



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Sistemas de Participación en las organizaciones:
Una ventaja competitiva en Europa.

Autor:

Diego Sánchez Pelegrín

Director:

Carlos Sáenz Royo

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo – Universidad de Zaragoza
Año 2023

Tabla de contenido

1. Resumen	3
2. Abstract	4
3. Introducción	5
3.1. Contexto histórico	5
3.2. Justificación del trabajo	6
3.3. Metodología	7
3.4. Objetivos	7
4. Los sistemas de participación.....	8
4.1. La participación	8
4.2. Los sistemas de participación directa	9
4.3. Los sistemas de participación indirecta	12
5. Los sistemas de participación indirectos como ventaja competitiva.....	14
5.1. El modelo español.....	14
5.2. El modelo alemán	16
6. Los sistemas de participación directos como ventaja competitiva.....	20
7. Los sistemas participativos en Ibercaja	27
7.1. Entrevista	27
7.2. Cuestionario	28
Conclusión.....	31
Bibliografía.....	32

1. Resumen

El auge de la globalización ha puesto de manifiesto un nuevo modelo de competitividad, de carácter integrador, que genera una necesidad de innovación acorde al desarrollo tecnológico y una descentralización del modelo de decisión en las organizaciones. La participación de los empleados, y por ende los sistemas participativos, en las empresas pueden cubrir las nuevas necesidades que emergen con este nuevo modelo de competitividad. Se ha analizado cómo el modelo de sistemas participativos indirectos implantado en Alemania permite una mayor transversalidad en la toma de decisiones en comparación con el modelo español. Así mismo, se ha analizado cómo los sistemas de participación directos fomentan la implicación laboral y el aprendizaje, tanto formal como informal, en los trabajadores; siendo estos factores clave en la competitividad integradora.

Palabras clave: Sistemas de participación, toma de decisiones, mejora continua, competitividad integradora, cogestión

2. Abstract

The increase of globalization has shown a new model of competitiveness, with an integrating character, which generates an innovation need according to technological development and a decision model of decentralization in organizations. The participation of employees, and therefore the participating systems in enterprises can cover new needs that arise with this new competitive model. An analysis has been carried out about how the indirect participation model of systems installed in Germany allows a higher transversality in decision making in comparison with the Spanish model. Likewise, an analysis has been carried out about how direct participation systems promote the labour implication as well as learning, both formal and informal, in workers; these are key factors in the integrative competitiveness.

Keywords: Participation systems, decision making, continuous improvement, integrative competitiveness, co-management.

3. Introducción

3.1. Contexto histórico

Tras la Segunda Guerra Mundial, la industria europea se reconstruyó basándose en el sistema de producción en masa. (Comisión Europea, 1997, p. 3) La producción en masa se basa en la utilización de una cadena de montaje y aparece un nuevo tipo de producción laboral en contraposición con el oficio de artesano: cada obrero es delegado a una función particular que tiene que efectuar para mantener un flujo continuo de trabajo (Quiroz, 2010) y (Fernández, 2021).

Este sistema organizacional basado en el Taylorismo (reducción a la mínima expresión de los movimientos del trabajador) y Fordismo (introducción de automatización en las cadenas de montaje) fue desarrollado e implantado en Estados Unidos en el primer tercio del siglo XX y no se implantó en Europa hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

La implantación de este modelo en Europa contribuyó durante las dos siguientes décadas a una mejora sin precedentes en la productividad y prosperidad. Sin embargo, este tipo de sistema de producción implica una organización laboral jerarquizada en sentido descendente en la que el grueso de las decisiones se toma desde la dirección (Comisión Europea, 1997, p. 3).

Ante esta jerarquización, la representación sindical, sistema de participación indirecta, aporta un contrapoder a los trabajadores gracias a la negociación colectiva que se regulariza en 1949 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva. (*International Labour Organization*, 2018) Durante estas décadas, las representaciones sindicales se vuelven más influyentes y se convierten en el sistema más importante de participación para los trabajadores (Bar-Haim, 2002, p. 53).

A finales del siglo XX, la globalización plantea si la establecida organización del trabajo sigue siendo suficiente para responder a las nuevas necesidades del mercado.

Desde la Unión Europea se busca, desde entonces, incentivar un nuevo tipo de paradigma: la empresa flexible. Este paradigma no busca representar un concepto fijo, en cambio, busca representar “un proceso flexible y abierto de desarrollo organizativo, un proceso que ofrece nuevas oportunidades de aprendizaje, innovación y mejora y, por tanto, de mayor productividad” (Comisión Europea, 1997, p. 3). A pesar de ello, el modelo de empresa jerarquizado con poder concentrado sigue siendo un sistema organizativo competitivo (Sáenz-Royo, 2023).

3.2. Justificación del trabajo

El auge de la globalización ha permitido una apertura de la sociedad y de la economía aportando un nuevo tipo de competitividad que se puede denominar como integradora (García Echevarría, 2006, p. 7).

Según (García Echevarría, 2006, p. 10-11), la competitividad integradora se sostiene sobre cuatro pilares:

- Incremento de la productividad gracias a la cooperación entre trabajadores.
- Aceleración de la innovación; siendo esta un recurso decisivo en una sociedad basada en el desarrollo tecnológico.
- Aceleración del crecimiento gracias a la transición de un modelo de organización vertical a uno horizontal.
- Impulso del cambio cultural para adoptar esta nueva concepción de competitividad y lo que conlleva.

Se puede observar que los conceptos de empresa flexible y competitividad integradora están enlazados ya que ambos promueven un cambio organizativo y un incremento de la innovación y productividad estando este primero enlazado al desarrollo tecnológico.

La participación en el ámbito laboral es un concepto extenso, que depende de varios factores a la hora de caracterizarlo, aunque se puede definir de manera global como la capacidad que tienen los trabajadores de involucrarse en los procesos de decisión de la empresa para la que trabajan (Eurofound, Jansen, Sluiter, Akkerman, 2015, p. 8).

Los sistemas de participación son, por tanto, las herramientas que, en el caso del ámbito laboral, permiten a los trabajadores participar en el seno de la organización en la que trabajan.

La ventaja competitiva “constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado” (Koenes, 1996, p. 17).

Según (Eurofound, Jansen, Sluiter, Akkerman, 2015, p. 8), la participación en las empresas incrementa la productividad y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Además, al utilizar la experiencia y habilidad de los trabajadores, los sistemas participativos están considerados como una herramienta importante para fomentar la innovación.

En base a las definiciones de los conceptos de empresa flexible y competitividad integradora y de las primeras conclusiones sobre la participación de los trabajadores, los sistemas participativos pueden analizarse como una herramienta clave para permitir a las empresas generar ventajas competitivas.

3.3. Metodología

Para analizar cómo los sistemas de participación pueden representar una ventaja competitiva en las organizaciones europeas, se han utilizado dos tipos de herramientas:

- Una revisión bibliográfica para analizar, comparar y situar los diferentes tipos de sistemas de participación en las organizaciones europeas. Además, gracias al conocimiento adquirido por esta revisión, se ha podido analizar como los dos tipos de sistemas de participación existentes pueden significar una ventaja competitiva para las empresas en Europa.
- Una entrevista al responsable de “Experiencia del Empleado” en el área de personas de Ibercaja. El objetivo de la entrevista fue evaluar el grado de implementación de los sistemas de participación en la empresa y sus efectos en el caso real de una empresa española. Esta entrevista constó de dos bloques: presentación de los sistemas de participación en la empresa y su correspondiente implementación, impresión de los trabajadores y efectos en la empresa. En el primer bloque se solicitó una descripción de los sistemas de participación que la empresa aplica actualmente, que se situara en el tiempo cuándo se empezaron a aplicar. En el segundo bloque, la forma de conocer la impresión de los trabajadores se realizó a través de los resultados que presentaron las encuestas anónimas realizadas en el seno de la entidad.

3.4. Objetivos

El objetivo principal del trabajo es analizar si los sistemas participativos pueden significar una ventaja competitiva para las empresas europeas en base a la bibliografía disponible y compararla con la experiencia de una importante empresa española, Ibercaja.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos que permiten trazar la línea de ideas a seguir a lo largo del trabajo:

- Establecer una definición de la participación en base a diferentes características y concretar el alcance de la participación.
- Enumerar, analizar y comparar diferentes sistemas participativos que se pueden encontrar en las empresas europeas.
- Análisis teórico de como los sistemas participativos indirectos y directos pueden suponer una ventaja competitiva en las organizaciones europeas.
- Análisis práctico de los sistemas participativos en el caso de una empresa española.

4. Los sistemas de participación

4.1. La participación

La participación de los empleados se refiere a la intervención, en una amplia variedad de formas, de los trabajadores en los procesos de decisión de una organización.

Dada la naturaleza abierta de esta definición, es necesario aportar más conceptos para correctamente posicionar la participación. De acuerdo con la literatura, se caracterizará la participación basándose en los siguientes cuatro puntos (Eurofound, Jansen, Sluiter, Akkerman, 2015, p. 8) y (Campo, 2022):

- La razón de la participación
- Naturaleza de la participación
- El grado de la participación
- Tipo de la participación

Se han definido dos tipos de razones para la participación. La primera, denominada “humanística” o “democrática” establece que toda persona tiene derecho a participar en las decisiones que afectan a sus vidas. La segunda, denominada “pragmática” establece que la participación en la toma de decisiones es un instrumento que permite mejorar resultados en el seno de las organizaciones como pueden ser la productividad o la eficiencia (Stewart Black, Gregersen, 1997).

Según Campo (2022) la naturaleza de la participación puede dividirse en tres tipos: participación en los medios de producción, participación en los procesos de producción y participación en los resultados.

La participación en los medios de producción permite, mediante aportaciones financieras, participar en las decisiones de manera conjunta con el resto de accionarios.

La participación en los procesos de producción permite definir los objetivos del trabajo y organizar la estrategia para alcanzarlos.

La participación en los resultados recoge las recompensas materiales o inmateriales que los trabajadores pueden recibir por su trabajo (Juan Albalate, 2003).

Al participar en una organización, un empleado puede tener mayor o menor influencia en función del tipo de decisión a adoptar o de la organización en la que se encuentre. El nivel mínimo de participación es el acceso a la información, sin él, ningún empleado puede realmente participar. El nivel máximo de participación se puede definir como la toma de decisión de manera unilateral por parte del empleado.

Se pueden establecer cuatro grados distintos de participación entre estos dos extremos:

- Información: El trabajador tiene derecho a participar en la organización siendo informado de las decisiones que se tomen.
- Consulta: El trabajador es consultado para dar su opinión en un tema concreto.
- Codecisión: El trabajador participa en la toma de decisiones de manera conjunta con sus superiores.

- Decisión de manera unilateral: El trabajador ejerce el máximo grado de participación al tomar una decisión de manera unilateral.

Aún con estos cuatros niveles de referencia, hay que visualizar la participación como un conjunto de niveles continuos más que como un conjunto discreto compuesto por esos cuatro niveles (Campo, 2022).

Por último, la participación puede darse de manera directa o indirecta.

Se define la participación directa como toda participación en la que los trabajadores están directamente involucrados. En contraposición, se define la participación indirecta como toda participación en la que se involucra a representantes de los trabajadores.

En el caso de este trabajo, se ha efectuado un análisis de los sistemas de participación que cumplen con las siguientes características:

- De razón pragmática
- Se analizarán sistemas en diferentes niveles de participación
- En el caso de sistemas de participación directos, se analizarán sistemas de participación en los procesos de producción. En el caso de sistemas de participación indirectos, se analizarán sistemas de participación en los medios y procesos de producción.

4.2. Los sistemas de participación directa

Una definición alternativa a la participación directa es según Eurofound, Geary, Sisson (1994) “las oportunidades que la dirección ofrece, o iniciativas a las que presta su apoyo, en el lugar de trabajo, para consultar y/o delegar responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones a sus subordinados, ya sea como individuos o como grupos de empleados, en relación con su trabajo, la organización de este y/o las condiciones laborales”.

A partir de esta definición, se pueden deducir dos tipos de participación directa:

- una participación directa consultiva
- una participación directa delegativa.

Según los mismos autores, Eurofound, Geary, Sisson (1994), la participación directa consultiva anima y habilita a los trabajadores, de manera individual o colectiva, a expresar sus puntos de vista en relación a su trabajo, la organización de éste y/o las condiciones laborales. Desde la dirección se reservan el derecho a aceptar o denegar estas opiniones, así como a tomar o no acción en base a ellas.

La participación directa delegativa permite redistribuir la responsabilidad entre los directivos y subordinados, aumentando el poder de decisión y autonomía que tienen los empleados sobre su propio trabajo.

Sistemas de participación directa consultiva

A continuación, se van a explicar y comparar diferentes sistemas de participación directa consultiva.

Entre ellos encontramos los sistemas de sugerencia individuales, las encuestas de opinión, los círculos de calidad y las reuniones regulares con supervisores.

La siguiente tabla permite observar diferentes prácticas comunicativas en función del nivel de participación y de la dirección de comunicación que se establece: desde el trabajador hacia su superior (abajo – arriba) sin necesidad de respuesta o entre los dos niveles de manera interactiva.

Se puede observar que, para un nivel de participación consultiva, la mayoría de estas prácticas comunicativas se convierten en herramientas para la participación y se pueden encontrar en los sistemas que se van a explicar y comparar a continuación.

Tabla 1. Comunicación Administración – Empleado y nivel de participación

Nivel de participación	Dirección de la comunicación	Prácticas comunicativas
Información	Arriba – abajo	Diseminación de la información en boletines informativos, webs, foros de noticias, email
Consulta	Abajo – arriba	Esquemas de sugerencias (colección de ideas y sugerencias por parte de los empleados, de forma voluntaria y en cualquier momento, tradicionalmente por vías de un “buzón de sugerencias”)
		Encuestas de empleados
	Interactiva	Debates con empleados vía redes sociales o foros de debate online
		Reuniones regulares entre los empleados y su superior directo
		Reuniones regulares de personal abiertas a todos los trabajadores
		Reuniones de grupos temporales, comités o grupos ad hoc

Fuente: Eurofound, Jansen, Sluiter, Akkerman (2015)

Los sistemas de sugerencia individuales son sistemas que permiten a los trabajadores proponer distintas ideas a través de un canal dado (formulario en papel u online, email, ...) para su posterior evaluación por parte de la dirección (Marín García, 2001).

Este tipo de sistema permite implantar una mejora continua en la empresa incrementando la productividad, la calidad del producto/servicio, la implicación de los empleados y reduciendo en última instancia posibles sobrecostos de producción en base a la

experiencia de los trabajadores con el proceso en el que se encuentran inmersos. Además, este sistema puede otorgar premios en base al volumen y/o calidad de las ideas sugeridas permitiendo una doble recompensa para el trabajador: la recompensa en sí y la satisfacción de poder verse implicado en procesos decisorios que le atañen en su día a día (Marín García, 2006).

A diferencia de los sistemas de sugerencias individuales, las encuestas de opinión son un sistema participativo en el que los trabajadores pueden expresarse en base a un cuestionario estructurado redactado por la propia dirección o por un organismo externo. En este tipo de sistema la influencia del trabajador disminuye al tener que responder a un cuestionario cerrado. Los temas más habituales de este tipo de encuestas son la calidad de la vida laboral o la opinión sobre el ambiente dentro de la empresa. Los resultados de las encuestas se analizan posteriormente desde dirección y se transmiten a los empleados (Marín García, 2001).

Los círculos de calidad son un sistema participativo formado por varios trabajadores, en contraposición con las sugerencias individuales y las encuestas de opinión. El número de integrantes varía de entre unos pocos (mínimo tres) hasta la decena y los trabajadores que lo componen no son fijos, permitiendo que el máximo número posible de empleados puedan formar parte de este sistema. El objetivo de los círculos de calidad es similar al de los buzones de sugerencia: identificar posibles problemas en la mejora de los procesos o calidad del producto y trasladarla a un mando superior (Marín García, 2001). Al tratarse de un grupo de trabajadores, las posibles deficiencias analizadas serán consensuadas entre varios, resultando en una posible mejora superior a la que se podría encontrar en un sistema de buzón de sugerencia que es individual.

Reunirse de manera recurrente con su superior puede habilitar a un trabajador a participar de manera directa en las decisiones que conciernen su trabajo y el ambiente asociado a este. Al reunirse con su superior, el trabajador puede expresar su opinión sobre el trabajo que está realizando, comentar si existe algún problema que le impida efectuar el proceso en el que se encuentre involucrado o proponer posibles mejoras que le ayuden a mejorar la calidad o eficiencia de su trabajo (Cabrera, Ortega, Cabrera, 2003).

Sistemas de participación directa delegativa

Entre los sistemas de participación directa delegativa podemos encontrar la delegación en la planificación del trabajo, la mejora de los procesos de trabajo o el control de la ausencia al puesto de trabajo (Cabrera, Cabrera, Ortega, 2001). Este conjunto de sistemas de participación directa delegativa se puede reunir en uno más grande denominado enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo (Marín García, 2001).

El enriquecimiento o rediseño del puesto de trabajo es un tipo de sistema participativo directo delegativo en el que el trabajador gana una mayor influencia en las actividades que realiza pudiendo ser esta ganancia horizontal o vertical. En una ganancia horizontal, el trabajador podrá ejecutar un mayor número de tareas (tanto anteriores como posteriores) que las que suele ejecutar, dándole una visión más amplia

del proceso que ejerce y acercándole al trabajo de artesano; en contraposición con el modelo “Taylorista” implantado en las fábricas y cadenas de montaje desde el siglo XX. En una ganancia vertical, el trabajador ganará responsabilidades ejecutando tareas que con anterioridad lo hacía su superior. Dentro de estas tareas se pueden encontrar las mencionadas anteriormente como puede ser la planificación del trabajo o la mejora de los procesos de éste. En ambos casos se puede observar como la influencia y por tanto la participación del trabajador aumentan en el proceso en el que está involucrado por vía de una delegación de sus superiores (en el caso de la ganancia vertical) o de sus compañeros (en el caso de la ganancia horizontal).

4.3. Los sistemas de participación indirecta

La participación indirecta se concibe como la representación del conjunto de los trabajadores de una empresa o sector por un grupo compuesto por un número limitado de personas que han sido elegidas o designadas para ejercer ese papel (Eurofound, Jansen, Sluiter, Akkerman, 2015).

En la Unión Europea existen dos cuerpos que permiten la representación de los trabajadores: los delegados de personal o comités de empresa y los representantes sindicales. Se categoriza la participación indirecta de los trabajadores en los países miembros en base a si se usan uno o los dos cuerpos (también denominados canales). Por tanto, un país que utilice únicamente una de las dos opciones de representación será categorizado como un país que utiliza un sistema de representación de canal único. En contraposición, un país que utilice ambos sistemas de representación será categorizado como un país que utiliza un sistema de representación de canal dual.

Los delegados de personal o comités de empresa son un grupo de empleados que, tras ser elegidos por los propios trabajadores de la empresa o centro de trabajo, actúan como órgano representativo de los trabajadores, desempeñando sus funciones de negociación y defensa de los intereses laborales y cumpliendo con una serie de derechos y competencias. Su extensión se define según el número de empleados del centro de trabajo, el número de centros o la localización de estos.

Los comités de empresa tratan y negocian temas sustanciales en relación a la normativa laboral como pueden ser: la prevención de riesgos, la jornada laboral, las horas extras, el código de conducta de la empresa... Siendo deber de los delegados informar de las reuniones y resultados a los trabajadores.

En relación a la representación sindical, se constituye mediante las secciones sindicales las cuales son representadas por los delegados sindicales, siendo estos trabajadores afiliados al sindicato.

Las secciones sindicales más representativas tendrán derecho a las mismas garantías e información que las establecidas legalmente para los miembros de los comités de empresa independientemente de si se cuenta con representantes dentro del comité o no. Dentro de

las garantías y derechos de la representación sindical se encuentran: la negociación colectiva, el derecho a la información y documentación de la empresa y el derecho a ser oídos previa adopción de medidas de carácter colectiva que afecten a los trabajadores o a sus afiliados, especialmente en materia de despidos o sanciones.

Sistemas de participación indirecta

Según Eurofound, Jansen, Sluiter, Akkerman (2015), se puede observar que, en la totalidad de países de la Unión Europea, existen sistemas de participación indirecta informativos y consultivos tanto para los comités de empresa como para los sindicatos.

En lo que concierne a los sistemas de participación indirectos en la toma de decisiones, se pueden encontrar la negociación colectiva y la cogestión.

La negociación colectiva es un tipo de sistema participativo que permite a los sindicatos o comités de empresa negociar un convenio colectivo que regule las condiciones de empleo de un grupo de trabajadores en el seno de una misma empresa o sector. Este tipo de sistema se puede catalogar como un sistema de codecisión ya que entre la representación de los trabajadores (sea sindical o por comité de empresa) y la empresa existe una decisión conjunta en cuanto a las que serán las condiciones de trabajo y las cuestiones que afectan a un amplio número de trabajadores (Sepúlveda Gómez, 2017).

La cogestión es un sistema participativo indirecto que busca incorporar en los órganos de gobierno empresarial a representantes de los trabajadores (sea representación sindical y/o representación por comité de empresa) para tomar partido en los procesos de decisión estratégica y económica de la empresa. La cogestión se distingue de la negociación colectiva en que los representantes de los trabajadores tienen derecho a voto en toda decisión que se efectúe al más alto nivel (Lafuente Hernández, 2018). La cogestión tiene origen en Alemania y actualmente catorce países en la Unión Europea lo adoptan. Entre las diferentes formas de cogestión, varían el porcentaje entre representantes de los trabajadores y representantes de la dirección en los órganos de gobierno y la naturaleza de los representantes de los trabajadores (origen sindical o por comité de empresa).

5. Los sistemas de participación indirectos como ventaja competitiva

Para analizar si los sistemas de participación indirectos pueden suponer una ventaja competitiva en Europa, se van a comparar dos modelos legislativos distintos: el modelo español y el modelo alemán.

5.1. El modelo español

Los cimientos de la participación indirecta en España surgen a mediados del siglo XIX, en concreto en 1840, con el reconocimiento legal del primer sindicato español: la Asociación de Tejedores de Barcelona. Sin embargo, no es hasta 1978, año en el que se aprueba la constitución española, cuando se dan los primeros pasos hacia la participación del trabajador en la empresa: El artículo 129 de la Constitución Española dicta: “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 producción”. Es entonces cuando se fomenta, legalmente, por primera vez la participación en la empresa, siendo tarea de los poderes públicos fomentar la defensa de los trabajadores mediante la legislación adecuada.

Dicha defensa de los trabajadores vendrá regulada por dos preceptos legales como son: El estatuto de los trabajadores, mediante los delegados de personal o comité de empresa (representación unitaria) y la Ley de Libertad Sindical, mediante la representación sindical, formando así el conocido modelo dual de representación español.

Posteriormente, en la Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores (en adelante ET) mediante el artículo 4 g) se dictamina de forma ambigua la participación en la empresa como derecho básico de los trabajadores: “Los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de: Participación en la empresa.”

Dicho artículo se integrará en consonancia con el Título II del Estatuto de los Trabajadores, mediante el artículo 61 el cual indica: “[...] sin perjuicio de otras formas de participación, los trabajadores tienen derecho a participar en la empresa a través de los órganos de representación regulados en este título”. Designando los órganos de representación en los artículos 62 y 63 ET: Los delegados de personal para empresas que cuenten con menos de cincuenta trabajadores y el comité de empresa para el resto de empresas. Ambos órganos de representación tendrán derecho de información y consulta del empresario que se regula en el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores.

Según este, la empresa estará en la obligación de informar sobre las cuestiones que puedan afectar a los trabajadores, “así como sobre la situación de la empresa y la evolución del

empleo en la misma”. Además, estará en su derecho de ejercer labores como las de vigilancia y control de las condiciones de seguridad y salud en el desarrollo del trabajo en la empresa y de las normas vigentes en materia laboral.

Es interesante citar en materia de participación lo expuesto en el Artículo 64. 7 c) ET:

“Colaborar con la dirección de la empresa para conseguir el establecimiento de cuantas medidas procuren el mantenimiento y el incremento de la productividad, así como la sostenibilidad ambiental de la empresa, si así está pactado en los convenios colectivos”.

En este caso, la palabra “colaborar” hace referencia a un sistema participativo de codecisión. Este tipo de sistema permite que los representantes de los trabajadores sean consultados sobre la próxima decisión sin tener un voto directo en ella.

La participación sindical en la empresa vendrá regulada por la “Ley 11/1985 de 2 de agosto, de Libertad Sindical” donde serán reconocidos los siguientes derechos a los sindicatos:

- Negociación colectiva.
- Ejercicio de derecho de huelga.
- Presentación de candidaturas a representantes de los trabajadores.
- Planteamiento de conflictos tanto colectivos como individuales, con la importancia que esta distinción acarrea al permitir un fuerte incremento de la acción de los sindicatos (Martín Hernández, 1991, p. 68).

Otros preceptos como el artículo 8 harán referencia a la participación de los trabajadores en la empresa: “Los trabajadores afiliados a un sindicato podrán, en el ámbito de la empresa o centro de trabajo:

- a) Constituir Secciones Sindicales de conformidad con lo establecido en los Estatutos del Sindicato.
- b) Celebrar reuniones, previa notificación del empresario, recaudar cuotas y distribuir información sindical, fuera de las horas de trabajo y sin perturbar la actividad normal de la empresa.
- c) Recibir la información que le remita su sindicato.”

Aunque la legislación española regula los sistemas participativos indirectos en las organizaciones por vía de los comités de empresa y los sindicatos, el máximo nivel establecido en los sistemas de participación indirectos en la toma de decisiones es la codecisión. Esto provoca que “[...] aún no existe una verdadera democracia en el trabajo, ya que los sindicatos somos más observadores de las decisiones empresariales en lugar de sumarnos a su gestión como sujetos operantes de la misma” (Luján, Gallego, 2023).

La legislación actual en España no establece un marco jurídico por el que los sistemas de participación indirectos habiliten una transversalidad en las tomas de decisiones a alto nivel.

Aunque, previo a la crisis económica, el modelo de cogestión en España “aparece (...) como una cuestión secundaria, como un objetivo aplazado y carente de actualidad ante otros objetivos que recaban mayor atención y revisten mayor interés y urgencia” (Lafuente Hernández, 2018) y no se ha establecido un marco legislativo que lo sustente.

Esta situación podría revertirse en el futuro tras anunciar la ministra de trabajo, Yolanda Díaz, en 2022 que se trabajará desde el gobierno en el diseño de un plan de cogestión (Cruz, 2022).

5.2. El modelo alemán

La cogestión es un tipo de participación indirecta de los trabajadores en los consejos de supervisión de la empresa de la que forman parte (Seifert, 2017).

La idea original de la cogestión, según Fritz Naphtali en 1928, abogaba por la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa con los mismos derechos que los de los miembros de dirección (Ojeda Avilés, 1978).

En la actualidad, la cogestión se aplica a las grandes empresas alemanas constituidas como sociedad anónima, sociedad comanditaria por acciones, sociedad de responsabilidad limitada o sociedad mutualista (Seifert, 2017).

En Alemania, las sociedades anónimas se rigen por un sistema de gobernanza dual compuesto por una junta directiva y un consejo de vigilancia. La junta directiva, encabezada por un presidente, se encarga de dirigir la empresa bajo su propia responsabilidad. El consejo de vigilancia, encabezado también por un presidente, es el encargado de nombrar, controlar y asesorar a la junta directiva, así como de tomar aquellas decisiones que sean de vital importancia para la empresa (Comisión Gubernamental Alemana, 2002). Cabe destacar de este último punto que el consejo de vigilancia tiene la potestad para desaprobar cualquier propuesta de la junta directiva (Seifert, 2017).

La cogestión se ejerce desde el consejo de vigilancia y permite, por tanto, a los trabajadores la posibilidad de controlar las decisiones empresariales al mismo nivel que los representantes de los accionistas (Seifert, 2017). La cogestión es un tipo de sistema de participación indirecta en el que el número de representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia va a depender del tipo de modelo de cogestión que se utilice (Lafuente Hernández, 2018).

Actualmente, existen tres modelos diferentes dentro del marco legislativo alemán: el modelo de la industria del carbón y del acero, la cogestión a un tercio y el modelo de la Ley de 1976 relativa a la cogestión (Seifert, 2017). La mayor diferencia entre los diferentes modelos es el peso de representación que tienen los trabajadores en el consejo de vigilancia, así como la forma en la que son elegidos.

El modelo relativo a la industria del carbón y el acero fue el primer modelo de cogestión que se desarrolló en Alemania. Este se formó tras la segunda guerra mundial y fue recogido en la respectiva ley aprobada en el boletín oficial de la R.F.A el 21 de mayo de 1951.

La ley de 1951 estipula que toda sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada relativa a la industria del carbón y el acero, con al menos mil trabajadores, debe formar un consejo de vigilancia compuesto equitativamente por representantes de accionistas y de trabajadores: cinco representantes por grupo. Además, se establece que todos los representantes tienen los mismos derechos y deberes. La elección de los representantes de los asalariados se establece por dos trabajadores propuestos por el consejo de establecimiento a la junta general de accionistas y por tres trabajadores propuestos por la confederación de sindicatos (Seifert, 2017).

El modelo relativo a la cogestión a un tercio se rige por la Ley del estatuto interno del establecimiento de 1952. Toda sociedad anónima, sociedad comanditaria por acciones o sociedad de responsabilidad limitada con más de 500 trabajadores debe regirse por esta ley que establece la obligada creación de un consejo de vigilancia compuesto por un tercio de representantes de los trabajadores. A diferencia del modelo anterior, los representantes son elegidos por el resto de trabajadores de la empresa vía elecciones directas. Aunque en este modelo se pierde poder de decisión, al disminuirse en un 17% la representación de los trabajadores, se elimina intervención de los sindicatos a la hora de elegir representantes para el consejo de vigilancia y se otorga a los trabajadores el control total en ese proceso.

El último modelo de cogestión es el de la Ley de 1976. Este modelo se encuentra a caballo entre los dos modelos anteriores. Se retorna a una cuasi paridad entre los representantes de accionistas y trabajadores en el consejo de vigilancia (el presidente del consejo de vigilancia es elegido por los representantes de los accionistas). En el caso del segundo grupo, se vuelve también a tener representación sindical, aunque la mayoría de los representantes en este grupo sean trabajadores. Estos últimos siguen siendo elegidos por elecciones que variarán en función del tamaño de la empresa: en el caso de empresas con menos de ocho mil trabajadores, las elecciones serán directas como lo eran en el modelo de cogestión a un tercio. En el caso de empresas con más de ocho mil trabajadores, se efectúan elecciones indirectas utilizando delegados. Este último modelo se aplica a toda sociedad anónima, sociedad comanditaria por acciones, sociedad de responsabilidad limitada o sociedad cooperativa con más de dos mil trabajadores.

Se estima que, a finales de 2013, en 651 empresas existía un consejo de vigilancia aplicando un modelo de cogestión. El modelo de cogestión tiene buena imagen en Alemania ya que se piensa que, gracias a él, se pudo superar la crisis económica minimizando la pérdida de puestos de trabajo. Otro ejemplo de la popularidad de este modelo se encuentra en la nota de prensa del grupo “Unión Cristianodemócrata de Alemania” por el 40 aniversario de la ley de cogestión de 1976 en la que se expresa que el modelo de cogestión “(...) es uno de los principales motivos para el éxito económico de las empresas alemanas, así como del bienestar en el país. Refleja que los trabajadores y las trabajadoras son más que simple capital productivo (...). Los derechos de participación en las decisiones empresariales incrementan la identificación con las empresas y mejoran notablemente la calidad de las decisiones empresariales. Por lo tanto, nuestro modelo de cogestión es una ventaja en el marco de la competencia internacional.” (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2017).

La cogestión no es un modelo perfecto y se le han identificado limitaciones. Entre ellas, podemos destacar que, aunque exista el derecho de cogestión, no siempre es suficiente para que los trabajadores puedan ejercer un derecho de contrapoder. Como hemos visto, en el caso del modelo basado en la ley de 1976, la parte del consejo de vigilancia compuesta por el grupo accionista es superior a la compuesta por los trabajadores. Esto plantea una segunda limitación intrínseca: si los trabajadores son partícipes de las decisiones que se toman, pero éstas no les benefician porque son aprobadas por el grupo mayoritario de accionistas, ¿hasta qué punto el grupo de representación de los trabajadores puede verse responsabilizado por esas decisiones? (Lafuente Hernández, 2018).

Según Salas-Fumás, Saénz-Royo, Lozano-Rojo (2016), las influencias mutuas entre los actores que van a tomar una decisión por vías de un sistema de participación pueden suponer un problema al generar distorsiones a la hora de tomar decisiones. Este problema puede suponer que la utilización de un sistema de participación, en este caso la cogestión, pueda presentar un peor desempeño que la autoridad. La presencia de influencias mutuas, así como la densidad de estas puede generar un inmovilismo o una resistencia a la innovación, a causa de posibles errores de omisión (no aceptar una decisión cuando sí que debería tomarse). Por ello, es aconsejable utilizar la participación en entornos estables para paliar los errores de omisión con el tiempo (Saénz-Royo, Lozano-Rojo, 2023).

Aún con sus limitaciones, la cogestión es un modelo que se ha exportado desde Alemania y en la actualidad, se cuentan al menos catorce países dentro de la Comunidad Europea, entre los que se encuentran Noruega, Suecia, Francia o la República Checa, con un marco normativo definido sobre este modelo (Lafuente Hernández, 2018).

La cogestión plantea varios puntos clave presentes en la competitividad integradora. Incorporar diferentes puntos de vista en los órganos de decisión puede mejorar la innovación y la toma de decisiones gracias al conocimiento que aportan los trabajadores. Además de ello, hay estudios que señalan un impacto positivo de la cogestión en la

productividad, así como en la motivación y la corresponsabilidad del personal (Lafuente Hernández, 2018).

6. Los sistemas de participación directos como ventaja competitiva

La Fundación europea por la mejora de las condiciones de la vida y el trabajo (Eurofound) organiza desde 1991 encuestas que permiten obtener una descripción general sobre las condiciones de trabajo en Europa. En las dos últimas encuestas disponibles (2015 y 2021), se puede encontrar la participación entre los temas preguntados. La encuesta de 2015 se centra en la participación de los trabajadores en la empresa (Eurofound, 2015). La encuesta de 2021 se centra más en la representación de los trabajadores (Eurofound, 2021).

Se van a utilizar la encuesta realizada en 2015 y los informes posteriores Eurofound, Gallie, Zhou (2020) y Eurofound, Parent-Thirion, Biletta, Demetriades (2020) como marco para analizar si los sistemas de participación, en este caso directos como se observará, son una ventaja competitiva para las empresas en Europa. Se utilizarán dos indicadores para definir la ventaja competitiva en las empresas: el compromiso laboral y el desarrollo de las competencias. La razón de escoger ambos es que “en una economía cada vez más basada en la sociedad del conocimiento, es necesario que los trabajadores estén altamente cualificados” (desarrollo de las competencias) y “muy motivados” (compromiso laboral) “para trabajar eficazmente con las nuevas tecnologías y para satisfacer la demanda de mayores niveles de innovación” (Eurofound, Parent-Thirion, Biletta, Demetriades, 2020).

La encuesta se realizó en los veintisiete países miembros de la Unión Europea, Reino Unido y Noruega. De cada país se seleccionó un grupo aleatorio compuesto por un rango de entre mil y tres mil trescientas personas, en función del volumen de población del país, a quienes se les realizó una entrevista presencial siguiendo un cuestionario normalizado.

La metodología que se utilizó fue la siguiente:

- Conocer el grado de utilización de sistemas de participación en la empresa de la persona entrevistada. Para ello, se formularon preguntas sobre la habilidad del trabajador para ejercer iniciativa en sus tareas y sobre su capacidad de participación en la organización. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:
 - ¿Eres capaz de elegir o cambiar? (Si o No)
 - El orden tus tareas
 - Tus métodos de trabajo
 - Tu velocidad de trabajo
 - ¿Qué frase describe mejor tu situación laboral?
 - Estás involucrado en la mejora de la organización o los procesos laborales de tu departamento u organización
 - Puedes influenciar en las decisiones que son importantes para tu trabajo (Siempre, casi siempre, alguna vez, casi nunca, nunca).

En base a estas preguntas se pueden catalogar los sistemas de participación por los que se preguntará como directos consultivos y delegativos.

- Conocer el grado de compromiso laboral. Para ello, se pidió al entrevistado categorizar las siguientes tres frases en base a su grado de acuerdo (Siempre, casi siempre, alguna vez, casi nunca, nunca):
 - - En mi trabajo me siento lleno de energía
 - Siento entusiasmo por mi trabajo
 - El tiempo vuela cuando estoy trabajando

- Conocer si existe un desarrollo de competencias formal e informal. Para ello se formularon las siguientes preguntas en el caso del desarrollo de competencias formal:
 - En los últimos doce meses, ¿has recibido alguna de estas formaciones para mejorar tus habilidades?
 - Formación pagada o dirigida por tu superior
 - Formación en el puesto de trabajo (por parte de superiores o compañeros)

 - En el caso de haber recibido una de las formaciones anteriores, en los últimos doce meses, ¿cuántos días en total duró la formación?
 - 1 día o menos
 - 2-3 días
 - 4-5 días
 - 6-9 días
 - 10-11 días
 - 20 días o más

 - En el caso de haber recibido una de las formaciones anteriores, ¿cómo calificarías la siguiente afirmación sobre la formación recibida en los últimos doce meses?
 - La formación me ha ayudado a mejorar la forma en la que trabajo (Estoy de acuerdo, estoy parcialmente de acuerdo, no estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo, estoy parcialmente en desacuerdo, estoy en desacuerdo)

En el caso del desarrollo de competencias informales, se formularon las siguientes preguntas:

- De manera general, ¿en tu trabajo te ves expuesto a? (Si o No)
 - Evaluar por tu propia cuenta la calidad de tu trabajo
 - Resolver por tu cuenta problemas imprevistos
 - Aprender cosas nuevas

- Selecciona la respuesta que mejor describa tu situación laboral en base a la siguiente afirmación:
 - Eres capaz de aplicar tus propias ideas en tu trabajo. (Siempre, la mayoría del tiempo, alguna vez, casi nunca, nunca)

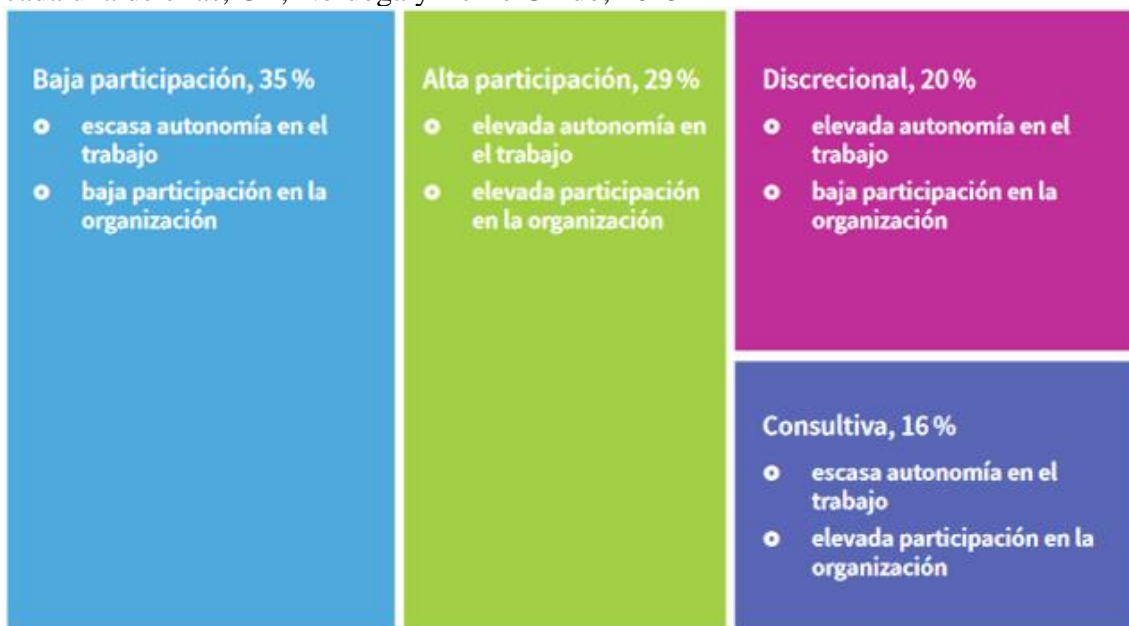
Los primeros resultados de la encuesta permiten catalogar las organizaciones en las que trabajan los encuestados en cuatro grupos:

- Un primer grupo de baja participación en el que los trabajadores no disfrutaban de una elevada autonomía en su trabajo ni de participación en la organización.
- Un segundo grupo en el que los trabajadores disfrutaban tanto de una elevada autonomía en su trabajo como de una elevada participación en la organización.
- Un tercer grupo en el que los trabajadores disfrutaban de una elevada autonomía en su trabajo, pero no presenten altos niveles de participación en la organización.
- Un cuarto grupo en el que los trabajadores no disfrutaban de un gran nivel de autonomía en su trabajo, pero si tienen una elevada participación en la organización.

Esta organización permitirá más adelante evaluar como cada grupo incide en el compromiso laboral y en el desarrollo de competencias.

Se puede observar en la figura 1 que el 65% de los encuestados tienen acceso a un sistema de participación directa, sea consultivo y/o delegativo. Aun así, el grueso de los trabajadores (64%) o experimenta un sistema de participación directa completo (29%) o no lo experimenta en absoluto (35%).

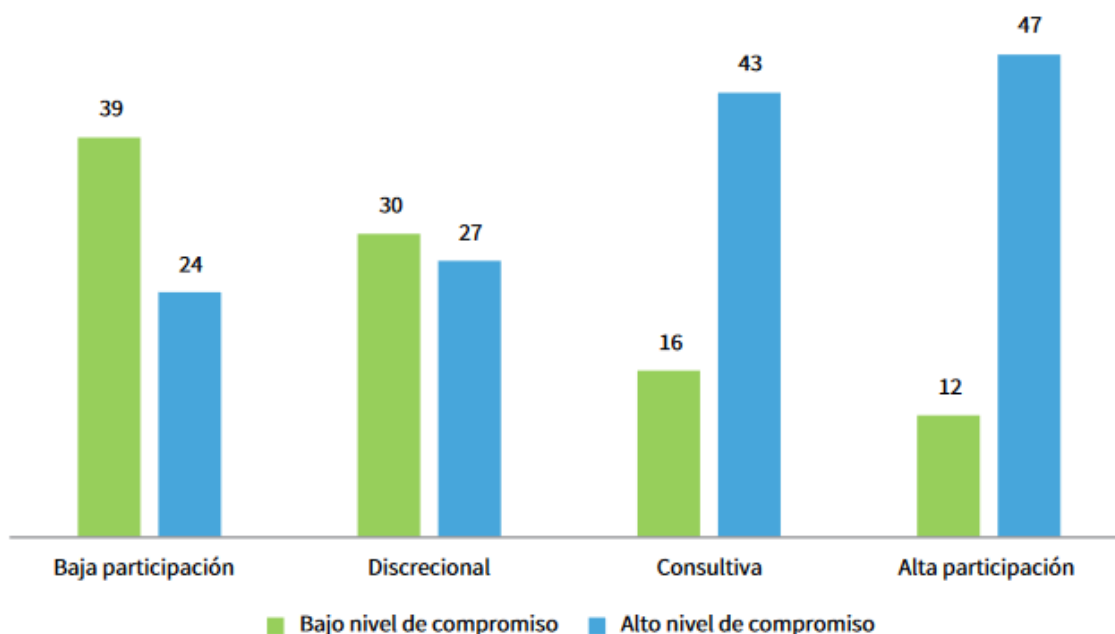
Figura 1. Tipos de organización del trabajo y porcentaje de empleados que trabajan en cada una de ellas, UE, Noruega y Reino Unido, 2015



Fuente: Eurofound, Parent-Thirion, Biletta, Demetriades (2020)

El compromiso laboral se define como un “estado psicológico muy positivo caracterizado por un elevado nivel de energía, identificación con el trabajo y absorción en el puesto de trabajo” (Eurofound, Parent-Thirion, Biletta, Demetriades, 2020). Se estima que un alto compromiso laboral está asociado a un incremento de la innovación y al alto rendimiento por parte del trabajador; siendo estos últimos claves en un proceso de mejora continua y por tanto en el desarrollo de una ventaja competitiva por parte de una organización. La siguiente figura permite ver por cada grupo de participación, los porcentajes de los trabajadores que tienen un alto y un bajo nivel de compromiso laboral.

Figura 2. Niveles de compromiso laboral manifestados por los empleados en cuatro tipos de organización (%)



Fuente: Eurofound, Parent-Thirion, Biletta, Demetriades (2020)

Se puede observar que los grupos de organizaciones catalogados con alta participación y con participación consultiva tienen el mayor porcentaje de trabajadores con un alto nivel de compromiso laboral (47% y 43% respectivamente) así como el menor porcentaje de trabajadores con un bajo nivel de compromiso laboral (12% y 16% respectivamente). Las organizaciones con una baja participación presentan el porcentaje más alto en cuanto a un bajo nivel de compromiso laboral (39%) y el más bajo en cuanto a un alto nivel de compromiso laboral (24%). En el caso de las organizaciones con una participación basada en sistemas de participación directos delegativos, los niveles de bajo y alto nivel de compromiso laboral están casi repartidos con un 30% y un 27% respectivamente.

Lo primero que se puede concluir es que los sistemas participativos directos tienen una influencia positiva en el nivel de compromiso laboral. Dentro de este tipo de participación, se puede observar que los sistemas consultivos parecen tener una relación más directa con el compromiso laboral que los sistemas de participación delegativos: las organizaciones categorizadas como discrecionales tienen de media un 18% menos de

niveles de compromiso laborales altos lo que supone una disminución del 67% del 27% que representan. Además, la diferencia tanto en los niveles altos como bajos de compromiso laboral entre las organizaciones categorizadas como consultivas y de alta participación es de un 4%. Esto demuestra que la mayor influencia en un alto nivel de compromiso laboral es la presencia de sistemas participativos directos consultivos.

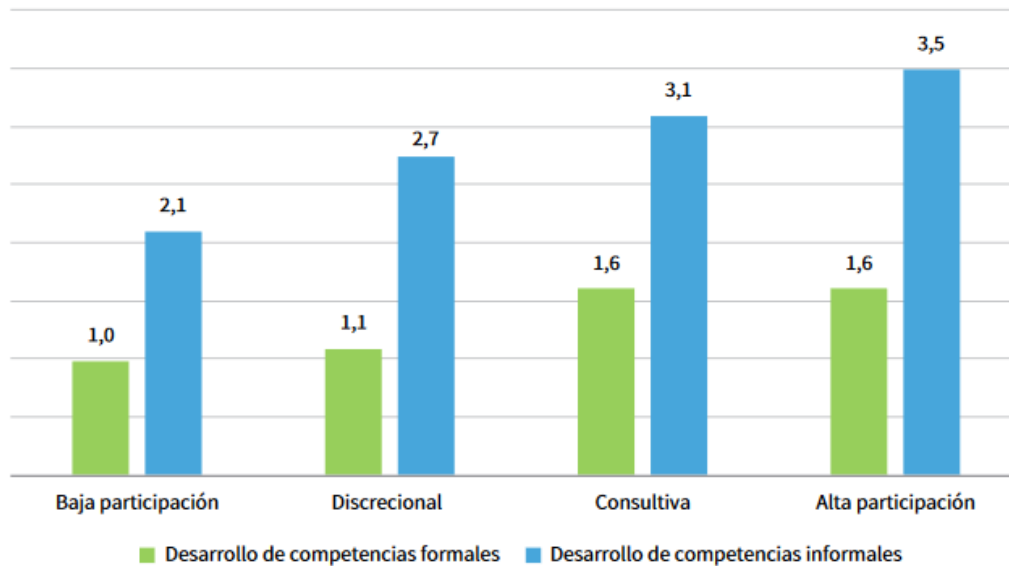
Según la Comisión Europea, “[...] es necesario aprender y seguir aprendiendo de manera constante para prosperar”; además “La mitad de la mano de obra actual tendrá que actualizar sus capacidades en los próximos cinco años” (Comisión Europea, 2020). El aprendizaje, base del conocimiento, permite a las organizaciones ser más competitivas y alcanzar sus objetivos. La capacidad de aprendizaje que proponga una empresa, así como la velocidad de adopción por parte de sus empleados, se puede considerar, por tanto, una ventaja competitiva (Caro, Rodríguez, 2007).

Dentro del aprendizaje en la empresa, la encuesta distingue entre dos tipos: el aprendizaje formal e informal. El aprendizaje formal se refiere a toda formación proporcionada por el empresario. Este aprendizaje se puede catalogar como determinista ya que permite aprender una manera teórica de desarrollar una tarea. El aprendizaje informal se refiere a habilidades que se adquieren por la práctica. Este aprendizaje suele representarse por modelos estocásticos ya que el trabajador tiene que encontrar, por sí mismo, la manera de realizar el trabajo sin conocer el resultado óptimo (Sáenz- Royo, Salas-Fumas, 2013).

Ambos aprendizajes son cruciales en el seno de la empresa: el primero, como estipula la Comisión Europea, para prosperar de manera continua; el segundo, como ha determinado la investigación, es necesario para lograr un rendimiento eficaz. Ejemplos de aprendizaje informal son las competencias transferibles, la resolución de problemas y el pensamiento creativo (Eurofound, Gallie, Zhou, 2020).

La siguiente figura permite observar la relación entre el uso de sistemas de participación directos en las organizaciones y el desarrollo de competencias tanto formales como informales.

Figura 3. Puntuaciones de los empleados en los índices de desarrollo de competencias formales e informales, por sector



Nota: Escala 0-4

Fuente: Eurofound, Parent-Thirion, Biletta, Demetriades (2020)

Se puede observar que, sin importar el nivel de participación, el desarrollo de competencias formales es inferior al de las competencias informales. Al igual que con el nivel de compromiso laboral, la participación directa consultiva parece ser el mayor motor a la hora de incrementar el desarrollo de competencias formales: la diferencia entre las organizaciones con baja participación y con participación delegativa es únicamente del 10%. Entre las organizaciones catalogadas como discrecionales y consultivas, existe un aumento del 45% del desarrollo de competencias formales en estas segundas. No existe diferencia entre organizaciones que usen principalmente sistemas de participación directa consultiva y entre organizaciones que usen ambos sistemas de participación directa.

En el desarrollo de competencias informales sí existe una relación tangible con ambos sistemas de participación directa, aunque la participación consultiva siga siendo algo más influyente: un 15% más que la participación delegativa.

Se puede concluir que las organizaciones en las que se utilizan sistemas de participación directa, principalmente de tipo consultivo en el caso de utilizar de un único tipo, “obtienen mejores resultados en el desarrollo de la capacidad para lograr un alto rendimiento de los trabajadores que los lugares de trabajo con bajos niveles de participación” (Eurofound, Gallie, Zhou, 2020).

La participación requiere de mucho tiempo, tanto para su gestión como para su implantación en la toma de decisiones. El sobrecoste, en términos de recursos, que produce no siempre es compensado con la mejora de rendimiento que aporta. En función de cuán importante es el tiempo que pasa hasta tomar la decisión, un modelo de autoridad puede ser más beneficioso (Saénz-Royo, Salas-Fumás, Lozano-Rojo, 2022).

Gracias a esto podemos concluir que, en la Unión Europea, los sistemas de participación directos son una ventaja competitiva para las empresas en las que el volumen de tiempo que se invierte para tomar la decisión no es crucial. Sin embargo, una propuesta para resolver este problema es la reciente aparición del *blockchain*. Esta tecnología permite reducir los costes de las consultas y manejar la información de manera más eficiente lo que puede suponer un espaldarazo definitivo a la participación en las organizaciones (Saénz-Royo, Fleta-Asín, 2023).

7. Los sistemas participativos en Ibercaja

Por último, se ha analizado la aplicación de los sistemas de participación y sus efectos en un caso real. Para conocer los sistemas de participación aplicados y la filosofía de la empresa en este ámbito se ha realizado una entrevista al responsable de Experiencia del empleado del Área de Personas, y para evaluar el punto de vista de los trabajadores se ha realizado una encuesta a parte de la plantilla de la empresa.

7.1. Entrevista

Ibercaja es un banco con más de 4500 empleados y con presencia en todo el territorio nacional, siendo Aragón, La Rioja, Burgos y Badajoz las comunidades autónomas en las que la entidad tiene más presencia. En estos instantes Ibercaja tiene un equipo de más de 3700 personas repartidas en 900 oficinas en el territorio nacional, además de 800 empleados en servicios centrales de Zaragoza, encargados de dar soporte a su cliente interno, los empleados de oficina.

Según relata el responsable de la unidad, Ibercaja posee una cultura tradicional puesto que tiene 150 años de historia, pero es una cultura en transformación, viva, adaptándose a las personas que conforman la entidad.

La entidad posee una estructura jerárquica piramidal descendente compuesta por la junta general de accionistas a la cabeza de la cual emana el consejo de administración, máximo organismo de decisión. Este consejo dirige la gestión, administración y representación de la entidad y se complementa por una dirección de área compuesta por doce direcciones de apoyo al desarrollo del negocio.

Pese a tener una estructura altamente jerarquizada, uno de los objetivos de la entidad es situar a los empleados en el centro del desarrollo de su actividad de diversas formas como se analizarán a continuación.

Según el entrevistado, es importante involucrar a los empleados en la toma de decisiones empresariales, aunque con matices: “los empleados y empleadas no tienen que participar en toda la toma si no que se les escuche y puedan participar en según qué cosas y según de qué maneras”. La razón de esto es que la estructura jerárquica también aporta beneficios y no se estima que una persona técnica o un responsable de dirección de oficinas tenga la capacitación, por funciones o capacidad de asimilación de información, para tomar decisiones estratégicas en aspectos fuera de su ámbito de actuación habitual: “La participación es importante, pero siguiendo la línea de una serie de canales”.

La entidad ha tratado de implementar iniciativas para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, aunque de nuevo, con matices: “en una empresa tan grande no puedes abrumar con una escucha permanente, pidiendo a la gente que participe constantemente puesto que se pierde el efecto de la participación”.

Se han implementado una serie de mecanismos para que la plantilla en según qué momentos pueda participar de forma activa y trasladar sus necesidades. Entre ellos se encuentran:

- Portal internet interno. Este mecanismo tiene como objetivo la participación activa del empleado. Por este canal se comunican desde temas de actualidad hasta decisiones empresariales relevantes, pudiendo el empleado participar en todo momento.
- Encuestas de experiencia.
- Buzones internos de sugerencias.
- Grupos de trabajo específicos.

Se han detectado efectos positivos en la empresa a raíz de la participación de los empleados en la toma de decisiones. Según el entrevistado, “cuando una persona a la que le pides opinión se siente escuchada y después ve que algo de su inquietud, deseo o problemática se tiene en consideración y se va corrigiendo, funciona”. Además, se deben entender los procesos de escucha como un proceso continuo, una medición a largo plazo y no como algo puntual ni único.

Las reuniones entre trabajadores y responsables son determinantes, en términos de participación, en la entidad. Se trata de trabajar en la medida de lo posible con transversalidad entre las diferentes unidades de los departamentos ya que “es importante que la comunicación sea constante y fluida puesto que gran parte de la participación proviene justamente de estas relaciones tanto formales como esporádicas”.

Para concluir, el entrevistado estima que los sistemas de participación influyen de manera positiva en la motivación del trabajador: “la empresa debe poner los medios para que la motivación perdure y uno de los procesos es la participación, la escucha y el reconocimiento”. No solamente se apoya la participación en la toma de decisiones si no también en proyectos de responsabilidad social. Estos proyectos son elegidos por los propios empleados para obtener un mayor sentimiento de pertenencia. Además, se otorgan reconocimientos por proyectos para añadir un aliciente extra en términos de motivación y desempeño.

7.2. Cuestionario

Tras conocer los sistemas de participación en Ibercaja de la mano del responsable de experiencia del empleado, se ha procedido a realizar un cuestionario para conocer la impresión de los trabajadores sobre el funcionamiento de los sistemas participativos en la entidad, así como de los efectos que genera.

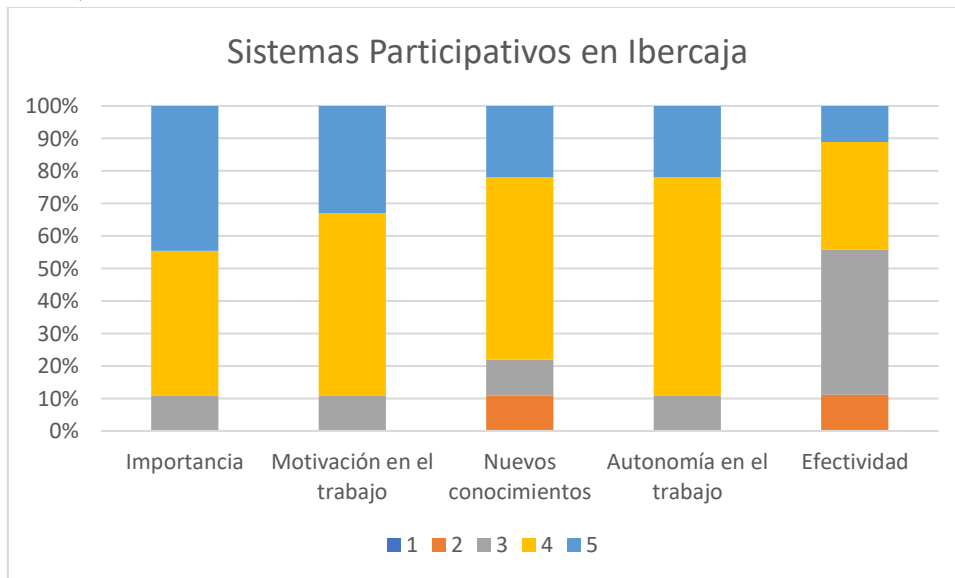
Este cuestionario fue distribuido y respondido por un total de veintisiete personas.

El siguiente gráfico permite observar los resultados de la encuesta. Cada columna corresponde a una categoría:

- Impresión de la importancia de involucrar a los trabajadores en las decisiones empresariales.
- Grado de motivación laboral.
- Percepción de nuevos conocimientos adquiridos en el último año.
- Percepción del grado de autonomía en el trabajo.
- Satisfacción con la efectividad de los sistemas participativos en la entidad.

Para cada categoría se ha respondido con una nota compuesta entre uno y cinco. Siendo uno muy en desacuerdo, tres neutro y cinco muy de acuerdo.

Figura 4. Resultados de la encuesta para las categorías de importancia de los sistemas participativos, motivación laboral, percepción de nuevos conocimientos, grado de autonomía laboral y efectividad de los sistemas participativos (Categorías puntuadas del 1 al 5).



Se puede observar que la mayoría de los encuestados piensan que es importante involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones empresariales. Además, se observa también que un 89% siente implicación o motivación a la hora de efectuar su trabajo, un 78% siente que ha adquirido nuevos conocimientos en el último año y un 89% tiene una gran autonomía a la hora de trabajar. Se ha demostrado que la implicación laboral y la adquisición de nuevos conocimientos son consecuencia de la aplicación de sistemas participativos directos en las empresas. Además, tener una gran autonomía laboral es sinónimo de la aplicación de sistemas participativos directos delegativos.

El 89% de los encuestados estima que se reúne de manera habitual con su superior. De ese porcentaje, el 87.5% estima que en esas reuniones puede expresar sus opiniones y que estas se tienen en cuenta. El 67% de los encuestados considera que su opinión permite además mejorar los procesos en la entidad.

De estos resultados se puede extraer que la mayoría de los trabajadores valoran positivamente la participación en la toma de decisiones en la entidad. Sin embargo, los efectos de los sistemas de participación que se han aplicado en esta empresa no son percibidos por esta misma mayoría, llegando a generar descontento o indiferencia en más de la mitad de los encuestados. Esto contrasta con la percepción de los empleados de los efectos que la participación genera, como la motivación en el trabajo y el grado de autonomía que son percibidos muy positivamente. La adquisición de nuevos conocimientos también es valorada positivamente por más del 75% de los trabajadores. En base a estos resultados se puede deducir que los encuestados no han considerado como consecuencias de la participación los tres puntos sobre los que se les ha consultado (motivación, adquisición de nuevos conocimientos y autonomía), y que generan satisfacción en la mayoría, aunque sí que demuestran una necesidad de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones.

Con el objetivo de mejorar estas percepciones, la empresa podría trabajar en la aplicación de sistemas directos de participación o en la formación en este mismo ámbito, para que los trabajadores puedan poner en valor los efectos positivos que estos sistemas ya están generando entre la plantilla.

Conclusión

Los sistemas de participación, tanto directos como indirectos, pueden suponer una ventaja competitiva para las empresas europeas en los procesos de toma de decisiones.

Estas ventajas se darán siempre y cuando el rendimiento sea superior a los costes que genera. A la hora de aumentar la innovación, se ha identificado que las influencias mutuas, y sobre todo la densidad de éstas, pueden representar una resistencia al cambio. El tiempo y los recursos necesarios para tomar una decisión también aumentan al utilizar sistemas participativos. Los sistemas de participación serán, por tanto, una ventaja competitiva en entornos estables de comunicación barata.

Los avances tecnológicos, como el *blockchain*, pueden ayudar a reducir los problemas ligados al uso de los sistemas participativos y permitir que sean una ventaja competitiva a un espectro más amplio de empresas.

Se ha observado que, en el caso concreto de Ibercaja, la aplicación de sistemas participativos directos ha generado consecuencias positivas directas en los trabajadores como la autonomía laboral y un alto grado de motivación.

Bibliografía

Bar-Haim, A. (2002). *Participation programs in work organizations: Past, Present, and Scenarios for the Future*. Quorum Books.

Cabrera, E.F., Cabrera, A., Ortega, J. (2001). *Employee participation in Europe*. UC3M Working Papers. <http://hdl.handle.net/10016/53>

Cabrera, E.F., Ortega, J., Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, volumen 38 (1), 43-54. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00108-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00108-6)

Campo, J.M. (2022, junio 13-15). *Formas de participación laboral en las empresas: aclaraciones sobre el concepto*. 33 Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia.

Caro, E. M., Rodríguez, A. G. (2007). El aprendizaje como ventaja competitiva para las organizaciones: estilos de aprendizaje y e-learning. *Dirección y Organización*, volumen 33, 84-93. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i33.90>

Comisión Europea (1997). *Libro verde. Cooperación para una nueva organización del trabajo*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51997DC0128&from=EN>

Comisión Europea (2020, enero 14). Una Europa social fuerte para unas transiciones justas [Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0014&from=RO>

Comisión Gubernamental Alemana (2002). *Código Alemán de Gobierno Corporativo*.

Cruz, M. (2022, enero). *Yolanda Díaz anuncia un plan para impulsar la "cogestión" en las empresas ante la expectación de cientos de jóvenes*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/espana/2022/01/14/61e1c74dfdddf49138b45a4.html>

Eurofound (2015). *Eurofound 2015 – Questionnaire*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcs-2015/ewcs-2015-questionnaire>

Eurofound (2021). *Eurofound 2021 – Questionnaire*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-questionnaire>

Eurofound, Gallie, D., Zhou, Y. (2020), *Employee involvement, work engagement and skill development* (Working paper, WPEF19061)

Eurofound, Geary, J., Sisson, K. (1994). *Conceptualising direct participation in organizational change: The EPOC project*, Publications Office. <https://op.europa.eu/s/y2e9>

Eurofound, Jansen, G., Sluiter, R., Akkerman, A. (2015). *3rd European company survey: direct and indirect employee participation*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/788852>

Eurofound, Parent-Thirion, A., Biletta, I., Demetriades, S. (2020). *How does employee involvement in decision-making benefit organisations?*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/985657>

Fernández, T. E. (2021). *Tiempos modernos: taylorismo, fordismo y toyotismo* [Trabajo fin de grado no publicado]. Universidad Nacional de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1852>

García Echevarría, S. (2006). Liderazgo y estrategia en la empresa: los nuevos enfoques empresariales. *Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas*, volumen 305

International Labour Organization. (2018). *La OIT en el mundo de la posguerra (Part I: 1946-1959)*. <https://libguides.ilo.org/c.php?g=659646&p=4657180>

Juan Albalade, J. (2003). *La participación de los trabajadores en la tecnología: un enfoque sociocultural de la participación en empresas del sector «auxiliar» del automóvil de Cataluña* [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/2865>

Koenes, A. (1996). *La ventaja competitiva*. Diaz de Santos.

Lafuente Hernández, S. (2018, julio). *La cogestión empresarial: ¿Un paso hacia la democratización de las sociedades de capital?*. CCOO Perspectiva. <https://perspectiva.ccoo.cat/la-cogestion-empresarial-un-paso-hacia-la-democratizacion-de-las-sociedades-de-capital/>

Lafuente Hernández, S. (2018, noviembre 14). *La cogestión en Europa. Perspectivas para las relaciones laborales en España*. Jornada de difusión: Hacia un nuevo modelo de relaciones laborales participativo y su implicación en los organismos autónomos de solución de conflictos, Madrid.

Luján, F., Gallego, J. (2023, febrero). *La participación de los sindicatos es fundamental para impulsar la democracia en las empresas*. UGT. <https://www.ugt.es/la-participacion-de-los-sindicatos-es-fundamental-para-impulsar-la-democracia-en-las-empresas>

Marín García, JA. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional* [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/5845>

Marín García, JA., García Sabater, J.J. (2006, septiembre 7-8). *Los sistemas de sugerencias en empresas industriales: resultados en una empresa cárnica*. X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia.

Martín Hernández, A. (1991). *Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España* [Tesis doctoral, Universidad de Cantabria]. <http://hdl.handle.net/10803/10595>

Ministerio de Trabajo y Economía Social (2017). Demanda contra la cogestión alemana ante el tribunal de justicia europeo. *Actualidad Internacional Sociolaboral*, volumen 211, 133-137

Ojeda Avilés, A. (1978). *La cogestión de las grandes empresas en Europa: la experiencia alemana y la Ley de congestión de 1976*. Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

Quiroz, J. O. (2010). Taylorismo, fordismo y la administración científica en la industria automotriz. *Gestión y estrategia*, volumen 38, 75-87. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2960>

Sáenz-Royo, C. (2023, enero). *Las nuevas tecnologías y la concentración de poder en las empresas*. The Conversation. <https://theconversation.com/las-nuevas-tecnologias-y-la-concentracion-de-poder-en-las-empresas-189497>

Sáenz-Royo, C., Fleta-Asín, J. (2023). Evaluating blockchain as a participatory organisational system: looking for transaction efficiency. *International Transactions in Operational Research*, 1-31. <https://doi.org/10.1111/itor.13329>

Sáenz-Royo, C., Lozano-Rojo, Á. (2023). Authoritarianism versus participation in innovation decisions. *Technovation*, volumen 124, artículo 102741. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102741>

Sáenz-Royo, C., Salas-Fumás, V. (2013). Learning to learn and productivity growth: Evidence from a new car-assembly plant. *Omega*, volumen 41, 336-344. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2012.03.010>

Saéñz-Royo, C., Salas-Fumás, V., Lozano-Rojo, Á. (2022). Authority and consensus in group decision making with fallible individuals. *Decision Support Systems*, volumen 153, artículo 113670. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113670>

Salas-Fumás, V., Sáenz-Royo, C., Lozano-Rojo, A. (2016). Organisational structure and performance of consensus decisions through mutual influences: A computer simulation approach. *Decision Support Systems*, volume 86, 61-72. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.03.008>

Seifert, A. (2017). Entre cooperación y conflicto social: el modelo alemán de participación de los trabajadores en los órganos de dirección de las grandes empresas. *Documentación Laboral*, volumen 109, 55-70.

Sepúlveda Gómez, M. (2017). La participación sindical en las decisiones empresariales y su influencia en la gestión del cambio laboral. *Documentación Laboral*, volumen 109, 213-226.

Stewart Black, J., Gregersen, H.B. (1997). Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations*, volumen 50 (7), 859-878. <https://doi.org/10.1177/001872679705000705>