participación del trabajador, las huelgas y el nivel de representatividad para la firma de convenios colectivos, aunque todos ellos están contemplados en la Constitución de 1948, y su uso principal se ha visto relegado a la regulación del sector público y de los paros en servicios públicos esenciales. En su lugar, la concertación social y la negociación colectiva han jugado el papel primario en la regulación. Las tres confederaciones de sindicatos principales son CGIL, CISL y UIL, y la densidad de afiliación total se sitúa en torno al 33-35 %.

La negociación colectiva es fundamental en el sistema de relaciones industriales, que, aparte del sector público, no está regido por ninguna legislación, sino por acuerdos multisectoriales bipartitos y tripartitos. Entre los acuerdos marco multisectoriales más destacados se incluyen los firmados en 1993, 1999 y 2011. La negociación colectiva se fundamenta en una estructura dual entre los convenios colectivos sectoriales de escala nacional y los convenios colectivos descentralizados en las iniciativas de ámbito territorial. Los primeros establecieron un nivel mínimo de derechos y normas para el conjunto de la plantilla y concedieron a los agentes sociales la oportunidad de mejorar los salarios y las condiciones de trabajo a través del ámbito descentralizado.

Una ley de 1970 conocida como el Estatuto de los Trabajadores trasladó el principio constitucional de libertad sindical (art. 39.1) y lo tradujo en una serie de derechos individuales y colectivos en el centro de trabajo, incluido el derecho a elegir representantes sindicales en las unidades de producción de más de quince empleados (o de cinco en el caso de los

²¹ Bordogna y Pedersini (2019), *Relazioni industriali: L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Il Mulino

establecimientos agrícolas).

Una práctica arraigada ha conducido hacia un modelo de representación de un solo canal en el lugar de trabajo, en el que los comités de empresa son elegidos por toda la plantilla, sin distinción entre los miembros de las organizaciones sindicales y los no afiliados. Un acuerdo marco tripartito firmado en julio de 1993 reguló la naturaleza y el funcionamiento de estos comités ahora denominados Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) (Organismo de Representación Sindical Unitaria). En la elección pueden participar listas de trabajadores de cualquier filiación. El RSU tiene derecho a negociar convenios colectivos a escala empresarial y a participar en procedimientos informativos y consultivos. Además, tiene potestad para convocar una huelga, salvo que se trate de un servicio público esencial.

Los convenios colectivos se consideran vinculantes para el conjunto de los trabajadores y trabajadoras si reciben el apoyo del 50 % + 1 de los miembros del RSU, y cabe la posibilidad de celebrar un referéndum a petición de una minoría cualificada. Para las pequeñas empresas, o para aquellas en las que el trabajo es especialmente intermitente (como la construcción, el turismo, el comercio minorista y la artesanía), se prevé la representación sindical territorial multiempresa. En las empresas medianas y grandes es habitual establecer comités conjuntos tomando como referencia los convenios colectivos. Estos comités cuentan con derechos técnicos y consultivos y no pueden ser considerados un segundo canal de representación adecuado. El umbral mínimo de quince empleados influye en la cantidad de estos organismos presente en las empresas pequeñas y muy pequeñas, que constituyen la inmensa mayoría de las empresas italianas. De hecho, solo una minoría de las empresas y trabajadores hacen uso de estos comités conjuntos, lo que compromete la posibilidad de contar en la empresa con una negociación colectiva descentralizada y unas relaciones industriales más estructuradas.

Se estima que más del 80 % de los empleados en Italia están cubiertos por los convenios nacionales.

Polonia

Las relaciones industriales y laborales en Polonia presentan sus propias características particulares, que son las siguientes:

- Un sistema de cooperación social, con comités para el diálogo social y consejos nacionales y regionales del mercado laboral.
- Participación representativa (sindicatos y comités de empresa).
- Participación directa de los empleados en los procesos de gestión y toma de decisiones conjunta a través de la participación directa y la participación de los empleados en el consejo de administración.

En los últimos años se ha registrado un nivel decreciente de afiliación sindical. Asimismo, las asociaciones de empresarios pueden considerarse también débiles y afectadas por la fragmentación organizativa. Existen alrededor de cuatrocientas de estas asociaciones.

Por consiguiente, los convenios laborales colectivos tienen un alcance limitado en el rango sectorial y empresarial. Los motivos de este fenómeno son complejos y culturales, pero se centran fundamentalmente en la baja calidad del diálogo entre los agentes sociales, los niveles de confianza reducidos y la incompatibilidad estructural entre sindicatos y organizaciones de empresarios en los casos en que la negociación para acordar un convenio colectivo tiene como objeto un tema sensible o económico, puesto que los empresarios prefieren evitar los convenios

colectivos. Otra causa de la falta de acuerdo es la desfavorable situación legal²².

Incluso en el sector público, los convenios colectivos solo cubren aproximadamente a 200 000 empleados (de un total de más de 600 000). A lo largo de los años, solo ha sido posible formalizar 174 convenios, de los que solo 61 se encontraban aún en vigor en 2020²³.

En 1990, la densidad de la afiliación sindical se situaba en torno al 20-30 % de la mano de obra nacional, pero desde entonces se ha producido una caída continua, de forma que esta cifra alcanzó aproximadamente el 11 % en 2018, con un nivel similar entre los trabajadores de edades comprendidas entre los 18 y los 34 años²⁴. Un estudio de 2019 concluyó que, del total de la población adulta, solo el 6 % pertenecía a una organización sindical. Los miembros de los sindicatos suelen trabajar en el sector público y la mayoría de ellos estaban afiliados a sindicatos asociados a una de las tres grandes confederaciones del país. Las profesiones mejor representadas resultaron ser los técnicos y otro personal de grado medio, como enfermeras, suboficiales y agentes de policía (25 %)²⁵.

En este contexto, es interesante señalar que los sindicatos gozan de una mejor reputación entre los ciudadanos polacos más jóvenes. Así, el 61 % de los encuestados con una edad de 18-24 años y el 46 % de los incluidos en el intervalo de edad de 25-34 años calificaron de provechosas las actividades realizadas por los sindicatos.

España

La negociación colectiva y el diálogo social han jugado un papel fundamental en la evolución de la democracia española. Una vez que la Constitución reconoció la función de los sindicatos y las organizaciones empresariales, surgió una cultura de relaciones laborales con el desarrollo de procedimientos de negociación que involucraban a los sindicatos, a las organizaciones de empresarios y al gobierno, y diálogo social, encabezado por los sindicatos y las organizaciones de empresarios más representativos.

Comisiones Obreras (CC. OO.) y la Unión General de Trabajadores (UGT) son los sindicatos más destacados, mientras que la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) son las organizaciones de empresarios más influyentes.

Existe una larga tradición de negociación colectiva y los acuerdos son aplicables por lo general a todos los trabajadores y trabajadoras, independientemente de si están afiliados a una organización sindical. Por este motivo, la negociación colectiva en el ámbito sectorial (nacional y provincial) adquiere una especial relevancia y el número de trabajadores incluidos en los acuerdos de negociación colectiva es relativamente alto (11 397 600 de los 19 779 300 trabajadores registrados en 2019, lo que supone más del 57 %).

²² Czarzasty y Surdykowska, (2020):
<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Czarzasty+and+Surdykowska%2C+2020%3A28>

²³ Ibid.

²⁴ Matysiak et al. 2019:14.

²⁵ Newsletter del CBOS (Centro de Investigación de la Opinión Pública) (2019)
<https://www.cbos.pl/PL/publikacje/news/2020/02/newsletter.php>

La representación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas se produce a través de distintos medios:

- Comités de empresa o delegados de los trabajadores, dependiendo del tamaño de la empresa. Las empresas con menos de 50 trabajadores pueden contar con hasta tres delegados elegidos entre ellos, y las que tienen 50 o más trabajadores cuentan con un comité de empresa. El número de delegados elegidos depende del tamaño de la empresa.
- Los delegados de prevención desempeñan funciones específicas en materia de prevención de riesgos laborales. Las empresas con 50 o más trabajadores deben contar con un comité de seguridad y salud laboral.
- Todas las empresas cuentan con una sección sindical que representa a aquellos trabajadores que pertenecen a un sindicato. Los sindicatos no solo representan a sus afiliados, sino que además juegan un papel activo en las negociaciones con la empresa.

No obstante, la negociación colectiva y el diálogo social han tenido que afrontar muchos obstáculos, con importantes altibajos. La crisis financiera mundial de 2008, que resultó en altos niveles de desempleo, tuvo un impacto negativo en el diálogo social. Aunque se han mantenido los convenios colectivos con la esperanza de reorientar las políticas de empleo y salarios, no se han alcanzado acuerdos tripartitos en materia de grandes reformas en el mercado laboral, las pensiones o la educación. En realidad, los convenios colectivos alcanzados en los primeros años de la recuperación económica, a partir de 2014, afrontaron múltiples dificultades, incluidos los efectos negativos de la reforma de la negociación colectiva de 2011 y la baja capacidad de liderazgo de las propias organizaciones. El último Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (IV AENC), firmado en 2018, confirma que la situación económica está mejorando y recomienda reforzar los instrumentos de negociación colectiva para consolidar el crecimiento del empleo y la mejora de las condiciones laborales.

La pandemia del COVID-19 ha llevado al resurgimiento del diálogo social y los pactos tripartitos. Frente a la creciente polarización política en España, el periodo de la pandemia se presenta como uno de los más decisivos de las últimas décadas para el diálogo social en el país, lo que se ha materializado en la reforma laboral acordada. Por primera vez, esta reforma (Real Decreto Ley 32/2021) intenta corregir algunos de los factores que contribuyen al empleo precario y afectan negativamente a la negociación colectiva sectorial en materia de salarios.

Desde 1996, una serie de Acuerdos sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC) ha mantenido un sistema autónomo para la resolución de conflictos laborales colectivos a través de procedimientos de mediación y arbitraje gestionados por el Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA).

Capítulo 3

Participación directa: marco legal, práctica y experiencias

Volviendo sobre la definición de participación directa del capítulo 1, llama la atención que en su desarrollo no hayan intervenido los requisitos legales en ninguno de los seis Estados miembros de la UE participantes en este proyecto²⁶. En todos los casos, la participación directa es el resultado de una iniciativa de gestión o de un acuerdo con las organizaciones sindicales. En realidad, el único derecho legal común a la participación representativa de los empleados presente en los seis países es el relativo a los comités de seguridad y salud laboral.

La Comisión Europea lleva mucho tiempo promoviendo distintas modalidades de participación como medio para conseguir una mayor autonomía de los empleados y la modernización de las formas de organización del trabajo²⁷. La participación se considera un recurso para mejorar las condiciones laborales y aumentar la competitividad de las empresas europeas. Sin embargo, como han señalado los analistas, la Comisión Europea empezó a poner el foco en la participación representativa a principios de la década de 1970 y no fijó su atención en la participación directa hasta los primeros años de los noventa²⁸.

La Comisión ha adoptado un enfoque multidimensional para contribuir a la modernización de la organización del trabajo. Ha financiado investigaciones y nuevos programas, en los que Eurofound ha desempeñado una función primordial, con el proyecto EPOC entre sus principales aportaciones²⁹, así como una serie de encuestas a empresas. En 1999, la Comisión estableció la Red Europea de Organización del Trabajo (EWON). El objetivo de esta red consiste en desarrollar nuevas formas de organizar el trabajo en los Estados miembros de la UE. Se encomendó a la EWON la promoción del alejamiento del modelo de gestión taylorista dominante hacia principios de trabajo colectivo y autoorganización³⁰.

Bulgaria

La participación directa en la gestión empresarial no es un elemento fundamental en las relaciones industriales, por lo que rara vez ha sido

²⁶ De hecho, la ley desempeña un papel muy restringido en el desarrollo de la participación directa en toda la UE y el EEE y solo se limita a fomentar este tipo de participación en algunos países. Véase Gold, M. y Hall, M. (1990) *Legal Regulation and the Practice of Employee Participation in the European Community*, Documento de trabajo: EF/WP/90/41/EN (Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo). Muy poco ha cambiado en los últimos treinta años a este respecto.

²⁷ Cressey, P. (2009), *Employee Participation en: M. Gold (ed.) Employment Policy in the European Union*, Palgrave Macmillan) Basingstoke, pp. 139-159.

²⁸ Gill, C. y Krieger, H. (2000), *Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model?*, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, 1.ª edición: 110.

²⁹ *Teamwork and High Performance Work Organization*, Dublín: Eurofound, 2007. Disponible en: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf

³⁰ EWON 2001, *New Firms of World Organisation. The Benefits and Impact on Performance*, ponencia presentada a la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea. Bruselas.

objeto de estudio desde 1990. Con frecuencia se realizan análisis de la participación representativa, pero no existen estudios sobre los aspectos particulares de la participación directa. Esta ausencia de estudios se debe a la falta de selección representativa de ejemplos y buenas prácticas, y de interés científico en este aspecto de las relaciones laborales.

En general, las principales formas de participación directa en los procesos de gestión en los que esta existe son las siguientes:

a) Formas consultivas, como encuestas sobre las opiniones de la plantilla o reuniones en el lugar de trabajo y sistemas para recopilar sugerencias e ideas innovadoras de los empleados.

b) Delegación de funciones, como la participación en el control de calidad, la delegación de la autonomía individual o grupal en el lugar de trabajo o los equipos de proyecto.

Los principales asuntos tratados con la plantilla a través de la participación directa están relacionados con el proceso de producción, la tecnología, la calidad, la productividad, el horario de trabajo, la seguridad y salud laboral y las políticas medioambientales. En ciertos casos, también se tratan cuestiones y asuntos sociales relacionados con la conciliación de la vida familiar y laboral.

La Tercera Encuesta Europea de Empresas 2013 de Eurofound hace referencia a la participación directa. De acuerdo con esta, el 53 % de las empresas encuestadas en Bulgaria cuenta con buenos mecanismos para el intercambio de información entre la dirección y la plantilla y una buena comunicación que garantiza la inclusión y el apoyo de los trabajadores y trabajadoras. En el 25 %, las medidas adoptadas son insuficientes y los cambios para mejorar el intercambio de información interna y la comunicación son escasos, aunque existe cierta implicación de la plantilla. En el 18 % de las empresas, los sistemas de intercambio de información y comunicación registran un nivel medio, pero no existe apoyo ni implicación por parte de los trabajadores. En el 50 % de las pequeñas empresas encuestadas, los trabajadores toman parte (de una forma u otra) en las decisiones de gestión, y en el 17 % se les consulta³¹.

Es interesante destacar que, en las medianas empresas, la proporción relativa de casos de participación directa en el proceso de toma de decisiones es de un 37 %, mientras que en las grandes empresas este porcentaje cae hasta el 31 %. Esto se debe probablemente al hecho de que en las pequeñas y medianas empresas existen más oportunidades de aplicar la forma legalmente establecida de junta general y de utilizar otros mecanismos de participación directa, mientras que, en las empresas más grandes, el elevado número de trabajadores no permite brindar suficientes oportunidades de comunicación directa³².

Un estudio posterior, el DIRECT (2016-2018), reveló que entre los y las representantes de las federaciones sindicales sectoriales, la participación directa es útil para alcanzar una productividad más alta, introducir nuevas soluciones tecnológicas o mejorar las existentes, y para favorecer la iniciativa, con lo que se consigue una mayor competitividad y un desarrollo sostenible del negocio. Se observaron diferentes tipos y modalidades de participación directa en todas las

³¹ Eurofound (2013), Tercera Encuesta Europea de Empresas 2013. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>

³² Eurofound (2013), Tercera Encuesta Europea de Empresas. Direct and indirect employee participation. Akkerman, A., Sluiter, R. y Jansen, G. Luxemburgo (2015).

empresas seleccionadas, además del tratamiento de una gran cantidad de cuestiones. No existen diferencias en los modelos de participación directa en función de la titularidad (privada o pública) o del sector (manufacturero o de servicios)³³.

La participación directa es más efectiva en empresas donde se implementan formas específicas de organización del trabajo, como la producción ajustada. Sin embargo, aunque no existe una resistencia visible a este tipo de organización del trabajo en estas empresas, los representantes sindicales comparten ciertos temores en relación con su funcionamiento real. En particular, estos temores se centran en la intensidad del trabajo, el horario laboral y otras cuestiones relacionadas con la seguridad y la salud. Parece que los intereses de los trabajadores requieren modelos de organización del trabajo y de participación directa que combinen la productividad y la calidad con unas condiciones laborales aceptables³⁴.

En algunas empresas, la participación directa convive con nuevas formas de organización del trabajo y con la flexibilización de los modelos laborales, tanto interna como externamente. No obstante, la influencia de los trabajadores y los sindicatos en esta flexibilidad es relativamente baja o inexistente. En un número limitado de asuntos relacionados con la organización del trabajo se consulta a los trabajadores. Los empleados no influyen sobre el horario laboral ni sobre la organización del trabajo, a excepción de decisiones específicas sobre rotación de puestos, ausencias/bajas, etc.³⁵.

La mayoría de las empresas encuestadas comparten la opinión de que las condiciones fundamentales para implementar la participación directa son la existencia de un buen ambiente de trabajo, la cultura organizativa, la confianza entre los empresarios y los trabajadores y sus representantes (incluidos los sindicatos), el desarrollo del diálogo social y la buena voluntad de las partes. Los resultados de los estudios demuestran la existencia de cierta correlación entre la calidad de las relaciones industriales y el uso de ciertas formas de participación directa. Además, en contra de la hipótesis que afirma que la participación directa podría conducir a un apoyo reducido a los sindicatos, esta práctica y estos resultados no se han confirmado³⁶.

Los datos recogidos en las encuestas realizadas en el marco del proyecto DIRECT (2016-2018) indican que la mayoría de los empresarios y algunos representantes sindicales comparten la idea de que la participación directa y otras formas de democracia en el lugar de trabajo están interrelacionadas y podrían ser complementarias. La mayor parte de los encuestados reconoce que no suelen surgir conflictos entre las distintas formas de democracia en el lugar de trabajo, con algunas excepciones, como cuando los intereses de determinados equipos de trabajo o grupos de trabajadores son incompatibles con los intereses de la mayoría del resto de trabajadores, por ejemplo, en casos de trabajo por turnos, seguridad y salud laboral o sistemas de pago, tal y como confirman los representantes de la federación sectorial de trabajadores de casi todos los ramos del sector alimentario. Todas estas empresas han

³³ Ribarova, E., Atanasova, I., Mincheva, M. y Brankov, D., Direct employee participation in Bulgaria. Informe nacional del proyecto DIRECT – VS/2016/0305. 2018.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ribarova, E. y Daskalova, N., Going up the high road. Rethinking the role of social dialogue to link the welfare to competitiveness. Informe nacional de Bulgaria, 2014, VS/2013/0349.

³⁶ Op. cit.

aplicado cambios en la organización del trabajo, pero estos se centran en los objetivos empresariales y en las mejoras de la productividad y la competitividad, más que en las necesidades de los trabajadores³⁷.

La participación directa y la representación de los trabajadores en el ámbito de la empresa

De acuerdo con la mayor parte de los datos obtenidos en el estudio realizado en el marco del proyecto DIRECT, existe un vínculo suficientemente estable entre la participación directa y los procesos de información y consulta, así como con las condiciones laborales de los comités, aunque algunos aspectos de las condiciones laborales y de seguridad y salud se encuentran entre los temas más frecuentes de consulta individual y grupal. Se han realizado consultas e incluso negociaciones con los sindicatos sobre los mecanismos de implementación de la participación directa, pero no se les ha facilitado suficiente información sobre las características y los resultados de dicha implementación. Existen evidencias que indican que algunos y algunas representantes de los sindicatos y directivos infravaloran la importancia de la participación directa y su impacto en la gestión empresarial, en el rendimiento del trabajo y en la calidad de la vida laboral³⁸.

Opiniones de los sindicatos y los empresarios sobre la participación directa

La representación sindical y el empresariado consideran, por lo general, la democracia industrial como un instrumento de información, consulta y, en cierta medida, participación en la administración (toma de decisiones), ya que no existe un marco normativo claro para esta última. Algunos representantes de los sindicatos señalan que las opiniones recibidas por los comités de información y consulta son percibidas básicamente como una forma de participación directa.

Algunos representantes sindicales, tanto en el ámbito nacional como sectorial, creen que la participación directa podría incrementar la democracia industrial (incluida la negociación colectiva) y las relaciones industriales en general, además de la motivación para trabajar y la productividad. Tanto los empresarios como los representantes sindicales encuestados opinan que la participación directa es un enfoque desde la gestión que se dirige sobre todo a mejorar la productividad y el desarrollo corporativo.

En muchos casos, las posturas de los empresarios y los sindicatos acerca de la participación directa parecen muy similares. Esta conclusión se deriva de las formas prácticas aplicadas en los sectores analizados y su importancia, cuyos objetivos son mejorar el proceso de producción, la organización del trabajo, la productividad y, en algunas ocasiones, la seguridad y salud laboral, con referencias menos habituales a cuestiones sensibles como los salarios, las prestaciones sociales, etc.

La participación directa y los intereses de los trabajadores y los empresarios

En relación con este tema, la mayoría de los estudios se centran en el enfoque estructural y describen las funciones y los puestos de dirección.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

De acuerdo con el último análisis sobre el rendimiento de las estructuras empresariales en sus entornos laborales específicos, uno de los principales factores determinantes del éxito es la mejora continua en la motivación de la plantilla y, en particular, la participación directa (en sus diferentes modalidades) en el proceso de las actividades de la empresa, la gestión o la estructura empresarial. A este respecto, es especialmente importante el objetivo de incrementar de forma continua el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones en el ámbito de la dirección, lo que reforzaría el proceso de gestión. En términos generales, la participación de los empleados está dirigida por los directivos sobre la base de la cultura corporativa existente y los procedimientos establecidos, pero no suele ser suficiente. En consecuencia, se están creando normas jurídicas para mejorar este proceso. Estas afectan sobre todo de forma indirecta a la Unión Europea, ya que suelen obligar a los empresarios a tomar medidas relacionadas con la participación de los empleados en todas sus estructuras representativas, como las organizaciones sindicales o los comités de empresa.

El enfoque de la UE en cuanto al derecho de sociedades y el gobierno corporativo se caracteriza por ser minimalista, ya que se basa en una mínima intervención regulatoria y en el principio de reconocimiento mutuo³⁹. La acción de la UE se limita a eliminar barreras para las actividades económicas transfronterizas, no a fomentar un modelo europeo de gobierno corporativo, por lo que en realidad se considera un enfoque desregulador. La participación de los empleados en la toma de decisiones es tratada por muchos empresarios y sus organizaciones en los Estados miembros como una posible carga para las empresas, no como un activo o un derecho a la igualdad⁴⁰. Las consecuencias de este enfoque son el deterioro de los derechos de participación de los trabajadores y la inconsistencia en la aplicación del acervo comunitario. Los directivos de las empresas son libres de interpretar la legislación europea de forma selectiva para minimizar las obligaciones que les corresponden según la legislación nacional. Además, pueden organizar sus estructuras corporativas para optar por leyes nacionales menos inconvenientes, como las empresas fantasma (empresas con domicilio registrado [solo una dirección postal] en un país con un sistema fiscal favorable que llevan a cabo sus actividades en otros países para minimizar sus obligaciones tributarias).

No obstante, la Confederación Europea de Sindicatos (CES), algunas organizaciones de empresarios e investigadores académicos intentan fomentar el modelo de buen gobierno corporativo, que incluye distintos aspectos de la participación de los empleados en la gestión, incluidas las empresas multinacionales y el proceso de fusiones y adquisiciones transfronterizas. Se concede prioridad a la información y la consulta, así como a la representación de los trabajadores en los órganos de supervisión y gestión de la empresa. Aunque la participación directa aún se encuentra en un segundo plano, se está abriendo camino de forma constante en la práctica (sobre todo en las empresas multinacionales) y en las mesas de diálogo entre sindicatos, académicos y, a veces, representantes de los directivos y empresarios.

La participación directa está presente en las empresas en las que existen mejores relaciones industriales. Los vínculos entre las modalidades de participación directa y la representación de los trabajadores no son

³⁹ Gold, M. (2009), Overview of EU Employment Policy, en: M. Gold (ed.), Employment Policy in the European Union. Origins, Themes and Prospects. Basingstoke: Palgrave Macmillan), pp.1-26.

⁴⁰ Basado en los datos aportados por las organizaciones de empresarios.

todavía lo suficientemente visibles.

Los sindicatos de todas las empresas encuestadas están a favor de la participación directa, e incluso en dos de las empresas se encuentran involucrados en las negociaciones para su implementación, aunque la implicación sindical para la puesta en marcha de prácticas de participación directa aún tiene que mejorar⁴¹. Los sindicatos necesitan más información sobre las formas y los resultados de la participación directa y su impacto en la calidad de la vida laboral y en los derechos de los trabajadores. Esto también es aplicable a la relación entre otras formas de participación y representación de los trabajadores⁴².

Chipre

Participación directa: legislación nacional

La forma en que se han desarrollado las relaciones industriales en Chipre ha llevado a preferir las modalidades representativas de participación de los empleados sobre las modalidades directas, y la participación de los trabajadores se ha hecho patente a través de la representación ejercida por las organizaciones sindicales. El sistema de gestión de las relaciones industriales en términos de trabajo y seguridad social se organiza principalmente a través de una colaboración tripartita que se consigue gracias a una red de órganos consultivos, comités y consejos tanto permanentes como ad hoc. Esta red aborda diversas cuestiones laborales y sociales, como:

- Empleo
- Condiciones de trabajo
- Formación profesional
- Seguridad y salud laboral
- Seguridad social y bienestar

Además, las relaciones bilaterales son muy importantes, mientras que la negociación colectiva (en el ámbito sectorial y empresarial) es la columna vertebral del sistema de relaciones industriales, ya que la mayor parte de los términos y condiciones de empleo se determinan mediante convenios colectivos. El diálogo social constituye una práctica duradera y consolidada entre el gobierno, los empresarios y las organizaciones sindicales, y ha establecido el marco y el fundamento para las políticas nacionales de carácter social y laboral. El diálogo social ha sido aceptado desde principios de la década de 1960 por todas las partes implicadas y, en el marco del mismo, se han implantado algunos organismos consultivos tripartitos:

- Consejo Consultivo Laboral
- Comité Consultivo Económico
- Comité de Empleo Nacional

Por último, y conforme han ido surgiendo necesidades específicas, se han establecido varios comités ad hoc con el fin de analizar y poner en práctica distintas cuestiones en el contexto de la colaboración tripartita.

⁴¹ Las empresas implicadas en el estudio realizado en el marco del anterior proyecto DIRECT fueron las filiales búlgaras de Carlsberg (2 unidades) y el aeropuerto de Sofía. Véase Direct employee participation in Bulgaria. Informe nacional DIRECT – VS/2016/0305. 2018. Op. cit.

⁴² Ibid. Véase también Going up the high road. Rethinking the role of social dialogue to link the welfare to competitiveness. VS/2013/0349. Informe nacional de Bulgaria. 2014. Autores: Ribarova, E. y Daskalova, N., op. cit.

En Chipre no existe la representación de los empleados en la toma de decisiones en el ámbito del consejo de administración.

Sin embargo, sí existen los comités de empresa y funcionan de forma satisfactoria. Los representantes de los trabajadores participan en los comités de empresa junto con los representantes empresariales, y estos comités se centran en lo siguiente:

- Seguridad y salud laboral
- Sistemas de producción
- Horarios de trabajo
- Disciplina y reclamaciones personales

A partir de las conclusiones de los estudios realizados, el sistema implantado desde la década de 1960 y todo el análisis anterior, queda claro que la participación representativa (o indirecta) es la modalidad principal de representación de los empleados⁴³. Además, en su trabajo *Worker Representation in Europe*, Fulton afirma que:

La representación en el lugar de trabajo en Chipre se realiza a través de la estructura sindical. Aparte del área de la seguridad y la salud, donde todos los trabajadores deben elegir un comité en aquellos lugares de trabajo con más de diez empleados, no existe ningún otro organismo que represente a los trabajadores⁴⁴.

Por otro lado, el informe de Eurofound *Living and Working Conditions 2017* establece que:

Chipre cuenta con una escasa tradición relacionada con el establecimiento de las estructuras existentes de representación de los empleados. En este contexto, las principales estructuras de representación hasta la fecha hacen referencia a la representación sindical y a los comités de seguridad, mientras que estructuras establecidas recientemente como los Comités de Empresa Europeos (EWC) no parecen muy viables⁴⁵.

En la Encuesta Europea de Empresas 2019 se observan otros hechos interesantes que subrayan la modalidad representativa de participación de los empleados en Chipre: el 40 % de las empresas se muestran a favor de las estructuras de mando y control, y el 55 % aproximadamente ofrecen autonomía selectiva. Además, el 53 % de los directivos encuestados opinan que la implicación directa de los empleados provoca retrasos⁴⁶.

En otro estudio anterior realizado por Eurofound, la Tercera Encuesta Europea de Empresas 2013, se señalaba que menos del 9 % de las empresas chipriotas contaban con equipos autónomos y que era muy poco probable encontrar en el país la implicación en la toma de decisiones en tareas diarias⁴⁷. La Quinta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (2010) intenta identificar el grado de autonomía de los empleados para la realización de tareas en distintos países de la UE, con referencia al control que los empleados pueden ejercer sobre sus

⁴³ Kapartis, C., *Social Dialogue and Social Systems - The case of Cyprus*, marzo de 2003.

⁴⁴ Fulton, L., *National Industrial Relations*, actualización (2019-2021).

⁴⁵ Cyprus: Working life country profile:
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/cyprus-working-life-country-profile>

⁴⁶ Encuesta Europea de Empresas 2019 de Eurofound.

<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019>

⁴⁷ Op. cit.

tareas laborales directas⁴⁸. Las cifras de esta encuesta correspondientes a Chipre tienden a ser bastante bajas. Según este mismo estudio, no existía una correlación significativa entre la capacidad de los recursos humanos y la presencia de organizaciones con un alto nivel de implicación.

De acuerdo con nuestro análisis, es obvio que la participación directa no tiene una relación manifiesta con la economía nacional. La forma en la que se ha estructurado la economía y el sistema de relaciones industriales favorecen la participación representativa. Además, de nuestro estudio no se derivan evidencias claras de la existencia de una relación entre la participación directa y el contexto institucional. La coordinación de los salarios sigue estando en manos de los sindicatos cuando los empleados están afiliados, y en los casos en que no lo están, son los empresarios quienes controlan completamente los niveles salariales.

Parece que todos los agentes sociales también favorecen la participación representativa. De nuestro anterior estudio (primer proyecto DIRECT, 2016-2018) se extrae que, aun cuando los sindicatos no reclamen la participación directa, no se opondrían a su introducción y la apoyarían en la medida en que crean que no constituye una amenaza para ellos. Nada indica además que los gobiernos hayan concedido incentivos a los agentes sociales a lo largo de los años para fomentar la participación directa.

Ninguno de estos asuntos crea o estimula la necesidad de cualquier forma de diálogo social con respecto a la legislación relativa a la participación directa. Es evidente que, en general, la participación directa, tal como se ha definido el término en este proyecto, no existe en Chipre. Sin embargo, uno de los aspectos que atrae más atención y que hace referencia a los agentes sociales tiene que ver con los comités de seguridad y salud laboral, que están regulados en la legislación y que se consideran en la mayoría de los casos una forma de participación directa. En las empresas con más de diez empleados es un requisito legal establecer un comité que incluya empleados para supervisar las condiciones laborales en materia de seguridad y salud en el trabajo. Aunque el término condiciones laborales puede relacionarse de algún modo con determinados aspectos que se incluyen en la definición de participación directa, este análisis se inclina por que no sería el caso y que la participación directa en su conjunto no es patente en la economía, al menos teniendo en cuenta la definición del término considerada en este proyecto (véase la página 6).

Opiniones de los sindicatos y los empresarios a escala nacional

La participación directa no es una característica de las relaciones industriales. De hecho, el representante del gobierno ha expresado muy claramente que no existe ninguna política pública relativa a la participación directa⁴⁹. Teniendo en cuenta que los niveles de diálogo social y de cooperación tripartita son elevados, si la participación directa fuera un factor principal en la agenda del gobierno, constituiría la base para abrir el diálogo social entre todas las partes para su

⁴⁸ Quinta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo de Eurofound (2010). <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>

⁴⁹ Responsable del Departamento de Relaciones Industriales tras la entrevista del análisis de la segunda fase del proyecto DIRECT 2 sobre las relaciones industriales entre las partes interesadas.

regulación e implementación, pero esto aún no ha sucedido. Además, ni los sindicatos ni los empresarios al más alto nivel cuentan con políticas de participación directa⁵⁰.

No obstante, tanto los sindicatos como los empresarios hacen referencia a las empresas afiliadas a sus organizaciones que han implementado la participación directa⁵¹. Los empresarios afirman que esta implementación fue decisión de la dirección en el 50 % de los casos, iniciativa de los sindicatos en el 30 % y una petición de los trabajadores en el 20 % restante. Por contra, los sindicatos no se pronuncian sobre la introducción de la participación directa como resultado de su propia iniciativa en las entrevistas del estudio, lo que es otro indicador de que no tienen intención de reclamar este tipo de participación, al menos por el momento. Sería sorprendente que así fuera, ya que el primer proyecto DIRECT determinó que, aunque los sindicatos no se oponen a la participación directa como tal, son bastante escépticos en cuanto al mal uso de la misma que puede hacer la dirección y se muestran reacios en cierta medida a la presentación de una iniciativa para su implementación.

A lo largo del estudio se ha demostrado que existe un malentendido en cuanto a lo que implica la participación directa. Por ejemplo, los sindicatos hacen referencia claramente a los comités de seguridad y salud laboral y a los comités ad hoc para tratar asuntos relacionados con el personal del sector semipúblico. Esto no puede constituir la base para la participación directa, sobre todo en lo que se refiere a la delegación de autoridad y autonomía a los empleados para la ejecución diaria de sus actividades y responsabilidades. Además, la Federación de Empresarios menciona, sin especificarla, una modalidad de participación directa implementada en el ámbito de la empresa. Un examen más minucioso de sus respuestas muestra que estas referencias están estrechamente relacionadas con la formalización de acuerdos de información y consulta y, por supuesto, de comités de seguridad y salud laboral⁵².

Tanto las organizaciones sindicales como la Federación de Empresarios sostienen que la participación directa conduciría a resultados positivos, tales como mejoras en la organización del trabajo, la seguridad y salud laboral, el entorno, el bienestar del trabajador, los planes de trabajo, la conciliación de la vida familiar y laboral, y la satisfacción profesional. Además, los empresarios son de la opinión de que la participación directa generaría también cambios en la remuneración. Los representantes del gobierno piensan que la participación directa llevaría a una mejor organización del trabajo.

Parece que todos los agentes sociales entienden la importancia de la participación directa y los beneficios que puede reportar, lo que podría

50 Basado en el análisis de la segunda fase del proyecto DIRECT 2 y las opiniones expresadas por el secretario general de la Confederación de Trabajadores de Chipre (SEK) y el director de la Federación de Empresarios e Industriales (OEB).

51 Ibid.

52 Basado en el análisis de la segunda fase del proyecto DIRECT 2 y las opiniones expresadas por el director de la Federación de Empresarios e Industriales (OEB).

ser un indicador de las futuras conversaciones sobre su implementación. Sin embargo, con respecto a los efectos de la participación directa sucede todo lo contrario: los sindicatos afirman que su implantación tendría las siguientes consecuencias:

- Una mayor intensidad de trabajo.
- Un mayor estrés en el lugar de trabajo.
- Cambios en las disposiciones relativas al horario laboral.
- Mayor responsabilidad con las mismas condiciones de trabajo.
- Mayor responsabilidad sin un aumento de sueldos.
- Menor acción colectiva y remuneración reducida.

Los empresarios se muestran en total desacuerdo con la impresión de los sindicatos y aseguran que ninguno de estos efectos adversos se debe a la participación directa.

Evidentemente, si tuviéramos que ceñirnos a la definición de participación directa de este proyecto, nuestro análisis general de las estructuras nacionales de relaciones laborales y el hecho de que la participación representativa ya existe, pero no así una base legal para la participación directa ni ejemplos sólidos de su implementación en el lugar de trabajo, estas respuestas de organizaciones sindicales y empresarios no serían más que una hipótesis. Cabe destacar, no obstante, que, de acuerdo con las respuestas disponibles en este proyecto, existen indicios de cierto tipo de participación directa en la economía. Esta participación, empero, procede principalmente de la legislación y parece en gran parte limitada a los comités de seguridad y salud laboral y a los comités de personal que se encuentran en los sectores público y semipúblico.

Los agentes sociales nacionales declaran que la participación directa está presente en el mercado laboral, y debe ser cierto, pero no conocen ejemplos específicos que lo evidencien. Da la impresión de que sus respuestas están de algún modo guiadas por su percepción del funcionamiento de los comités antes mencionados, aunque, como sabemos, dichos comités cubren solo los aspectos consultivos de la definición de participación directa. Dado que no existe ninguna prueba relacionada con los aspectos de delegación de la participación directa y sus efectos, resulta obvio que algunas respuestas serían hipotéticas, de ahí estos comentarios. Esto no significa que el criterio de los agentes sociales nacionales sea incorrecto ni mucho menos, pero deben señalarse los aspectos parciales de su enfoque.

Irlanda

Participación representativa

En el sector privado irlandés no existe ningún sistema legal para la representación de los empleados fijos. Aquellos que trabajan en lugares de trabajo sindicalizados están representados por sindicatos. En la mayoría de los casos, los trabajadores están representados por medio de sindicatos o no lo están en absoluto. No obstante, como resultado de la Directiva 2002/14/CE, por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores, se promulgó

una nueva ley para facilitar los acuerdos⁵³. Por desgracia, no constan estudios definitivos recientes que proporcionen información sobre cuántos acuerdos en el ámbito empresarial se han formalizado (si se ha formalizado alguno) como resultado de esta ley.

Por otra parte, en el sector público, las agencias estatales y las empresas comerciales semiestatales presentan organismos tipo comité de empresa de información y consulta regulados por ley (las llamadas estructuras de subcomité o de colaboración) como parte de un marco general de participación, aunque, de nuevo, funcionan en paralelo a los acuerdos de relaciones industriales antagonistas. Además, cinco empresas semiestatales y seis agencias estatales tienen acuerdos de representación de los trabajadores en el ámbito del consejo de administración (BLER), conocidos como responsables de los trabajadores⁵⁴.

Participación directa

Un aspecto de los Acuerdos de Colaboración Nacional (de 1987 y 2009) fue la inclusión de una serie de pactos locales de diálogo social que resultaron en el desarrollo de innovación en el lugar de trabajo y que evolucionaron hasta acuerdos de participación directa en el ámbito de la empresa. Dicho desarrollo se produjo también en el contexto de una amplia variedad de normas comunitarias relativas a la implicación de los empleados, como la Directiva sobre información y consulta en el lugar de trabajo, los Comités de Empresa Europeos (EWC) y los representantes de los empleados en el consejo de administración de las Empresas Europeas (SE). En cuanto a los EWC, los sindicatos los consideran útiles para obtener información avanzada sobre las políticas empresariales transnacionales y sus posibles enmiendas, y como sistema de preaviso.

Las conclusiones de las investigaciones publicadas a lo largo de un periodo de unos setenta años demuestran de forma convincente que la introducción de prácticas de empoderamiento en el lugar de trabajo, incluida la participación directa, resulta en una mejora significativa de la productividad (entre el 20 y el 60 % según algunos estudios)⁵⁵ y otros indicadores de rendimiento como el compromiso de los empleados, la salud y el bienestar. Los resultados de las encuestas reflejan que solo el 15 % de las empresas que operan dentro de la UE parecen utilizar prácticas de innovación en el lugar de trabajo de forma sistemática en toda la organización. El principal obstáculo a la introducción de este tipo de innovaciones es la reticencia de la dirección a ceder el control dentro de la empresa o a admitir que podrían mejorar la productividad y los resultados. Los retos de la digitalización añaden aún más urgencia a esta cuestión⁵⁶.

Existe un potente argumento tecnológico sobre el potencial de la automatización para eliminar el trabajo repetitivo y mejorar la organización racional del trabajo, pero este argumento entra en

⁵³ O'Mara, C. (2003) Informing and Consulting with the Workforce - What the New Directive means for Ireland's Voluntarist Tradition, *Commercial Law Practitioner*, 15-16.

⁵⁴ O'Kelly, K. P. (2020), Challenges and way forward for worker participation in Ireland. Presentación en PowerPoint, Conferencia del Instituto Sindical Europeo (ETUI), Dublín, 23 de enero de 2020. Véase también Board-level employee representation in Ireland, en: Gold, M., Kluge, N. y Conchon, A. (eds.) (2010), *In the Union and on the Board: Experiences of Board-level Employee Representatives across Europe*, Instituto Sindical Europeo (Bruselas), pp. 117-135.

⁵⁵ Presentación del profesor Peter Totterdill, UK Work Organisation Network y Workplace Innovation Europe CLG. Seminario conjunto DIRECT de Irlanda y Reino Unido, op. cit.

⁵⁶ Ibid.

conflicto con las nuevas formas de estimular el potencial humano a través de innovaciones impulsadas por los empleados que se basan en el diálogo para cerrar la brecha entre la tecnología y el potencial de la plantilla. Los entornos laborales europeos necesitan crear una cultura de la innovación basada en sinergias entre:

- La voz en el ámbito estratégico, oportunidades frecuentes de reflexión, pensamiento creativo y mejoras continuas.
- Reestructuración de la organización en su conjunto para reducir la jerarquía y eliminar la comunicación deficiente.
- Equipos autogestionados y autonomía individual para trabajar.

Este enfoque es una de las partes fundamentales de Essential Fifth Element:

...un enfoque integrado sobre la innovación en el lugar de trabajo que crea un alto rendimiento, mayor nivel de compromiso y excelentes espacios para trabajar. Construye lugares de trabajo en los que las personas de todos los niveles hacen el mejor uso posible de sus conocimientos, su talento y su creatividad⁵⁷.

El papel del IDEAS Institute⁵⁸

En consecuencia, los sindicatos, y SIPTU en particular, han adoptado la política de intentar trabajar con empresas con problemas para ayudarlas a proteger el empleo mediante la introducción de acuerdos conjuntos de innovación en el lugar de trabajo. El objetivo consiste en hacer que las empresas irlandesas sean más sostenibles y mantener los puestos de trabajo. No obstante, para que este proceso tenga éxito, todas las partes deben aceptarlo: los directivos de categoría superior y media, los empleados, los sindicatos, etc.

El IDEAS Institute fue creado en febrero de 2001 por SIPTU como una sociedad de responsabilidad limitada. Se trata de un organismo independiente que opera dentro del sector comercial y que es una organización benéfica registrada.

El instituto ofrece innovación en el lugar de trabajo y formación con los objetivos de mantener el empleo y la afiliación a los sindicatos, reducir la pérdida de puestos de trabajo y contribuir a crear otros nuevos, mejorar las competencias de los trabajadores y fomentar la organización sindical a la vez que estimula la competitividad de las empresas. Su papel es fundamental gracias a la formación que proporciona en todos los niveles dentro de las empresas participantes. Se calcula que cada puesto de trabajo que se pierde en la economía cuesta al Estado 20 000 €, por lo que la conservación del empleo es una prioridad⁵⁹.

El propósito del instituto es facilitar el cambio en las empresas a través de una implicación real de los empleados. El trabajo que realiza con las empresas irlandesas se deriva de un compromiso adoptado en el Acuerdo de Colaboración Social Nacional, Towards 2016, para configurar un Grupo de Alto Nivel que desarrolle una estrategia para el sector manufacturero⁶⁰.

⁵⁷ Véase: <http://www.goodworkplaces.net/Default.aspx?Page-ID=13734666&A=SearchResult&SearchID=1043885&ObjectID=13734666&ObjectType=1>

⁵⁸ Presentación de Tony Murphy, IDEAS Institute, seminario conjunto DIRECT de Irlanda y Reino Unido, op. cit.

⁵⁹ Gerry McCormack op. cit. Véase también: <http://ideasinstitute.ie/about/>

⁶⁰ Gobierno de Irlanda, Dept of An Taoiseach, Towards 2016: Ten-year Framework Social Partnership Agreement, 2006, página 20.

En el informe del Grupo en 2008 se señala que:

*Las empresas de éxito se implicarán en el desarrollo de una cultura participativa en la que la dirección y los empleados trabajen de forma colectiva para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en beneficio de todos*⁶¹.

Así, en noviembre de 2011 se adoptó en una Conferencia Estratégica sobre el Sector Manufacturero una Iniciativa de Política Conjunta para implementar innovaciones en el lugar de trabajo a través del departamento encargado de la actividad industrial de SIPTU. Para poner esta estrategia en práctica, debían implicarse todas las partes interesadas, incluidas las correspondientes agencias estatales irlandesas, y el objetivo prioritario era salvar los puestos de trabajo:

*...debemos cambiar, evolucionar y mejorar si queremos garantizar la supervivencia y el crecimiento en el futuro...*⁶²

Keegan y O'Kelly destacan que el cambio es difícil, por lo que la innovación en el lugar de trabajo es un reto para todas las partes involucradas dentro de la empresa. Todas esas partes tienen que entender y aceptar por qué se ha introducido la innovación en cuestión y por qué el cambio es necesario. Desde el principio es recomendable contentar a todo el mundo.

Cuando se decide introducir un cambio en el área de trabajo, se puede hacer de varias formas:

- Mediante un diálogo racional (que rara vez funciona).
- Mediante poder, que es el enfoque más común (y que genera oposición).
- Mediante el convencimiento de las partes (que es la mejor opción, pero requiere auténtico liderazgo).

En las intervenciones del IDEAS Institute se utiliza una combinación de los elementos positivos de los tres enfoques y se adopta uno combinado que tenga en cuenta los sindicatos y los equipos de dirección, y se organiza como sigue:

- Se configura un comité de dirección conjunta que supervise el proceso.
- Se forma al equipo conjunto para desarrollar la visión de futuro.
- Se establece un grupo de dirección conjunta responsable de controlar el progreso y proporcionar apoyo.

Esta filosofía constructiva que sustenta el proceso:

genera CONFIANZA y LIBERA el POTENCIAL CREATIVO de TODA LA PLANTILLA.

En la literatura académica se sugieren siete áreas de pérdida en la producción:

Transporte; Inventario; Movimiento; Esperas; Sobreproducción; Sobreprocesamiento; Defectos

El IDEAS Institute añade a la lista la que considera la mayor área de pérdida:

⁶¹ Véase http://edepositireland.ie/bitstream/handle/2262/76799/forfas080402_manufacturing_report.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁶² Keegan, R. y O'Kelly, E., Applied Benchmarking for Competitiveness – A guide for SME owner/managers, Oak Tree Press, Dublín (2004).

Competencias

Por lo tanto, el IDEAS Institute se centra en afrontar la pérdida de COMPETENCIAS en las empresas con las que trabaja. Una vez analizado el enfoque de los equipos de dirección y los propietarios de muchas de las empresas cliente, cuando se plantean introducir nuevas tecnologías, ya sea para automatizar los procesos de fabricación o para gestionar los datos de la oficina, el IDEAS Institute afirma que:

...la mayoría de los problemas se dan en la interfaz de los sofisticados sistemas de producción automatizados y la intervención humana. Para desarrollar sistemas de producción automatizados se necesitan altos niveles de planificación, tiempo y dinero, entre otras cosas, pero no se dedica el mismo esfuerzo para proporcionar sistemas de apoyo humano⁶³.

Italia

Las formas tradicionales de participación representativa, basadas en la delegación y en la autoridad tipo sindicato, van acompañadas y ampliadas por nuevas formas, en esta ocasión directas, es decir, no mediadas por delegación ni autoridad formal alguna y fundamentadas en una mayor o menor colaboración directa entre los trabajadores y la dirección⁶⁴.

En comparación con las formas representativas de información y consulta, los expertos italianos consideran que la participación directa constituye un nuevo método de participación ascendente⁶⁵, que, en cierto sentido, es innovador y experimental⁶⁶. Este método se centra principalmente en la autonomía y el control, sobre la base de que el carácter informal y la autoactivación fueron larga y sistemáticamente rechazados por la organización del trabajo de corte taylorista-fordista.

Los modelos de producción ajustada están inspirados en los principios del Sistema de Producción Toyota (TPS) del kaizen⁶⁷ o mejora continua, sobre todo en el sector manufacturero y bajo la bandera de las técnicas World Class Manufacturing (WCM). Se trata de sistemas integrados para alcanzar la excelencia en el ciclo completo de logística y producción y se caracterizan por una definición muy precisa de las técnicas y métodos de trabajo. Además del just-in-time (justo a tiempo) y de la eliminación de defectos y conflictos, busca la autoactivación espontánea de los trabajadores. Las conclusiones sociales y organizativas de este nuevo

⁶³ Tony Murphy, IDEAS Institute, presentación del Seminario Nacional Irlandés de DIRECT 2, mayo de 2022.

⁶⁴ Akkerman, A., Sluiter, R., Jansen, G. (2015), Tercera Encuesta Europea de Empresas: participación directa e indirecta de los empleados, Eurofound; Lippert, I., Huzzard, T., Jurgens, U. y Lazonick, W. (2014), Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organisation; Oxford University Press; Cremers, J. (2011), Management and worker involvement: cat and mouse or win-win? En: Vitols, S. y Kluge, N., The Sustainable Company: a new approach to corporate governance; ETUI; Regalia, I. (2006), Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation.

⁶⁵ Caruso, B. (2020), Il sindacalismo fra funzioni e valori nella 'grande trasformazione, en Caruso, B., Del Punta, R. y Treu, T. (eds.), Il diritto del lavoro e la grande trasformazione, Il Mulino; Ponzellini, A., Della Rocca, G. (2015), Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva, Economia & Lavoro, n.º 3.

⁶⁶ Carcano, M., Ferrari, R. y Volpe, V. (eds.) (2017), La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, Guerini Next.

⁶⁷ Schonberger, R. J. (1996), World class manufacturing. The next decade, Nueva York, Free Press; Ohno, T. (2004), Lo spirito Toyota, Einaudi.

paradigma, por el lado de los trabajadores, radican en el valor inusitado que se atribuye a las competencias, los resultados y el rendimiento profesionales, que se pueden cuantificar en detalle⁶⁸.

Todo esto debe conducir a estructuras de suma cero que ya no resulten conflictivas y a nuevos escenarios de colaboración entre el capital y los trabajadores en los que, en una situación de win-win, la necesidad de la empresa de conseguir un incremento de la producción cuantitativo y cualitativo se entrelace con la de los empleados de ver que el valor de su aportación creativa y profesional se reconoce y enriquece⁶⁹. Sin embargo, las ventajas para las organizaciones sindicales son menos evidentes, lo que conlleva un riesgo de progresiva marginalización en cuanto a la mediación organizada de la representación.

Participación de los trabajadores

Pese a que el artículo 46 de la Constitución italiana de 1948 recoge el derecho de los trabajadores a colaborar en la empresa, ninguna ley ha traducido posteriormente este objetivo en ninguna forma de representación de los empleados en los consejos de administración de las empresas, ni siquiera en las empresas de titularidad estatal. El auténtico pilar de la modalidad italiana de participación lo constituyen los derechos de información y consulta, regulados por ley en algunos casos específicos, casi siempre de origen comunitario (despidos colectivos, transmisiones de empresas, seguridad y salud laboral), pero, sobre todo, los convenios colectivos, tanto nacionales como descentralizados⁷⁰.

La participación directa no se adopta casi nunca en los convenios colectivos de ámbito empresarial, pero la dirección la utiliza de manera informal como parte de su gestión de recursos humanos. No obstante, entre las formas más extendidas de participación directa se incluyen los buzones de sugerencias, las encuestas internas sobre cultura corporativa y bienestar y, sobre todo, el trabajo en equipo, que cobra cada vez más importancia⁷¹.

Parece que tanto las asociaciones empresariales como los sindicatos están actuando para reconsiderar el significado y el valor de la participación en todas sus posibles formas, si bien desde distintos puntos de vista. Las organizaciones de agentes sociales suelen apelar a un profundo cambio cultural con el fin de mejorar una característica de la que carece el sistema italiano de relaciones industriales.

En el Protocolo de enero de 2016, CGIL, CISL y UIL (las tres principales confederaciones de sindicatos) solicitaron conjuntamente un rol más activo en el gobierno corporativo en todas sus posibles formas: organizativa, financiera y estratégica. En marzo de 2018, una parte de esta lista de objetivos fue negociada y trasladada a un nuevo acuerdo marco de ámbito intersectorial, denominado «Pacto por la Fábrica», con la asociación de empresarios más importante e influyente (Confindustria). En contra de las aspiraciones originales de los sindicatos,

⁶⁸ Pero, L. y Ponzellini, A. (2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, en Carrieri, M., Nerozzi, P. y Treu, T. (eds.), *La partecipazione incisiva*. Il Mulino; Roà, S. y Pallante, A. (2017), *L'esperienze partecipative dei gruppi di lavoro (IWS) nella letteratura e nella prassi internazionale*, en Carcano et al. (eds.)

⁶⁹ Lopes, H., Calapez, T. y Lopes, D. (2015), *The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis*. En *Economic and Industrial Democracy*.

⁷⁰ Leonardi, S. (2016), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, en *Transfer*, vol. 22, número 1. ETUI (Bruselas).

⁷¹ Pero, L. y Ponzellini, A., 2017.

cuyo objetivo era alcanzar tres formas de participación (organizativa, financiera y estratégica), este pacto social ha establecido y subrayado la importancia de la participación organizativa y no hace referencia alguna a la participación financiera. La participación estratégica se menciona vagamente como una posible oportunidad solo en una forma voluntaria más débil de consulta conjunta.

Las empresas y sus asociaciones consideran que la participación directa es un paso indispensable hacia la auténtica revolución cultural a la que aspiran en el área de las relaciones industriales. Entre los sindicatos hay disparidad de opiniones. Por ejemplo, los trabajadores del metal de CISL (FIM) son los más favorables y consideran estas formas de participación como un factor de modernización en las relaciones industriales que avanza hacia un trabajo cada vez más inteligente y estimulante⁷². Los más escépticos son los trabajadores del metal de CGIL (FIOM), que ven los riesgos, además de la intensificación de los niveles de trabajo y el cansancio⁷³ y la posible sustitución gradual de los delegados de los sindicatos por los líderes de los equipos⁷⁴.

La participación directa en las principales áreas relacionadas con las condiciones laborales

El tema de la seguridad y salud laboral es una disciplina legal y contractual muy intensa y específica⁷⁵. En una ley marco de 2018 se establecen obligaciones muy amplias y detalladas correspondientes a los empresarios, así como los derechos de los trabajadores y los sindicatos en cuanto a prevención de riesgos sobre la seguridad y salud en el lugar de trabajo. Sin embargo, nada (o casi nada) se deja a la participación directa, que solo puede tener trascendencia como resultado de cambios en la organización del trabajo.

Competencias y formación profesional

La negociación colectiva a todos los niveles reconoce la importancia estratégica de la formación continua como condición indispensable para la actualización y recualificación de las competencias de los trabajadores. Forma parte de la anticipación del cambio, que constituye un objetivo fundamental en la estrategia de las organizaciones sindicales de gestionar un cambio consensuado. El principal reto lo representa obviamente la revolución de las nuevas tecnologías que ha traído la creciente difusión de la robótica, la digitalización, el uso de algoritmos y el trabajo a distancia.

La participación directa desempeña una función significativa en la formación específica de los directivos de categoría superior y media por parte de las propias empresas, que subrayan su valor estratégico en términos de una nueva cultura de las relaciones industriales y la gestión

⁷² Bentivogli, M. et al. (2015), *SindacatoFuturo in Industry 4.0*, ADAPT University Press.

⁷³ Gaddi, M. (2021), *Sfruttamento 4.0. Nuove tecnologie e lavoro*, Edizioni Punto Rosso.

⁷⁴ Leonardi, S. (2018), *Cambiamenti del lavoro, partecipazione diretta e relazioni industriali: i risultati italiani di uno studio europeo*, *Annali della Fondazione Di Vittorio*, 2017; Garibaldi, F. y Rinaldini, M. (2021), *Il lavoro operaio digitalizzato*, Il Mulino.

⁷⁵ Con el estallido de la crisis del COVID-19, los agentes sociales italianos jugaron un papel decisivo gracias a la firma de dos protocolos tripartitos con el gobierno (marzo de 2020 y septiembre de 2021), que fueron implementados en decretos legislativos en los que se establecía una lista de obligaciones, responsabilidades y recomendaciones para prevenir el riesgo de contagio en el trabajo. También se firmaron otros protocolos sectoriales y acuerdos de empresa en todas las áreas.

de los recursos humanos En algunas grandes compañías, esta cultura se basa en los principios del Sistema de Producción Toyota⁷⁶.

Organización del trabajo

La negociación colectiva y la participación representativa tradicional juegan un papel prioritario en el campo de la organización del trabajo. Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que ofrece las mejores posibilidades de participación directa.

Los presupuestos parlamentarios de 2016 y 2017 introdujeron una reducción fiscal del 10 % en la proporción de los salarios vinculada al aumento de la productividad cuando se negocia de forma colectiva para llegar a acuerdos sobre las formas de participación en la empresa. Estos se conocen como Esquemas de Organización Participativa para la Innovación en relación con los grupos de proyectos, la formación especializada y las campañas de comunicación para la innovación, o Programas de Gestión Participativa, referidos al trabajo en equipo planificado, el trabajo inteligente, la comunidad de prácticas y las redes sociales corporativas. Gracias a estos incentivos, desde 2017 se han firmado miles de acuerdos corporativos.

Digitalización

El suministro de ordenadores portátiles, tabletas y teléfonos inteligentes, robots, escáneres ópticos y otros equipos de alta tecnología se ha convertido en una forma común de modificar la organización del trabajo por parte de las empresas. La reciente implantación del trabajo inteligente y a distancia ha acelerado esta tendencia, que se ha ampliado de distintas formas a casi todo el trabajo de oficina y ha aumentado la preocupación (para la negociación colectiva) sobre el derecho a utilizar datos personales, a desconectar y a la seguridad de los dispositivos. La participación directa contribuye a establecer una conexión directa entre el comando incorporado en la tecnología de los algoritmos, la jerarquía corporativa y la plantilla.

Sostenibilidad y bienestar en el trabajo

Las llamadas políticas de bienestar corporativo han representado una de las más importantes innovaciones recientes en la negociación colectiva⁷⁷. La legislación fiscal favorece los acuerdos que regulan la transformación de los incrementos de la productividad para la compañía en productos y servicios no monetarios. En general, esto se traduce en un mayor bienestar para los trabajadores al proporcionarles equipamientos de apoyo para la salud, las actividades deportivas y la conciliación de la vida familiar y laboral.

Además de ahorro para las empresas, estas herramientas resultan en una bienestarización de la productividad y la personalización de las remuneraciones⁷⁸. Dado que el trabajador se incorpora a la empresa de forma personal y voluntaria, la función de la participación representativa se ha reducido considerablemente en favor de modalidades más directas.

⁷⁶ Sai, M. (2017), *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, en *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n.º 3.

⁷⁷ Carcano et al. (eds.), 2017; Treu, T. (2017), *Rimedi, tutele e fattispecie: riflessioni sui lavori della Gig economy*, en *Lavoro e Diritto*; 367 s.s.

⁷⁸ Gabrielli, G. (2017).

Participación directa y calidad del trabajo: evidencias

La participación directa como tal no suele aparecer en los textos sobre convenios colectivos, incluidos los que se firman en el ámbito de la empresa. Debido a su naturaleza intrínsecamente informal, rara vez recibe una atención específica en dichos convenios. Instrumentos como los buzones de sugerencias, las auditorías y el trabajo en equipo suelen estar incluidos entre las opciones organizativas de la dirección sobre las que esta puede realizar una simple consulta a los representantes de los trabajadores en comités conjuntos de organización del trabajo.

Los informes cuantitativos y los análisis cualitativos coinciden en subrayar cómo los derechos de información y consulta representan la forma más extendida de implicación y también se reconocen en los acuerdos descentralizados. El estudio realizado por FDV-CGIL, basado en una muestra de unos 1700 textos firmados en los últimos tres años, refleja que el 43 % de los acuerdos contienen disposiciones sobre implicación y participación. La implicación directa está presente en:

- el 1 % de estos textos,
- el 1,2 % en el caso de la introducción de nuevas tecnologías,
- el 1 % de los sistemas de calidad, y
- el 0,3 % de los trabajos en equipo.

No obstante, otros muchos casos de estudio son más alentadores⁷⁹. Estos casos son habitualmente casos de buenas prácticas en medianas y grandes empresas relativamente conocidas y se centran especialmente en mercados internacionales y en innovación de productos. Por ejemplo, los estudios sobre el sector bancario muestran una amplia variedad de formas de participación, tanto representativas como directas, particularmente el trabajo en equipo⁸⁰.

Una encuesta sobre la calidad del trabajo llevada a cabo por el Instituto Nacional para el Análisis de las Políticas Públicas⁸¹ refleja que el 26,8 % de la muestra de empresas locales aplican prácticas de participación organizativa y:

- el 94,9 % prevé reuniones periódicas entre la dirección y los trabajadores,
- el 78,4 % considera compartir la toma de determinadas decisiones, y
- el 69,9 % ofrece actividades de formación.

Las empresas con más de 250 empleados (el 42 %) son las que están más involucradas. Esta misma encuesta concluye que la adopción de prácticas de organización participativa aporta beneficios, tanto para los trabajadores (trabajo de mayor calidad) como para los empresarios (mejor rendimiento), especialmente en la convergencia con procesos de innovación tecnológica⁸².

⁷⁹ Carrieri, M., Nerozzi, P. y Treu T. et al. (eds.) (2015), *La partecipazione incisiva*, il Mulino; Pero y Ponzellini, 2017; ANPAL (2017), *Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro*; Carcano, M. et al., 2017; Fondazione Unipolis (2017), *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese*, Il Mulino; Gramolati, A. y Sateriale, G. (eds.) (2019), *Contrattare l'innovazione digitale*, Ediesse.

⁸⁰ Pero, L. (2015), *Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato*, en Bentivogli, M. et al., *SindacatoFuturo in Industry 4.0*; ANPAL, 2017.

⁸¹ INAPP (2019), *I mercati digitali del lavoro. Lavoratori delle piattaforme*, Roma.

⁸² Canal, T. y Gualtieri, V. (2020), *Pratiche partecipative e risultati d'impresa: quando il datori di lavoro coinvolge*, *Economia & Lavoro*, n.º 3.

Polonia

El trabajo llevado a cabo en el marco del primer proyecto DIRECT indica que se está ampliando el margen de participación de los empleados o trabajadores, aunque siguen existiendo numerosas barreras. Estas pueden ser culturales, lo que implica que son difíciles de eliminar debido a que su origen se ha formado en modelos arraigados de relaciones sociales a lo largo de muchos años. Otras barreras reflejan formas de gestión descendentes, cuya medida se pone de manifiesto en el valor que se concede a la toma conjunta de decisiones y en el nivel de voz que tengan los empleados.

La participación directa parece practicarse de forma creciente en determinados sectores y tipos de empresas, en particular en las que dependen de la alta tecnología. La participación como elemento de gestión se considera cada vez más un factor que incrementa los niveles de competitividad de las empresas, como fuente de innovación y un mejor uso del capital humano. Los estudios también concluyen que los empleados, sobre todo las generaciones más jóvenes, esperan contar con cierto espacio para actuar de forma independiente a la hora de realizar su trabajo y con el respeto hacia ellos como trabajadores emancipados.

Mientras que la legislación en Polonia ha institucionalizado formas representativas de participación de los empleados, como los comités de empresa o las organizaciones sindicales, las autoridades nunca han desarrollado marcos normativos para las formas directas de participación⁸³. Sin embargo, la amplia mayoría de la sociedad polaca nunca ha ejercido demasiada presión sobre el gobierno para que apruebe normativas adecuadas. La participación directa no es un tema que despierte interés en Polonia debido a la cultura económica dominante en el país. Así, la participación de los empleados no es un asunto prioritario en la agenda pública.

Por otro lado, existen presiones en favor de un interés general por fomentar la participación, tanto en la teoría como en la práctica. Las instituciones de la UE, incluida la Comisión, han defendido de forma constante su importancia. Sin embargo, en Polonia, este asunto ha tenido poco efecto cuando se trata de la capacidad de hacer realidad las propuestas, lo cual no deja de ser paradójico por el gran apoyo continuado que el país ha prestado a la integración en la UE.

Algunos sindicatos y organizaciones patronales, financiados por la UE, se han mostrado dispuestos a desarrollar ciertos proyectos relacionados con este concepto de gestión. Hasta cierto punto, esto ha fomentado el diálogo y la acción conjunta en el ámbito de la empresa entre directivos y trabajadores. Un ejemplo de ello es un proyecto dirigido conjuntamente por organizaciones patronales (Business Centre Club) y sindicatos (Forum Związków Zawodowych) en el que se analizó el estado de la participación de los empleados, así como las culturas organizativas de las empresas. A pesar de todo, resulta difícil evaluar la influencia que este tipo de actividad ha tenido en las prácticas de gestión e incluso en el nivel de participación como tal.

No obstante, siguen existiendo barreras a la participación directa. El aspecto principal parece ser la percepción de los propietarios sobre la naturaleza de la titularidad o propiedad privada en la economía (o en una empresa). Lo que está en juego es en qué medida se considera que

⁸³ Zybala, A. (2019), Zarządzanie i partycypacja pracownicza w Polsce. Od modelu folwarcznego do podmiotowości, Oficyna Wydawnicza SGH, Varsovia: 18-21.

los propietarios tienen derecho a ejercer el control total sobre los activos de sus empresas y, por lo tanto, el grado en que los derechos de otros pueden ser contrarrestados cuando se trata de los beneficios que se derivan de la actividad asociada al concepto de propiedad.

Esta cuestión es fundamental para el derecho de propiedad y da lugar al derecho aparente de tomar decisiones sin limitación sobre cómo se realiza realmente el trabajo en una empresa⁸⁴. Estas decisiones excluirían cualquier implicación de los empleados en políticas o prácticas que hagan uso de activos de la empresa, independientemente de la forma que adopten.

La cultura del entorno de trabajo existente refleja la percepción de estos derechos de propiedad entre propietarios, directivos e incluso empleados. Según un estudio llevado a cabo en 2016, solo el 11,2 % de los trabajadores de entre 18 y 30 años que simplemente realiza tareas rutinarias cree que, sin ninguna duda, deberían tener alguna influencia en los equipos directivos de las empresas en las que están empleados, aunque otro 35,7 % piensa que es bastante cierto que deban hacerlo. Estos resultados contrastan de forma marcada con los de otros jóvenes, por ejemplo en Alemania, donde el 40 % de los encuestados opina que, sin ninguna duda, deberían tener alguna influencia en los equipos directivos de las empresas en las que están empleados, y otro 34,4 % entra en la categoría de bastante cierto⁸⁵.

Los estudios cuantitativos solo pueden arrojar resultados no concluyentes en cuanto al nivel en el que se practica la participación. El estudio más amplio se realizó en 2011 con una muestra de 254 empresas⁸⁶. Además, los autores compararon los resultados del estudio polaco con los de otros diez Estados miembros de la UE⁸⁷. En todos los sectores empresariales analizados, la participación se practicaba de al menos seis formas distintas identificables en el 79,9 % de las empresas, en comparación con el 82 % de las empresas de los sectores privado y público en todos los Estados miembros de la UE estudiados. El coautor del estudio indicaba que la participación estaba muy extendida, aunque su alcance era limitado. Los entornos de trabajo aplicaban por lo general solo dos formas de participación al mismo tiempo, mientras que solo el 7 % adoptaba la participación en todas sus formas⁸⁸.

La participación se practica de forma más habitual en el sector servicios en comparación con el sector industrial, con un nivel especialmente bajo en la construcción. Los sectores en los que es más frecuente son:

- Comercio (85 %)
- Instituciones del sector público (salud y bienestar, 86,4 %)
- Servicios públicos (85,7 %)

⁸⁴ op.cit.

⁸⁵ Gardawski, J. (2020), *Wizje gospodarki dobrze zarządzanej młodzieży polskiej i młodzieży niemieckiej*, w A. Mrozowicki y J. Czarzasty (red.), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi*. Wyd. Naukowe Scholar, Varsovia: 295.

⁸⁶ Estudio realizado en el marco de un proyecto sobre las formas directas de participación de los trabajadores en Polonia, en comparación con otros 15 Estados miembros de la UE, titulado *Rodzaje, zasięg i ekonomiczna efektywność bezpośrednich form partycypacji pracowniczej in Polsce na tle starych krajów UE*. Véase: Skorupińska, K. (2013), *Direct Employee Participation in the Management of Polish Companies*, *Journal of Positive Management*, vol. 4, n.º 1.

⁸⁷ Estudio realizado en 2011-2012 (Łochnicka) sobre la base de una muestra de 58 empresas de una sola región, entre otros estudios.

⁸⁸ Skorupińska, K. (2013), *Direct Employee Participation in the Management of Polish Companies*, *Journal of Positive Management*, vol. 4, n.º 1: 323.

- Banca y seguros (85,7 %)

La participación registró una proporción más elevada entre las empresas de entre 200 y 499 empleados y alcanzó su máximo nivel (70,6 %) en las de más de 500. Las formas de propiedad no parecían estar correlacionadas con el nivel de participación de los empleados.

La actividad participativa se encontró sobre todo entre los empleados con competencias técnicas, con una menor implicación de los operarios (personas que trabajan en producción, distribución, transporte y almacenamiento). El estudio concluyó que era mucho más probable que los empleados involucrados en la participación se encargaran de realizar actividades complejas. Los empleados que realizaban tareas más rutinarias y repetitivas participaban de forma más limitada. La participación también estaba más extendida entre organizaciones en las que las competencias y los conocimientos requeridos eran más exigentes. La forma de participación más popular de entre las seis era la delegación individual de las tareas, seguida de las consultas individuales.

De acuerdo con otro estudio, el nivel real de participación sigue siendo bajo, tal y como han dejado claro los beneficios económicos resultantes. En dicho estudio se señala cómo...

...muchos empresarios admiten que prefieren un sistema centralizado de gestión, ya que, en su opinión, la toma de decisiones corresponde a la dirección, no a los empleados⁸⁹.

No obstante, el grado en el que se implementa la participación en Polonia puede considerarse inadecuado si se compara con países como EE. UU., Japón y otros países de Europa occidental.

Podría parecer que los empresarios siguen sin tratar a sus empleados como fuentes de ideas capaces de mejorar los resultados económicos de las actividades de las empresas⁹⁰.

Otra serie de estudios titulados Pracujący Polacy (Polos de empleo) también aportan datos sobre el nivel de participación⁹¹. Estos tratan sobre la participación en forma de reuniones informativas y consultas con los empleados, así como sobre la influencia que los empleados pueden ejercer en la toma de decisiones de las empresas. Aproximadamente un 55 % de los empleados confirma que las empresas para las que trabajan organizan reuniones en las que es posible hacer preguntas y plantear propuestas. Por otro lado, el 75 % declara que participa en consultas en el ámbito del lugar de trabajo según una definición amplia, aunque admiten que estas solo tratan sobre asuntos de baja importancia, no de peso⁹². Esto es más evidente en el caso de las empresas públicas o de las participadas por capital extranjero que en el sector privado⁹³:

89 Pałubska, D. (2013), Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 4/36: 160.

90 Pałubska, D. (2012), Participative Forms of Work Organization as a Source of Intrapreneurship in a Company, International Journal of Business and Management Studies, vol. 4, n.º 1: 65.

91 El estudio comenzó en 2005 y los resultados se publicaron en Polacy pracujący en 2006. Un año más tarde se realizó otro estudio. Kolejne badania odbyły się w następnym roku; http://konfederacjalewiatan.pl/upload/File/2007_09/Pracujacy%20Polacy%202007%20-%20raport%20do%20druku.pdf

92 Czarzasty, J. (2009), Warunki pracy i kultura organizacyjna, w: J. Gardawski (red.), Polacy pracujący a kryzys fordizmu, Wyd. Naukowe Scholar, Varsovia: 398.

93 Gardawski, J., Męcina, J., Bartkowski, J. y Czarzasty J. (2010), Working Poles and the Crisis of Fordism, Wyd. Naukowe Scholar, Varsovia.

- El 46 % de los empleados afirma que influye sobre las decisiones relacionadas con su cargo y su puesto de trabajo⁹⁴.
- El 64 % considera que sus empresas favorecen la libertad, la originalidad y la innovación.
- El 76 % opina que su entorno de trabajo se caracteriza por seguir una estructura jerárquica y el cumplimiento de las instrucciones de forma precisa, siendo este porcentaje del 90 % en las empresas más grandes⁹⁵.

Tal y como señalan los autores, las anteriores formas de participación directa contribuyen a romper la monotonía y el aburrimiento en el trabajo más que a posibilitar una auténtica toma de decisiones conjunta. Algunas empresas aplican métodos para enriquecer el trabajo, lo que implica delegar en los trabajadores el derecho de planificar y dirigir las tareas que desempeñan, además de un aumento de los niveles de responsabilidad⁹⁶.

Las conclusiones de los dos estudios sobre participación directa se recogen en la Tabla 1:

Tabla 1: Formas de participación directa en Polonia

Forma de participación	Proporción de empresas que la aplican
Reuniones periódicas entre empleados y sus superiores directos	63,9
Incremento del alcance de las tareas	51,8
Rotación de la actividad en el puesto desempeñado	50,6
Equipos de resolución de problemas	39,8
Grupos de proyectos	38,6
Enriquecimiento del trabajo	36,1
Consulta de las opiniones de los empleados	21,7
Grupos autónomos	8,4
Círculos de calidad	3,6

Fuente: Pałubska (2013: 164).

También conviene destacar los estudios internacionales contenidos en el Informe sobre Empleo 2017 de la OCDE relativos a la calidad de la cooperación, que se refleja en las relaciones entre los empleados y los empresarios. Esta situación fue evaluada por altos directivos y Polonia se situaba en el puesto 31 de 38. Otros estudios confirman la idea de que los empleados no están listos o no desean preocuparse con los asuntos de sus empresas, y los directivos polacos no están muy dispuestos en ningún caso a concederles facultades para tomar decisiones de manera conjunta⁹⁷.

⁹⁴ Gardawski, J. (2007), *Pracujący Polacy 2007*, Konfederacja Lewiatan, Varsovia: 31.

⁹⁵ Czarzasty, J. 2009, *Warunki pracy i kultura organizacyjna*, w: J. Gardawski (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wyd. Naukowe Scholar, Varsovia: 398.

⁹⁶ Pałubska, D. (2013), *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, n.º 4 (36): 163.

⁹⁷ Beck-Krala, E. (2008) *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą: nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer Polska, Varsovia: 95.

La Tercera Encuesta Europea de Empresas 2013 de Eurofound revelaba que el tipo de participación más común en las empresas y organizaciones polacas (la consulta) se encuentra en un nivel bajo de intensidad, especialmente cuando se compara con la situación en otros Estados miembros de la UE. Solo Italia y Portugal registran niveles de participación más bajos del tipo más avanzado (la delegación). Aproximadamente el 30 % de las empresas y organizaciones se involucra en el primero, mientras que la situación es bastante diferente en Suecia, por ejemplo, que alcanza el 80 %, y en la República Checa, con casi el 60 %⁹⁸.

Otro estudio publicado por Eurofound en 2020 (aunque la investigación se realizó en 2015) también demuestra un rendimiento relativamente deficiente y, en el caso de Polonia, casi el 40 % de los trabajadores estaban empleados en organizaciones en las que el nivel de implicación era bajo, mientras que otro 20 % trabajaba en empresas que registraban altos niveles de implicación.

Janusz Hryniewicz sugiere que la falta de interés o disponibilidad para implicarse podría reflejar la experiencia con un estilo autoritario de gestión. De hecho, se puede afirmar que es así en el 17-18 % de los directivos⁹⁹. De todas formas, no es el único motivo de la falta de disponibilidad y además este puede afectar solo a un pequeño grupo de empleados. Los estudios no han conseguido encontrar una relación directa y estadísticamente significativa entre la experiencia con un estilo particular de gestión y la disponibilidad a jugar un papel activo en la toma de decisiones.

La postura de los agentes sociales

Es complicado hacer un análisis preciso de las posiciones adoptadas por los sindicatos y los empresarios en cuanto a la participación, más aún dada la falta de formalización de posiciones relevantes como declaraciones o publicaciones. Los asuntos relacionados con la participación no son objeto de los convenios colectivos.

La introducción de la participación en la práctica depende de soluciones adoptadas por determinados entornos de trabajo, teniendo en cuenta la cultura organizativa y los estilos de gestión predominantes. Por otro lado, los agentes sociales suelen reaccionar de forma positiva ante el término participación, ya que lo relacionan con el impacto de sus organizaciones sobre las operaciones en el lugar de trabajo.

La percepción sobre la participación depende, al menos en parte, de las oportunidades de negociar la supresión de ciertas barreras que dificultan su implementación en la práctica. Los activistas sindicales se inclinan por señalar a los directivos de categoría media como los bloqueadores habituales de la participación, y consideran que su falta de voluntad refleja su temor a perder posición o prestigio. Este temor parece tener que ver con el hecho de que las expectativas de los subordinados (por ejemplo, obtener sueldos más altos u ascensos) podrían dispararse con demasiada rapidez.

Paralelamente, los representantes de las organizaciones de empresarios

⁹⁸ Merece la pena tener en cuenta otros datos fundamentales procedentes de dos series de estudios de Eurofound: las encuestas sobre condiciones laborales y las encuestas sobre empresas europeas. <https://www.eurofound.europa.eu/> op.cit.

⁹⁹ Hryniewicz, J. (2007) *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wyd. Naukowe Scholar, Varsovia: 164.

parecen estar influenciados por las publicaciones de los equipos de dirección que hacen hincapié en la importancia de los directivos a la hora de desarrollar políticas de inclusión relacionadas con los empleados y la delegación de las tareas, etc. También son conscientes de las limitaciones culturales que pueden dificultar, o incluso poner en riesgo, la puesta en práctica de la participación.

España

La era democrática, que se inició en España tras la muerte de Franco en 1975, abrió la puerta a un conjunto de derechos y libertades en varias áreas, incluida la participación en la vida política, social y económica, un elemento central de la nueva ciudadanía¹⁰⁰. El modelo español de participación de los trabajadores se basa en la representación colectiva de los intereses, reconocidos en diferentes niveles legislativos: ley constitucional, ley de trabajo, leyes de negociación colectiva e incluso leyes de prevención de riesgos laborales. A continuación desglosamos los principales elementos, espacios y contenidos asociados a la participación directa de los trabajadores en el modelo de participación español.

Marco constitucional y legislación laboral

El marco constitucional establece que:

Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción¹⁰¹.

Como sucede en otros países europeos, la participación de los trabajadores está vinculada a la representación de los intereses en el sistema de relaciones laborales basado en el conflicto y el compromiso entre directivos y empleados. Las leyes laborales no limitan la existencia de diferentes formas de participación, dado que cada una de estas formas contiene cooperación y conflicto en potencia¹⁰².

El modelo español de representación es un modelo dual basado en la representación unitaria (comités de empresa y delegados) y la representación sindical (secciones sindicales y delegados). En contraposición a otros modelos en los que se da una diferenciación de funciones, el modelo español adopta una fórmula mixta de legitimación en la negociación colectiva. Así, se reconoce que

...la legitimación para negociar convenios de empresa o de ámbito inferior es compartida por comités y sindicatos, aunque los primeros gozan de legitimación preferente cuando el convenio afecte a la totalidad de los trabajadores en la empresa¹⁰³.

Ambas modalidades de representación comparten facultades similares (en línea con el Convenio sobre los Representantes de los Trabajadores

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

101 Constitución Española, 1978; artículo 129.2
<https://www.boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionINGLES.pdf>

102 Aparicio y Baylos (1992).

103 Galiana, J. M. y 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.

n.º 135 de la OIT de 1971). Los representantes unitarios (comités de empresa y delegados de los trabajadores) tienen facultad para negociar, informar y consultar, vigilar y controlar, además de otras facultades (artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores). En las empresas con más de 250 trabajadores, los representantes sindicales (delegados sindicales) tienen derecho a recibir la misma información y documentación que la empresa proporciona a los representantes unitarios. También tienen derecho a asistir (con voz pero sin voto) a las reuniones de los comités de empresa y de los órganos internos de la empresa en materia de seguridad y salud laboral y ser oídos por la empresa previamente a la adopción de medidas de carácter colectivo (artículo 10.3 de la Ley de Libertad Sindical).

Para entender el alcance de la participación directa de los trabajadores en el marco legal español se deben entender primero los niveles o grados de participación que se reconocen. Conforme a la ley, existen dos niveles de participación principales:

- a) un nivel informativo y consultivo, en el que se comparte la información y se hacen preguntas (con mayor o menor intensidad);
- b) un nivel de participación en la toma de decisiones y en los órganos de vigilancia y control de la empresa, en línea con el contexto europeo¹⁰⁴.

Niveles de participación de los trabajadores y trabajadoras

Los procedimientos de información y consulta exigen que el empresario y los representantes de los trabajadores actúen con espíritu de cooperación, teniendo en cuenta tanto los intereses de la empresa como los de los trabajadores (artículo 64.1 del Estatuto de los Trabajadores). Esto no incluye las situaciones en las que los representantes laborales defiendan los intereses de los trabajadores y trabajadoras, por ejemplo, en asuntos tales como el pago de los salarios y de las prestaciones de la Seguridad Social (artículo 29.4) o la extinción del contrato por causas objetivas (artículo 52). Como se ha mencionado anteriormente, mientras algunos de los derechos de información y consulta están vinculados al derecho de representación en las áreas de la negociación colectiva y la actividad sindical, otros se engloban en la categoría de derechos de participación.

La legislación ha configurado esta participación en la empresa mediante el reconocimiento de una serie de derechos de información y consulta que se distribuyen entre los distintos órganos representativos, que, de una forma u otra, asumen la facultad de proporcionar información, ya sea de manera activa o pasiva. Cuando se produce una divulgación pasiva de información, el órgano representativo se convierte en un mero recipiente de dicha información, como sucede en las siguientes áreas:

- Aspectos económicos y financieros de la empresa
- Contratación
- Competencias disciplinarias y faltas graves
- Absentismo
- Cuestiones relativas a la prevención de riesgos laborales
- Pago de los salarios
- Prestaciones de la Seguridad Social
- Movilidad funcional y geográfica
- Modificación de las condiciones de trabajo

¹⁰⁴ Castro, M. A. (2014), Participación de los trabajadores en la empresa. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (108): 319-54.

- Transmisiones de empresas
- Periodos de consulta
- Despidos colectivos¹⁰⁵.

La divulgación activa de información incluye asambleas y reuniones con la plantilla. Cuando hay tanto revelación de la información como consultas, se pueden identificar diferentes niveles de participación. En el primer nivel se produce una divulgación de la información de la dirección empresaria a la representación de los y las trabajadoras, que pueden elaborar un informe antes de que el empresario ejecute determinadas decisiones. Un informe de este tipo debe abordar las siguientes materias:

a) La organización del trabajo en la empresa: reestructuraciones de plantilla, reducciones de jornada, traslado de instalaciones, planes de formación profesional, establecimiento de sistemas de primas e incentivos y valoración de los puestos de trabajo, sistemas de organización y control del trabajo, reclamación jurisdiccional en materia de reclasificación profesional.

b) La modificación del estatus jurídico de la empresa¹⁰⁶.

Bajo ninguna circunstancia habrá posibilidad de vetar las decisiones adoptadas por la empresa, que prevalecerán incluso en ausencia de acuerdo.

El segundo nivel implica la participación en los órganos de tomas de decisiones de la empresa en aquellos casos en los que se requiera un mayor grado de participación, tal como estipula la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL). La ley reconoce el derecho a consulta antes de la toma de decisiones que afecten a la planificación y organización del trabajo y a la introducción de nuevas tecnologías, en términos de su impacto en la seguridad y salud del trabajador. El grado de participación es más elevado en estos tipos de consultas, ya que la ley reconoce a los trabajadores el derecho a colaborar con la dirección para mejorar las medidas de prevención de riesgos laborales.

Por consiguiente, los trabajadores tienen derecho a participar en los asuntos de la empresa que tengan que ver con la prevención de riesgos laborales (artículo 34, LPRL), que es diferente del derecho a consulta (artículo 33, LPRL). La ley establece que los trabajadores pueden participar en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de los planes y programas de prevención de riesgos de la empresa. También pueden promover iniciativas para introducir métodos y procedimientos que busquen la efectiva prevención de los riesgos, proponiendo a la empresa la mejora de las condiciones o la corrección de las deficiencias existentes (artículo 39, LPRL). También se les debe consultar sobre otras actividades que puedan tener un efecto material en la seguridad y salud de los trabajadores (p. ej., formación).

En resumen, existen dos formas básicas de participación individual y colectiva: consultiva, en la que la dirección anima a los empleados a expresar sus opiniones con respecto a determinados asuntos relacionados con el trabajo, pero se reserva el derecho de tomar decisiones definitivas; y de delegación, cuando la dirección dota a los

¹⁰⁵ Este apartado se basa en gran medida en Castro (2014).

¹⁰⁶ Galiana y García (2003).

empleados de mayor autonomía y responsabilidad para que organicen y desempeñen sus tareas.

Áreas de participación directa

Las relaciones laborales españolas permiten el desarrollo de nuevas formas de participación en el marco de la negociación colectiva. Estas incluyen la participación en ciertas áreas que incrementan el nivel de implicación de los trabajadores en la empresa, a la vez que impulsan la participación mediante comités conjuntos o el acceso de los trabajadores a los órganos de gobierno de la misma. En la mayoría de los casos, los derechos de los trabajadores a participar en la empresa son ejercitados mediante órganos representativos.

El derecho de los trabajadores a participar en el plan de prevención de riesgos de la empresa se incluye en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) desde 1995. Uno de los principios básicos de la actividad preventiva consiste en que los trabajadores tengan derecho a participar en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo. Los trabajadores tienen derecho a efectuar propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y representación, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa (artículo 18.2, LPRL).

Aquí, los derechos de participación de los trabajadores se presentan desde un doble enfoque (artículo 34, LPRL): por un lado, los trabajadores individuales tienen derecho legal a participar en todas las cuestiones relativas a la prevención de riesgos en el lugar de trabajo; por otro, existe una dimensión colectiva que garantiza la participación de los trabajadores a través de sus representantes¹⁰⁷. El objetivo de esta doble dimensión consiste en incluir empresas de distintos tamaños. La participación directa e individual de los trabajadores es más claramente aplicable a las pequeñas empresas (de hasta seis trabajadores), mientras que la participación indirecta, colectiva y representativa es más adecuada para las empresas más grandes (de más de diez trabajadores)¹⁰⁸.

Los trabajadores también tienen derecho a ser consultados y a participar directamente en asuntos relacionados con la prevención de riesgos, independientemente del establecimiento de un sistema de participación a través de representantes de los sindicatos y otros órganos especializados. El derecho de los trabajadores a la consulta directa es uno de los pocos ejemplos en los que una ley laboral regula la participación directa de estos. No obstante, la LPRL no establece normas sobre este procedimiento de consulta directa, que puede ser aplicado de diversas formas. La celebración de asambleas es una de ellas, pero no la única. El objetivo de la consulta directa no es que los trabajadores se formen una opinión mayoritaria, sino permitirles que expresen sus opiniones y ejerzan su influencia en el proceso de toma de decisiones del empresario¹⁰⁹.

¹⁰⁷ 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.

¹⁰⁸ García Miguélez (2009), La participación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales, en Pecvnía: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León

¹⁰⁹ 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 de Juristas de la Salud.

Capítulo 4

Cambio tecnológico a través de la participación directa: experiencias y ejemplos de buenas prácticas en los seis países participantes

Existen muchas formas de aplicar y utilizar las nuevas tecnologías en los entornos laborales de Europa, y numerosos estudios e investigaciones han analizado dichas tecnologías y su impacto en la vida laboral de los trabajadores europeos. Sin embargo, para los fines de este proyecto DIRECT 2, la definición de nuevas tecnologías se deriva de la definición utilizada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) y se centra en las tecnologías que afectan a la organización del trabajo, las prácticas laborales, los lugares de trabajo y la seguridad laboral en todos los sectores manufactureros y de servicios: la automatización y la digitalización (véase el capítulo 1).

Tal y como se indica en el capítulo 1, la automatización se define como la sustitución de la aportación humana por la aportación de una máquina, y la digitalización hace referencia a la transformación de los objetos y documentos físicos en bits y viceversa. En este caso, el término bits se refiere a la mínima unidad de información (o datos) digital(es) en un ordenador que tenga un valor económico y haya sido diseñado para almacenar datos y ejecutar instrucciones¹¹⁰.

Existe además una tercera dimensión tecnológica, la plataforma tecnológica, que consiste en el uso de algoritmos digitales para organizar las transacciones económicas, como los servicios de mensajería, los alquileres vacacionales y los distintos tipos de servicios de taxi. A efectos de este proyecto y de acuerdo con su enfoque, no se ha estudiado esta tercera forma de nuevas tecnologías.

De acuerdo con la serie de estudios La era digital de Eurofound, las principales barreras a la introducción de las nuevas tecnologías están relacionadas principalmente con la automatización y la robótica en los sectores industrial y manufacturero. No obstante, en ambos sectores, las tecnologías de automatización pueden desencadenar la pérdida de puestos de trabajo, pero también pueden crear empleo, no necesariamente con los mismos trabajadores.

En el sector manufacturero, las nuevas tecnologías pueden dar lugar a la eliminación de tareas manuales y su sustitución por tareas de vigilancia y tareas controladas a través de una máquina... que resultan en la demanda de trabajadores especializados con altas competencias digitales, como ingenieros mecatrónicos y científicos de datos. Por otra parte, en el sector servicios, las tareas se están trasladando desde hace varias décadas desde una memoria intelectual y en registros impresos hasta el almacenamiento digital de información y, por tanto, se están prestando más servicios al público de forma electrónica.

Un análisis reciente de los cambios en las tareas durante los últimos veinte años revela que en algunos sectores, como la intermediación financiera, las propiedades inmobiliarias, los alquileres, las actividades empresariales y la administración pública, se ha registrado una disminución considerable y constante de las tareas

¹¹⁰ Eurofound (2018), Implicaciones de la automatización, la digitalización y las plataformas para el trabajo y el empleo. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Luxemburgo (2018).

*que comportan interacción social externa (con clientes)*¹¹¹.

Estos cambios tienen un impacto sobre las relaciones laborales y el diálogo social en forma de posible brecha entre los trabajadores con alta cualificación y aquellos que carecen de las competencias necesarias para estar a la altura de las exigencias cambiantes del nuevo mercado laboral digital. Otra cuestión que puede producir un conflicto es cómo se lleva a cabo la distribución del aumento de productividad esperado como consecuencia de las nuevas tecnologías.

Aparte de las inversiones en el hardware y el software asociados a las nuevas tecnologías, se plantean nuevos retos en puestos de trabajo tradicionales, las culturas del lugar de trabajo y las condiciones laborales. El acuerdo y la inversión en capacitación profesional para proporcionar a los empleados existentes la posibilidad de adaptarse a la nueva organización del trabajo serán esenciales para justificar la inversión. Otro motivo importante para optar por un incremento de la automatización en las empresas manufactureras es reducir y, si es posible, eliminar los accidentes en el lugar de trabajo y aumentar la seguridad y salud de los empleados.

Ante estos desafíos en la economía de la UE, ¿cómo reaccionan las empresas participantes en los doce casos de estudio del proyecto DIRECT 2 a los cambios en el entorno laboral que se derivan de la incorporación de la digitalización y la automatización?

Según las estimaciones, en estas doce empresas trabajan unos 23 000 empleados.

Empresas manufactureras

De los doce casos de estudio, seis corresponden a lo que podríamos designar empresas manufactureras de transformación del metal, electrodomésticos y pintura y de fabricación de bienes relacionados con la salud, como productos farmacéuticos, sustancias químicas y dispositivos médicos. Todas estas empresas han incorporado la automatización en los últimos años.

Dentro del primer grupo encontramos en Italia la compañía Electrolux, que fabrica productos de gama blanca y aparatos de uso doméstico y que cuenta con una tradición de participación en sus fábricas, incluida la participación directa. La compañía da trabajo a 5000 empleados aproximadamente en sus cinco plantas principales. El caso de estudio del proyecto se realizó a través de entrevistas con algunos responsables nacionales y regionales a cargo del grupo, incluido un taller especializado, y participaron los directivos y algunos representantes de los trabajadores de la planta de Solaro (Lombardía). Este sector manufacturero era tradicionalmente una línea de montaje que exigía de los trabajadores el desempeño de tareas repetitivas que, a menudo, provocaban lesiones y problemas musculares. En los últimos años se ha producido un desplazamiento hacia la robótica y los sistemas de producción automatizados, lo que ha generado mejores condiciones laborales y menos presión para los trabajadores de la línea de montaje.

¹¹¹ Eurofound (2020), Game-changing technologies: Transforming production and employment in Europe

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound), Luxemburgo (2020).

También: How computerisation is transforming jobs: Evidence from the Eurofound's European Working Conditions Survey, Bisello, M., Peruffo, E., Fernández-Macías, E. y Rinaldi, R.; Comisión Europea (Bruselas, 2019).

Actualmente, la empresa delega el control de:

- La seguridad
- La calidad
- Las roturas
- El control, incluido el reconocimiento y la notificación de condiciones anormales
- Las auditorías internas para verificar las condiciones y el mantenimiento de los lugares y áreas de trabajo

En Susegana, la compañía ha invertido 130 millones de euros en una nueva línea de montaje automatizada que se estima que reducirá el nivel de tareas manuales de los trabajadores en un 51 %. Para trabajar en esta nueva línea de montaje se suministrará a los operarios tabletas electrónicas para que los ayuden en el manejo de esta nueva tecnología mediante la comunicación con los sistemas robóticos y con los compañeros de turno. La instalación de esta nueva línea de montaje semiautomática garantizará los puestos de los 1500 empleados existentes.

El Grupo Stellantis en Polonia (resultado de la fusión del Grupo FCA y del Grupo Peugeot) es un grupo de fabricación de automóviles formado tras la fusión de las empresas Fiat y Chrysler y que, en la actualidad, cuenta con una amplia gama de marcas del sector¹¹². En 1992 se privatizó el Grupo Fiat de Polonia, que había operado bajo licencia desde 1965. Esta compañía estatal empleaba a 16 000 trabajadores en el momento de la privatización, pero esta cifra se redujo a 3000 en diez años.

El Grupo FCA de Polonia dispone de tres plantas principales, incluida la fábrica de Tychy, dedicada al montaje de los vehículos. La introducción de 800 robots en una nueva línea de montaje automatizada se llevó a cabo en 2002, coincidiendo con la fabricación del modelo de coches Panda. El objetivo de la automatización fue liberar a los empleados del proceso de montaje manual para pasar a encargarse de la supervisión del montaje con robots. Por ejemplo, con la incorporación de la soldadura de precisión por medio de robots, se eliminó la tarea que se realizaba a mano (2500 soldaduras por chasis), lo que imposibilitaba la aparición de errores humanos.

Un proceso similar totalmente automatizado se incorporó en el taller de pintura y en el área de producción para el montaje de piezas pesadas, como la instalación de los asientos y el atornillado de las llantas. En total, en estas áreas cuyas tareas se automatizaron trabajaban 2000 personas. Sin embargo, fueron reasignadas a otras tareas relacionadas, por lo que no hubo pérdida de puestos de trabajo. Además de las anteriores, se introdujeron otras tecnologías como la impresión en 3D para la producción y procesamiento de ejes cortos y la producción de motores de automóvil.

Estas nuevas tecnologías se introdujeron a partir de la cooperación entre la dirección de Italia y las organizaciones sindicales de Polonia, que se formalizó en un acuerdo derivado de las técnicas de World Class Manufacturing (WCM) llamado cocreación y que involucró a la plantilla en la toma de decisiones sobre cambios en la organización, las condiciones laborales y las necesidades de formación. Sin embargo, de acuerdo con este método WCM, se espera que los trabajadores aporten cada año una serie de sugerencias para optimizar la producción y aumentar la

¹¹² Incluidas Alfa Romeo, Abarth, Chrysler, Citroën, Dodge, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Peugeot, Opel y Vauxhall.

eficiencia: el proceso Kaizen. Este sistema cuenta con el apoyo de las organizaciones sindicales, que se encargan de asistir en la optimización del Kaizen de modo que los trabajadores se sientan cómodos con el concepto mediante la garantía de que la autoría de una sugerencia será reconocida.

En Volkswagen Poznań (Polonia) se aplica un sistema de participación en el ámbito de la planta, al menos en parte, que procede de lo dispuesto en la denominada Carta de Relaciones Laborales. El consejo de administración de la empresa se adhirió a esta carta en 2009, junto con otras entidades como el Comité de Empresa Europeo y el Comité de Empresa Mundial de la compañía y la Federación Internacional de Trabajadores Metalúrgicos (IMB)¹¹³.

La firma de este documento tuvo lugar en la reunión anual del Comité de Empresa Mundial y el consejo de administración de la compañía¹¹⁴. Volkswagen AG es la primera empresa automovilística del mundo que cuenta con un acuerdo sobre este tipo de operación¹¹⁵.

Las disposiciones de la Carta hacen referencia a tres derechos de los trabajadores: a la información, la consulta y la toma de decisiones conjunta. En el documento se establecen las áreas en las que estos derechos pueden ser ejercidos (e impuestos). Al mismo tiempo, el derecho de los empleados a la toma de decisiones conjunta viene acompañado de una disposición que regula la responsabilidad por las decisiones adoptadas y, por tanto, considera a la empresa y sus trabajadores en su conjunto.

La Carta también incluye disposiciones sobre las configuraciones sindicales en las fábricas, que se establecen para reconocer derechos en la toma de decisiones conjunta con respecto al sistema de remuneración. En la práctica, cada cambio en la tabla de remuneración y primas debe ser negociado con los sindicatos, en la medida en que los cambios solo pueden ser introducidos con el consentimiento de ambas partes.

También se contemplan varias formas de contacto entre los trabajadores y su responsable inmediato y con niveles superiores de dirección. En opinión del responsable de Solidaridad, los empleados disponen de numerosas oportunidades para realizar estos contactos. Pueden participar en un simposio anual en el que la dirección de la compañía de Poznań aprovecha para poner al día a toda la plantilla sobre la producción, el estado de las finanzas y cuestiones relacionadas con el personal. Además, se celebran dos reuniones anuales en las diferentes plantas de producción de la empresa que ofrecen la posibilidad de contactar con cada uno de los empleados. Aparte de esto, se organizan encuentros semanales para abordar los asuntos diarios de los trabajadores, así como aspectos sociales.

El sindicato también organiza en cada departamento sesiones de ruegos y preguntas y reuniones localizadas sobre pulverización, montaje, control de calidad, etc. Un último aspecto relacionado con la participación son los canales de comunicación de la dirección, además del boletín de la fábrica. Finalmente, los empleados cumplimentan todos los años un cuestionario anónimo en el que participa aproximadamente el 90 % de la plantilla, si bien las preguntas son de carácter muy general.

La empresa metalúrgica y de fundición es un negocio familiar fundado en España en 1911 (aunque durante diez años fue de titularidad extranjera)

¹¹³ <https://volkswagen-poznan.pl/en/responsibility/employees>

¹¹⁴ <https://volkswagen-poznan.pl/pl/odpowiedzialnosc/pracownicy>

¹¹⁵ <https://porscheinterauto.pl/assets/download/normy-spoleczne.pdf>

que se centra en la industria del automóvil. Volvió a la propiedad de la familia en 2007 y ahora cuenta con empresas filiales en la UE, Extremo Oriente, Sudáfrica y EE. UU. Su facturación anual es de 70 millones de euros y da trabajo a 200 personas en su única planta de España (País Vasco). La plantilla se divide al 50 % entre operarios y personal de oficina o administrativo. En los periodos de máxima presión de la producción, la empresa contrata a trabajadores temporales.

La representación de los trabajadores corre a cargo de cuatro organizaciones sindicales y las relaciones laborales se consideran, en general, buenas, con un comité de empresa activo que se reúne mensualmente. Los convenios colectivos se negocian cada tres o cuatro años. Después de las juntas generales, que se celebran tres veces al año, se informa a todo el personal sobre las cifras de negocio, los planes estratégicos y otros asuntos relevantes a través de pequeñas reuniones de entre 15 y 20 empleados. El comité de seguridad y salud laboral constituye también un importante foro de diálogo y ha elaborado un plan de igualdad.

La participación directa está presente de forma constante en el modo de funcionamiento de la empresa, y la plantilla está implicada en los siguientes aspectos:

- La elaboración de planes estratégicos.
- Equipos autogestionados por departamentos celebran encuentros diarios de trabajo.
- Todas las semanas se distribuye una newsletter digital.
- En pantallas de televisión instaladas por toda la planta se muestran mensajes, documentos y comentarios.
- Todos los foros de participación se revisan conforme a un plan de seguimiento para evaluar si están funcionando de manera eficaz.

La dirección se ha comprometido a compartir de forma transparente la información sobre las políticas de la empresa que tengan que ver con la sostenibilidad de la compañía y con los puestos de trabajo. Además, está abierta a las sugerencias y comentarios de los sindicatos y a su aportación en varios aspectos de la estrategia de participación directa. Esto ha permitido construir buenas relaciones con menos conflictos, lo que facilita la adopción de acuerdos e incrementa el bienestar de la plantilla.

Asimismo, la empresa ha implantado un programa voluntario de participación financiera de los empleados según el cual el capital social de la compañía está dividido entre la familia propietaria (70 %) y 50 trabajadores que suscribieron un acuerdo de compra de acciones (30 %). Cada tres años se ofrecen nuevas opciones sobre acciones para los empleados, que, para poder optar a ellas, deben haber trabajado para la empresa al menos dos años. Durante los últimos 15 años se ha distribuido a la plantilla entre el 20 y el 30 % de los beneficios de la compañía. Además, se han ofrecido cursos de formación en economía para los trabajadores con el fin de ayudarlos a entender e interpretar los estados financieros de la empresa, lo que también ha fomentado la participación directa.

En los últimos años, la empresa ha ido introduciendo gradualmente la automatización y la robótica, lo que ha desplazado a los trabajadores de la fundición de un trabajo físico a otro que requiere una mayor cualificación. Este cambio se aplicó tras consultar al personal afectado y decidir que los beneficios resultantes (si los hubiera) se distribuirían a través del programa de adquisición de acciones o de un acuerdo de

reparto de los mismos. La participación directa ha facilitado este paso a la automatización y ha dado como resultado una mejora de la seguridad y salud laboral que ha limitado las enfermedades profesionales. Este proceso de cambio digital también se ha visto favorecido por el aumento en la cualificación de los trabajadores.

La impresión de la dirección es que la participación directa y la introducción de tecnologías de automatización han generado un aumento de las competencias profesionales, trabajos sostenibles y una mayor motivación e implicación de toda la plantilla.

Empresas del sector de la salud

La empresa farmacéutica búlgara Sopharma fue fundada en 1933. En 1946 pasó a ser una compañía estatal y fue privatizada en 2000. Forma parte de un grupo de siete empresas propiedad de un grupo inversor de Bulgaria y sus acciones cotizan en la Bolsa nacional de valores, y también está registrada en la Bolsa de Varsovia.

En 2004 obtuvo la certificación de buenas prácticas de fabricación (GMP) y, en 2005, la de buenas prácticas de distribución (GDP). En 2007, la Bolsa de valores de Bulgaria decidió adoptar el Código Nacional de Gobierno Corporativo, al que Sopharma se adhirió.

Las oficinas centrales de la empresa se encuentran en Sofía y sus tres plantas de producción se distribuyen por el país y emplean a casi 2000 trabajadores. La compañía tiene una historia larga y estable, un negocio sostenible y una visión de su evolución futura en la que ofrece seguridad laboral. Por consiguiente, goza de un buen ambiente de trabajo que ha contribuido a crear un entorno sostenible y seguro para la seguridad y salud de sus empleados. La empresa ha utilizado formas tradicionales de comunicación durante muchos años, como reuniones con los supervisores y responsables intermedios, reuniones en los cambios de turno, sesiones informativas sobre seguridad y salud laboral, círculos de calidad, etc.

Hace quince años, empezó a invertir en nuevas tecnologías como:

- La automatización de sus procesos de producción
- La utilización de comunicaciones electrónicas
- Intranet
- Nuevo software

En los últimos años ha incorporado nuevas formas de organización del trabajo, incluido el trabajo en equipo y la rotación laboral. Junto con los cambios tecnológicos, todas estas modificaciones han mejorado las relaciones en el lugar de trabajo y no se ha registrado ningún conflicto grave de relaciones industriales en los últimos tiempos.

Además, en la compañía se ha venido utilizando la digitalización en forma de comunicaciones internas para mantener informada a la plantilla de todas las cuestiones importantes relacionadas con la empresa, como por ejemplo:

- Actualizaciones de producción y ventas
- La situación financiera y económica
- Planes de desarrollo empresarial
- Cambios organizativos y estructurales

La empresa farmacéutica chipriota Medochemie, fundada en 1976, es líder nacional en fabricación de productos de farmacia. En la actualidad es una de las primeras compañías farmacéuticas genéricas del mundo: emplea a casi 1900 trabajadores (950 de ellos en Chipre) y representa el

28 % de las exportaciones del país. En general, las relaciones laborales en la empresa son buenas y las organizaciones sindicales juegan un papel fundamental para garantizar la paz industrial. También cuenta con un proceso eficaz de comunicaciones internas basado en la utilización de canales tradicionales y el intercambio de información. Los principales temas tratados son los cambios tecnológicos y organizativos, la seguridad y salud laboral y la responsabilidad social corporativa.

Tanto la dirección como los representantes sindicales están de acuerdo en que la cultura de la compañía se basa en la confianza, lo que genera una relación constructiva, como confirman las encuestas internas que se llevan a cabo cada pocos años. Además, existe un compromiso con la seguridad laboral de los empleados.

La participación directa no es una característica de las relaciones laborales, hecho que los empleados y la dirección achacan a que la naturaleza del negocio y la producción limitan la flexibilidad que requiere este tipo de participación. La compañía está altamente regulada y carece de margen para desviarse de las normas exigidas. La dirección trabaja, en la medida de lo posible, para implicar a la plantilla en aquellos aspectos de la actividad empresarial que permiten la participación de los empleados, como:

Sistemas de gestión del rendimiento que la empresa se propone introducir. La intención de esta iniciativa es lograr mejoras que potencien a los trabajadores. Así, se tendrán en cuenta las opiniones de los trabajadores, por lo que podrán establecer sus propios objetivos y organizar reuniones directamente con su supervisor/responsable. También se contempla la evaluación anónima de los empleados a dicho supervisor/responsable.

Participación en comités: los empleados participan (y tienen un papel activo) en varios comités internos, como el comité ambiental. Estos comités se incorporan a los compromisos de la compañía en materia de responsabilidad social corporativa.

No obstante, la participación de los empleados se limita a la consulta, sin posibilidad de que se produzca la delegación de la toma de decisiones.

En las últimas décadas, a medida que el negocio prosperaba, se fueron introduciendo las siguientes nuevas tecnologías:

- Automatización
- Hardware y software informáticos
- Comunicaciones

Los empleados han contribuido a la introducción de estas nuevas tecnologías, y la dirección y los representantes sindicales coinciden en que han tenido un impacto positivo en la plantilla, ya que han mejorado la cualificación de los trabajadores y los niveles de seguridad y salud laboral. Los empleados se han mostrado favorables a estos cambios, pues han tenido la oportunidad de adquirir nuevas cualificaciones, disfrutar de un lugar de trabajo más seguro y aumentar su bienestar. Otra consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías ha sido el incremento del empleo.

En general, la dirección y los representantes sindicales están de acuerdo en que las nuevas tecnologías han influido de forma positiva en los trabajadores, la organización del trabajo, los niveles de seguridad y la salud y el bienestar. Los trabajadores también han contado con la oportunidad de adquirir nuevas cualificaciones y competencias. En los últimos años, las nuevas tecnologías también han traído consigo un incremento del empleo.

Una empresa manufacturera similar es la compañía de dispositivos médicos, con domicilio en Irlanda¹¹⁶. Se trata de una multinacional con sedes en Europa, Oriente Medio y Extremo Oriente. Da trabajo a 1600 personas en su planta de Irlanda, que sufrió una amenaza de cierre en 2007-2008. La puesta en práctica de un plan de rescate acordado con las organizaciones sindicales dio lugar a una reducción de costes y 150 despidos voluntarios, además de la inversión en tecnologías automatizadas de alta velocidad y nuevos sistemas y líneas de producción, que la han convertido en una planta altamente competitiva.

Esta planta atravesó dificultades competitivas en comparación con otras plantas de la compañía, y sus propietarios exigieron aplicar recortes. A raíz de una investigación llevada a cabo por la Comisión de Relaciones en el Lugar de Trabajo (WRC), apoyada tanto por la dirección como por los sindicatos, se propuso una serie de recomendaciones centradas en los recortes y la reestructuración. Del plan de supervivencia de la WRC se derivaron dos consecuencias principales: 150 despidos voluntarios y la decisión de que el IDEAS Institute trabajaría con la dirección y los sindicatos para implementar una innovación en el lugar de trabajo cuyo acuerdo formal se firmó en 2016. Como resultado de esta implementación, se puso al alcance de cualquier trabajador que deseara participar la posibilidad de recibir formación acreditada, con lo que se dio un impulso a la formación en toda la plantilla.

Después de la introducción de la innovación en el lugar de trabajo, los empleados ahora están comprometidos activamente en la detección y resolución de problemas de producción en sus áreas de trabajo. Además, se han formado equipos de trabajo para investigar problemas, tomar decisiones sobre cómo resolverlos y hacer recomendaciones que sean apoyadas y ejecutadas para eliminar dichos problemas. La compañía ha establecido un departamento interno para que ayude en estas acciones y facilite las actividades de resolución de problemas.

Los empleados consideran que la planta constituye un entorno limpio y seguro donde trabajar y que disponen de un buen salario y buenas condiciones negociadas a través de los sindicatos. La empresa cuenta con una larga trayectoria de empleo a largo plazo, ya que algunos de los trabajadores más veteranos nunca han trabajado en otro sitio y las nuevas incorporaciones desean conseguir un puesto en la empresa.

Como consecuencia del éxito del plan de recuperación gestionado por la WRC, la compañía ha realizado una inversión considerable en la planta, en la que ha ampliado la capacidad de producción y la dimensión de sus operaciones. Se han incorporado tecnologías automatizadas de alta velocidad, nuevos sistemas y líneas de producción e inspecciones automatizadas, y todo ello ha originado grandes incrementos en productos con mayores especificaciones. La introducción de estas nuevas tecnologías ha llevado a una mejora de la cualificación de la plantilla y a la necesidad constante de proporcionar formación adicional. Todo ello ha garantizado la seguridad de los puestos de los trabajadores.

Para conseguirlo, los trabajadores han recibido formación intensiva y han alcanzado la cualificación adecuada y las competencias necesarias para las nuevas líneas de producción. Esto ha conducido a la seguridad de los puestos de trabajo para la plantilla existente y a un aumento del empleo hasta los 1600 trabajadores, lo que constituye un incremento significativo después de los recortes de personal de hace diez años.

116 Esta empresa ha aceptado participar en el proyecto DIRECT 2 de forma anónima.

El segundo caso de estudio irlandés ha examinado los cambios que se han producido en una pequeña empresa manufacturera: Fleetwood Paints. Como en el caso anterior, esta compañía de 150 trabajadores resultó muy afectada por la crisis económica y financiera de hace una década y decidió adoptar dos estrategias de supervivencia. Primero buscó y conquistó nuevos mercados de exportación en el oeste de África y después aplicó un cambio en las relaciones en el lugar de trabajo en forma de acuerdo con un nuevo enfoque de gestión participativa.

Este incluyó la implantación de innovaciones en el lugar de trabajo para modificar la cultura de la empresa, las deficientes relaciones internas y los retos asociados a la producción. Tanto la dirección como los trabajadores eran escépticos. Sin embargo, un punto clave fue la oportunidad que se brindó a los trabajadores para que recibieran una formación organizada de seis días que sería acreditada formalmente (muchos de los empleados con baja y media cualificación nunca habrían adquirido estas competencias).

La formación trajo consigo la eliminación de las barreras existentes entre la dirección y la plantilla y, con ella, un cambio en el clima antes conflictivo de las relaciones industriales. Mientras que este cambio planteó dificultades a los directivos más establecidos y de mayor edad, los responsables intermedios y los supervisores más jóvenes se sintieron más cómodos con estas nuevas formas de trabajo, lo que contribuyó a modificar la cultura de la compañía. Un entorno participativo nuevo y seguro ofrece un foro fiable para abordar cualquier problema relacionado con el personal o con la empresa. La impresión general es que este nuevo enfoque de innovación en el lugar de trabajo ha contribuido a mejorar la competitividad y el negocio de la compañía.

Debido al éxito cosechado por la empresa en los últimos años, ahora está construyendo una nueva unidad de producción en la planta. Para diseñar estas nuevas instalaciones se estableció un comité conjunto formado por el director de proyectos, el director de producción, trabajadores del laboratorio y operarios de producción. Este comité marcó las líneas maestras de la nueva unidad, decidió la disposición de la maquinaria, abordó el tema del acceso y la salida de las carretillas elevadoras y de otras máquinas móviles, y determinó la ubicación, las ventanas y la iluminación del laboratorio de la planta. Desde este enfoque se aprovecharon los conocimientos de empleados de todos los niveles para minimizar problemas posteriores.

Dada la impresión positiva que esto ha generado, se está utilizando también en el desarrollo de un almacén de aprovisionamientos adyacente destinado a guardar los excedentes de producción y que, de acuerdo con el proyecto propuesto, contará con tecnologías de vanguardia para llevar el inventario del almacén y los pedidos y tecnologías de selección (o picking) por voz.

Telecomunicaciones

Este sector ha experimentado notables cambios tecnológicos en las últimas décadas, especialmente desde la aparición de las comunicaciones móviles en los años ochenta y la llegada de las comunicaciones bidireccionales, los dispositivos informáticos y las tecnologías de redes que los conectan. Esta tecnología se ha ampliado para incluir dispositivos con acceso a Internet como smartphones, tablets y relojes. Dos de los casos de estudio se centran en empresas de telecomunicaciones de Bulgaria y Polonia. Estas empresas han vivido experiencias paralelas, ya que ambas fueron en su día de propiedad pública y se vieron obligadas

a modernizar sus servicios de telecomunicaciones, desplazándose desde el antiguo sistema analógico hacia la digitalización a medida que las tecnologías avanzaban y cambiaban las demandas del cliente. Este proceso también modificó su cultura, que pasó de ser la propia de una agencia del Estado a otra destinada a moverse, comercialmente hablando, en mercados competitivos.

BTC-Viacom es el principal operador de telecomunicaciones de Bulgaria. Suministra servicios de telefonía fija y móvil, así como Internet y televisión por cable. Se fundó en 1894 y fue una compañía pública hasta su privatización en 2004, desde la que ha cambiado de titular y dirección en numerosas ocasiones. Dispone de una plantilla de 5200 trabajadores.

La empresa ha ido modernizando gradualmente sus servicios de telecomunicaciones desde 2004. Su mayor inversión se ha centrado en la red de telecomunicaciones, que incluye:

- La automatización de los servicios
- La aplicación de comunicaciones electrónicas
- Una nueva informatización
- Conexiones de intranet
- Plataformas/algoritmos electrónicos
- La aplicación de nuevo software

Junto con estas nuevas tecnologías, también se han implantado formas innovadoras de organización del trabajo que abarcan el trabajo en equipo y nuevas modalidades de administración del personal por medio de aplicaciones online individuales que han eliminado una gran cantidad de documentos en papel. Entre otras modificaciones también encontramos:

- Cambios en la estructura de trabajo, como una reducción de los niveles de personal
- Mejoras de las cualificaciones y competencias de la plantilla
- Nuevas normas de seguridad y salud laboral
- Cambios en la organización de los horarios de trabajo
- Mensajería electrónica online, incluidas sesiones informativas en vídeo

Los temas de estas comunicaciones internas incluyen, por ejemplo:

- Avances tecnológicos
- Actualizaciones de servicios y ventas
- Situación financiera y económica
- Planes de desarrollo empresarial
- Cambios organizativos y estructurales
- Problemas relacionados con el empleo y la formación del personal
- Planes de prestaciones y primas

Las seis organizaciones sindicales que actúan en la empresa utilizan también canales de intranet especiales para contactar con sus miembros y comunicarse entre ellas, además de mantener al día a sus afiliados acerca de los temas relacionados con el trabajo y el empleo.

También la empresa de telecomunicaciones polaca Orange Polska fue una compañía de propiedad estatal hasta que el grupo France Telecom, una de las principales multinacionales del sector, asumió totalmente el control de la empresa en 2001. En la década de 1990, las antiguas centrales telefónicas analógicas fueron siendo sustituidas de manera

gradual por centrales digitales para llevar al servicio a la era moderna de las telecomunicaciones. A partir de 2006 se inició la inversión en tecnología para proporcionar acceso a Internet y ofrecer a los clientes una amplia gama de servicios relacionados con las nuevas tecnologías.

Orange Polska cuenta con una plantilla de 10 000 trabajadores tras muchos despidos que empezaron justo después de 1990, cuando esta cifra era de casi 70 000 empleados. Los equipos modernos tienen menos probabilidad de fallar y no requieren competencias de instalación especiales. En los noventa, la empresa pública podía dar trabajo a unas 100 personas entre empleados de oficina, directivos, personal de ventas, técnicos de instalación, etc.

...cuanto mayor es el nivel electrónico presente en los dispositivos de telecomunicaciones, menor es la necesidad de mano de obra.

En la compañía operan diecisiete sindicatos, que representan al 25 % de la plantilla. También está activo un comité de empresa, que se encarga de las modificaciones en las estructuras de trabajo, los planes de contratación y despidos, y de cualquier cambio en la organización de los puestos, etc. Los representantes de los trabajadores participan en el ECW de Orange. Existe un consenso alrededor de la idea de que las nuevas tecnologías eran esenciales y que fueron introducidas con el apoyo de la plantilla y los sindicatos.

Las modificaciones en la organización de la empresa fueron objeto de conversaciones y negociaciones entre la dirección y los sindicatos, que, en última instancia y tras un periodo de protección, llegaron a numerosos acuerdos sobre las cifras de despidos, el calendario y las indemnizaciones por despido, la formación y la asistencia en la búsqueda de empleo. Además, y con el fin de facilitar el cambio continuo en la compañía, se estableció una oficina especial (TP S.A.) con representantes de los empleados pertenecientes a sindicatos y a otros grupos de trabajadores. Como resultado del trabajo de este grupo, se encargó a dos empresas filiales la tarea de diseñar, desarrollar, renovar y modernizar las redes de telecomunicaciones.

Asimismo, se utilizan diversos programas de empleo para implicar a la plantilla:

- Yo y mi empresa: ofrece a los empleados la oportunidad de participar en una evaluación de las relaciones en los equipos de trabajo y entre los supervisores/directivos y los trabajadores.
- Barómetro social del empleado: es un programa de investigación que trata de garantizar que los empleados puedan expresar su opinión sobre aspectos como los niveles de satisfacción profesional, el liderazgo, las relaciones laborales, etc. y tener acceso a la alta dirección para expresar sus impresiones.
- Cambio cultural y encuesta de salud organizativa: desarrolla una cultura de intercambio de opiniones y una colaboración basada en la confianza entre diferentes áreas de la empresa.
- Sugerencias 360: es un programa de evaluación que mide cómo una cultura basada en la transparencia es capaz de mejorar la calidad de la colaboración y la eficacia de la implicación en el lugar de trabajo.

Desde 2018, los empleados también tienen la posibilidad de participar en sesiones online mensuales de preguntas y respuestas con integrantes del consejo de administración de la compañía.

Servicios

Tres casos de estudio pertenecen a la amplia categoría de los servicios: I) una cooperativa de crédito española, II) una agencia de seguros de salud del sector público chipriota, y III) la empresa estatal de autopistas italiana, que, desde una perspectiva flexible, puede ser considerada una empresa de servicios. Las tres empresas han introducido un conjunto de nuevas tecnologías adecuadas a sus respectivas actividades según se iban desarrollando y conforme estaban disponibles.

I) La cooperativa de crédito del País Vasco (España) es una cooperativa de trabajadores del grupo Mondragón. El banco cuenta con casi 2000 trabajadores/socios en sus 300 oficinas. En su condición de cooperativa, el banco actúa a través de distintos aspectos de participación directa en todos los elementos esenciales de su actividad. Está regido por la asamblea general de socios, incluidos los representantes de los clientes, que nombra a los integrantes de diversos órganos de gobierno interno:

- El consejo rector, compuesto por quince o dieciséis miembros, cinco de los cuales son socios trabajadores. Se trata de un órgano conjunto que se encarga de la alta dirección, la supervisión de los directores y la representación de la cooperativa. Es responsable de contratar y destituir al director general, nombrar auditores, al comité de remuneración y al comité de riesgo. Otra de sus funciones consiste en proporcionar a todos los socios una copia de los estatutos de la cooperativa (normas internas), las cuentas de pérdidas y ganancias, los informes anuales, etc.

- El comité de recursos tramita las reclamaciones presentadas por los socios en caso de que no se hayan sentido representados por el consejo social en un conflicto o una disputa. Al tratarse de una cooperativa, no existe representación sindical, ya que esta actividad se considera contraria al concepto de cooperativa.

- El consejo social es el principal órgano de participación para la representación de los trabajadores (socios) en materia de relaciones laborales y asuntos de gobierno interno a través de un portavoz designado. Está integrado por veinte miembros seleccionados mediante voto directo de los socios. Todos los socios, a excepción de los miembros del consejo rector, la junta directiva o el comité de recursos, pueden ser candidatos al consejo social. Este órgano tiene la función principal de difundir la información interna, como, por ejemplo, las decisiones del consejo rector y las opiniones emitidas por los trabajadores (un proceso de información bilateral).

- El comité de evaluación es un comité conjunto formado por el mismo número de miembros pertenecientes al consejo rector que al comité social y en el que todas las decisiones se adoptan por consenso. Este comité aborda cuestiones como los niveles de salarios y las sanciones.

El equilibrio de intereses es fundamental para el éxito de la participación directa. Todas estas estructuras internas contribuyen a la participación dentro de la organización. Sin embargo, la participación directa es también una parte importante de las operaciones diarias a través de los programas de reuniones, que tratan la organización del trabajo por parte de los equipos de trabajo y a través de encuentros entre estos equipos con diferentes niveles de responsabilidad. Por tanto, es a través de la participación directa como la cooperativa de crédito actúa en todas sus actividades, y esto ha tenido las siguientes consecuencias:

- Mayor eficacia del proceso de trabajo.
- Mayor velocidad de implementación de las políticas de la compañía.
- Mayor nivel de compromiso con la cooperativa.

- Menores niveles de estrés en relación con el trabajo y menos tensión entre departamentos y personas.

A pesar de que la tecnología ha formado parte del sector bancario durante muchos años, este banco ha emprendido en los últimos tiempos una rápida transición y una inversión considerable en digitalización y banca online. Dicha transición ha afectado a todas las operaciones y a casi todos los trabajadores. Este proceso se ha acometido gracias a la implicación de todos los socios y equipos a través de las estructuras participativas existentes.

La formación es otro elemento clave en esta transición y se traduce en la redacción de planes estratégicos de formación y programas internos de cualificación a los que los socios pueden acceder. Además, se ha contratado a nuevo personal con competencias específicas, como matemáticos por ejemplo, que son necesarios para realizar la transición y trabajar con la tecnología de banca digital.

II). La empresa chipriota de seguros de salud es una agencia estatal establecida por ley en 2001. Se encarga de administrar e implementar el Sistema General de Asistencia Sanitaria conforme a las leyes de 2001 y 2017 que lo regulan. Su junta directiva está formada por representantes del gobierno, empleados, empresarios y organizaciones de pacientes. En la empresa trabajan 150 empleados, de los que el 90 % está afiliado a un sindicato. La opinión general es que existe un buen ambiente de relaciones laborales, buenas condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, prestaciones adicionales para el personal (como planes de seguros de vida y fondos de bienestar) y un entorno de trabajo agradable.

Por lo que respecta al diálogo social, la consulta a través de las organizaciones sindicales es constante para abordar los problemas en las relaciones industriales según van apareciendo. Los convenios colectivos determinan las condiciones laborales y las prestaciones para los empleados. Las comunicaciones internas relacionadas con el empleo se realizan a través de los canales tradicionales, como memorandos internos y otros materiales impresos; la intranet, mensajes de texto y de correo electrónico; sesiones informativas de gestión para el personal, en concreto de altos directivos (casi nunca) y directivos intermedios en reuniones de departamento; y a través de los canales sindicales. Los temas que se tratan en estas formas de comunicación son:

- Aspectos financieros y económicos
- Planes de desarrollo empresarial
- Programas de motivación
- Tendencias de empleo
- Formación y desarrollo del personal
- Cambios tecnológicos y organizativos

No obstante, aparte de estas estructuras más formales, a menudo, las comunicaciones entre la dirección y el personal tienen un carácter informal y los problemas se abordan en el nivel de dirección intermedio. Los problemas que se abordan con mayor frecuencia son los relativos a los tres últimos puntos de la enumeración anterior. Sin embargo, los compromisos relacionados con estos temas o las formas de participación de los empleados se limitan a la consulta, sin posibilidad de que se produzca la delegación de la toma de decisiones.

Para realizar una administración eficaz y proporcionar acceso a los ciudadanos a todos los servicios ofrecidos por el Sistema General de Asistencia Sanitaria a través de un sistema fácil de usar, la introducción

de nuevas tecnologías es un proceso continuo, incluido el hardware, el software, la intranet y los sistemas de automatización. Debido a la introducción y actualización de las tecnologías, es necesario incrementar constantemente las cualificaciones y competencias de ciertos empleados. No obstante, otros empleados quedan fuera de esta mejora de la cualificación, como el personal de soporte, por ejemplo. En algunas áreas de la empresa, las nuevas tecnologías también han influido en la organización del trabajo en forma de mayor enriquecimiento y rotación de los puestos de trabajo. El trabajo en equipo también ha sido incorporado a la empresa como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías. Sin embargo, no hay ninguna evidencia de si esto ha conducido a una delegación de tareas al grupo de trabajo o ha consistido simplemente en un proceso de consulta.

III). Autostrade per l'Italia (ASPI) es el grupo italiano de empresas responsable del mantenimiento y la gestión de la red nacional de autopistas, incluidos los peajes. El grupo consta de un conjunto de compañías, incluida Autostrade Tech, que se encarga del desarrollo y la aplicación de nuevas soluciones tecnológicas y sistemas innovadores.

En total, el grupo cuenta con 5000 trabajadores y otros 4000 empleados en sus empresas filiales. El colectivo de empleados de mayor tamaño (1200) trabaja en el cobro de los peajes de toda la red. Sin embargo, esta cifra se está reduciendo debido a la automatización de las áreas de peaje. La actividad sindical dentro del grupo es alta para lo acostumbrado en Italia (60 %), pero, puesto que los operarios de los peajes son el mayor grupo de trabajadores de la empresa y también el más menguante, este porcentaje de afiliación está disminuyendo.

El plan de negocio actual, que cubre hasta 2024, contempla la transformación del grupo en un operador de movilidad integrado, con una inversión de 14 500 millones de euros en nuevas estructuras organizativas y la creación de nuevas empresas filiales para supervisar el plan estratégico. En los últimos años se ha realizado una fuerte inversión y se ha implantado una serie de nuevas tecnologías, se ha modernizado la organización y se ha mejorado la formación y cualificación del personal, con el liderazgo de Autostrade Tech. Para alcanzar con rapidez el objetivo de la transformación hacia una nueva estructura organizativa, se adoptó en 2020 el plan de transformación estratégica con cuatro objetivos: transparencia, calidad, asunción de responsabilidades y rendimiento.

Como parte de este plan, ASPI ha establecido varios comités conjuntos con representantes sindicales y de la dirección en las siguientes áreas:

- Seguridad y salud laboral
- Calidad de los servicios
- Formación continua
- Diversidad e igualdad de oportunidades
- Lucha contra el acoso laboral y sexual
- Conciliación

La participación directa, tanto en el ámbito personal como colectivo, se considera imprescindible para cumplir los objetivos ambiciosos fijados por el plan. Para conseguirlo, la empresa está haciendo un uso extensivo de las auditorías de personal y las encuestas de opinión, la formación cultural, el mapeo de competencias profesionales, el trabajo en equipo y el bienestar corporativo. Entre estas iniciativas se incluye un proyecto de escucha y formación (Dare Valore) en el que se creó un grupo de 200

empleados apoyado por consultores externos. Más de 1000 empleados han participado en una encuesta centrada en el cambio organizativo y se ha encomendado a un grupo de 160 trabajadores la tarea de implementar los resultados.

La digitalización es uno de los objetivos principales del plan de transformación estratégico. El papel de una de las nuevas compañías del grupo, Tecne, consiste en unificar en una sola organización todas las actividades para el estudio, diseño y construcción de autopistas y la coordinación de la seguridad en toda la red (Transformación digital: construyamos una autopista hacia el futuro). Por ejemplo, mediante el uso de la tecnología de inteligencia artificial (IA) y los procesos de ingeniería totalmente digitalizados, Tecne está cambiando el modo de gestionar el mantenimiento y, a través de esta transformación digital, el grupo espera anticiparse a las tendencias tecnológicas y sociales.

Otra plataforma de IA se utiliza para vigilar los trabajos en la red de autopistas, incluidos los puentes, pasos elevados y túneles, mediante el empleo de drones y modelización en 3D. Con ayuda de estas técnicas es posible radiografiar materiales para analizar su grado de deterioro y el riesgo de derrumbes. Por consiguiente, está cambiando la manera en que el mantenimiento se ha llevado a cabo tradicionalmente y se está dando paso a la tecnología de precisión, en la que los inspectores trabajan con tabletas electrónicas equipadas con nuevos sistemas digitales. Este cambio ha tenido como consecuencia la disminución del número de empleados involucrados en las tareas de mantenimiento, que han pasado a la jubilación y la reasignación. La compañía ahora está centrada en la contratación de ingenieros, técnicos e investigadores (contrató a 800 nuevos trabajadores en 2020).

La aplicación de la IA y de otras nuevas tecnologías está modificando extraordinariamente la forma de trabajar de los empleados del grupo y, con el fin de alcanzar los objetivos del plan estratégico, este invertirá 60 millones de euros durante los próximos cinco años. Existe, no obstante, cierta resistencia a estos cambios por parte de las organizaciones sindicales, sobre todo de los trabajadores más veteranos. En la medida de lo posible se han ofrecido planes de jubilación a estos trabajadores.

Como parte del compromiso con las nuevas tecnologías y las nuevas ideas, Tecne ha optado por convertir sus oficinas en espacios inteligentes mediante una visión nueva y diferente de la arquitectura:

...una nueva forma de concebir el entorno de trabajo con la finalidad de hacerlo más reconocible y compartido... el objetivo final es facilitar la interacción...(y)...la generación de nuevas ideas más adecuadas y prácticas, y prestar más atención a las necesidades de los empleados, a su bienestar físico y psicológico y a su necesidad natural de interactuar¹¹⁷.

117 Autostrade Informa 2/2021, Smart Spacing – un novo modo di lavorare.

Capítulo 5

Comparaciones del papel de la participación directa en el cambio tecnológico

Principales tendencias

Bulgaria

De acuerdo con los datos de la nueva Encuesta Europea de Empresas 2019, existe una participación directa habitual y de gran influencia de los empleados en un tercio de las empresas de Bulgaria, mientras que en el 31 % de ellas, esta participación es irregular y su influencia, limitada. Sin embargo, la forma dominante es la participación indirecta, sobre todo a través de organizaciones sindicales¹¹⁸.

Se ha registrado un impacto de la participación directa en los resultados de la gestión empresarial y las relaciones laborales e industriales en la empresa. Esto se refiere a la mejora de las competencias prácticas de los trabajadores, al reconocimiento de las cualificaciones formales y no formales y al incremento de la productividad. Queda abierta la posibilidad de mejorar los resultados mediante un aumento de la motivación.

Los resultados de estudios anteriores muestran actitudes similares de los empresarios y representantes sindicales en cuanto a la idea de que la participación directa puede mejorar el gobierno corporativo y la sostenibilidad debido al uso más eficiente del capital humano. Se trata de encontrar mecanismos eficaces para estimular el desarrollo de este proceso. Los representantes de la patronal justifican la importancia de la participación directa de los trabajadores mediante la necesidad de mejorar los resultados laborales y, según ellos, esto tiene sentido fundamentalmente en lo que se refiere a este propósito.

Al mismo tiempo, la digitalización se da en los diferentes sectores (en su conjunto para el país, así como los incluidos en el ámbito de investigación del proyecto DIRECT 2 y del primer proyecto DIRECT) con grados de evolución variables. Los mismos procesos de digitalización no siempre afectan de forma clara a la organización del trabajo y a la participación directa de los empleados en la gestión de las empresas e industrias. En algunos sectores industriales (p. ej., la industria del metal, en concreto algunas ramas de la ingeniería mecánica, la electrónica y la ingeniería eléctrica, la industria química y farmacéutica, la producción de cemento y otros materiales de construcción), así como en el sector servicios (algunas ramas del sector del transporte, telecomunicaciones, servicios de información, finanzas y banca y otros), la digitalización está más avanzada que en otros sectores. Algunas empresas presentan formas modernas de organización del trabajo y un desarrollo significativo de la participación directa de los empleados en la gestión.

Además, la pandemia del COVID ha obligado a introducir la digitalización de forma obligada y a incorporar modalidades laborales como el teletrabajo o el trabajo desde casa, además del trabajo con TIC para los empleados de algunos sectores (principalmente los que trabajan en la gestión de empresas), los de la esfera de los servicios (comercio online, banca y seguros, transporte y venta de billetes, reservas, trabajo de los

¹¹⁸ Eurofound / CEDEFOP, Encuesta Europea de Empresas 2019. Luxemburgo (2019).

empleados en la gestión energética, agua corriente y saneamiento, etc.) y para quienes trabajan en el ámbito ligado a los presupuestos (administración pública, educación, ciencia e investigación, cuando proceda). Una implementación más amplia de las comunicaciones electrónicas y del teletrabajo y el trabajo basado en las TIC móviles podría acelerar la autonomía de los lugares de trabajo (sobre todo la autonomía individual), lo que podría generar mejores condiciones para la participación directa de los trabajadores.

Chipre

De la Encuesta Europea de Empresas 2019 de Eurofound se pueden extraer algunas conclusiones interesantes que apoyan la idea de que Chipre cuenta con formas indirectas de participación de los empleados. El 40 % de las empresas se mostraron a favor de las estructuras de mando y control, y el 55 % aproximadamente ofrecían autonomía selectiva. Además, el 53 % de los directivos encuestados opinaron que la implicación directa de los empleados podría provocar retrasos. De acuerdo con la Tercera Encuesta Europea de Empresas (2013), no más del 9 % de las empresas de Chipre contaba con equipos autónomos y es el país en el que es menos probable que se dé una incidencia significativa de la toma de decisiones relacionadas con las tareas diarias de los trabajadores.

Tomando como base nuestro análisis, es obvio que la participación directa no tiene una relación manifiesta con las características de la economía nacional. La forma en que se ha estructurado la economía y se ha definido el sistema de relaciones industriales favorece la participación indirecta (representativa). Además, de nuestro estudio no se derivan evidencias claras que puedan confirmar la existencia de una relación entre la participación directa y el contexto institucional.

No obstante, tanto los sindicatos como los empresarios hacen referencia a las empresas afiliadas a sus organizaciones que han implementado la participación directa. Los empresarios afirman que esta implementación fue decisión de la dirección en el 50 %, una iniciativa de los sindicatos en el 30 % y una petición de la plantilla en el 20 % restante. Tanto las organizaciones sindicales como la Federación de Empresarios sostienen que la participación directa generaría resultados positivos, tales como mejoras en la organización del trabajo, la seguridad y salud en el espacio laboral, el entorno, el bienestar del trabajador, los planes de trabajo, la conciliación de la vida familiar y laboral, la satisfacción profesional y la remuneración (basado únicamente en la visión de los empresarios). El gobierno opina que la participación directa generaría una mejor organización del trabajo. Parece que todos los agentes sociales entienden la importancia de la participación directa y los beneficios que puede reportar, lo que podría ser un indicador de las futuras conversaciones sobre su implementación.

Irlanda

Un aspecto de los Acuerdos de Colaboración Nacional (de 1987 y 2009) fue la inclusión de una serie de pactos locales de diálogo social que resultaron en el desarrollo de innovación en el lugar de trabajo y que evolucionaron hasta acuerdos de participación directa en el ámbito de la empresa. Dicho desarrollo se produjo también en el contexto de una amplia variedad de normas comunitarias relativas a la implicación de los empleados, como la Directiva sobre información y consulta en el lugar

de trabajo, los Comités de Empresa Europeos (EWC) y los representantes de los empleados en el consejo de administración de las Empresas Europeas (SE).

Las conclusiones de las investigaciones publicadas a lo largo de un periodo de unos setenta años demuestran de forma convincente que la introducción de prácticas de empoderamiento en el lugar de trabajo, incluida la participación directa, resulta en una mejora significativa de la productividad (entre el 20 y el 60 % según algunos estudios¹¹⁹) y otros indicadores de rendimiento como el compromiso de los empleados, la salud y el bienestar. Los resultados de las encuestas reflejan que solo el 15 % de las empresas que operan dentro de la UE parecen utilizar prácticas de innovación en el lugar de trabajo de forma sistemática en toda la organización. El principal obstáculo a la introducción de este tipo de innovaciones es la reticencia de la dirección a ceder el control dentro de la empresa o a admitir que podrían mejorar la productividad y los resultados. Los retos de la digitalización añaden aún más urgencia a esta cuestión¹²⁰.

Existe un sólido argumento tecnológico sobre el potencial de la automatización para eliminar el trabajo repetitivo y mejorar la organización racional del trabajo, pero este argumento entra en conflicto con las nuevas formas de estimular el potencial humano a través de innovaciones abiertas e impulsadas por los empleados basadas en el diálogo para cerrar la brecha entre la tecnología y el potencial de la plantilla. Los entornos laborales europeos necesitan crear una cultura de la innovación basada en sinergias entre:

- La voz en el ámbito estratégico, oportunidades frecuentes de reflexión, pensamiento creativo y mejoras continuas.
- Reestructuración de la organización en su conjunto para reducir la jerarquía y eliminar la comunicación deficiente.
- Equipos autogestionados y autonomía individual para trabajar.
- Italia

La participación directa no se adopta casi nunca conforme a los convenios colectivos de ámbito empresarial, en los que prevalece la iniciativa unilateral de la dirección, que la utiliza de manera más o menos informal como parte de sus políticas de gestión de los recursos humanos. Entre sus formas más extendidas se incluyen los buzones de sugerencias, las encuestas internas sobre el ambiente corporativo y el bienestar y, sobre todo, el trabajo en equipo, que cobra cada vez más importancia, especialmente cuando viene acompañado de la adopción de los paradigmas sociales y organizativos mencionados anteriormente¹²¹.

El principal reto lo representa la revolución de las nuevas tecnologías que ha traído la creciente difusión de la robótica, la digitalización, el uso de algoritmos y el trabajo a distancia. En varios sectores, y sobre todo en los grandes grupos manufactureros y en los sectores financiero y de las telecomunicaciones, se han introducido planes y protocolos ad hoc para promover la divulgación de la alfabetización y la capacitación digitales. Donde la participación directa vuelve a desempeñar una función significativa es en la formación específica de los directivos de categoría

¹¹⁹ Presentación de Peter Totterdill, UK Work Organisation Network and Workplace Innovation Europe, seminario conjunto del proyecto DIRECT 1 de Irlanda y Reino Unido, op. cit.

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Pero y Ponzellini (2017), Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta, en Carriere et. al., La partecipazione incisive. Il Mulino.

superior y media por parte de las propias empresas, que subrayan su valor estratégico en términos de una nueva cultura de las relaciones industriales y la gestión de los recursos humanos. Algunos grandes grupos han establecido sus propias escuelas o academias, en las que, a menudo con la asistencia de consultores japoneses, se transmiten los valores del carácter central del capital humano y se enseñan los principios del Sistema de Producción Toyota (Kanban, Gemba, Muda, etc.), en los que la implicación y la autoactivación responsable y de alto rendimiento del personal constituye un auténtico pilar¹²².

Organización del trabajo

De todas las áreas posibles, esta es sin duda la que presenta las mayores posibilidades para la implicación y la participación directa. Numerosas pruebas empíricas (más en casos de estudio cualitativos que en la supervisión cuantitativa de la negociación en la empresa) atestiguan esta tendencia general, no solo en Italia, para las transformaciones que hemos evocado al inicio.

Los presupuestos del Estado para 2016 y 2017 introdujeron una reducción fiscal del 10 % en la proporción de los salarios vinculada al aumento de la productividad y también cuando se negocia en convenios colectivos para crear formas de participación en la empresa. Estos son los Esquemas de Organización Participativa para la Innovación en relación con los grupos de proyectos, la formación especializada y las campañas de comunicación para la innovación, o los Programas de Gestión Participativa, referidos al trabajo en equipo planificado, el trabajo inteligente, la comunidad de prácticas y las redes sociales corporativas. Gracias a estos incentivos, desde 2017 hasta la fecha se han firmado miles de acuerdos corporativos.

Digitalización

El suministro de ordenadores portátiles, tabletas y teléfonos inteligentes, robots, escáneres ópticos y otros equipos de alta tecnología se ha convertido en una forma común de modificar la organización del trabajo por parte de las empresas. El espectacular uso reciente del trabajo inteligente ha acelerado esta tendencia, que se ha ampliado de varias formas a casi todo el trabajo de oficina, especialmente en la administración pública, la banca y el sector de los seguros, las comunicaciones y los centros de investigación. En estas áreas, el uso sin precedentes de herramientas digitales remotas se ha combinado con una transformación radical en los horarios laborales, además del derecho a un uso reservado de los datos personales, el derecho a desconectar y la seguridad del hardware y los datos. Todo esto se vincula con la participación directa, ya que ahora hay más posibilidades que en el pasado de establecer una conexión directa entre el comando incorporado en la tecnología robótica o algorítmica, la jerarquía corporativa y la plantilla.

Polonia

Una serie de estudios titulados Pracujący Polacy (Polos de empleo)

¹²² Sai, M. (2017) Industria 4.0: Innovazione digitale e organizzazione del lavoro, en QRS, n.º 3.

aportan datos sobre el nivel de participación¹²³. Estos tratan sobre la participación en forma de reuniones informativas y consultas con los empleados, así como sobre la influencia que los empleados pueden ejercer en la toma de decisiones de las empresas. El 55 % de los empleados confirma que sus empresas organizan estas reuniones, donde es posible plantear cuestiones y ofrecer propuestas¹²⁴. El 75 % de los empleados declara que participa en consultas en el ámbito del lugar de trabajo según una definición amplia, aunque admiten que estas solo tratan sobre asuntos de baja importancia, en oposición a cuestiones de mayor relevancia. Esto es más evidente en el caso de las empresas públicas o de las participadas por capital extranjero que en el sector privado. Además, el 46 % de los empleados afirma que influye en las decisiones relacionadas con su cargo y su puesto de trabajo, mientras que el 64 % considera que sus lugares de trabajo favorecen la libertad, la originalidad y la innovación. Por otro lado, el 76 % opina que su entorno de trabajo se caracteriza por seguir una estructura jerárquica y el cumplimiento de las instrucciones de forma precisa, siendo este porcentaje del 90 % en las empresas más grandes¹²⁵.

En otro estudio sobre pequeñas y medianas empresas, el 28 % de los empleados afirmó poder influir en la organización del trabajo dentro de su empresa¹²⁶. Por otro lado, el 81 % de los empleados entrevistados tenía la impresión de que la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa representaba una influencia negativa. El 45 % de los propietarios pensaba que los empleados no muestran ningún interés en la participación, y que si lo hacen es porque el asunto afecta a su salario o a sus tareas particulares. Los estudios demuestran que los empleados en Polonia esperan recibir órdenes claras de sus superiores, en oposición a cualquier implicación en el proceso de toma de decisiones.

También demuestran cómo parece que la participación se practica con más frecuencia en determinados sectores y tipos de empresas, particularmente en las que disponen de tecnologías avanzadas. La participación como elemento de gestión se ve cada vez más como un factor que puede incrementar los niveles de competitividad de las empresas. Además, se percibe como una fuente de innovación y contribuye a hacer un mejor uso del capital humano. Es evidente que el trabajo es complejo y que requiere cierto nivel de autonomía de los empleados. Los análisis también concluyen que los empleados, en particular las generaciones más jóvenes de trabajadores, esperan más independencia en la toma de decisiones al realizar su trabajo.

España

La implementación de prácticas de participación es un proceso complejo que no tiene una solución adecuada para todos y que no afecta de la misma manera a la totalidad de los trabajadores, incluso dentro de

¹²³ Estos estudios se iniciaron en 2005 y los resultados se publicaron en *Polacypracujący* en 2006. Se entrevistó a 1021 adultos con edades comprendidas entre los 18 y los 65 años. En 2006 se realizó otro estudio. *Kolejne badania odbyły się in następnym roku*:

http://konfederacjalewiatan.pl/upload/File/2007_09/Pracujacy%20Polacy%202007%20raport%20do%20druku.pdf

¹²⁴ Czarzasty (2009).

¹²⁵ Gardawski, J. (2007), *Pracujący Polacy 2007*, Konfederacja Lewiatan, Varsovia: 31 (Polos de empleo); Gardawski, J. et al. (2010), *Working Poles and the Crisis of Fordism*, Wyd. Naukowe Scholar, Varsovia. También, Czarzasty 2009: 398.

¹²⁶ Los participantes eran propietarios de empresas con hasta 250 empleados. Véase Gardawski (2001).

la misma compañía¹²⁷. La participación de los empleados puede ser un elemento decisivo en la mejora del entorno de trabajo, teniendo en cuenta una amplia variedad de aspectos como las condiciones laborales, la organización del trabajo, la formación profesional continua, la seguridad y salud laboral, etc.

1. En las últimas décadas, se han dado experiencias de participación de los trabajadores en las siguientes áreas:

- Procesos de reestructuración. A principios de la década de 2000, el grupo Arcelor emprendió un proceso de reestructuración en diferentes países europeos que incluía un plan de reducción de costes y la implantación de la participación directa de los trabajadores. El plan fue diseñado por la dirección de la empresa con el apoyo de la consultora McKinsey, pero sin la intervención del Comité de Empresa Europeo del grupo. En España, el plan se centró en la planta de Asturias y fue aprobado por dos de los principales sindicatos de la compañía: UGT y USO. El objetivo principal consistió en reducir los costes y se aplicó un recorte de plantilla de 1600 puestos¹²⁸.
- Cooperativas de trabajadores. Son organizaciones empresariales con estructuras y operaciones democráticas. Operan según los principios de cooperación comúnmente aceptados y regulados debidamente en mecanismos regionales, nacionales e internacionales: incorporación voluntaria y abierta, gestión democrática, participación de los miembros en las ganancias, educación, formación e información. El grupo Mondragón es la clásica referencia internacional, pero en España existen unas 6800 cooperativas y 92850 miembros registrados en la base de datos de la Seguridad Social (en 2018), la mayoría de ellos en el sector servicios.
- Gestión de la calidad. A principios de la década de 1990, las empresas manufactureras vascas fueron sometidas a un proceso de reestructuración para incrementar la calidad de sus procesos y productos. Para hacerlo se introdujo una serie de fórmulas de participación de los trabajadores. Algunos estudios han confirmado que estas experiencias, centradas en la autonomía en el lugar de trabajo y no ligadas a las exigencias de los trabajadores, han originado cambios en la forma de organizar y controlar el trabajo¹²⁹.
- Seguridad y salud en el lugar de trabajo. En España se han dado varias iniciativas participativas, algunas de ellas propuestas por la dirección y otras por los delegados de prevención. En Croce Ibérica, la dirección creó un grupo de trabajo formado por trabajadores, delegados de prevención, técnicos responsables de la seguridad y salud laboral en la empresa y funcionarios del gobierno de la Generalitat de Cataluña. La iniciativa fue liderada por la dirección de la compañía¹³⁰. Numerosas iniciativas han sido lanzadas por los delegados de prevención de Comisiones Obreras con el apoyo de su Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) en diferentes sectores e industrias. Estas iniciativas han incluido la

¹²⁷ Aragón et al., (2005). *Journal of Small Business Management*, vol 43.3 (2005); Taylor & Francis, Londres.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x>

¹²⁸ Köhler et al. (2005): La participación de los trabajadores en programas de reducción de plantilla: el caso del grupo Acelor, *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, Universidad de Valladolid.

<https://www.jstor.org/stable/41676619>

¹²⁹ Sánchez, A. (2004), La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo, *Reis* (106.63).

¹³⁰ 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.

participación directa de los trabajadores a través de grupos de trabajo para mejorar las condiciones en la empresa.

- Ergonomía participativa. Es una aplicación del método ERGOPAR, un método participativo para mejorar las condiciones de trabajo. La participación ha sido promovida por el comité de seguridad y salud laboral y aceptada por la dirección. Un grupo ERGO está formado por los trabajadores y sus representantes (delegados de prevención), técnicos del servicio de prevención de la compañía y otros agentes. Esta metodología fue puesta en práctica en el Hospital del Mar de Barcelona en 2013¹³¹.

2. Dimensiones nacional y sectorial de la participación directa y su influencia en la digitalización: resultados de los informes nacionales

Bulgaria

La encuesta de organizaciones sectoriales pertenecientes a la CEIB indica que la introducción de la participación directa de los trabajadores podría contribuir a:

- Mejorar la organización del trabajo y los horarios laborales.
- Aumentar las competencias y el bienestar en el lugar de trabajo.
- Mejorar la conciliación de la vida familiar y laboral.
- Incrementar la satisfacción y la motivación de los empleados.

Estos factores influyen en la productividad de los trabajadores y en la rentabilidad de la empresa en su conjunto, por lo que también influyen en su nivel de competitividad. En algunos de los sectores analizados, las empresas han introducido nuevas tecnologías en los cinco últimos años, la mayoría de ellas en forma de automatización, comunicaciones, y hardware y software informáticos. Las principales consecuencias de la introducción de nuevas tecnologías han sido los cambios en la cualificación necesaria para el personal, los niveles de empleo, las normas y procedimientos de seguridad y salud laboral y la organización de los horarios de trabajo. En general, estos cambios son más fáciles de implementar cuanto mayor es el grado de implicación de los empleados, lo que se consigue a través de diferentes modalidades de comunicación directa y de participación directa de los trabajadores en la gestión. Al mismo tiempo, algunos de los cambios originados por la digitalización refuerzan el papel del factor humano y la autonomía de los trabajadores, que se logra mediante la introducción de la participación directa en la gestión.

Para cumplir los propósitos del estudio se han seleccionado varios sectores industriales (minería, producción de materiales de construcción e industria química y farmacéutica), además de la construcción y, de la esfera de los servicios, las comunicaciones. Las principales fuentes de información han sido opiniones y conjuntos de datos procedentes de organizaciones de empresarios y sindicatos nacionales y sectoriales.

En concreto, en la industria farmacéutica se ha producido una incorporación de nuevas tecnologías como la automatización, el uso de comunicaciones electrónicas, el hardware informático, la intranet, el trabajo por plataformas (algoritmos) y otras. También se han implantado nuevos sistemas de producción, como la producción ajustada, el just-in-time o las técnicas de World Class Manufacturing (WCM). En los casos en

¹³¹ García, M. et al. (2016), Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias, Gaceta Sanitaria 2016:30 (S1).

que se han utilizado, estas tecnologías han influido en la organización del trabajo, el enriquecimiento del contenido de las tareas en los puestos de trabajo individuales, la rotación laboral y la organización del trabajo en grupo o en equipo. De acuerdo con los representantes de la Asociación de Medicamentos Genéricos de Bulgaria, la introducción de nuevas tecnologías lleva a un aumento del número y de la proporción de empleos respetuosos con el medio ambiente y a la aplicación de medidas que garantizan unas condiciones laborales decentes, seguras y saludables.

En la industria minera y de producción de materiales de construcción se han introducido la automatización, las comunicaciones electrónicas, la informática y el software. En cuanto a los sistemas de producción, se han implantado la fabricación mediante técnicas world class y la producción ajustada. En la industria farmacéutica se aplican nuevas formas de organización del trabajo, como el enriquecimiento de los empleos, la rotación de puestos de trabajo y la organización del trabajo en grupo o en equipo.

En la construcción, las nuevas soluciones tecnológicas vienen representadas, sobre todo, por la automatización y la aplicación extendida de las comunicaciones electrónicas. Los representantes de la Cámara de Constructores de Bulgaria también apuntan la utilización de hardware y software informáticos, el trabajo por plataformas (algoritmos) y otras. Entre los nuevos sistemas de producción se incluyen la producción ajustada, el total quality management (TQM), la fabricación mediante técnicas world class y otros. Tanto los representantes de la patronal como los de la federación de sindicatos destacan la utilización de nuevas tecnologías relacionadas con la evaluación de riesgos en el lugar de trabajo en el sector de la construcción.

En las comunicaciones, la pandemia del COVID ha provocado la reaparición de los servicios postales y de mensajería, debido sobre todo al crecimiento del comercio y los envíos online. Las previsiones para el futuro incluyen el desarrollo de las entregas con drones y vehículos autónomos, el uso de robots, etc.

En las telecomunicaciones, los procesos de digitalización se han desarrollado de forma constante a lo largo de los años y en los procesos de gestión se ha tenido en cuenta la influencia en el empleo, en los horarios laborales y en las condiciones de trabajo.

Según los representantes de los empresarios de la industria farmacéutica, la participación directa puede contribuir de forma significativa al incremento de la productividad, la competitividad y la rentabilidad de la compañía, pero también puede mejorar la calidad del trabajo y fomentar una mayor cohesión social. Esto es muy importante cuando se emplean tecnologías de la información y las comunicaciones, que constituyen un componente fundamental de los nuevos procesos de producción y gestión, la modificación de los límites organizativos y la transformación de los patrones de valor añadido, competencia y consumo. Los representantes de los empresarios de la industria farmacéutica también hablan sobre el impacto que la participación directa y las innovaciones consiguientes o anteriores de los sistemas de producción y de la organización del trabajo pueden ejercer en términos de formación salarial.

Los representantes de los empresarios de las industria minera y de producción de materiales de construcción indican que la participación

directa genera un mayor rendimiento individual y también colectivo, ya que el trabajo en grupo resulta en una mayor flexibilidad. Los representantes de la Federación de Sindicatos de la Construcción Independientes (afiliada a la CITUB) señalan que, tras la incorporación de nuevas tecnologías, la participación directa puede producir efectos como una mejora de la eficiencia de las empresas, un aumento de la productividad, una mejor organización del trabajo y la humanización del entorno de trabajo.

3. Influencia en la actividad de las empresas

De este análisis se desprende que la mayoría de los resultados son positivos, como por ejemplo:

- Desarrollo de la innovación (industria minera, producción de materiales de construcción, industria farmacéutica).
- Implementación más rápida y sencilla de los nuevos sistemas de producción (industria minera, producción de materiales de construcción, industria farmacéutica).
- Aumento de la productividad laboral (industria minera, producción de materiales de construcción, industria farmacéutica).
- Mejora de la producción, de la eficiencia en el trabajo y de la competitividad de las empresas y de los productos y servicios (industria farmacéutica).
- Mejora de la calidad de los productos y servicios (industria farmacéutica).

En general, cabe destacar que los resultados positivos y el impacto en las actividades de las empresas son subrayados únicamente por los representantes del sector. Estas tendencias positivas no son observadas por los representantes de la construcción y las comunicaciones. Para estos últimos, el grado de influencia sobre el rendimiento y las actividades de las empresas es, en general, más difícil de cuantificar, debido al hecho de que se dedican a la prestación de servicios típicos y dependen en gran medida de la oferta y la demanda y de las actividades de los clientes y consumidores. En el caso de la construcción, dado que existe menos progreso en términos de participación directa, es también difícil evaluar su influencia en las actividades de las empresas del sector.

Al parecer, en aquellos sectores empresariales que disponen de tecnologías más avanzadas, el impacto positivo de la participación directa es más intenso. Sin embargo, los datos sobre el sector de las telecomunicaciones, donde el nivel tecnológico es también muy elevado, suponen una excepción. Esto se debe, probablemente, a la ausencia de datos disponibles relativos a la organización de empresarios¹³² y al carácter limitado de la participación directa en la empresa seleccionada¹³³.

4. Influencia en el trabajo y el empleo

La influencia en el trabajo genera consecuencias positivas y negativas. Entre los resultados y efectos positivos destacan:

132 No se ha recopilado información de las patronales del sector de las telecomunicaciones, en el caso de que dichas asociaciones existan, puesto que se tratan simplemente de asociaciones de empresas y no participan en el diálogo social.

133 En la compañía seleccionada en el caso de estudio, Vivacom, la participación directa consiste en distintas formas de proporcionar información.

- Aumento del nivel de cualificación de la plantilla (industria farmacéutica, construcción).
- Mejora de la organización del trabajo (todos los sectores estudiados).
 - Mejora de la organización de los horarios laborales y de las condiciones de trabajo y esparcimiento (todos los sectores salvo las comunicaciones).
 - Incremento de la seguridad y salud laboral (industria farmacéutica, construcción, comunicaciones).
 - Mejora de la conciliación de la vida familiar y laboral (industria farmacéutica, construcción).
 - Mejora de la formación salarial y de los mecanismos de remuneración adicional (industria minera, producción de materiales de construcción, industria farmacéutica).
 - Introducción de formas de participación financiera de los empleados (industria farmacéutica).
 - Desarrollo del bienestar en el lugar de trabajo (industria minera, producción de materiales de construcción, industria farmacéutica).
 - Aumento de la motivación en el trabajo (industria minera, producción de materiales de construcción, industria farmacéutica, construcción).

En todos los sectores estudiados se ha analizado el impacto positivo de la participación directa en el trabajo y el empleo. Este impacto es especialmente débil en las comunicaciones, donde este tipo de participación ejerce su influencia sobre todo en la seguridad y salud laboral y en la organización del trabajo. En la construcción no se registra ninguna influencia en la formación y el nivel salarial, la participación financiera y el bienestar en el lugar de trabajo. En cambio, los resultados más destacados de la industria minera indican que existe un impacto en la formación y el nivel salarial, en el bienestar en el lugar de trabajo y en la motivación en el trabajo, pero no en las competencias profesionales y la seguridad y salud laboral, que es un elemento muy específico y de gran trascendencia para esta industria. Los representantes de la industria farmacéutica observan una influencia positiva en casi todas las áreas. No obstante, cabe destacar que no se han señalado resultados positivos en la seguridad en el trabajo ni en el desarrollo de las relaciones industriales y la negociación colectiva.

Los representantes de los agentes sociales también señalan los efectos negativos de la participación directa, las nuevas formas de organización del trabajo y los sistemas de producción:

- Una mayor intensidad de trabajo (construcción, comunicaciones).
- Aumento del volumen de trabajo y de las responsabilidades no acompañado de mejoras en las condiciones de trabajo (construcción).
- Horarios laborables desfavorables (construcción, comunicaciones).
- Incremento del estrés en el trabajo (construcción).
- Menor acción colectiva y solidaridad (industria minera, producción de materiales de construcción).

Con respecto a la influencia en el trabajo, existe una amplia diversidad entre todos los sectores, ya que se puede observar un impacto mayor de la participación directa en sectores que disponen de tecnologías más avanzadas y en otros sectores, y un impacto negativo en la construcción y las comunicaciones. El sector de la construcción es el que aprovecha las ventajas de la digitalización a un ritmo más lento. Sin embargo, en el sector de las telecomunicaciones, en el que la digitalización es más

avanzada, se puede observar también un comportamiento excepcional.

Chipre

En este apartado se realizaron entrevistas con el director de relaciones industriales de la Federación de Empresarios y con tres secretarios generales de las federaciones de trabajadores del sector manufacturero, del transporte y semipúblico (miembros afiliados al SEK).

El representante de la Federación de Empresarios afirmó que las nuevas tecnologías más destacadas son la automatización, el software y la intranet (los dos últimos a raíz de la pandemia del COVID-19). Todos los representantes de las organizaciones sindicales aseguraron que la introducción de nuevas tecnologías ha producido modificaciones en los niveles de empleo. Sin embargo, no hay ninguna evidencia de que los niveles de empleo hayan descendido ni de cambios en la cualificación necesaria para el personal, en las normas y procedimientos de seguridad y salud en el lugar de trabajo ni en las disposiciones relativas al horario laboral (no se ha hecho referencia a ningún aumento de las horas de trabajo, sino a la necesidad de añadir turnos adicionales debido, sobre todo, a la incorporación de la automatización).

Por otro lado, el representante de la Federación de Empresarios comentó que la introducción de nuevas tecnologías ha originado cambios en la cualificación necesaria para el personal y en las normas y procedimientos de seguridad y salud laboral. Parece que, en términos generales, la introducción de nuevas tecnologías se ha realizado por acuerdo entre las partes interesadas, pero un análisis más detallado de las respuestas indica que en estas influye la naturaleza de su representación, ya que da la impresión de que la dirección es reacia a abordar asuntos, como los horarios laborales, que pueden ser objeto de negociaciones y solo hace referencia a temas regulados.

Todos los entrevistados afirmaron que la introducción de nuevas tecnologías ha modificado la organización del trabajo por la incorporación de los sistemas de producción ajustada, just-in-time y TQM, además de los grupos de trabajo, el enriquecimiento del trabajo y la rotación laboral. Es importante señalar que, a pesar del hecho de que todos los entrevistados hicieron referencia a los grupos de trabajo en relación con los cambios en la organización del trabajo provocados por la introducción de nuevas tecnologías, no mencionaron la delegación colectiva, por lo que nada indica la existencia de delegación de la toma de decisiones a los equipos de trabajo. A partir de las respuestas, es importante destacar que la introducción de nuevas tecnologías no se ha materializado en cambios en las condiciones de empleo, por lo que se puede concluir que, al menos, no se han producido cambios negativos.

Existe un buen nivel de comunicación entre la dirección y los empleados. Sobre este tema, los entrevistados destacaron las revistas periódicas de la compañía, los folletos e impresos, las comunicaciones a través de la intranet, los mensajes de texto y de correo electrónico, los canales sindicales y las reuniones entre los trabajadores y la dirección en todos los niveles.

En las respuestas de los empresarios no se encuentra ninguna mención a ningún efecto negativo de la participación directa y declararon que no

disponían de datos. La introducción de la participación directa consultiva ha llevado a un aumento de la innovación y la calidad de los productos y servicios y a una mejora de los sistemas de producción, pero no hay datos sobre cambios en el sistema de remuneración.

Los sindicatos afirmaron que no disponen de ninguna política de participación directa y que, aunque no existen referencias a empresas que hayan implantado esta modalidad de participación, en su opinión esta ha sido resultado de iniciativas sindicales.

Una vez más, es importante destacar que ninguno de los entrevistados hace referencia a resultados negativos de la implementación de la participación directa. Además, esta no ha originado ningún cambio en la remuneración de los trabajadores ni ha afectado a las relaciones industriales, contrariamente a lo que opinan los empresarios.

Irlanda

Los cuestionarios del proyecto DIRECT 2 se distribuyeron a varios directivos y empleados seleccionados. Los encuestados pertenecían a diversos sectores de actividad: industria farmacéutica, fabricación, dispositivos médicos e industria química. Trabajaban en empresas en las que en el 100 % de los casos existía afiliación sindical y formas establecidas de comunicación con altos niveles de diálogo social a través de los representantes de los sindicatos, pero que también incluían acuerdos consolidados de negociación colectiva (83 %) y mecanismos consensuados de resolución de problemas internos. En estas empresas también se observaron otros acuerdos de participación de los empleados, como la representación por medio de comités de empresa (67 %) y la participación de representantes de la plantilla en Comités de Empresa Europeos (EWC) (83 %).

No obstante, solo un tercio de los encuestados afirmó que contaba con una política de participación directa de acuerdo con la definición de este proyecto, mientras que el 50 % aseguró que en su empresa se había implantado este tipo de participación en alguna de sus formas. Un tercio respondió que la principal modalidad de participación directa era la consulta al grupo de trabajo, y otro 33 % aseguró que las decisiones relacionadas con el trabajo se delegaban a estos grupos.

En cuanto a los cambios provocados por la inclusión de la participación directa, las respuestas muestran que no se han producido modificaciones en los contratos de trabajo, pero que ha habido cambios en el sistema de remuneración en el 33 % de las empresas, sin especificar de qué cambios se trata.

El 50 % de los encuestados respondió que sus empresas han incorporado algún tipo de nuevas tecnologías en los cinco últimos años, siendo las más frecuentes la automatización (50 %) y software nuevo (33 %). La introducción de nuevas tecnologías también ha traído cambios en los niveles de empleo (67 %), aunque no hay evidencia de si se trata de un incremento o una disminución de dichos niveles. Además, se ha producido un aumento del 100 % en los niveles de competencia y en la cualificación de las plantillas, en nuevos sistemas de producción, como la producción ajustada (50 %), y en la organización del trabajo (67 %), con la introducción del trabajo en equipo en el 50 % de las empresas encuestadas. Sin embargo, se señalaron pocos cambios en las normas de seguridad y salud laboral (solo el 33 %) o en las disposiciones relativas al horario de trabajo (17 %).

Las observaciones sobre la participación directa de los encuestados en un grupo de discusión asociado fueron las siguientes:

Características de la participación directa: el 56 % de los participantes en el grupo de discusión declaró que en sus empresas se registra alguna modalidad de participación, especialmente en aquellas temáticas relacionadas con la supervisión de los aspectos relacionados con la seguridad y el rendimiento de las operaciones. Las respuestas de los participantes en cuyos lugares de trabajo existe alguna forma de participación directa indicaron que:

a. Las reuniones antes de iniciar la jornada se celebran todas las semanas y en ellas se tratan principalmente temas de seguridad.

b. Existe interacción diaria entre el personal y la dirección.

¿En qué medida está extendida la participación directa? Parece que, en aquellas empresas en las que se ha implantado alguna modalidad de participación directa, la importancia de esta varía enormemente. Las reuniones antes de iniciar la jornada parecen gozar de popularidad, pero un encuestado observó «que no llevan a ningún sitio».

¿Qué formas de participación directa se han implantado? En aquellas empresas en las que se utiliza la participación directa, los comentarios sobre las formas que adopta fueron los siguientes:

a. Alguna consulta simbólica cuando hay grandes cambios en marcha.

b. Se invita a los supervisores y directivos a asistir a los comités de seguridad.

c. No existe participación directa individual; todas las formas son en grupos de trabajo.

¿Cuál es la modalidad más común de participación directa? Un tercio de los miembros del grupo de discusión afirmó que las reuniones antes de iniciar la jornada son la única modalidad en sus lugares de trabajo. También se celebran reuniones personales con los supervisores en el 22 % de los casos.

¿Qué categorías de empleados están implicados en la participación directa? De acuerdo con las respuestas de los participantes en el grupo de discusión, la variedad de las categorías de los empleados implicados en sus lugares de trabajo es amplia.

a. Abarca a todo el personal en un tercio de las empresas.

b. En el 22 % de las empresas están implicados miembros seleccionados de la plantilla.

¿Qué aspectos cubre la participación directa? Se destacó una gran variedad de aspectos como:

a. Seguridad y salud laboral

b. Cambio del logotipo de la compañía

c. Finalización del trabajo

d. Temas de TI y de personal

¿Cuáles fueron los motivos para introducir la participación directa? Se propuso una gran diversidad de motivos. La mayoría de ellos tenía un carácter positivo, pero algunas respuestas incluyen un elemento de desconfianza en los motivos de la dirección:

1. Eliminar los obstáculos.

2. Apaciguar a los trabajadores.

3. Introducir o imponer un cambio.

4. Mejorar los niveles de seguridad.
5. Informar al personal sobre determinados asuntos.
6. Mejorar las comunicaciones.
7. Resolver los problemas antes de que «se vayan de las manos».

¿La participación directa reduce la influencia de los sindicatos? Aunque se reflejaron algunas inquietudes sobre el impacto en los sindicatos, este no fue el caso para un tercio de los participantes en el grupo de discusión. Otras respuestas fueron:

- a. Puede reducir la influencia de los sindicatos, tanto positiva como negativamente.
- b. Si se hace bien, podría reducir la influencia de los sindicatos.

Italia

La implicación directa está presente solo en el 1 % de los casos por lo que se refiere al trabajo en equipo¹³⁴. También se desprenden datos interesantes de las encuestas europeas, como los que aparecieron en 2015. Italia ocupa una posición bastante baja en la clasificación de la calidad de la implicación¹³⁵.

Conviene destacar la importante encuesta sobre la calidad del trabajo llevada a cabo por el Instituto Nacional de Análisis de las Políticas Públicas (INAPP) en 2015 y sus referencias al nivel de participación, autonomía y control. Este estudio concluyó que:

- El 26,8 % de la muestra de empresas locales aplica prácticas de participación organizativa.
- El 94,9 % prevé reuniones periódicas entre la dirección y los trabajadores.
- El 78,4 % se plantea compartir la toma de determinadas decisiones.
- El 69,9 % ofrece actividades de formación¹³⁶.

Las empresas de más de 250 empleados (42 %) fueron las de mayor implicación. La correlación con el rendimiento, es decir, la productividad y la calidad, es altamente significativa, como lo es con respecto a la introducción de nuevos procesos y nuevas tecnologías. La conclusión de la encuesta fue que la adopción de prácticas de organización participativa aporta beneficios, tanto para los trabajadores (trabajo de mayor calidad) como para los empresarios (mejor rendimiento), especialmente en la convergencia con procesos de innovación tecnológica¹³⁷.

Para los trabajadores con contratos convencionales en los sectores manufactureros, el mayor desafío proviene de la automatización y el crecimiento y la adopción masiva de nuevas tecnologías en las tareas rutinarias y la organización del trabajo. Aquí, los representantes de los trabajadores, incluidas las organizaciones sindicales, están llamados a prever los cambios y la innovación en el trabajo a través de las herramientas y los canales tradicionales de la participación representativa y directa.

¹³⁴ Fondazione Di Vittorio-CGIL Secondo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello al tempo del COVID-19. Roma (2019).

¹³⁵ Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo de Eurofound 2015. Luxemburgo (2015).

¹³⁶ Instituto Nacional de Análisis de las Políticas Públicas (INAPP) (2015). <https://www.inapp.org/it/ProgettiCompetitivi/EQUAL/organizzazione>

¹³⁷ Canal, Gualitieri, 2020.

El panorama es muy diferente con respecto a las relaciones laborales en la economía gig, en la que los problemas son aún más radicales y atañen a la situación legal, al acceso a la protección del estado del bienestar, al taylorismo y a la tiranía de los algoritmos. Además, existe un enorme problema de representación, puesto que es muy difícil reunir a estos trabajadores tan dispersos y frágiles en el mercado laboral¹³⁸.

Por lo que respecta a Italia, resulta necesario partir de algunos datos sobre su difusión en la economía y la sociedad. En cuanto a los datos sobre innovación digital, social y técnica, Italia es un país con profundos dualismos. Pese a que, en la actualidad, algunas áreas de excelencia son capaces de competir con las mejores experiencias internacionales, existe todavía una realidad muy extendida que se basa en los modelos organizativos tradicionales.

Polonia

De acuerdo con una investigación realizada en Polonia en 2016, solo el 11,2 % de los miembros de la plantilla de entre 18 y 30 años que simplemente lleva a cabo tareas rutinarias (sin personas a su cargo) cree que deberían tener alguna influencia en la dirección de las empresas en las que están empleados. No obstante, esta cifra corresponde a la proporción de los que opinaron que lo anterior es verdadero «sin ninguna duda», mientras que otro 35,7 % piensa que es «bastante cierto».

La participación se presenta de forma más habitual en el sector servicios en comparación con el sector industrial, con un nivel bajo en la construcción. Se practica más a menudo en el comercio (85 %), en las instituciones del sector público (salud y bienestar, 86,4 %), en los servicios públicos (85,7 %) y en la banca y los seguros (85,7 %).

La participación registró una proporción más elevada entre las empresas de entre 200 y 499 empleados y alcanzó su máximo nivel (70,6 %) en las de más de 500. Las formas de propiedad no parecían estar correlacionadas con estos niveles de participación. La actividad participativa era más propia de los empleados con competencias especializadas, con una implicación más limitada entre los operarios de producción, distribución, transporte y almacenamiento.

Industria del automóvil

Los empleados y los directivos suelen ser conscientes de la influencia de las nuevas tecnologías en la organización del trabajo y en los niveles (menores) de empleo. Algunos estudios internacionales demuestran que un 47 % de todos los puestos correspondientes a varias actividades diferentes se ven amenazados por la pérdida de puestos de trabajo cuando se aplican elementos de informatización a los procesos de fabricación. Entre los aspectos relacionados con esta cuestión se encuentran las formas más avanzadas de producción, la robótica, los nuevos materiales, la evolución de la digitalización, la inteligencia artificial y la innovación de productos. Es más probable que los procesos de automatización afecten a los puestos con un grado de cualificación bajo o medio¹³⁹.

Muchas plantas de la industria automovilística han implantado un proceso de innovación continua tras la introducción de nuevas tecnologías y, cada año, aplican el principio de intentar conseguir un ahorro del 5 %. Esto garantiza un adelgazamiento o desestratificación en

¹³⁸ Lassandari, 2017; Forlivesi, 2018; Faioli, 2018; Vandaele, 2018

¹³⁹ ILO 2020:28.

el que los esfuerzos se centran en la optimización de costes y procesos. Los robots se incorporan a la línea de producción, pero también los robots colaborativos, que son aquellos creados para trabajar junto a los humanos en la línea de montaje. En opinión de un directivo, la robotización es actualmente una práctica común en la industria del montaje de automóviles y está considerada la única vía de evolución para el sector.

La introducción de nuevas tecnologías en las empresas ha influido en su estructura organizativa, en las situaciones a las que deben enfrentarse los empleados y en la forma en que estos desempeñan las tareas de su puesto de trabajo¹⁴⁰. Después de 1990 se registró una fuerte reducción de los niveles de empleo, como consecuencia también de los cambios en el mercado de los vehículos de motor. Entre ellos se incluían cambios en la demanda de diferentes categorías de vehículos y, como resultado de esta situación, quebraron algunas plantas de coches que ya funcionaban antes de 1990. El caso más espectacular fue la caída de la Fabryki Samochodów Osobowych (FSO) (fábrica de turismos), con sede cerca de Varsovia. La compañía había suscrito una alianza con diferentes productores, pero la consecuencia final fue su cierre.

La naturaleza del trabajo influye en el grado de intensidad que puede alcanzar la participación. El trabajo en la fábrica implica con frecuencia un sistema operativo con una línea de montaje móvil. La mayor parte de los elementos de estos empleos están controlados por normativas estrictas del lugar de trabajo. En el Grupo FCA (FIAT), la gestión de la fábrica ha mostrado las ventajas que se derivan del concepto de fabricación colaborativa¹⁴¹. Un participante en un caso de estudio consideraba que el reto para quienes instalan nuevas tecnologías es contar con competencias suficientes para incorporar a los trabajadores al proceso por el que la cocreación puede realmente avanzar.

Otro señaló que:

...un trabajador con un trabajo físico, como usuario real de la tecnología, no tiene muchas posibilidades de participar en medidas como esta, precisamente por el tipo de trabajo que se realiza y por la velocidad a la que tiene que realizarse.

Y en opinión de otro:

...los empleados deben formar parte del concepto de cocreación. No deben quedarse fuera de él y, de hecho, deben ser cocreadores y participar en el proceso como un tipo de órgano asesor capaz de transmitir comentarios y observaciones.

Los encuestados también destacaron la necesidad de equilibrio que debe guiar los procesos por los que se introducen nuevas tecnologías. El desafío principal consiste en garantizar que la inclusión de nuevos empleados no provoque la exclusión de otros grupos de trabajadores, con más razón si los afectados pertenecen a los grupos de mayor edad. Por eso debe existir un equilibrio entre estos últimos (no demasiado dispuestos a participar en el proceso de cambio) y sus compañeros más jóvenes. Los trabajadores más veteranos no se enfrentarán a la exclusión si disponen de acceso a las sesiones de formación, ya que, gracias a ellas, estos trabajadores tienen la oportunidad de mantenerse al día con

¹⁴⁰ Bogusław Korzeniowski. 2019. Motoryzacja w III RP, to że się wszystko udaje to cud. Magazyn Motomi (12.06);

<https://magazynmotomi.pl/2019/06/12/motoryzacja-w-iii-rp-to-ze-sie-udalo-to-cud/>

¹⁴¹ Esto sucedía antes de que FCA se uniera al Grupo Stellantis.

respecto a los cambios tecnológicos.

En Volkswagen Poznań se emprendió una serie de iniciativas para introducir las nuevas tecnologías¹⁴². Más recientemente, el cambio tecnológico más importante se produjo en el taller de soldadura en 2020, cuando se instalaron robots para fabricar el nuevo modelo Caddy. La automatización estaba vinculada a la necesidad de reducir los niveles de empleo en unos 750 trabajadores¹⁴³. Además, en el transcurso de la pandemia del COVID-19 hubo planes para despedir a otros 450¹⁴⁴. Por otro lado, como aclara el responsable de la compañía, fue gracias a la automatización que la planta recibió el encargo de fabricar otro Volkswagen, junto con el lanzamiento de la línea de producción destinada al montaje del vehículo industrial Volkswagen Crafter. La compañía notificó por adelantado la introducción de la automatización, puesto que ya antes formaba parte de su estrategia. Los sindicatos entablaron negociaciones, que se centraron en los criterios que justificaban los despidos y la disponibilidad de un paquete de apoyo para los empleados que perdieran sus puestos de trabajo.

Los empleados recibieron formación con el fin de garantizar su capacidad para desempeñar el trabajo en las nuevas condiciones. Al mismo tiempo, la incorporación real de los robots en el lugar de trabajo estaba asociada a los cambios en la forma de organizar el trabajo. Un empleado señaló que la dirección se había visto influida en gran medida por la elevación de la eficiencia de los trabajadores a la categoría de objetivo prioritario. Cada año, la dirección busca oportunidades para ahorrar e incrementar los niveles de eficiencia.

Sin embargo, son los miembros de la alta dirección quienes toman decisiones unilaterales sobre cómo aumentar la carga de trabajo y después vigilan el lugar de trabajo para evaluar cómo se están haciendo las cosas. Asumen que el cambio tecnológico hace el trabajo menos arduo para los empleados, que entonces son capaces de realizar más tareas y de trabajar de forma más eficiente. En cambio, esto garantiza un número más reducido de trabajadores en algunos puestos de trabajo y una redistribución de las obligaciones y tareas entre los empleados restantes.

Una consecuencia de este enfoque fue la rotación de los empleados a través de diferentes puestos de trabajo (una idea que uno de los empleados afectados consideraba que da lugar a un empeoramiento de las condiciones de trabajo para determinados miembros de la plantilla). Algunos trabajadores perdieron buenos empleos y fueron reubicados en puestos de trabajo repetitivos en la línea de montaje. Este cambio en el trabajo y esta pérdida de estatus generó estados de depresión entre los empleados afectados.

Durante este periodo de cambios tecnológicos y organizativos, los sindicatos estuvieron en contacto constante con la dirección. Se aplicaron distintas formas de participación, en las que estuvieron implicados

¹⁴² La compañía inició su actividad manufacturera en Polonia en 1993 (al principio se dedicó al montaje de vehículos).

¹⁴³ Monika Paśławska. 2020. Moja kariera nie przebiegałaby tak, gdybym nie był członkiem związków - mówi prezes Volkswagen Poznań. Gazeta Wyborcza 19.06; <https://poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,26042894,w-niemczech-ludzie-sa-juz-nasyceni-polscy-pracownicy-sa-pelni.html>

¹⁴⁴ Monika Paśławska. 2020. Volkswagen. Przy dźwiękach „Bella Ciao!” żądali przedłużania umów dla pracowników. Gazeta Wyborcza, 3.06.

<https://poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,25999768,volkswagen-przy-dzwiekach-bella-ciao-zadali-przedluzania-umow.html>

los sindicatos y trabajadores de diferentes unidades organizativas. No obstante, también se sugirió que la automatización debía haber ayudado a los trabajadores a acometer los trabajos más pesados y complejos, en lugar de ser la causa de los despidos que realmente ocasionó, incluso aunque ciertos grupos de trabajadores sigan realizando trabajos intensivos¹⁴⁵.

Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones es el que ha sido sometido a un cambio tecnológico de mayor envergadura en las tres últimas décadas. Esto ha tenido un impacto de largo alcance en la prestación de servicios, pero también en los niveles de empleo. El mejor ejemplo es la magnitud del cambio en la compañía que tomó el relevo del antiguo monopolio de titularidad estatal. A comienzos de la década de 1990, la prestación de servicios en el sector de las telecomunicaciones estaba organizada en torno a una empresa comercial llamada TP S.A., que daba trabajo a casi 70 000 personas. Sin embargo, en 2020, la compañía contaba con unos 10 000 trabajadores con empleos directos. Según las previsiones, en 2022-2023, la cifra de empleo habrá descendido hasta los 1400 empleados aproximadamente¹⁴⁶. En el transcurso de estas tres décadas se ha producido también un crecimiento extraordinario de la cifra de suscriptores a los servicios telefónicos.

En este sector es posible identificar algunos tipos de participación directa. Los empresarios están muy dispuestos a recurrir al método de los cuestionarios en el lugar de trabajo, en los que la plantilla puede expresar sus opiniones acerca de una serie de aspectos clave de su trabajo, como la satisfacción profesional, las condiciones laborales y las actitudes mostradas por la dirección. Las empresas también organizan equipos especiales de proyectos para abordar la optimización de los principales procesos empresariales, como por ejemplo, las relaciones con los clientes, en las que se solicita la opinión de los empleados sobre cómo mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios para los clientes.

Los métodos habituales de participación se aplican también a la ejecución de algunos proyectos clave, como los cambios en las tecnologías aplicadas y los procedimientos de organización del trabajo. En estas circunstancias, se celebran reuniones con los empleados, se distribuyen cuestionarios y se publica información en los portales de la compañía.

España

De acuerdo con las publicaciones, en la mayor parte de las experiencias registradas en España, la participación se interpreta desde el punto de vista del empresario. Según este enfoque, los trabajadores deben estar comprometidos con los valores y las normas de la nueva cultura organizativa y convertirse en participantes de los objetivos de la empresa. A este respecto, la participación podría contribuir a hacer que la compañía fuese más eficiente (con menores costes y mayor productividad y calidad) y a reforzar el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa por medio de la asimilación de la

145 Entrevistas con Piotr Obryś, presidente de NSZZ "Solidarność" y Marcin Siwczak, responsable de la organización sindical Inicjatywa Pracownicza.

146 Umowa Społeczna w Orange na lata 2022-2023 podpisana (08/12/2021).
<http://www.skpt.pl/aktualnosci/932-umowa-spoleczna-w-orange-na-lata-2022-2023-podpisana>

cultura corporativa y organizativa¹⁴⁷. Esto podría interpretarse como un riesgo para las organizaciones sindicales cuando deben colaborar con la participación propuesta por la dirección u oponerse a ella. El apoyo podría debilitarse si los trabajadores perciben que su participación está creciendo y decidieran transmitir las quejas y sugerencias directamente a la dirección y mermar la influencia de los sindicatos en el lugar de trabajo.

Cabe destacar las siguientes experiencias, impulsadas mayoritariamente por grupos de trabajadores en colaboración con los delegados de prevención:

- Mejora de las condiciones laborales en los bares del F.C. Barcelona. Los representantes de la dirección y de los trabajadores diseñaron conjuntamente grupos de trabajo como espacios en los que la compañía escuchaba y ponía en práctica las propuestas de cambio en la forma de ejecutar el trabajo y de prestar los servicios. Se celebraban reuniones semanales de planificación y reuniones mensuales de departamento donde los delegados de prevención de CC. OO. proponían medidas preventivas¹⁴⁸.

- Medidas preventivas para la organización del trabajo en el centro sanitario para personas con discapacidad intelectual y problemas de 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 asuntos como la organización de los descansos y las vacaciones, la aclaración de tareas y responsabilidades, etc. Se trata de un proceso de prevención participativa encabezado por los delegados de prevención de CC. OO. y por el jefe de administración y recursos humanos¹⁴⁹.

- Medidas de prevención en el sector de la limpieza urbana. Es una iniciativa desarrollada por la Federación de Servicios Privados (CC. OO.), la Federación de Servicios Públicos (UGT) y la Asociación Municipal de Empresas de Limpieza, con apoyo del ISTAS y financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales. Los trabajadores participan en las decisiones y aportan sus conocimientos. Se les consulta sobre los equipos y la ruta asignados, y además pueden proponer ideas y medidas que se trasladan a la dirección y a los delegados. Asimismo, se consulta a los trabajadores antes de comprar equipos como camiones, contenedores, papeleras, bolsas de basura, etc., de modo que puedan expresar su opinión acerca de las decisiones relacionadas con sus herramientas de trabajo.

- Transformación de la organización del trabajo en el Hotel Colón. A iniciativa de los delegados de prevención y de la dirección, y con el apoyo del ISTAS, este proyecto se centró en la prevención de riesgos psicosociales. En términos de resultados, el proyecto propició una auténtica transformación de la organización del trabajo, concretamente en forma de participación de los trabajadores. El grupo de trabajo señaló la necesidad de modificar los métodos de trabajo en este establecimiento. Se celebraron reuniones de departamento como espacios de información, discusión y toma de decisiones sobre las operaciones e incidentes diarios con el objetivo de reducir la exposición perjudicial a los riesgos psicosociales. Los trabajadores aumentaron su influencia en el trabajo diario. Se acreditaron

147 Sánchez A. (2012), La participación de los trabajadores en la empresa: críticas y riegos, Anuario sociolaboral 2012, Madrid, Fundación 1.º de Mayo.

148 Álvarez et al. (2016), Democratizar la organización del trabajo en los bares del Barça en Por Experiencia, Revista de Salud Laboral, n.º 74, ISTAS-CC. OO.

149 Bázazoz, S., Ruiz, I. y Scarpetta, M. (2014), La prevención en origen de los riesgos psicosociales es posible de forma participativa. Por Experiencia, Revista de Salud Laboral, n.º 66. ISTAS-CC. OO.

sus conocimientos y su experiencia y recibieron el apoyo de sus superiores y sus compañeros de trabajo¹⁵⁰.

Capítulo 6:

Comparación de cómo se ha afrontado el COVID-19 en los seis países participantes

Aunque entre los objetivos originales de este proyecto no estaba incluir las experiencias de los trabajadores y las empresas en su respuesta al COVID-19 y esta no formaba parte de la presentación del proyecto para obtener financiación de la Comisión Europea, conforme la pandemia se fue extendiendo por los Estados miembros de la UE mientras se concretaba el trabajo en el DIRECT 2, se decidió analizar cómo reaccionaron ante ella las empresas objeto de estudio.

Las respuestas a esta parte adicional de los casos de estudio indican cuatro resultados clave:

1. La seguridad y salud de los empleados ha sido la mayor preocupación de todas las empresas, y en la mayoría de ellas se han creado comités conjuntos especiales para combatir el COVID entre la dirección de estas y los sindicatos.
2. El trabajo a distancia y desde casa se ha facilitado en la medida de lo posible. Todas las empresas han suministrado el equipo necesario, como ordenadores, impresoras, software, acceso a Internet, etc., y muchas de estas empresas esperan que se mantenga esta forma de trabajar en el futuro posterior a la pandemia.
3. Para los trabajadores que no podían realizar sus tareas de forma remota, por ejemplo, en puestos de producción considerados esenciales para las comunidades y la economía, o tras el fin de los confinamientos en todos los Estados miembros de la UE, se han introducido nuevas medidas para garantizar la seguridad de los trabajadores.
4. Se han dejado de celebrar reuniones internas y las comunicaciones en el lugar de trabajo se realizan online. Además, se ha incrementado el uso de intranets, videoconferencias y mensajes de correo electrónico.
5. Los datos ofrecidos por los casos de estudio sobre cómo las empresas han respondido ante el COVID-19 demuestran hasta dónde han llegado para ofrecer entornos de trabajo seguros en circunstancias muy complicadas:

Sector manufacturero

- El uso de las comunicaciones electrónicas y de la tecnología de la información ya era generalizado en la empresa farmacéutica búlgara Sopharma, pero la pandemia ha prestado un impulso adicional para potenciar el teletrabajo. Este se ha introducido cuando ha sido posible, junto con un incremento en el uso de otras formas de comunicación electrónica, como los teléfonos móviles, el correo electrónico y las videoconferencias. Aunque esta nueva forma de trabajar se ve limitada por la naturaleza del proceso de fabricación, se prevé que el uso de las comunicaciones digitales continuará en el futuro siempre que sea posible

¹⁵⁰ Haro et al. (2013) ¿Cómo conseguir que la participación de los trabajadores sea un hecho?, Por Experiencia, Revista de Salud Laboral, n.º 59. ISTAS-CC. OO.

- La empresa química chipriota Medochemie continuó su producción durante el periodo de emergencia por COVID, ya que se su actividad se considera un servicio esencial. No obstante, se introdujo una serie de medidas para proteger a la plantilla, como evitar que coincidieran los turnos o eliminar el relevo entre ellos, lo que garantizaba que los componentes de los distintos turnos nunca estaban en el mismo edificio al mismo tiempo. La compañía también importó tests rápidos para sus trabajadores antes de que estuvieran disponibles para el Estado o para la población en general. El encargado de seguridad y salud laboral de la compañía (representante de los trabajadores) trabajó estrechamente con el departamento de recursos humanos para garantizar la seguridad de toda la plantilla. Así, se suministró a los empleados de aquellos departamentos que podían trabajar a distancia, en particular en áreas administrativas (finanzas, marketing, recursos humanos, etc.), la tecnología necesaria para ello. La empresa también facilitó a los padres que lo necesitaran el cuidado de sus hijos durante la pandemia, por ejemplo, modificando los turnos de estos trabajadores para que pudieran asumir sus responsabilidades familiares. La pandemia resultó en un incremento en el uso de las tecnologías, especialmente TIC, para facilitar el teletrabajo mediante el uso de Internet, el correo electrónico y los mensajes de texto. También se utilizaron las videoconferencias para celebrar reuniones online. Se prevé que continúen utilizándose estas tecnologías de la comunicación después del COVID.

- La actividad de la empresa irlandesa fabricante de pinturas, Fleetwood, también se consideró un servicio esencial durante la pandemia, por lo que se priorizó la seguridad de sus trabajadores. Se creó un comité COVID especial conjunto de seguridad y salud laboral para afrontar todos los asuntos relacionados con la pandemia. Se facilitó el trabajo desde casa a quienes podían hacerlo, para lo cual se les proporcionó toda la tecnología necesaria: ordenadores, impresoras y una mejor banda ancha. Para continuar con la producción:

- Se introdujeron grupos burbuja para conseguir áreas de trabajo seguras.

- Se instalaron pantallas para los distintos grupos burbuja.

- Se crearon comedores temporales para que los trabajadores pudieran continuar en sus burbujas.

- Se suministraron equipos de protección individual (EPI), y la compañía elaboró su propio desinfectante de manos. Uno de los mayores retos que tuvo que afrontar Fleetwood durante la pandemia fue el cierre en la cadena de suministro just-in-time y la necesidad de asegurar el abastecimiento de los componentes esenciales para su proceso de fabricación. El enfoque proactivo de la compañía en respuesta a la pandemia y la decisión de mantener la producción se han traducido en un aumento de la buena voluntad entre la plantilla, y se reconoce que la experiencia de trabajar juntos y el cambio de mentalidad en los últimos años ha facilitado la cooperación entre directivos y empleados para afrontar los desafíos que ha planteado el COVID.

- La empresa metalúrgica y de fundición española se vio obligada cerrar de repente tras el estallido de la pandemia. El modelo de participación directa existente le permitió dar una respuesta rápida por parte de la dirección y los sindicatos para alcanzar un acuerdo sobre cómo afrontar el cierre temporal. Como el confinamiento fue más breve de lo esperado, y gracias a la reanudación de la producción, el alto nivel de demanda y los beneficios adicionales resultantes, la dirección decidió cancelar el acuerdo original con los sindicatos y pagar a los trabajadores todos los salarios no cobrados, además de compartir estos beneficios adicionales. Se adoptaron procedimientos para hacer frente al confinamiento a través

del comité de seguridad y salud laboral y un comité COVID especial, que se reunían semanalmente. En esta compañía también se potenció el teletrabajo para quienes pudieran hacerlo, lo que amplió la política de conciliación de la vida familiar y laboral existente. Las reuniones presenciales se celebraban al aire libre y otras mediante videoconferencia. No parece que se haya registrado un mayor uso de las TIC, pues ya estaban implantadas antes del inicio de la pandemia.

- Al igual que en el caso de Fleetwood, así como en otros fabricantes industriales, un reto mayúsculo y un resultado negativo de la pandemia para Electrolux, en Italia, fue la interrupción de las cadenas de suministro de componentes, lo que resultó en una revisión del sistema just-in-time y que se tomaran ciertas medidas para acercar la producción de componentes a las plantas de fabricación. La compañía también desempeñó un papel esencial en la redacción del protocolo nacional para la seguridad de los trabajadores durante el COVID. Esto se considera una ventaja a la hora de encontrar soluciones para afrontar la pandemia en el lugar de trabajo. Una vez reanudado el trabajo en marzo de 2021, se estableció la obligatoriedad de llevar mascarilla y se instalaron pantallas en los comedores de los distintos departamentos. Se aprobaron horarios de entrada y salida escalonados para evitar concentraciones de personas en los cambios de turno. Se ofreció la posibilidad de teletrabajar al personal administrativo. Tras el confinamiento de 2020, Electrolux volvió a activar su producción en 2021 y se registró una gran demanda latente de sus productos. Un punto de interés, que fue la única experiencia de este tipo registrada en los casos de estudio, fueron las objeciones planteadas por un grupo de empleados a llevar la mascarilla durante su turno de trabajo, ya que la consideraban demasiado incómoda durante los calurosos meses de verano. Más tarde, en el estado de emergencia de finales de diciembre de 2021, el certificado COVID (el Pase Verde) estableció la obligatoriedad de utilizar mascarilla en lugares de trabajo públicos y privados, según el Real Decreto 127/2021, lo que volvió a originar protestas generalizadas entre los trabajadores de la empresa.

- Antes de la pandemia, se celebraban numerosas reuniones internas en la compañía de dispositivos médicos irlandesa, como las reuniones periódicas locales en la planta, las reuniones mensuales de producción a las que asistían representantes de los sindicatos o las reuniones bimensuales de la alta dirección y los sindicatos. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, se dejaron de celebrar todas estas reuniones y se centró la atención en el trabajo del comité conjunto COVID de seguridad y salud laboral para afrontar la logística y acordar los protocolos. Todas las preocupaciones de los trabajadores fueron abordadas por este comité conjunto, que determinó la restricción de movimientos del personal y los materiales por toda la planta, la regulación de los cambios de turno para evitar que se mezclaran los grupos burbuja y el escalonamiento de las entradas y salidas a la fábrica. La dirección continuó consultando de forma periódica a la plantilla algunos asuntos, como propuestas de cambio en las condiciones de trabajo o revisiones de los turnos, que pasaron a ser prioritarios conforme se aplicaban las restricciones por COVID en toda la planta. Como empresa con un alto volumen de producción de dispositivos médicos exenta de restricciones legales, para la mayoría de sus empleados no fue posible trabajar a distancia, aunque a los que sí pudieron se les brindó la oportunidad y la tecnología necesaria. La intranet y el correo electrónico se utilizaron para mantener el contacto con todos los empleados, y cualquier preocupación que pudieran tener los trabajadores se abordó directamente de forma electrónica, bien a través del departamento de

recursos humanos o del comité COVID especial de seguridad y salud laboral. Al principio de la pandemia, la dirección de FCA Polska estableció una estrategia para hacer frente a los asuntos de seguridad y salud laboral y aquellos relacionados con la protección contra la infección. Se invitó a los sindicatos a opinar sobre este enfoque y a plantear propuestas, y los directivos se mostraron abiertos a considerar cualquier sugerencia. El 30 % aproximadamente de las normas y reglamentos sobre el COVID aprobados para garantizar una mayor seguridad durante la pandemia se debió a propuestas de los sindicatos. Como es lógico, el primer objetivo de los sindicatos y los propios empleados era reducir las posibilidades de contagio. Por ejemplo, se animó a los empleados a llevar al trabajo sus propias botellas de agua en lugar de utilizar las fuentes comunitarias de la planta y se implantaron normas diseñadas para evitar la coincidencia de demasiadas personas en las áreas comunes, como los vestuarios. También se regularon las entradas y salidas, y se recomendó a los trabajadores no tocar nada al entrar o salir por las puertas. La compañía también puso a disposición de los trabajadores autobuses extra de ida y vuelta a la planta para garantizar la distancia adecuada entre personas durante los trayectos.

Telecomunicaciones

- Aunque la empresa de telecomunicaciones BTC-Vivacom cuenta con una gran cantidad de trabajadores, dispone de nuevas tecnologías muy avanzadas y, desde hace muchos años, sus empleados tienen derecho a teletrabajar un máximo de cinco días al mes. Sin embargo, como resultado de la pandemia y conforme los empleados de primera línea fueron haciéndose más prudentes a la hora de tratar con los clientes, los turnos de trabajo pasaron a ser parciales y se ampliaron las disposiciones para trabajar a distancia y de guardia en la medida de lo posible. El 40 % de los empleados aproximadamente teletrabajó durante periodos amplios durante 2021. A grandes rasgos, en los dos casos de estudio búlgaros, la pandemia trajo consigo un incremento general del uso interno de comunicaciones electrónicas, la intranet, las comunicaciones móviles, como la mensajería instantánea y el correo electrónico, y las videoconferencias, además de que las actividades de formación empezaron a realizarse online.

- Orange Telecom (Polonia) preparó a través de sus unidades y departamentos todos los procesos de seguridad y las comunicaciones para afrontar las nuevas circunstancias. Los sindicatos y otros organismos integrados por empleados no influyeron ni participaron en este proceso. Un líder sindical afirma que todo lo necesario fue perfectamente preparado de acuerdo con la normativa COVID y a su debido tiempo. Los sindicatos no opusieron objeciones a estas políticas de emergencia en lo referente a, por ejemplo, las nuevas disposiciones laborales, el teletrabajo, etc. La compañía no ha intentado modificar el acuerdo salarial, por lo que no ha habido motivos para que los sindicatos planteen esta cuestión.

Empresas de servicios

- La empresa chipriota de seguros de salud pudo continuar trabajando durante la pandemia gracias a la avanzada tecnología que ya tenía implantada. No obstante, se interrumpió la organización del trabajo y se tuvo que implantar el teletrabajo. Para hacerlo más fácil, se introdujo tecnología avanzada y software para apoyar el trabajo a distancia, como smartphones, videoconferencias, intranet y correo electrónico. Tanto la dirección como los empleados coincidieron en que el trabajo a distancia era fundamental para proteger la salud y para continuar prestando

servicios al público.

- En la cooperativa de crédito española, la digitalización se aceleró con la pandemia, lo que le permitió continuar prestando sus servicios, aunque existía muy poca cultura y experiencia con el teletrabajo. Aunque ya se había implantado un comité de seguridad y salud laboral, se creó un comité COVID especial durante el tiempo que durase la pandemia con la función de coordinar la respuesta de la cooperativa ante el virus. Así, para ayudar a los trabajadores a adaptarse a la nueva realidad, se desarrollaron varios servicios de apoyo para hacer frente a las dificultades que surgieran con el trabajo a distancia, incluida una guía de teletrabajo y otra de bienestar emocional. Además, se emitieron más de treinta comunicaciones para ayudar a la plantilla solo en 2020.

- Durante el confinamiento nacional, en Italia se impuso la prohibición total de utilizar la red de autopistas. Con la relajación de las restricciones en 2021, se introdujo el trabajo inteligente para 1400 empleados administrativos en Autostrade per l'Italia (ASPI) como resultado de dos acuerdos entre la dirección y los sindicatos. A partir de entonces, alrededor del 40 % de la plantilla, con funciones principalmente administrativas, trabajó a distancia. Estos acuerdos permitieron que otros 8000 empleados también se beneficiaran del trabajo inteligente y pudieran organizar sus horarios laborales de forma semanal, acordando con la dirección cuándo poder desconectar y ayudar, por ejemplo, a los niños con la educación a distancia durante los cierres de los centros escolares como medida frente al COVID. Para afrontar los retos del confinamiento y el teletrabajo, se creó un servicio de apoyo psicológico. También se estableció un servicio de cultura digital y entretenimiento que se puso a disposición de todos los trabajadores y que incluía instalaciones para descargar libros digitales, una biblioteca de vídeos y cursos de idiomas a distancia. Por último, también se implantó un servicio digital de ayuda a las personas (Autostrade Together), cuyo fin era mantener activas las relaciones profesionales y personales.

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El proyecto DIRECT 2 es la continuación de un estudio sobre la participación directa en seis Estados miembros de la UE. El objetivo de este primer proyecto DIRECT, desarrollado entre 2016 y 2018 (VS/2026/0305), fue:

...comparar las diferentes tendencias nacionales, analizar los motivos para el desarrollo de la participación directa, evaluar su impacto y fomentar la influencia positiva de esta participación en la representación de los empleados y en las relaciones industriales en el ámbito de la empresa.

Las conclusiones de este primer proyecto DIRECT fueron las siguientes:

- Existía alguna forma de participación directa en los seis Estados miembros participantes, aunque con distintos niveles de aplicación y con mayor frecuencia en las grandes empresas.
- La mayoría de los empresarios y de la representación sindical aceptó la definición de participación directa utilizada en este proyecto (y en el proyecto DIRECT 2), aunque con algunas diferencias de comprensión por parte del empresariado y sus compañías, y por parte de los sindicatos.
- En general, los agentes sociales apoyaron la participación directa, con algunas reservas de la representación de los trabajadores y las trabajadoras en cuanto a los posibles efectos negativos de este tipo de participación sobre los puestos de trabajo y las condiciones laborales. Además, opinaron que la participación directa es un enfoque desde la gestión.
- Los encuestados reconocieron la importancia de la participación directa.
- No obstante, no existía un marco normativo en la mayoría de los países participantes, excepto algunas normativas parciales en Bulgaria e Irlanda y ciertas disposiciones en los convenios colectivos y nacionales en Italia e Irlanda.
- Aun así, la participación directa no está integrada en los sistemas nacionales o sectoriales de las relaciones laborales.
- Por último, el éxito de la participación directa depende de un gran número de factores, como algunas formas concretas de organización del trabajo, la tecnología, la innovación en el lugar de trabajo, la cultura corporativa, los estilos de gestión y, en particular, el nivel de confianza entre la plantilla y la dirección de las empresas.

Tomando estos datos como punto de partida, este proyecto DIRECT 2 se ha centrado de forma específica en cómo se utiliza o se podría utilizar la participación directa como enfoque operativo en la introducción de nuevas tecnologías, y las conclusiones son las siguientes:

1. Los casos de estudio demuestran que se ha introducido una amplia variedad de nuevas tecnologías en los últimos años en todos los sectores de actividad estudiados, pero se han registrado avances tecnológicos especialmente intensos:

- a. en el sector manufacturero, con las líneas de montaje automatizado y la robótica;

- b. en las empresas de telecomunicaciones, mediante la introducción de nuevas tecnologías digitales de la información y la comunicación (TIC);
- c. en las empresas de servicios, con la informatización de tareas.

2. La participación directa no es una práctica extendida en la mayoría de los Estados miembros en relación con la introducción de la digitalización, las tecnologías de la información y la comunicación y otras nuevas formas de producción automatizada y, si este es el caso, es más probable que se produzca mediante el intercambio de información y, en algunos casos, la consulta sobre un número limitado de asuntos. Sin embargo, la delegación de la toma de decisiones y los equipos autogestionados no son muy habituales.

3. En algunos países existe cierto nivel de escepticismo en la dirección de las empresas y los sindicatos en cuanto a la participación directa, además de una preocupación, particularmente entre algunos sindicatos, sobre el impacto en sus funciones de representación dentro de las empresas y la posible usurpación del puesto de organizador sindical local por parte de los líderes de los equipos u otros puestos de liderazgo que resulten de introducir la participación directa.

4. La delegación de la toma de decisiones a los trabajadores y trabajadoras individuales o a determinados equipos de trabajo no está muy extendida, y existe una diferencia muy marcada en el enfoque de las empresas manufactureras y la introducción de nuevas tecnologías automatizadas, y estas realizan un esfuerzo decidido para involucrar a los trabajadores y para proteger los niveles de empleo a través de programas de formación, aumento de cualificación y reasignación (Electrolux; Fleetwood).

Las empresas farmacéuticas (Sopharma; Medochemie) operan en un entorno fuertemente regulado, lo que supone un reto para diseñar la organización del proceso de producción mediante la participación directa. Sin embargo, se aplican algunas medidas tomadas por la dirección de estas empresas, como la formalización de acuerdos de información y consulta, mientras que, en las compañías de dispositivos médicos, todos los aspectos del proceso de fabricación se acometen mediante la aplicación completa de formas de participación directa.

Otra empresa manufacturera (metalúrgica y de fundición), que aplica la automatización avanzada en su proceso de fabricación, constituye un ejemplo de compañía con un alto grado de participación, ya que cuenta con un comité de empresa y altos niveles de consulta y delegación, tanto a empleados y empleadas individuales como a equipos de trabajo.

Por el contrario, las empresas de telecomunicaciones, en las que se han introducido nuevas TIC, han registrado importantes pérdidas de puestos de trabajo, ya que se adaptan al cambio de las antiguas tecnologías analógicas a las nuevas tecnologías digitales y pasan de ser antiguas empresas públicas de telecomunicaciones a operar en mercados competitivos (Orange Telecom; BTC-Vivacom).

En las empresas de servicios estudiadas se aplican distintos tipos de informatización de oficinas y tecnologías de almacenamiento de datos (empresa de seguros de salud). Sin embargo, en uno de los casos de estudio se han introducido tecnologías altamente sofisticadas, incluidos los drones (Autostrade per l'Italia). El estudio de la cooperativa de crédito española es especial debido a que se trata de una entidad que es de propiedad exclusiva del personal trabajador y que está regida por ellos mismos a través de una serie de consejos y comités, además de ser una empresa técnicamente avanzada.

5. En el capítulo 1 se planteó una serie de cuestiones (hipótesis) sobre cómo podrían responder los representantes de los trabajadores a los retos que supone la introducción de nuevas tecnologías. Teniendo en cuenta los casos de estudio, ¿cómo se podría responder a las siguientes preguntas?

¿La introducción de nuevas tecnologías tendrá como consecuencia la pérdida de puestos de trabajo? ¿Cómo se pueden proteger los niveles de empleo en la inevitable reorganización del trabajo que rodea a las nuevas tecnologías?

No hay duda de que las nuevas tecnologías influyen en los niveles de empleo. No obstante, el tipo de respuesta de las empresas es clave para proteger los puestos de trabajo. En varias de las empresas manufactureras, el estudio concluye que se han realizado grandes esfuerzos para mantener los niveles de empleo por medio del aumento de la cualificación, la formación, la reasignación y los cambios en la organización del trabajo con el fin de facilitar la introducción de la robótica, las líneas de montaje automatizadas, etc.

En cambio, en el sector de las telecomunicaciones, los casos de estudio detectaron que la disponibilidad y la aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación dio lugar a mayores reducciones del número de trabajadores. De todas formas, a través de la negociación con las organizaciones sindicales y la cooperación de la plantilla, estas reducciones se realizaron por acuerdo.

¿Qué cambios serán necesarios en la organización actual del trabajo y en las estructuras jerárquicas, de gestión y supervisión para hacer frente de forma eficaz a la integración de las nuevas tecnologías en la configuración existente?

Como apuntó el IDEAS Institute a través de su trabajo con varios tipos de empresas, en el momento de introducir nuevas tecnologías se hace más hincapié en los costes, la planificación, el diseño y la instalación de tecnologías que en la inversión necesaria para mitigar las consecuencias sobre los trabajadores y trabajadoras afectadas.

Estos casos de estudio indican también que las nuevas tecnologías exigen cambios en la organización del trabajo, independientemente del sector empresarial que se examine. También muestran que la introducción de nuevas tecnologías ha provocado cambios en las estructuras tradicionales jerárquicas, de gestión y supervisión.

Si estos cambios se adoptan a través de la participación directa, la implicación de los trabajadores en todas las fases de planificación, selección, diseño e instalación de las nuevas tecnologías y la consecuente reorganización del trabajo pueden dar lugar a la eliminación de los niveles de supervisión y dirección intermedia, a medida que los empleados individuales o los equipos de trabajo asumen funciones de autogestión.

¿Qué formación y cualificación adicional proporcionará la empresa a los trabajadores afectados por la introducción de nuevas tecnologías? Si la dirección emprende la contratación de nuevo personal cualificado con los conocimientos necesarios, ¿cómo encajarán estos nuevos empleados y empleadas en las estructuras existentes en el lugar de trabajo?

Ha quedado demostrado en algunos de los casos de estudio que, cuando se introducen nuevas tecnologías, la plantilla afectada recibe la cantidad mínima de formación.

Unas buenas relaciones laborales indicarían que si las empresas quieren

obtener la máxima rentabilidad de la inversión financiera en nuevas tecnologías (ya sea en la automatización del trabajo manual existente o de las líneas de montaje, o en la implantación de informatización más económica), deben diseñar y ejecutar un programa responsable de formación de los empleados paralelamente a la selección, el diseño, la planificación y la instalación de nuevas tecnologías. Deberían ofrecerse a la plantilla existentes oportunidades de aumentar su cualificación antes de contratar a nuevos trabajadores y trabajadoras con las competencias necesarias.

Con respecto a la remuneración de los niveles de conocimiento, ¿cómo se recompensará la introducción de nuevas tecnologías, los cambios en la organización del trabajo y la posible asunción de mayores responsabilidades? ¿Cómo se verán afectadas las estructuras de ingresos? ¿El incremento esperado de la productividad se compartirá con la plantilla?

En varios casos de estudio, las competencias y responsabilidades adicionales derivadas de la introducción de nuevas tecnologías fueron reconocidas con un incremento de los niveles salariales. Aun así, se consideraría una buena práctica recompensar la capacitación y la adquisición de nuevas competencias, idealmente con la acreditación formal del Estado, por medio de los correspondientes aumentos de la remuneración. Asimismo, a medida que vayan apareciendo las eficiencias asociadas a la instalación de nuevas tecnologías, las mejoras en la rentabilidad deberían compartirse financieramente con la plantilla.

COVID-19

La pandemia del COVID-19 se extendió por Europa cuando estaba en marcha este proyecto, por lo que se añadió una serie de preguntas a los cuestionarios de investigación para examinar el impacto de la crisis sobre los lugares de trabajo. En general, las respuestas a estas preguntas indicaron que todas las empresas hicieron hincapié en que la seguridad y salud del personal fue su preocupación principal y todas ellas adaptaron sus procedimientos y políticas para garantizar la seguridad de todos los trabajadores.

En la primera fase de la pandemia, algunas compañías se vieron obligadas a cerrar, mientras que la actividad de otras fue considerada esencial y continuaron abiertas con normas estrictas. En las primeras se aplicaron disposiciones especiales en el momento de la reapertura para garantizar que se cumplieran todos los parámetros de seguridad para la plantilla. Las empresas objeto de estudio decidieron involucrar a los comités de seguridad y salud laboral existentes y afrontaron la situación con un enfoque cooperativo y consensado, implicando a todo el personal interesado en la toma de decisiones sobre las políticas protectoras.

Una consecuencia a largo plazo para aquellas empresas que tuvieron la posibilidad de aplicar para sus empleados el trabajo a distancia o el teletrabajo y pudieron hacerlo de forma segura es la posible retención de estos trabajadores a regresar al trabajo presencial a tiempo completo y su preferencia por seguir trabajando a distancia. Ahora que la tecnología permite el trabajo a distancia, muchos Estados miembros están proponiendo legislar esta situación para ofrecer a estos empleados el derecho a solicitarlo, por lo que, a largo plazo, esto podría convertirse en un nuevo elemento que habrá que tener en cuenta en el terreno del empleo y un legado del COVID-19.

Recomendaciones

Estas recomendaciones complementan las incluidas en el informe comparativo final del primer proyecto DIRECT.

Entendiendo que resulta conveniente disponer de un paquete definido de medidas y con la intención de establecer las condiciones óptimas para el desarrollo de la participación directa, en especial el papel de la Comisión Europea (Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades) y de los gobiernos de los Estados miembros en la prestación de asistencia, apoyo e incentivos financieros:

- El apoyo financiero debería extenderse a los lugares de trabajo donde los agentes sociales estén tratando de formalizar acuerdos para la introducción de la participación directa, como las reducciones fiscales de Italia en los presupuestos del Estado de 2016 y 2017 para recompensar los aumentos de la productividad.

- Embajadores de la participación directa procedentes de las organizaciones sindicales y de las patronales (y de sus organismos de investigación asociados) deben ser identificados, formados y puestos a disposición de aquellas organizaciones sociales y empresas que deseen realizar el cambio cultural hacia la participación directa para asesorarlas.

- Se pondrá a disposición del público a través de sitios web de la UE y de los Estados miembros, y de las publicaciones oficiales disponibles, información sobre los lugares de acceso a los ejemplos de buenas prácticas y directrices de participación directa.

- La Comisión Europea debería vigilar periódicamente la implementación de la participación directa y publicar una serie de informes en los que se presenten las últimas investigaciones sobre la difusión de dicha participación en los Estados miembros.

BIBLIOGRAFÍA

- Akkerman A., Sluiter R., Jansen G. (2015), Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation, Luxembourg
- Aloisi A., Di Stefano V. (2020), Il tuo capo è un algoritmo: Contro il lavoro disumano, Laterza
- Álvarez et al. (2016), Democratizar la organización del trabajo en los bares del Barça in Por Experiencia, in “Revista de Salud Laboral”, ISTAS-CCOO, No. 74
- ANPAL (2017), Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro, Roma
- Apararicio J., Baylos A. (1992), Autoridad y democracia en la empresa, Editorial Trotta, Fundación 1º de Mayo, Madrid
- Aragón et al. (2005), Las Relaciones Laborales y La Innovación Tecnológica in España Catarata
- Bárcazo S., Ruiz I., Scarpetta M. (2014), La prevención en origen de los riesgos psicosociales es posible de forma participativa, in “Revista de Salud Laboral”, ISTAS- CCOO No. 66.
- Beck-Krala E. (2008), Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą: nowy sposób wynagradzania i motywowania Wolters Kluwer Polska, Warsaw (Employee participation in company management: new way paying wages system and motivating)
- Bentivogli M. et al. (2015), Sindacato Futuro in Industry 4.0, ADAPT University Press
- Bohle D., Greskovits B. (2012), Capitalist Diversity in Europe’s Periphery, Cornell University Press, Ithaca NY and London
- Boix P., Vogel L. (2006), Participación de los trabajadores y trabajadoras, in “Salud Laboral Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales” (3ª edición)
- Bordogna L., Pedersini R. (2019), Relazioni industriali L’esperienza italiana nel contesto internazionale, Il Mulino
- Braverman H. (1974), Labour and Monopoly Capital. The degradation of Work in the Twentieth Century, Monthly Review Press
- Campagna L, Cipriani L., Pero L. (2015), Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia, Guerini e Associati
- Campagna L, Pero L., Ponzellini A.M. (2017), Le leve dell’innovazione. Lean partecipazione e smatworking nell’era digitale, Guerini Next 4.0
- Canal T., Gualtieri V. (2020), Pratiche partecipative e risultati d’impresa: quando il datore di lavoro coinvolge, in Economia & Lavoro n. 3
- Carcano M., Ferrari R., Volpe V. (Eds.) (2017), La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, Guerini Next
- Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (Eds.) (2017), La partecipazione incisiva. Il Mulino;
- Caruso B. (2020), Il sindacalismo fra funzioni e valori nella ‘grande trasformazione’. L’innovazione sociale in sei tappe, in B. Caruso et al., “Il diritto del lavoro e la grande trasformazione”, il Mulino
- Castro M.A. (2014), Participación de Los Trabajadores En La Empresa Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Coin F., Marrone M. (2018), Ambivalenze: luci e ombre del lavoro digitale, in “Economia e società regionale”, n. 1
- Cremers J. (2011), Management and worker involvement: cat and mouse or win-win? in: Vitols S. and Kluge N., The Sustainable Company: a new approach to corporate governance; ETUI (Brussels)
- Cressey, P. (2009), Employee Participation, in M. Gold (ed.), Employment Policy in the European Union, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK
- Czarczyk, J. (2009), Warunki pracy i kultura organizacyjna, w: J Gardawski (red.),

- Polacy pracujący a kryzys fordyzmu, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa
- Degryse C. (2016), Digitalization of the economy and its impact on labour markets, WP ETUI, 2
- Di Nunzio D. (2018), L'azione sindacale nell'organizzazione flessibile e digitale del lavoro, in "Economia e società regionale", n. 3.
- Di Stefano V., Taes S. (2021), Algorithmic management and collective bargaining, Etui, Foresight Brief, May #10
- Ebbinghaus and Visser J. (2000), Trade Unions in Western Europe since 1945, Palgrave Macmillan
- European Commission (2021), The EU-UK Trade and Cooperation Agreement: Protecting the European Union's interests, ensuring fair competition, and continued cooperation in areas of mutual interest, Brussel, https://ec.europa.eu/info/strategy/relations-non-eu-countries/relations-united-kingdom/eu-uk-trade-and-cooperation-agreement_en
- Eurofound (1994), Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project, Luxembourg
- Regalia I (2006), Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/2006/review-on-the-position-of-the-social-partners-on-direct-participation>
- Eurofound (2007), Teamwork and High Performance Work Organisation <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/working-conditions-social-policies/teamwork-and-high-performance-work-organisation>
- Eurofound (2012), Fifth European Working Conditions Survey <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Eurofound (2015), Third European Company Survey. Direct and indirect employee participation <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/third-european-company-survey-direct-and-indirect-employee-participation>
- Eurofound (2015, updated 2022) Living and working in Bulgaria <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collectivebargaining>
- Eurofound (2015, updated 2022) Living and working in Cyprus, <https://www.eurofound.europa.eu/country/cyprus>
- Eurofound (2019), Automation, digitalisation and platforms: Implications for work and employment, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/automation-digitisation-and-platforms-implications-for-work-and-employment>
- Eurofound / CEDEFOP (2020), European Company Survey 2019 <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019>
- Eurofound (2020), Game-changing technologies: Transforming production and employment in Europe https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19047en.pdf
- Eurofound (2020), Employee monitoring and surveillance: The challenges of digitalisation <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/employee-monitoring-and-surveillance-the-challenges-of-digitalisation>
- Eurofound (2021), Digitalisation in the Workplace <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/digitisation-in-the-workplace>
- EWON (2001), New Firms of World Organisation. The Benefits and Impact on Performance, Bruxelles
- Faioli M. (2017), Jobs "App", Gig economy e sindacato, in "Rivista Giuridica del Lavoro", n. 2
- Federemeccanica (2016), Partecipazione: la "via italiana" al coinvolgimento,

Community Media Research

Grimshaw D et al. (Eds): Making Work More Equal: A New labour Market Segmentation Approach, Manchester University Press

Figueras Esgleas J. (2013), Liderazgo de la dirección y participación de los trabajadores en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, in "Medicina y Seguridad del Trabajo", no. 59 Suplemento Extraordinario

FDV-CGIL (2021), La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19, <https://binaries.cgil.it/pdf/2021/09/03/151954405-29a40636-319a-4ac6-9615-73d11e646800.pdf>

Fondazione Unipolis (2017), La partecipazione dei lavoratori nelle imprese, Il Mulino

Forlivesi M. (2018), Sulla rappresentanza sindacale del lavoro digitale, in "Quaderni di rassegna sindacale", n. 1

Fray C.B., Osborne M (2017), The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford University Press

Fulton L. (2021), National Industrial Relations in Europe, an update (2019-2021), Labour Research Department, [http://www.worker-participation.eu/index.php/content/search/\(offset\)/220?SearchText=department](http://www.worker-participation.eu/index.php/content/search/(offset)/220?SearchText=department)

Gaddi M. (2021), Sfruttamento 4.0. Nuove tecnologie e lavoro, Edizioni Punto Rosso

Galiana J.M., Garcia B. (2003), La participación y representación de los trabajadores en la empresa en el modelo normativo español, in "Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales", Vol 43

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

García Miguelez, M^a P. (2009), La participación de los trabajadores en materia de Prevención de Riesgos Laborales, in "Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales", Universidad de León; n. 8

Garcia M et al. (2016), Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias, in "Gaceta Sanitaria"

Garibaldi F., Rinaldini M. (Eds.) (2021), Il lavoro operaio digitalizzato, Il Mulino
Gardawski, J. (2007), Pracujący Polacy 2007, Konfederacja Lewiatan, Warszawa; no. 31

Gardawski, J., Męcina, J., Bartkowski, J., Czarzasty J. (2010) Working Poles and the Crisis of Fordism, Wyd. Naukowe Scholar, Warsaw.

Gardawski, J. (2020), Wizje gospodarki dobrze urządzonej młodzieży polskiej i młodzieży niemieckiej (The visions of a well-ordered economy in the eyes of the Polish and German young people), in A Mrozowicki, J Czarzasty (eds), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami spekaryzowanymi (Getting used to uncertainty. The socio-economic studies on precarious, young workers)*; Warsaw, Wyd. Naukowe Scholar.

Gill, C., Krieger, H. (2000), Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? in "European Journal of Industrial Relations", vol. 6, issue 1: 110.

Granda R. (2018), Spain after the storm: At a crossroads between employment, job quality and technological changes, in Neufeind M, O'Reilly J and Ranft F (eds), *Work in the Digital Age: Challenges of the Fourth Industrial Revolution*, Rowman & Littlefield International Ltd, London

Gramolati A, Sateriale G. (Eds.) (2019), *Contrattare l'innovazione digitale*, Ediesse

Haro, M., Cárdenas, A., Martí, D., Oliveira, L., Quintero, G. (2013) '¿Cómo conseguir que la participación de los trabajadores sea un hecho?', in "Revista de Salud Laboral", ISTAS- CCOO No. 59.

Hancké B., Rhodes M., Thatcher M. (2007), *Beyond Varieties of Capitalism. Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press.

- Hryniewicz, J. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, (Labour relations in the Polish companies) Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa
- Hews U. (2014), *Labour in the Global Digital Economy*, New York University Press
- ILO (2020), *The Future of Work in the Automotive Industry. The Need to Invest in People's Capabilities and Decent and Sustainable Work*, Geneva
- INAPP (2019), *I mercati digitali del lavoro. Lavoratori delle piattaforme*, Roma
- Kapartis C. (2003), *Social Dialogue and Social Systems-The case of Cyprus*, Eurofound,
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/cyprus-working-life-country-profile>
- Keegan R., O'Kelly E (2004), *Applied Benchmarking for Competitiveness – A guide for SME owner/managers*, Oak Tree Press, Dublin,
- Kilhoffer Z. (2017), *The Platform Economy and Industrial Relations: Applying the old framework to the new reality*, Centre for European Policy Studies (CEPS) Research Report, Brussels
- Kluge N., Conchon A. (eds) (2010), *In the Union and on the Board: Experiences of Board-level Employee Representatives across Europe*, ETUI, Brussels
- Knudsen H. et al. (2011), *Work environment quality: The role of workplace participation and democracy*, in "Work Environment and Society"
- Köhler et al (2005), *La participación de los trabajadores en programas de reducción de plantilla: el caso del grupo Acelor*, in "Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo", Universidad de Valladolid
- Korzeniowski B. (2019), *Motoryzacja w III RP, to że się wszystko udaje to cud*. *Magazyn Motomi* (12.06); (The automotive industry in Poland, it's a miracle as it all comes together), <https://magazynmotomi.pl/2019/06/12/motoryzacja-w-iii-rp-to-ze-sie-udalo-to-cud/>
- Lassandari A. (2017), *Problemi di rappresentanza e tutela collettiva dei lavoratori che utilizzano tecnologie digitali*, in "QRGL", n. 2
- Leonardi S. (2016), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, in "Transfer", vol 22, no. 1
- Leonardi S. (2018), *Cambiamenti del lavoro, partecipazione diretta e relazioni industriali: i risultati italiani di uno studio europeo*, in *Annali della Fondazione Di Vittorio*
- Leonardi S. (2022), *La partecipazione diretta al tempo della trasformazione digitale del lavoro. Il caso italiano*, WP FDV, https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/contentattachment/Partecipazione_diretta_e_trasf_digit_FDV-WP-1-2022.pdf
- Leonardi S., Pedersini R. (Eds.) (2018), *Multi-employer bargaining under pressure: Decentralisation trends in five European countries*, ETUI, Brussels
- Lippert I, Huzzard T., Jurgens U., Lazonick W (2014), *Corporate Governance, Employee, Voice, and Work Organisation*; Oxford University Press
- Linares P.J., López V. (2017), *La participación de los trabajadores y trabajadoras en salud laboral en España* RELATS-FORO RLT
- Llorens C., Montcada S. (2017), *Hacia una organización del trabajo más saludable, más justa y más democrática* in "Revista de Salud Laboral", ISTAS-CCOO, no. 78,
- Llorens C. et al. (2019), *For better or worse? Psychosocial work environment and direct participation practices*, in "Safety Science", 116
- Lopes H, Calapez T and Lopes D (2015), *The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis*, in "Economic and Industrial Democracy", Vol. 38
- McKinsey Global Institute (2017), *A future that works: Automation, employment and productivity*
- Morrón A. (2016), *¿Llegará la cuarta revolución industrial a España?* Caixabank Research

Mrozowicki A and Czarzasty J (red.), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa, no. 295.

Nevin Economic Research Institute (NERI), *Labour Market Trends in the Republic of Ireland Dublin (2019)*, https://www.nerinstitute.net/sites/default/files/research/2019/an_overview_of_the_irish_labour_market_neri_wp201415.pdf

Nölke, A., Vliegthart, A. (2009) *Enlarging the varieties of capitalism: the emergence of*

dependent market economies in East Central Europe, *World Politics*, 61: 670-702.

O'Mara C (2003), *Informing and Consulting with the Workforce - What the New Directive means for Ireland's Voluntarist Tradition* Commercial Law Practitioner, Irish Legal Information Initiative online (Dublin), <https://irlii.org/commercial-law-practitioner/>

Ohno T. (2004), *Il modello Toyota*, Einaudi

Pałubska D. (2012), *Participative Forms of Work Organisation as a Source of Intrapreneurship in a Company*, in "International Journal of Business and Management Studies"

Pero L. (2015), *Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato*, in Bentivogli M. et al., *Sindacato Futuro in Industry 4.0*

Pero L., Ponzellini A (2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e PD*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (Eds.), *La partecipazione incisiva*, Il Mulino

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* in "Revisita Universitaria de Ciencias del Trabajo", n. 10, Universidad de Valladolid

Pot D.F, Totterdill P., Dhondt S. (2017), *European Policy on Workplace Innovation*, in Oeij P.R.A., Rus D. and Pot D.F. (eds), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Springer Nature, London

Ponzellini A., Della Rocca G. (2015), *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva*, in "Economia & Lavoro", n. 3

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

Recchia G. (2018), *Lavoratori digitali unitevi*, in QRS, n. 2

Ribarova E. Atanasova I, Mincheva M, and Brankov D. (2018), *Direct employee participation in Bulgaria. Country Report DIRECT Project –VS/2016/0305*. 2018.

Ribarova E and Daskalova N. (2014), *Going up the high road. Rethinking the role of social dialogue to link the welfare to competitiveness*, Bulgarian National Report, 2014, VS/2013/0349

Roà S., Pallante A. (2017), *Le esperienze partecipative dei gruppi di lavoro (IWS) nella letteratura e nella prassi internazionale*, in Carcano et al. (eds.), op. cit.

Rocha F., De La Fuente L. (2018), *The Social Dialogue in the face of digitalisation in Spain: An emerging and fragmented landscape* DIRESCO Project, Fundación 1° Mayo

Sai M. (2017), *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale", n. 3


Sánchez A (2000), *La Emergencia de Nuevos Modelos Productivos: La participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento* Revista de Dialectología y Tradiciones Populares 555(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: Criticas y Riesgos Anuario sociolaboral 2012, Fundación 1º Mayo, Madrid,
- Schonberger R.J. (1996), World class manufacturing. The next decade, New York, Free Press
- Skorupińska, K. (2013), Direct Employee Participation in the Management of Polish Companies, in "Journal of Positive Management", vol. 4, no. 1. 323
- Soskice, D. (1991), The institutional infrastructure for international competitiveness: a comparative analysis of the UK and Germany in Atkinson A B and Bruneta R. (eds), The New Europe, Macmillan (London)
- Taberna F., Román (2009), La participación laboral, materia prima para la innovación, in Observatorio Navarro de Empleo Gabinete de Estudios de CCOO de Navarra
- Technology Ireland (IBEC) (2021), Future Needs, Future Thinking, Dublin
- Todoli 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, in "Labour & Law Issues", Vol 5.
- Treu T. (2017), Rimedi, tutele e fattispecie: riflessioni sui lavori della Gig economy, in "Lavoro e Diritto"
- 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, in "Derecho y Salud", Vol 4
- Valenduc G., Vandermin P. (2016), Digitalisation, between disruption and evolution, in in "Transfer", vol 22, n. 2
- Vandale K. (2018), Will trade unions survive in the platform economy?, WP 05, ETUI, Brussels
- Whitley R. (1999), Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems, Oxford: Oxford University Press
- Witt, Amaeshi, Mahroum, Bohle, Saez (2018), Mapping the business systems of 61 major economies: a taxonomy and implications for varieties of capitalism and business systems research, in "Socio-Economic Review", no. 16(1), , 5-38; <https://doi.org/10.1093/ser/mwx012>.
- World Economic Forum (2016), The future of jobs-Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution
- Zybała, A. (2019), Zarządzanie i partycypacja pracownicza w Polsce. Od modelu folwarcznego do podmiotowości, (Management and direct employee participation in Poland: from manorial system to subjectivity) Oficyna Wydawcza SGH, Warszawa: 18-21.

Websites

- | | |
|---|---|
| www.2.direct-project.org | https://ec.europa.eu/ |
| www.direct-project.org | https://www.eurofound.europa.eu/ |
| https://knsb-bg.org/ | https://www.etuc.org/ |
| http://krib.bg/en/ | https://www.etui.org/ |
| sek@sek.org.cy | http://www.worker-participation.eu/ |
| https://1mayo.ccoo.es/ | https://www.buinesseuropa.eu/ |
| https://www.fondazionedivittorio.it | https://www.ilo.org/ |
| https://www.ideas.org | |
| https://ssl-uczelnia.sgh.waw.pl | |



El proyecto DIRECT II aborda las tendencias de la participación directa de los trabajadores y trabajadoras en siete países europeos (Bulgaria, Chipre, Irlanda, Italia, Polonia, Reino Unido y España) con el objetivo de explorar el impacto de la participación directa de la plantilla en las relaciones laborales a nivel de empresa y de explorar una serie de ejemplos de buenas prácticas de empresas de los países asociados que han introducido con éxito nuevas tecnologías (de cualquier tipo) con la cooperación del personal trabajador a través de un proceso de participación directa.

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