



HACIA UN NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES PARTICIPATIVO Y SU IMPLICACIÓN EN LOS ORGANISMOS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Madrid, 14 de Noviembre de 2018



FUNDACION
SIMA



ÍNDICE



PRESENTACIÓN

Francisco González Moreno, Representante de CCOO
en el Patronato y Vicepresidente de la Fundación SIMA

PÁG. 3



UN NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES Y SU IMPLICACIÓN EN LOS ORGANISMOS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo
de Relaciones Laborales de Euskadi

PÁG. 6



LA COGESTIÓN EN EUROPA: ESTADO, DESARROLLO Y PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA

Sara Lafuente Hernández. Investigadora de ETUI
(Unidad Europeización de las relaciones laborales)

PÁG. 25



LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA Y SU IMPACTO EN EL EMPLEO

Eduardo García Elosua,
Miembro del Foro Mazarredo

PÁG. 51



CLAUSURA

Unai Sordo Calvo,
Secretario General de la CS de CCOO

PÁG. 72





PRESENTACIÓN

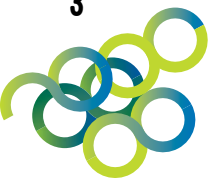
Francisco González Moreno, Representante de CCOO
en el Patronato y Vicepresidente de la Fundación SIMA

Un año más hemos celebrado en la sede del Consejo Económico y Social (CES), una jornada organizada por la Secretaría confederal de Acción Sindical de CCOO, en colaboración con la Fundación SIMA, en el marco de la promoción y difusión de este organismo. Este año hemos considerado de interés desarrollar la jornada acerca de un nuevo modelo de relaciones laborales participativo y su implicación en los organismos autónomos de solución de conflictos.

Entrando propiamente en el desarrollo de la jornada, si partimos del Artículo 1.1 de La Constitución vemos que España se constituye como un “Estado Social y Democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político”.

Es importante resaltar que la igualdad aparece en el mismo plano y con la misma jerarquía que la libertad y la justicia. Por tanto atendiendo al precepto, es esencial garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para que los ciudadanos sean libres en justicia de poder elegir. Sin Igualdad y justicia no puede haber libertad.

Del mismo modo el Artículo 7º de la Constitución dice “Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios.”





PRESENTACIÓN

Francisco González Moreno, Representante de CCOO en el Patronato y Vicepresidente de la Fundación SIMA

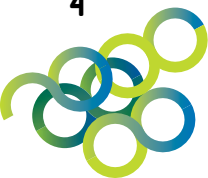
Si hacemos una interpretación conjunta de ambos artículos del título preliminar, que es el que consagra los principios fundamentales del orden jurídico-político que configuran el estado, vemos que son el pilar fundamental sobre el que se sostiene la participación de los trabajadores y sindicatos en distintos ámbitos de la vida pública y en particular, su participación en funciones normativas de los poderes públicos.

Citando a Antonio Baylos, "Debemos entender que dentro del conjunto de intereses de la ciudadanía tienen una posición central los intereses económicos y sociales, que abarcan gran parte de los aspectos más relevantes de los ciudadanos en general y los trabajadores en particular. Es por ello, que la democratización social representativa debe descansar sobre una fuerte institucionalización de los sindicatos".

En consecuencia y como dice igualmente el profesor Gonzalo Maestro Buelga, "el sindicato ya no puede tener como única función la negociación de las condiciones de trabajo y salarios y ejerciendo en consecuencia un control de la fuerza del trabajo sino que en un Estado Social, donde los poderes públicos intervienen en el plano económico y en el social, aquella caracterización funcional del sindicato debe también superarse".

En el ámbito de la empresa, igualmente, la participación de los trabajadores ha tenido y sigue teniendo un amplio recorrido. Desde mediados de los años 70 han sido muchas y diversas las iniciativas que han ido surgiendo en los distintos países de la Unión Europea para potenciar la participación de los trabajadores, con la finalidad última de que el trabajador pueda influir en las decisiones que adopta la empresa en la que trabaja, modificando de esta forma una cierta redistribución de las relaciones de poder en el seno de la misma. Estas iniciativas tienen su origen en un conjunto de prácticas que buscaban asegurar mayores niveles de democracia en las relaciones laborales, teniendo como referente la importante experiencia de la cogestión alemana en la segunda mitad del Siglo XX.

Es por eso que cuando mejor se justifica y se valora la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas, es cuando esta se ejerce de forma responsable y con la mayor información e incidencia en la gestión de las mismas. Por otra parte, acercándonos a la realidad actual, no podemos obviar los graves problemas sociales, económicos y laborales que todavía permanecen anclados en nuestro país.





PRESENTACIÓN

Francisco González Moreno, Representante de CCOO en el Patronato y Vicepresidente de la Fundación SIMA

Salarios, desigualdad, pensiones, desempleo, contratación, formación, seguridad laboral, tienen que ser, de forma prioritaria, parte de nuestra agenda social y por supuesto de forma fundamental igualmente de empresarios y gobierno.

Es necesaria una política presupuestaria expansiva que priorice el crecimiento, la sostenibilidad del modelo social y que refuerce las redes de protección.

Las políticas aprobadas en las reformas laborales, facilitaron la devaluación salarial y fueron acompañadas de altas tasas de paro, menores ingresos a la seguridad social con el consiguiente vaciamiento de la hucha de las pensiones y un aumento de la siniestralidad laboral.

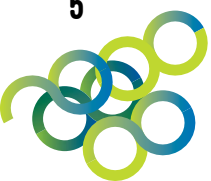
De igual modo, han transformado el marco jurídico, situando la libertad de empresa por encima del derecho del trabajo y han desplazado el derecho de libertad sindical, bajo la falsa idea de salvaguardar la competitividad y viabilidad empresarial, como instrumento para favorecer el empleo.

Defendemos por tanto que el crecimiento de la actividad económica debe servir para recuperar salarios y derechos, tras la fuerte devaluación interna sufrida por trabajadores públicos y privados durante la recesión.

El objetivo de esta jornada, por parte de CCOO, responde a un compromiso sindical para enmendar estas políticas regresivas y fomentar un modelo de relaciones laborales más democrático y participativo que ayude a cerrar, una gran quiebra social en nuestro país.

Por ello, queremos que esta jornada contribuya a enriquecer el debate y a aportar soluciones ante los grandes retos a los que nos enfrentamos y para ello contamos con la participación en las diferentes ponencias, de Tomás Arrieta, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi, Sara Lafuente, Investigadora del Instituto Sindical Europeo, Eduardo García, Miembro del Foro Mazarredo, y como cierre el Secretario General de CCOO, Unai Sordo.

Muchas Gracias a todos y cada uno de ellas y ellos porque estoy convencido, que con sus exposiciones y conocimiento nos ayudaran a afrontar con firmeza, los retos que tenemos en estos momentos.





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

Tomás Arrieta Heras.

Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi



NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

1. LOS NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y RELACIONES LABORALES

Cuando se habla de un nuevo modelo de empresa y de relaciones laborales se está utilizando un concepto abierto y en proceso de gestación, ya que no hay una definición única que permita identificar con precisión las señas de identidad de estos modelos emergentes.

No parece aventurado afirmar, sin embargo, que su denominador común reside en la búsqueda de empresas más inclusivas y con un mayor grado de participación, por diferentes cauces y en distintos niveles o grados, de las personas trabajadoras en ellas. Una transición que seguramente requiere en paralelo la generación de un contexto de relaciones laborales de carácter más cooperativo.

2. ALGUNAS PRECISIONES PREVIAS

Aunque el tema de mi intervención se centra en las conexiones de estos modelos con los sistemas voluntarios de solución de conflictos y de apoyo a la negociación colectiva, creo que es relevante destacar que la búsqueda de estos contextos más cooperativos no puede negar la existencia de intereses contrapuestos como paradigma subyacente a un sistema democrático de relaciones laborales. Pero creo también, del mismo modo, que la asunción de esta realidad resulta compatible con la búsqueda de prácticas y herramientas que permitan canalizar de modo más eficaz el conflicto, y que se centren en la identificación, explicitación y gestión, en su caso, de los intereses comunes a las partes. Estos intereses giran básicamente en torno a la sostenibilidad de las empresas y, por tanto, del empleo y a la cualificación y mayor implicación de las personas en ellas como una consecuencia de la mejora progresiva de sus condiciones de trabajo.



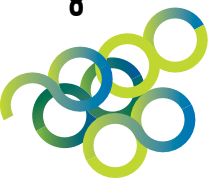


NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

3. EL ESPACIO PARA LOS SISTEMAS VOLUNTARIOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y APOYO A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL TRÁNSITO HACIA NUEVOS MODELOS DE RELACIONES LABORALES

La alusión a los sistemas voluntarios de solución de conflictos debe entenderse en sentido flexible y con voluntad omnicomprensiva. Estos sistemas voluntarios sustentados en Acuerdos Interprofesionales están gestionados en el conjunto del Estado por estructuras diversas que conforman un espacio asimétrico en el que conviven fundaciones y organismos tripartitos y bipartitos, como los consejos de relaciones laborales -o, al menos, aquellos que tienen encomendada la gestión de los sistemas- con una configuración jurídica distinta y un campo de actuación diferente.

Pero esta asimetría no impide detectar un hilo conductor común pues, en mayor o menor medida, todos ellos han avanzado desde su configuración inicial como alternativas a la solución judicial de conflictos colectivos hasta la asunción progresiva de un papel activo como sistemas de apoyo a las relaciones laborales en general y a la negociación colectiva en particular.





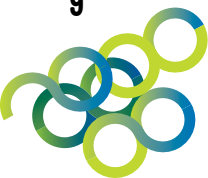
NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

De ahí que quepa realizar una reflexión genérica sobre el papel que los sistemas, en esta acepción amplia, pueden cumplir en la progresión hacia modelos de empresas más inclusivos y relaciones laborales más cooperativas. Lo que incluye, como se verá, alguna referencia a las modificaciones más relevantes que se precisa realizar para asumir esta función de modo eficaz.

Este análisis debe partir, en mi opinión, del reconocimiento de un cierto proceso de confluencia entre esta concepción más abierta de los sistemas voluntarios y algunas de las características propias de lo que comúnmente llamamos nuevos modelos.

Como ya he señalado, la propia definición del espacio para los sistemas voluntarios (y en su caso los consejos de relaciones laborales en su función de gestores de los mismos) está en proceso de evolución constante. Se trata de un cambio de orientación que refleja, en sí mismo, una asunción progresiva de principios propios de modelos y prácticas más cooperativas en el ámbito de la resolución de los conflictos laborales y, por extensión, de las relaciones colectivas en general.

- a. Se ha superado, en primer lugar, una concepción inicial de los procedimientos como una fase previa a la judicialización (o si se prefiere como un puro trámite pre-procesal), que es como fueron introducidos en la reforma de la ley procesal laboral de 1990 en su momento.
- b. De este modo, los sistemas han dejado de ser en sentido estricto una simple alternativa extrajudicial para resolver conflictos jurídicos o mixtos (judicializables). El cambio de denominación del V ASAC, que sustituyó la "E" de extrajudicial por la "A" de autónomo es, creo, una buena muestra de ello.
- c. En mayor o menor medida, todos los sistemas han asumido y recabado para sí un papel en la canalización de los conflictos de intereses, configurándose como herramientas de apoyo a la regulación y gobierno autónomo de las RRLL mediante la búsqueda de acuerdos, tanto en la fase de negociación de convenios colectivos como en la gestión dinámica de sus contenidos.





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

4. UNA APROXIMACIÓN CORRECTORA AL CONCEPTO DE NUEVOS MODELOS

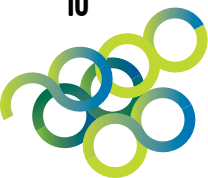
A pesar de que el énfasis de la transformación de las relaciones laborales actuales se coloca a menudo en el nivel de las empresas –a veces incluso de forma exclusiva¹–, no será posible en ningún caso progresar hacia paradigmas menos confrontativos si se prescinde del nivel sectorial de negociación.

Son muchas las razones que avalan este planteamiento, pero bastaría con reparar en que las características de nuestro tejido productivo² hacen totalmente inviable cualquier pretensión de canalizar exclusiva o preferentemente el proceso de determinación de condiciones de trabajo a través de negociaciones directas en las empresas.

Ahora bien, ello no excluye en ningún caso la necesidad de trasladar una parte significativa de la acción sindical al ámbito de las empresas, sobre todo, como es fácil de comprender, de aquellas que tienen una dimensión suficiente. No tanto quizá en lo que se refiere estrictamente a la negociación de convenios colectivos, sino sobre todo al desarrollo y consolidación de un nivel de acuerdos de carácter completivo dirigido a la adaptación dinámica de los contenidos pactados en el nivel supra empresarial, y en general a la gestión de la flexibilidad interna y externa; todo ello acompañado de un incremento de la participación de trabajadores y trabajadoras.

1 En este sentido se orientan, por ejemplo, alguna de las propuestas empresariales más recientes, como la impulsada por la patronal guipuzkoana ADEGI en el marco de la llamada “nueva cultura de empresa”

2 En el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco, las empresas que tienen 10 o menos asalariados llegan al 84,7 %, según datos del Consejo Vasco de Relaciones Laborales. Consecuentemente, a pesar de que las últimas reformas legales atribuyen preferencia aplicativa a los convenios de empresa en determinadas materias y de ciertas estrategias sindicales que apuestan, de manera directa o indirecta, por trasladar las negociaciones colectivas al ámbito de las empresas, su espacio sigue siendo reducido y apenas roza el 25% del total de la negociación colectiva en términos de personas afectadas. (Ver información socio laboral en www.crl-lhk.eus)





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

5. EL ESPACIO SECTORIAL DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA COMO CONTEXTO NECESARIO. LA PROGRESIÓN HACIA UN MODELO MÁS FLEXIBLE, DINÁMICO Y ARTICULADO CON LAS EMPRESAS

Los nuevos modelos de relaciones laborales no son compatibles con una negociación sectorial bloqueada, ni mucho menos con un espacio de negociación supra empresarial agujereado por la pérdida de vigencia de convenios colectivos. Parece, en este sentido, especialmente necesario revertir la situación generada por la reforma de 2012 tras la eliminación de la ultractividad temporal ilimitada.

La recomposición de un nivel sectorial de negociación sólido, a la par que flexible para permitir su adaptación en el ámbito de las empresas, se revela así como una condición necesaria (aunque no suficiente) para avanzar hacia nuevos modelos. Entre otras cosas porque es una evidencia que no es posible crear y mantener empresas excelentes en sociedades sin un grado de cohesión razonable.

En efecto, la negociación sectorial constituye uno de los antídotos más eficaces ante el deterioro creciente de condiciones de empleo originado en parte por el debilitamiento de los mecanismos legales de protección del trabajo asalariado y en parte también por el proceso de polarización del mercado de trabajo que constituye, como es perfectamente sabido, una de las tendencias comunes al conjunto de las economías desarrolladas por el efecto combinado de la globalización y la introducción acelerada de nuevas tecnologías.³

No debe olvidarse, en este sentido, que la distribución primaria de la riqueza, mediante sueldos y retribuciones suficientes, se ha realizado históricamente sobre todo a través de estos pactos sectoriales, y que este nivel de negociación colectiva ha desempeñado –y debe seguir desempeñando– un papel muy relevante para la sostenibilidad del sistema, especialmente en términos de cohesión social.

3 Según datos de Eurostat, en la década transcurrida entre 2005 y 2015 en el conjunto de las economías de la UE-28 las ocupaciones de cualificación media descendieron un 5%. España supera dicha media en dos puntos, con un incremento, a su vez, del 5% de las ocupaciones de baja cualificación en el mismo periodo.





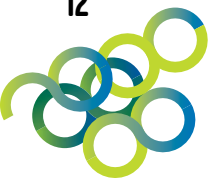
NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

En este nivel sectorial, yo percibo al menos cuatro grandes áreas para conseguir avances significativos con el apoyo de los sistemas voluntarios de procedimientos:

- a) La (re) negociación de convenios colectivos. El decaimiento por vía legal de los convenios colectivos no renovados en tiempo constituyó, como es perfectamente conocido, una de las alteraciones más relevantes introducidas por la reforma laboral de 2012 en nuestro modelo normativo de negociación colectiva. Tras la intensa polémica doctrinal sobre el alcance de la nueva regla incorporada al artículo 86.3 del Estatuto de los Trabajadores, la "moderación" por vía jurisprudencial de sus consecuencias jurídicas sobre los derechos previos de trabajadores y trabajadoras⁴ no ha eliminado su efecto principal: la pérdida de vigencia del convenio colectivo, lo que en última instancia se traduce no solo en el debilitamiento de la protección de las condiciones laborales, que una vez contractualizadas salen de la órbita del artículo 82.3 del ET a efectos de su eventual modificación unilateral por el empresario, sino también en la apertura de un portillo por el que podría justificarse el establecimiento de condiciones de trabajo diferenciadas para las personas incorporadas a la empresa tras el decaimiento del convenio.

Es cierto que el último AENC se decanta en su artículo 6 por el mantenimiento del convenio colectivo durante el proceso de renegociación de su contenido, sin límite temporal alguno. Y también que son los negociadores, cualquiera de ellos, quienes pueden poner en marcha en ausencia de acuerdo en la mesa negociadora un procedimiento voluntario para desbloquear las negociaciones. Pero creo que tales medidas, con ser útiles para tratar de evitar la generación de vacíos en cuanto a la cobertura de los convenios colectivos, podrían -y deberían- ser completadas con otras medidas adicionales.

4 Como es perfectamente conocido, la STS de 22 de diciembre de 2014 declaró, tras la profunda división doctrinal entre partidarios de las tesis rupturistas y conservacionistas, que los derechos adquiridos durante la fase de vigencia del convenio se conservan a partir de su decaimiento, si bien que con una naturaleza jurídica distinta, como condiciones contractualizadas.



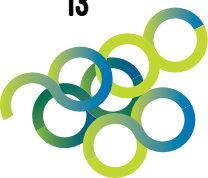


NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

El camino más directo pasaría, obviamente, por una eventual reforma del artículo 86.3 ET para garantizar la vigencia del convenio durante el proceso de renegociación sin una referencia temporal limitada. Pero, en mi opinión al menos, cabría también repensar las funcionalidades de este precepto en su redacción actual conectándolo desde la negociación colectiva con los procedimientos voluntarios, que deberían recuperarse, en línea con la finalidad perseguida por la reforma de 2011, como la herramienta básica y preferente para solventar las discrepancias subsistentes entre las partes una vez transcurrido un tiempo razonable de negociación.

Creo que para ello deberían introducirse en los propios convenios colectivos reglas precisas para dotar de contenido operativo, mediante el establecimiento de periodos máximos de negociación, a la expresión: *“tras el transcurso del periodo de negociación sin acuerdo”*, que a pesar de seguir figurando en la norma como un criterio para la utilización de los procedimientos voluntarios ha quedado vacía de contenido práctico tras la reforma de 2012⁵. Esta puede ser, según mi criterio, una buena fórmula para favorecer el proceso de renovación de contenidos en una negociación colectiva progresivamente más dinámica, sustituyendo la unilateralidad de la fórmula del AENC por una regla objetiva común a ambas partes.

5 El artículo 86.3 del ET mantiene tras la reforma de 2012 prácticamente inalterado el texto introducido previamente por el RD Ley 7/2011, pero la aplicación práctica de este precepto en cuanto a la posibilidad de instar un procedimiento voluntario, incluido el arbitraje, tras el fracaso de las negociaciones tras el transcurso del tiempo máximo establecido para la renovación del convenio ha quedado vacía de contenido por la supresión precisamente de los plazos máximos negociales que el propio RD Ley 7/2011 había establecido.





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

Es evidente, sin embargo, que con ello no basta. La clarificación sobre el cuándo acudir a un procedimiento voluntario, e incluso el establecimiento de una obligación formal de someterse a él, no garantiza por sí misma la superación efectiva de la controversia o del conjunto de desacuerdos que han impedido hasta entonces la firma de un convenio. En este plano, la gran asignatura pendiente sigue siendo la utilización de los arbitrajes como última ratio del proceso de negociación y su recepción en los acuerdos interprofesionales como herramienta de desbloqueo preceptiva en algunos casos. Esta es también la hipótesis barajada por un importante sector de la doctrina.⁶ La práctica de arbitrajes como herramienta de desbloqueo y con un contenido limitado a ciertas materias tras un proceso previo de mediación, en su caso, no suscita reparos legales, ni, en mi opinión al menos, debería seguir siendo percibida como una intromisión injustificada en la autonomía de las partes negociadoras, sino más bien como un paso en la construcción de un modelo de negociación asistida, por lo demás perfectamente coherente con las señas de identidad o el sustrato común de los llamados nuevos modelos de relaciones laborales de carácter más cooperativo.

En este sentido reitero mi opinión inicial de que la transición hacia empresas más inclusivas exige la consolidación previa de un primer nivel de acuerdos y convenios supra empresariales desde los que construir consensos básicos para ir generando progresivamente nuevos modos de relación en las empresas.

Termino este apartado constatando la necesidad, en un plano más instrumental, de posibilitar también mediante reglas de aplicación claras la puesta en marcha a través de los sistemas voluntarios de convenios arbitrales pactados no ya en los acuerdos interprofesionales sino en los propios convenios colectivos, impidiendo su neutralización cuando uno de los firmantes se niega a su formalización ante el propio sistema.⁷

7 No basta, por tanto, el reconocimiento expreso de la validez formal de los acuerdos sobre arbitrajes alcanzados en la negociación colectiva, algo que el V ASAC ya reconoce, sino que parece necesario complementar el acuerdo con otras reglas o mecanismos que posibiliten la realización efectiva del arbitraje cuando una de las partes se niega a su formalización voluntaria.

El acuerdo Interprofesional Preco aprobó en este sentido normas complementarias para la tramitación de arbitrajes pactados en la negociación colectiva con relación a los conflictos de inaplicación de convenios estatutarios, sin el concurso, o incluso con la oposición, de una de las partes firmantes del compromiso. Se trata de un supuesto específico que podría tratar de generalizarse a través de los actuales acuerdos interprofesionales. Para un análisis más detallado puede consultarse "el nuevo modelo normativo de negociación colectiva. Algunas de sus repercusiones en la CAPV" Lan Harremanak/27 (2012-II) páginas 87 y ss. Escuela de Relaciones Laborales UPV-EHU edición electrónica.





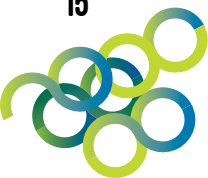
NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

- b) Una segunda línea de avance pasaría por prestar apoyo material a los negociadores de los convenios colectivos con respecto a sus contenidos materiales y formales, pues es una evidencia que la negociación colectiva se ha vuelto progresivamente más compleja, en coherencia por lo demás con un entorno económico global y cambiante.

Es cierto que no se trata de un objetivo sencillo, entre otras cosas porque en su configuración actual la intervención de los sistemas y la apertura por tanto de procedimientos voluntarios continúa vinculada a la formalización de un conflicto, jurídico o mixto, en torno al ejercicio del poder de dirección empresarial o, en última instancia, de intereses en procesos puros de negociación. Sin embargo, y desde un punto de vista estrictamente conceptual, nada impediría la "intervención asesora" de profesionales vinculados a los sistemas durante la fase de determinación del contenido del convenio. De hecho, una buena parte de los consejos de relaciones laborales están -estamos- interviniendo, con diferente grado de intensidad y en función de las necesidades demandadas por la parte negociadoras en cada caso, en algunas comisiones negociadoras de convenios.

Las materias en las que esta función de asesoramiento y apoyo podría concretarse son muchas. A título meramente ejemplificativo pueden citarse dentro de ellas las medidas, planes y protocolos para la promoción de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, dirigidas especialmente a empresas no obligadas a la aprobación de un plan de igualdad. Sin olvidar que existen igualmente otros muchos campos en los que introducir medidas e iniciativas para impulsar y favorecer, mediante el establecimiento de fórmulas y herramientas abiertas, el progreso real hacía un contexto más cooperativo: la participación de las personas trabajadoras en las empresas, la gestión flexible y pactada del tiempo de trabajo, la introducción de criterios y baremos para medir la productividad, la participación en resultados y retribuciones variables, la salud laboral...etc.

- c) En tercer lugar, la negociación sectorial debería facilitar la articulación de los convenios supra empresariales con el nivel empresarial. Nuevamente mediante fórmulas abiertas que permitan completar en la empresa los mínimos pactados en el sector. No solo en lo que se refiere a la mejora estricta de derechos y condiciones laborales sino, fundamentalmente, a la concreción de criterios y parámetros generales fijados en el convenio sectorial. Como en el caso an-



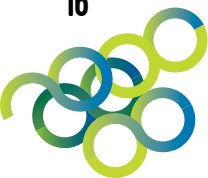


NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

terior, la función natural de los sistemas voluntarios de solución de conflictos y de las estructuras de apoyo a la negociación colectiva pasaría aquí también por el enriquecimiento progresivo de los contenidos de los convenios y por la búsqueda de equilibrios en las empresas, no solo equitativos en términos de derechos, sino operativos y eficaces en términos de gestión empresarial, para abrirla progresivamente a la intervención de trabajadores y trabajadoras.

Adicionalmente a ello, en este nivel, y al igual que en el caso de renegociación de los contenidos, los sistemas voluntarios podrían también impulsar y garantizar la utilización de arbitrajes para solventar los conflictos relacionados con las pretensiones empresariales de inaplicación de convenios colectivos.

- d) Por último, aunque no menos importante, sería necesario avanzar en el fomento de modelos de gestión dinámica de los contenidos pactados en convenio, a través de las comisiones paritarias, cuyas competencias y funciones fueron devaluadas por la reforma de 2012 con respecto a la línea abierta por el RD ley 7/2011 y que, en mi opinión, convendría retomar. Tanto desde la ley, para restablecer el margen de actuación de las comisiones, como desde los sistemas para gestionar los procedimientos de desbloqueo de sus decisiones.





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

6. LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL COMO EL ESPACIO ESTRATÉGICO CLAVE PARA LA PROGRESIÓN HACIA NUEVOS MODELOS DE RELACIONES LABORALES

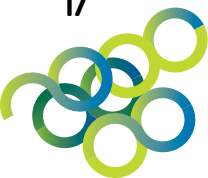
Como ya he señalado, es necesario desarrollar y reforzar en el nivel de las empresas (las que tengan dimensión y condiciones para ello) un espacio específico de negociación colectiva. Este espacio se concretaría en una triple dirección:

- a) En primer lugar, una negociación de carácter completivo para la adaptación y adecuación de contenidos en función de las necesidades y características propias de las empresas.

Esta concepción abierta de la negociación empresarial no es en mi opinión compatible con el modelo de prevalencia parcial del convenio de empresa establecido en el actual artículo 84.2 del ET. Además de otros muchos problemas técnicos que este figura plantea, tanto desde el punto de vista de su ubicación en nuestro modelo legal de negociación colectiva como desde una perspectiva estrictamente jurídica sobre su alcance real y funcionamiento,⁸ la prevalencia incondicionada del convenio de empresa tiene quizá sentido como mecanismo específico para el establecimiento de medidas de flexibilidad interna, pero debería ser reconducida, si así fuera, a los supuestos generales de modificación sobrevenida de condiciones de trabajo. Como es perfectamente conocido, en la práctica, sin embargo, la prevalencia del convenio empresarial se está utilizando como un instrumento de devaluación de las condiciones de trabajo, especialmente en el caso de empresas de implantación multisectorial.

Sin perjuicio de ello, la opción por el ámbito empresarial como espacio preferente de negociación siempre se ha admitido en nuestro modelo legal de negociación colectiva, al amparo del principio de libre elección de ámbito (art. 83.1 del ET), lo que ha generado un porcentaje importante de convenios de empresa que en términos de personas afectadas abarcan aproximadamente una cuarta parte del total nuestra negociación colectiva.

⁸ En este sentido, puede consultarse el completo análisis que realiza María Emilia Casas Baamonde sobre "la prioridad aplicativa de los convenios de empresa" en el estudio colectivo "Los convenios colectivos de empresa de nueva creación tras la reforma de 2012" editado por el Observatorio de la Negociación Colectiva de la Confederación Sindical de CCOO (Lafebvre, el Derecho 2016)



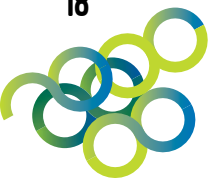


NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

- b) En segundo lugar, unas prácticas de negociación dinámica, que no son más que una consecuencia de la incorporación a la vida de las empresas de la flexibilidad negociada como uno de sus ejes básicos.
- c) Y, por último, una extensión de la cultura de la participación en sus diferentes niveles.

7. LA EMPRESA COMO ÁMBITO PARA EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN

Cuando se habla de participación se está haciendo referencia a un conjunto de prácticas que se concretan todas en ellas en una mayor implicación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas. La participación es un concepto amplio que incluye la gestión, el establecimiento de fórmulas de retribución por resultados o, incluso, la toma de una parte del capital de la empresa. Los análisis teóricos y las experiencias concretas en este campo muestran que no existe una ordenación clara de niveles ni una jerarquización en los grados de participación. La incorporación en una determinada empresa de modelos de gestión abierta u horizontal puede generar como derivada la participación en su capital de las personas trabajadoras, pero igualmente a la inversa, la participación en la propiedad es normalmente el presupuesto de una gestión compartida.





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

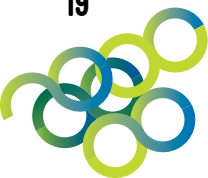
8. EL MODELO LEGAL DE PARTICIPACIÓN ESTABLECIDO EN EL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

En todo caso, conviene precisar que este tipo de participación no es el que se recoge en nuestras leyes laborales como un derecho básico individual de los trabajadores y trabajadoras (art. 4. 1 g) ni el que se desarrolla después, en su dimensión colectiva, en el título II del Estatuto de los Trabajadores.

El derecho español optó por un modelo de participación a través de órganos externos a la gestión empresarial cuya función es básicamente consultiva y de vigilancia y control del cumplimiento de la legalidad, para lo que la ley le atribuye capacidad ejercer acciones administrativas y judiciales (art. 65 ET) en defensa de los derechos de las personas trabajadoras.

Por tanto, la gestión de la empresa ha permanecido siempre fuera del ámbito de competencias de los órganos unitarios de representación, sin perjuicio de que para determinadas decisiones empresariales, por razón de su importancia en la evolución del empleo o en el futuro de la empresa, la ley haya previsto un trámite de consulta previa no preceptiva y de que, con carácter general, exista la obligación de facilitar determinada información a los representantes de los trabajadores. Siempre desde una perspectiva instrumental (art. 64 ET), es decir como presupuesto de aquellas dos competencias básicas: consulta y ejercicio de acciones de tutela ante eventuales incumplimientos empresariales.

Se trata de un modelo conceptualmente distinto de la cogestión o de participación interna, en el que los trabajadores y trabajadoras se integran, a través de sus representantes, en las estructuras gestoras de las empresas, bien en órganos ejecutivos como los consejos de administración, bien en consejos de vigilancia, que son instancias de control internas pero no de la legalidad "ex post" de las actuaciones empresariales sino de las decisiones relevantes de las empresas, lo que incluye en ocasiones la intervención en la designación de una parte de sus estructuras directivas y la fiscalización sobre sus actuaciones. Las experiencias de cogestión y los modelos normativos que las amparan en los diferentes países europeos en que está implantada presentan notables diferencias entre sí, que posteriormente nos explicarán con más detalle, pero todos ellos comparten un cierto denominador común: integrar en la empresa a las personas trabajadoras para que participen activamente en el proceso de toma de decisiones, a través de esquemas de codecisión o gestión compartida.





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

9. LOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN EL DERECHO ESPAÑOL

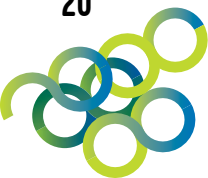
En el caso español, las competencias de información y consulta deben completarse con otras dos funciones básicas de los representantes unitarios que, en sentido amplio, conectan también con la participación, en la medida en que implican un cierto grado de intervención en los procesos de toma de decisiones en la empresa.

- a. La primera se refiere a la negociación de condiciones de trabajo a través de convenios colectivos estatutarios y de pactos o acuerdos regulatorios.

En este campo y hechas las salvedades anteriores sobre la necesidad de repensar el modelo de negociación en las empresas y la posición que ocupa en él el actual artículo 84.2 ET (que dota de prioridad aplicativa inmediata a ciertas materias, todas ellas conectadas con los tres vértices básicos de la flexibilidad interna: las retribuciones, la ordenación del tiempo de trabajo y la clasificación profesional), el espacio para los sistemas voluntarios de procedimientos es muy similar al que se ha analizado al tratar de la negociación sectorial. Y pasa por la activación de estos procedimientos frente al desbloqueo total o parcial de las negociaciones y por una opción clara por la potenciación del arbitraje como mecanismo de superación efectiva de las discrepancias. No es mi intención, por tanto, insistir en lo que ya he expresado antes sobre la conveniencia de vencer las reticencias sobre un mecanismo, el arbitraje, que probablemente ha fracasado como alternativa a la intervención judicial en los conflictos estrictamente jurídicos pero que quizá está en condiciones de adquirir un nuevo protagonismo en el plano de los conflictos de intereses y de negociación en general.

- b. La segunda manifestación específica de esta intervención (participación) de los representantes unitarios en las decisiones relevantes de las empresas está relacionada con su papel en los procesos de ajuste empresarial, tanto en su dimensión externa (despidos colectivos) como en su dimensión interna (inaplicaciones de convenios, modificación sustancial de condiciones de trabajo y suspensiones temporales de contratos y reducción de jornada).

En todos estos casos, salvo en el supuesto de las inaplicaciones de convenios en los que la decisión final a falta de acuerdo entre las partes se externaliza en un tercero, la intervención de los representantes unitarios



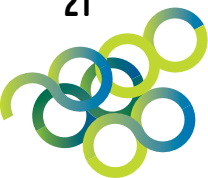


NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

no pasa de cumplir, al menos formalmente y tal como está concebida en la ley, una función de consulta previa a la decisión empresarial, preceptiva pero no vinculante⁹.

En efecto, y con carácter general, la decisión última sobre la medida queda siempre en manos del empresario, sin perjuicio de su posible impugnación judicial. Este modelo no parece favorecer por sí mismo la progresión hacia sistemas de potenciación de la flexibilidad interna (y externa) negociada, ni la extensión en el ámbito de la empresa de una cultura de la co-decisión sobre aspectos de la gestión empresarial que por su naturaleza y contenido están llamados a incidir de modo significativo no solo en la marcha o la sostenibilidad de la empresa (lo que puede identificarse sin demasiada dificultad como un interés común de las partes), sino también, y de forma muy intensa, en el empleo, tanto desde una perspectiva cuantitativa, como desde una óptica cualitativa en lo que se refiere a los derechos de trabajadores y trabajadoras y sus condiciones materiales de trabajo.

⁹ A pesar de ello, la jurisprudencia ha matizado que más allá de la exigencia formal de abrir un periodo de consulta, el legislador ha querido establecer como elemento común a todos estos supuestos la exigencia de una negociación efectiva, previa a la adopción de la decisión empresarial. Esta negociación se configura, por tanto, como un presupuesto de validez de todos los procesos de adaptación y reestructuración empresarial. De acuerdo con esta doctrina, un incumplimiento del periodo de consultas, o un cumplimiento meramente formal, conlleva la nulidad del proceso y vicia la decisión empresarial posterior (STS 18-7-2014, STS 16-9-2015)





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

10. LA NECESIDAD DE SUPERAR EL MODELO LEGAL Y POTENCIAR LOS SISTEMAS VOLUNTARIOS COMO HERRAMIENTAS QUE FAVOREZCAN LA CO-DECISIÓN EN AUSENCIA DE ACUERDOS DIRECTOS ENTRE LAS PARTES

La reflexión con la que quisiera cerrar esta intervención pasa por insistir en la idea de que existe un amplio campo, al menos potencial, para los sistemas voluntarios de procedimientos y las estructuras de apoyo a la negociación colectiva desde el que tratar de canalizar la gestión de la flexibilidad hacia la negociación y el acuerdo como objetivo prioritario; y también para favorecer el avance hacia modelos más cooperativos que incorporen como uno de sus ejes un mayor grado de participación de las personas trabajadoras y sus representantes en la gestión de las empresas.

Desde mi punto de vista, ello pasaría tanto por la introducción de algunas modificaciones normativas como por un conjunto de decisiones orientadas a potenciar, con pleno respeto de la autonomía de las partes, el acuerdo directo a través de procesos de negociación, pero también prácticas de negociación asistida mediante procedimientos voluntarios cuando las negociaciones se bloquean:

- a) Entre las modificaciones normativas, creo que habría que tratar de asegurar la negociación efectiva en los periodos de consulta sindicalizando en la mayor medida posible el proceso de negociación, en especial en aquellos casos, sin duda una gran mayoría por causa de la atomización de nuestro tejido productivo y la presencia mayoritaria en él de micro pymes, en que no existan representantes unitarios en las empresas. En este sentido, y aunque se rechace una opción abierta por atribuir preferencia a las comisiones sectoriales de negociación frente a los representantes "ad hoc", resultaría razonable introducir al menos una regla subsidiaria que en el caso de ausencia de designación de estos representantes atribuya por la ley a dichas comisiones la función negociadora. En mi opinión, ello contribuiría a minorar una parte de la unilateralidad empresarial en la gestión de la flexibilidad, vista la validez legal, ratificada por la jurisprudencia¹⁰, de las decisiones sin negociación cuando, debidamente informados, los trabajadores deciden renunciar a su derecho a nombrar representantes.

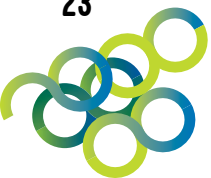
10 Entre otras, la SAN de 13-6-2014, declara que la ausencia de designación no impide la iniciación del proceso, ni vicia, en principio, la decisión empresarial que se adopte, salvo que haya sido originada directa o indirectamente por el propio empresario, incumpliendo por ejemplo su obligación de comunicar de modo fehaciente a la plantilla su derecho a designar representantes.





NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

- b. Por su parte y en lo que hace referencia a la activación de los procedimientos, puede y debe distinguirse varios niveles:
- En primer lugar la introducción en los convenios de cláusulas y compromisos que, al amparo de lo establecido en el artículo 41.4 del ET que declara la propia negociación colectiva como vía preferente, establezcan la obligación de abrir un procedimiento voluntario ante el fracaso de las negociaciones, allí donde no esté legalmente previsto.
 - En segundo lugar, a través de la derivación a estos procedimientos de los periodos de consulta, haciendo uso de la facultad que reconoce el artículo 41.4 b) apartado 3º. En relación con esta posibilidad sería conveniente regular de un modo más detallado el efecto que esta sustitución pueda tener sobre los plazos establecidos en la ley para el desarrollo efectivo del periodo de consultas.
 - En tercer lugar, y como se desprende con facilidad de toda mi intervención, mediante una reflexión en profundidad sobre el espacio disponible para el arbitraje en seno de los procedimientos voluntarios. De manera especial, pero en ningún caso exclusiva, en los supuestos de inaplicación de convenios colectivos estatutarios del artículo 82.3 ET. Porque la posibilidad de configurar el arbitraje como una herramienta pactada que retenga el conflicto entre sus protagonistas y dinamice la negociación sin menoscabo de la autonomía colectiva, constituye en mi opinión una oportunidad de avanzar en un modelo de gestión compartida de los intereses comunes que antes he tratado de identificar como el núcleo básico sobre el que debería pivotar el avance hacia modelos de relaciones laborales más cooperativos.



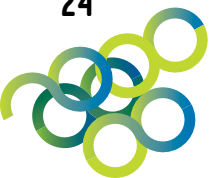


NUEVOS MODELOS DE EMPRESA Y SISTEMAS AUTÓNOMOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES.
Tomás Arrieta Heras, Presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

A MODO DE BREVE RECAPITULACIÓN

Creo que el sindicalismo no puede ser ajeno al debate sobre la conveniencia de progresar hacia empresas más participadas y, en general, más sostenibles, sin negar la contraposición de intereses subyacente al contrato de trabajo, y sin renunciar, al propio tiempo, a la identificación y gestión de otros intereses comunes que, garantizando la viabilidad de las empresas y el mantenimiento del empleo, permitan avanzar en esquemas de mayor participación para la mejora de las condiciones laborales de las personas trabajadoras y un reparto más justo de la riqueza. En todo caso, la construcción de estos nuevos modelos no puede abordarse sin la estabilización del nivel sectorial de negociación como el único contexto que puede garantizar la equidad del sistema. Sin duda, los procedimientos voluntarios están llamados a prestar un apoyo decisivo a la dinamización de los procesos de negociación y renegociación de convenios, al enriquecimiento de sus contenidos y la gestión dinámica de los conflictos surgidos en su aplicación.

En este contexto, la conexión entre los llamados nuevos modelos de empresa y de relaciones laborales y los procedimientos voluntarios de solución de conflictos, en particular, y las estructuras de apoyo a la negociación colectiva en general, para la creación de empresas más inclusivas pasa, en mi opinión, por el reconocimiento de que la autonomía negocial y conflictual no es incompatible con la creación de estructuras diseñadas y gobernadas por los propios agentes sociales para contribuir a situar los acuerdos en el centro de la vida de la empresa. Sin duda, los procedimientos voluntarios, incluidos los arbitrajes, y la activación a través de la negociación colectiva de fórmulas que favorezcan su utilización constituyen, desde mi punto de vista, una palanca eficaz para impulsar la transición hacia esquemas de co-decisión en la gestión de la flexibilidad externa e interna y para favorecer la transición hacia un incremento de la participación en sus diferentes dimensiones.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA

Sara Lafuente Hernández.
Investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI),
Bruselas



LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

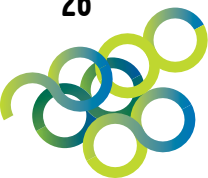
INTRODUCCIÓN

En todo planteamiento sobre un modelo más participativo de relaciones laborales, parece difícil no imaginar, bien como alternativa o mera posibilidad, un papel para las trabajadoras y trabajadores en la toma de decisiones estratégicas y financieras, lo que podríamos llamar “participación en el gobierno empresarial”.

En esta ponencia, propongo recorrer varios aspectos de los sistemas de cogestión en vigor en Europa, haciendo apuntes sobre su extensión real, funcionamiento e implicaciones como institución representativa de los y las trabajadoras, con el fin de aportar elementos que puedan servir a un debate más completo e informado sobre la participación en la empresa.

En primer lugar, haremos algunas aclaraciones sobre el concepto de cogestión, sumamente ambiguo. En segundo lugar, resumimos los principales argumentos y perspectivas en favor o en contra de la cogestión como forma de participación. Presentaremos después algunos datos empíricos sobre el estado de la cogestión en Europa, sus normativas, prácticas sociales y principales diferencias. Por último, apuntaremos las características fundamentales del sistema de cogestión en Alemania, a menudo utilizado como modelo de referencia en esta forma de participación, antes de concluir con algunas reflexiones a la luz del contexto actual de las relaciones laborales en España.

* ETUI está parcialmente financiado por la Unión Europea.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

EL CONCEPTO DE COGESTIÓN

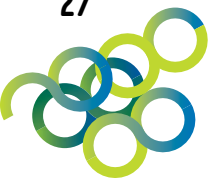
La noción de cogestión es sumamente ambigua, y aunque se conocen algunos antecedentes en España, es en gran medida ajena a nuestro modelo de relaciones laborales. Resulta difícil proponer una definición de cogestión que permita establecer comparaciones internacionales útiles entre unos países y otros. Los términos de *Mitbestimmung* en alemán, *codetermination* en inglés, o *cogestion* en francés, remiten a ideas diferentes de lo que puede implicar la participación de las personas trabajadoras en la empresa.

En general, el término “cogestión” hace referencia a una forma *indirecta* e institucionalizada de participación del personal en la empresa¹, a través de personas *representantes*, a las que se reconoce derecho de voz (y voto) en los procedimientos *formales* de toma de decisiones estratégicas y económicas de la empresa. Estas decisiones se adoptan en los órganos de gobierno empresarial, generalmente los consejos de administración y/o de vigilancia.

Así entendida, la cogestión puede distinguirse de otras formas *directas* de participación, por ejemplo, en la organización del centro de trabajo -a través de círculos de calidad o grupos de discusión-, o en el capital social, en los beneficios o a través de planes de “stock options”. Este último caso de participación financiera otorga en ocasiones representación a las personas trabajadoras en la junta de accionistas, en calidad de accionistas minoritarias/os. La cogestión también se distingue de otras formas de representación indirecta en la empresa, siempre que no se refieran a decisiones estratégicas, económicas o financieras.

En ese sentido, no se considera cogestión la participación de las y los trabajadores, a través de comités o negociación colectiva de empresa, en decisiones operativas sobre la organización de la producción en el centro de trabajo o las condiciones de trabajo u otros aspectos sociales de la plantilla. Los derechos de cogestión van más allá de los derechos de información o consulta o de un mero derecho de observación o asesoramiento. Implica que las personas representantes del personal puedan influir en las decisiones al más alto nivel con

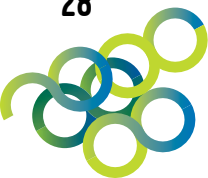
1 En esta presentación, nos interesamos por la cogestión en empresas mercantiles, bien privadas o con participación pública. No abordaremos aquí los casos de cogestión que pudieran existir en la administración pública, fundaciones, mutuas, cooperativas o fondos de pensiones.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

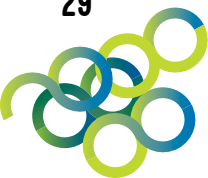
derecho de voto, implicación en la deliberación, y representando los intereses de la plantilla. La propiedad y dirección permanecen no obstante en manos de la empresa y accionistas. La cogestión se distingue así de otras formas de control de los y las trabajadoras sobre el proceso productivo, sus medios o la dirección ejecutiva, como la autogestión o las cooperativas.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

Para terminar, la cogestión es indisociable de la estructura de gobernanza corporativa en la empresa, es decir, se trata de un mecanismo de *“participación interna (...) basado en la colaboración entre capital y trabajo”* (Galiana Moreno y García Romero, 2003:16) y se regula generalmente por normas de derecho laboral y societario. Su objetivo básico entraña una tensión irresoluble: introducir un cierto control democrático sobre el poder económico, y a la vez, canalizar institucionalmente el conflicto social en la empresa capitalista, es decir, establecer *“un contrapoder a través de cauces institucionales”* (Galiana Moreno y García Romero, 2003:15).





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

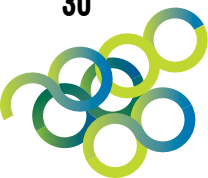
ARGUMENTOS Y PERSPECTIVAS SOBRE COGESTIÓN

Dos ámbitos de estudio han abordado el tema de la participación del personal en los consejos de administración (o “cogestión”, como aquí la hemos definido): por un lado, el campo de la gobernanza corporativa, con su debate sobre la perspectiva accionarial y la perspectiva de las partes interesadas, y, por otro lado, el campo de las relaciones laborales y sus estudios sobre la democracia industrial. La cogestión puede adquirir significados diferentes según el momento histórico y el país, pero también según asunciones normativas, ideológicas e intereses diversos. Diferentes posicionamientos de partida sobre la relación capital-trabajo explican que el debate aún perdure, y existan argumentos tanto a favor como en contra de la cogestión en los dos ámbitos. La pugna es constante y en la bibliografía se encuentran estudios empíricos favorables a ambas posturas.

Por un lado, en los estudios sobre gobernanza corporativa, el debate opone voces partidarias de la perspectiva de las partes interesadas (*stakeholder approach*) (Vitols, 2011:26) frente a las defensoras clásicas de la perspectiva accionarial (*shareholder approach*) (Jensen y Meckling, 1979:474). Las primeras defienden que las decisiones empresariales mejoran y se enriquecen cuando cuentan con la participación del personal y/u otras/os agentes afectadas/os por la política empresarial (personas consumidoras, usuarias, pacientes o asociaciones vecinales). Además, implicar a los y las trabajadoras puede favorecer la innovación y competitividad de la empresa, fidelizar a la plantilla y contribuir a su motivación y a la paz social.

En cambio, la perspectiva accionarial prevé riesgos para el valor accionarial: permitir a las personas trabajadoras u otras/os agentes influir en las decisiones estratégicas podría orientar a la empresa hacia políticas más “conservadoras”, es decir, más preocupadas por el desarrollo empresarial a largo plazo, disminuyendo los incentivos a corto plazo de quienes aportan el capital. Para esta corriente, la prueba irrefutable de que la cogestión no conviene a accionistas ni personas empresarias es que, salvo raras excepciones, las empresas no adoptan voluntariamente sistemas de cogestión, sino solo allí donde existe una obligación legal para las empresas. Este argumento se encuentra profundamente arraigado en la ideología neoliberal.

Por otra parte, en los estudios provenientes de las relaciones laborales, encontramos también planteamientos contrapuestos. Una perspectiva socialdemócrata



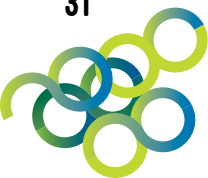


LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

ta o reformista ve en la cogestión una fórmula para trasladar los principios de justicia democrática al ámbito privado, extendiendo los derechos de ciudadanía a la empresa y al centro de trabajo. Se espera con ello revitalizar una cultura del diálogo y de la participación en la economía, e impedir que la democracia quede a las puertas de las fábricas. Más allá de este argumento normativo, otros se basan en las implicaciones empíricas y estratégicas de la cogestión para los intereses de las personas trabajadoras. Desde la perspectiva reformista, la cogestión ofrece al personal la oportunidad de estar mejor informado sobre la situación económica y orientación estratégica de la empresa. Le permitiría influir realmente en el proceso decisorio, mejorando su capacidad para proteger el empleo o anticipar situaciones en casos de reestructuración. Se favorecería con ello también una política empresarial más responsable y sostenible.

No obstante, la cogestión no está exenta de críticas desde una perspectiva laboralista. Como acertadamente señalan algunos autores, la existencia de derechos de cogestión no garantiza en sí que los y las trabajadoras dispongan en la práctica de los medios necesarios para hacer valer su derecho como contrapoder, mejorando su posición de fuerza frente al empresario (Ramsay, 1986:64). La cogestión que interesa es aquella que permite a los y las trabajadoras mejorar el control sobre el curso de la economía, de su empresa, del centro de trabajo y su vida laboral. Por eso, algunos planteamientos temen que el funcionamiento de la cogestión ponga en riesgo la independencia y autonomía de personas trabajadoras y sus representantes frente a la dirección, al responsabilizarlas en igual medida, y comprometerlas en procesos de decisión y lógicas empresariales propias de los y las accionistas, sin ofrecer las herramientas para ejercer un control real sobre los medios de producción, o al menos los cauces institucionales suficientes para obtener una capacidad efectiva de orientar, promover o impedir determinadas decisiones (Hyman, 2016). La cogestión plantea sin duda dilemas estratégicos a la representación de los y las trabajadoras. Al enfatizar un sistema de participación en el ámbito de la empresa, puede promover una defensa corporativista de intereses frente a estrategias más transversales de representación y negociación colectiva en la economía.

En definitiva, la cogestión, lejos de ser una solución mágica, parece depender en gran medida de otros factores, del contexto económico y político en particular, y también del diseño mismo de la institución y de su articulación con el conjunto del sistema de relaciones laborales y otras formas participativas existentes. Parece necesario que determinadas condiciones se cumplan para que un sistema de





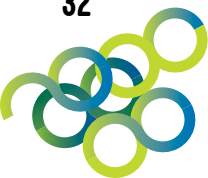
LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

cogestión alcance los resultados esperados y sirva a sus objetivos. En definitiva, en el caso de la cogestión, no todos los caminos llevan a Roma, pero tampoco podemos afirmar que exista un único camino institucional que lleve al reequilibrio de fuerzas dentro de la empresa.

Como punto de partida, parece haber cierto consenso en la bibliografía disponible sobre al menos tres cuestiones. En primer lugar, parece que la cogestión no supone en sí un obstáculo para la productividad ni rentabilidad empresarial². En segundo lugar, la cogestión como mecanismo de gobernanza corporativa, favorece una dirección empresarial más orientada a estrategias de desarrollo a largo plazo y sostenibles, frente a una visión más cortoplacista y extractiva. En tercer lugar, normalizar la implicación del personal en los procesos de toma de decisiones empresariales estratégicos parece favorecer unas relaciones laborales más consensuales y cooperativas en la empresa.



2 A esta conclusión llegó el informe de la Comisión Biedenkopf, constituida por el gobierno Schröder con el fin de proponer recomendaciones para modernizar el sistema de cogestión alemán en grandes empresas alemanas, y adaptarlo al contexto económico y social cambiante (Biedenkopf et al, 2006).





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

LA COGESTIÓN EN EUROPA

Normativas sobre cogestión en los estados miembros

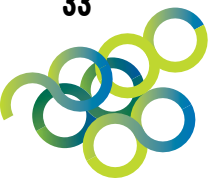
En la actualidad, al menos 14 países del Área Económica Europea (con algunas particularidades³) cuentan con normativas de cogestión vinculantes para empresas públicas como privadas, es decir, con ámbito de aplicación relativamente amplio.

Otros cuatro países⁴ mantenían determinados derechos de cogestión en su normativa, pero con ámbito de aplicación mucho más restringido, ya que solo afecta a empresas privatizadas o a partes de un sector público cada vez más mermado por procesos de privatización.

Finalmente, en otros países europeos en los que, tradicionalmente, los agentes sociales han sido reacios a la cogestión o la han aplicado muy limitadamente (bien a través de negociación colectiva puntual o en empresas muy específicas), algunos sindicatos y partidos políticos han reactivado recientemente el debate sobre la cogestión, como en el Reino Unido, Bélgica o Italia (Hoffmann et al, 2017:64).

3 Se trata de Noruega, Suecia, Dinamarca, Alemania, Austria, Luxemburgo, Francia, la República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia y Croacia. Suele incluirse también a los Países Bajos y Finlandia, aunque estos sistemas plantean alguna dificultad si nos atenemos a la definición de cogestión desarrollada en esta ponencia. En el caso de los Países Bajos, el personal de determinadas sociedades tiene derecho a recomendar u oponerse a miembros del consejo a través del comité de empresa, pero técnicamente, la persona nombrada no representa los intereses del personal, ni está sujeta a rendición de cuentas ni procedimiento de elección independiente, sino que es cooptada por el propio consejo de vigilancia y no es empleada de la empresa. En Finlandia, las normas existentes obligan a las empresas a implicar al personal en la gobernanza empresarial, pero no necesariamente en el consejo de administración, quedando a discreción de la empresa el órgano en el que se ubique la representación del personal, que puede ser un órgano meramente asesor.

4 Portugal, Grecia, Irlanda y Polonia.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

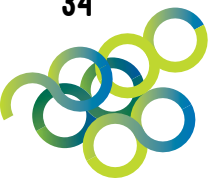
¿El fin de una experiencia limitada de cogestión en España?

España podría situarse en esa tercera categoría de países, es decir, aquellos que, contando con experiencias puntuales y limitadas, carecen en la actualidad de marco normativo que establezca derechos de cogestión. Aunque la Constitución española menciona la participación de los y las trabajadoras (artículo 129.2), no existe a fecha de hoy ningún desarrollo legislativo sobre la materia.

En 2015, la reestructuración del sector bancario supuso la derogación total de la Ley 31/1985 de 2 de agosto, reguladora de los órganos rectores de las Cajas de Ahorros, que establecía el derecho a representación sindical en los consejos de administración de las cajas. Hoy en día, solo quedan en España dos cajas de ahorro⁵ (Caixa Pollença y Caixa Ontinyent) de las 45 existentes en 2010, que han sido casi en su totalidad transformadas en fundaciones bancarias u ordinarias en virtud de la nueva Ley 26/2013 de 27 de diciembre que derogó la de 1985. Un propósito expreso de esta reforma era profesionalizar y despolitizar los órganos de gobierno y dirección de fundaciones y cajas, incrementando el número de personas consejeras independientes (no vinculadas a grupos de interés) y estableciendo un estricto régimen de incompatibilidades para favorecer las buenas prácticas en el gobierno corporativo (Funcas, 2015:15-16). Este cambio se llevó por delante la representación sindical de los órganos de gobierno de las cajas, que los propios sindicatos valoraron a posteriori como una experiencia negativa debido a las constatadas malas prácticas y ausencia de suficiente control y transparencia.

Además de esta experiencia, en España se promovió en cierta forma la participación sindical en los órganos de gobierno de empresas públicas a través de la negociación colectiva, concretamente en el Acuerdo sobre participación sindical en la empresa pública de 16 de enero de 1986 firmado entre varias instituciones estatales y la UGT, y el acuerdo del grupo INI-TENEO firmado con las federaciones de UGT, CCOO y CIG de 22 de junio de 1993.

⁵ Conforme a la nueva ley en vigor, podrán crearse más cajas de ahorro en el futuro.



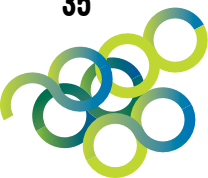


LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

El primer acuerdo reconocía, en empresas públicas de al menos mil trabajadores, el derecho a representación sindical en los órganos de administración o en comisiones de información y seguimiento, y permitió introducir esa representación institucional sindical en empresas como Renfe, Iberia, la Fábrica de Moneda y Timbre o la Compañía Logística de Hidrocarburos (Galiana Moreno y García Romero, 2003:18). Sin embargo, al existir la alternativa de las comisiones de información o seguimiento, el Acuerdo no garantizaba en sí una participación obligatoria de la representación sindical en el consejo de administración, ni necesariamente en igualdad de condiciones respecto a la parte accionista. Se dejaba a la negociación colectiva de cada empresa la tarea de concretar cuál de las opciones aplicar, de modo que, en Renfe, por ejemplo, se optó por crear comisiones de información y seguimiento y además permitir la participación de las centrales sindicales mayoritarias en el comité de dirección (Rivero Lamas, 2006:102). En cualquier caso, este Acuerdo no se encuentra ya en vigor, y aunque el derecho se mantuvo en algunos casos, en la mayoría, ha decaído tras diferentes procesos de fusión (Iberia), renegociación, o recortes en número de consejeros⁶.

En cuanto al segundo acuerdo, preveía la representación sindical en los consejos de administración de las empresas públicas del sector del metal de al menos 500 personas empleadas, pero tampoco se encuentra en vigor en la actualidad, y en muchas de estas empresas los derechos han decaído. En todo caso, sigue existiendo una importante laguna bibliográfica sobre la aplicación concreta de este acuerdo, la experiencia real de cogestión en las empresas provenientes del sector INI-TENEO y su situación actual. Según diferentes fuentes, solo quedarían representantes en los grupos de Hunosa y Navantia.

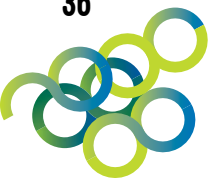
⁶ En 2013, RTVE perdió sus consejeros sindicales de esta forma. Aunque la representación sindical en RTVE dependía en este caso del artículo 11.2 de la Ley 17/2006 de 5 de junio, según el cual, dos de las ocho personas consejeras designadas por el Congreso habían de ser propuestas por los sindicatos más representativos a nivel estatal.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

En síntesis, ya sea por su restringido ámbito de aplicación, sus prácticas no deseadas y falta de herramientas de control suficientes, o la reestructuración de los sectores afectados, ni la ley de 1985 ni los acuerdos de 1986 y 1993 han permitido desarrollar en España una práctica asentada y particularmente positiva de cogestión en el modelo de relaciones laborales. Así, la cogestión en las empresas españolas *"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"* (Rivero Lamas, 2006:104), en particular, tras el importante retroceso en derechos laborales, individuales y colectivos, que supuso la reforma laboral de 2012 y la crisis económica.





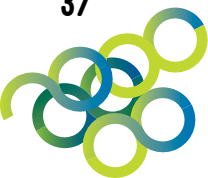
LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

Dinámicas y diversidad institucional de la cogestión

El mapa presentado informa sobre las normativas en vigor, pero solo ofrece una imagen estática de los derechos de cogestión, sin indicar su impacto social y aplicación real, su evolución o dinámicas internas. Por otra parte, las diferencias institucionales entre sistemas de cogestión son muy significativas y afectan al ejercicio de los derechos, su grado, extensión y calidad.

Una encuesta de ETUI realizada entre 2009 y 2012 permitió, a partir de un censo bastante exhaustivo, cifrar el número de representantes de las y los trabajadores en consejos de administración o vigilancia en alrededor de 16.000 individuos en el Área Económica Europea (Waddington y Conchon, 2016). Sin embargo, el reparto de la representación es muy desigual, pues el 90% de las personas representantes se concentra en cinco países (Noruega, Suecia, Dinamarca, Austria y Alemania). Eslovenia destaca también por el número de representantes en consejos de administración en proporción a su población y tamaño. No debe sorprender que, al estar más extendida en estos países, la cogestión haya reforzado en ellos una cultura cooperativa de las relaciones laborales, convirtiéndose en una institución significativa e incluso estratégica para las organizaciones sindicales.

Por otro lado, el contexto económico y político puede alterar profundamente los sistemas de cogestión existentes y sus bases formales. En la República Checa, por ejemplo, el cambio a un gobierno socialdemócrata permitió reintroducir por ley (en vigor desde enero 2017) un sistema de cogestión en las sociedades mercantiles privadas, cuando solo cinco años antes, la reforma laboral del gobierno anterior había suprimido radicalmente el sistema en el sector privado. En general, son los partidos socialdemócratas quienes impulsan este tipo de iniciativas: en Francia, una ley de 2013 (modificada en 2015) bajo la presidencia de François Hollande extendió la cogestión a sociedades mercantiles de capital privado. Pero, como decíamos, la gestión de la crisis financiera y procesos de privatización han debilitado profundamente los derechos de participación en países como Grecia, Irlanda, Portugal, España o Polonia, mientras que, en otros casos, la mala gestión empresarial evidenciada en ese periodo ha hecho ver la participación de los y las trabajadoras como un elemento encaminado hacia la buena gobernanza empresarial.

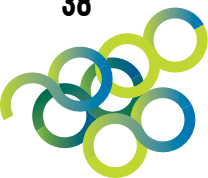




LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

Finalmente, los sistemas de cogestión europeos se distinguen por su enorme diversidad institucional y procedimental. Las diferencias se dan principalmente en las siguientes características (Conchon, 2011):

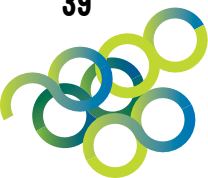
- **Características de las empresas sujetas a cogestión:** el ámbito de aplicación de la cogestión puede variar, en función de la forma jurídica de las sociedades afectadas (sociedad anónima y/o de responsabilidad limitada, grupos mercantiles), la propiedad (pública y/o privada), el sector (metal, cajas de ahorro, etc.), o los umbrales de capital y/o personal. Por ejemplo, los umbrales más bajos son 5 (en Austria, donde basta con que exista comité de empresa) a 25 personas empleadas (Suecia). En países como Alemania o Francia, solo la plantilla de las grandes empresas puede acceder a derechos de participación (en Alemania, a partir de 500 personas empleadas, y en Francia a partir de 1000, o 5000 computadas a nivel global).
- **Estructura y competencias** del órgano de administración: el ámbito de aplicación de la cogestión también varía en función de la estructura de gobernanza corporativa empresarial (monista o dual), lo que puede restringir la participación de los y las trabajadoras al consejo de vigilancia, o incorporarlas en el único órgano de gestión de la empresa. Es imprescindible comprobar las competencias del órgano donde las personas trabajadoras tengan representación, ya que de aquellas dependerá el alcance de los derechos a intervenir en la gobernanza corporativa. En algún caso, la intervención de los y las trabajadoras se hace desde un órgano asesor externo al consejo, con lo que se limita el impacto de la participación en la orientación estratégica.
- **Tipo, titularidad y establecimiento del derecho colectivo de participación:** por lo general, el derecho a participación consiste en dar un acceso automático (obligatorio) a las personas trabajadoras a los órganos de gobierno empresarial, a través del nombramiento o elección de representantes que defiendan sus intereses y ejerzan iguales derechos y obligaciones que la representación del accionariado. Excepcionalmente, el sistema holandés prevé solo un derecho del comité de empresa a proponer u oponerse a candidaturas, finalmente nombradas por la propia empresa. En el sistema austríaco, la titularidad del derecho de participación está en manos del comité de empresa. Por otra parte, en los países nórdicos, el derecho a participación no es automático, sino que requiere de una demanda expresa de la plantilla o sus organizaciones sindicales representativas. Se establece entonces de forma negociada con la empresa el ámbito de aplicación de los derechos de cogestión.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

- **Contenido y alcance del derecho colectivo de participación:** el derecho puede implicar el nombramiento de una a dos personas consejeras (Francia) hasta la mitad del consejo de vigilancia (Alemania), siendo lo más común la representación a un tercio con iguales derechos de participación. Se dan algunas excepciones: por ejemplo, la ley sueca excluye a la representación de los y las trabajadoras de toda reunión cuando pueda existir un conflicto de intereses, en particular mientras se desarrollen procesos de acción industrial o negociación colectiva. En algún caso, la representación de los y las trabajadoras en el consejo se ve conceder derechos u obligaciones específicas. Es el caso del sector del carbón, metal y acero en Alemania, como veremos, donde los y las representantes de la plantilla tienen que dar su aprobación expresa al nombramiento de la dirección de recursos humanos y a la presidencia del consejo de vigilancia.
- **Formas de representación y nombramiento:** en función del sistema imperante de representación en el centro de trabajo (canal único o doble canal), la legitimidad para representar a la plantilla en los órganos de gobierno es de sindicatos representativos en la empresa, comités de empresa, personas representantes unitarias, o fórmulas mixtas. En el caso de Suecia, los sindicatos locales tienen el monopolio de la representación, mientras que, en Alemania, solo tienen reservados dos o tres puestos en consejos de vigilancia paritarios. En la mayoría de los casos, es toda la plantilla de la empresa o grupo (o a través de delegación) quien designa a sus representantes - por regla general, personas empleadas de la empresa- a través de elecciones directas. En ocasiones, el derecho de elección, nombramiento o propuesta, y la posibilidad de presentar candidaturas, es del propio comité de empresa o de sus miembros, como en el caso de Austria mencionad, mientras que, en el caso de los Países Bajos, las candidaturas presentadas por el comité de empresa no pueden ser personas empleadas.
- **Garantías, obligaciones, incompatibilidades las personas representantes en el ejercicio de sus funciones:** según el marco normativo, las reglas en cuanto a derechos de retribución, alcance de las obligaciones de confidencialidad o limitación de cargos representativos pueden variar. En Francia, la persona representante tiene que renunciar a cualquier otro cargo representativo en la empresa, lo que a nivel institucional dificulta una representación articulada de intereses. En cambio, en Austria, quien represente al comité de empresa en el consejo de vigilancia lo hace precisamente en su condición de miembro del comité de empresa.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

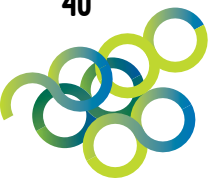
A pesar de diferencias entre sistemas, lo cierto es que la cogestión está mucho más extendida en Europa de lo que pudiera pensarse inicialmente. Cabe preguntarse entonces cómo interviene el derecho comunitario en esta materia.

La cogestión en el derecho y jurisprudencia comunitarios

El propio Tratado de Funcionamiento de la UE, en su artículo 153.f, menciona como parte de las competencias de la UE el apoyo y compleción de la acción de los Estados miembros en el ámbito de *“la representación y la defensa colectiva de los intereses de los trabajadores y de los empresarios, incluida la cogestión”*. Hasta ahora, sin embargo, la Comisión Europea solo ha hecho uso de esta facultad legislativa de manera muy limitada y fragmentada, en particular en materia de cogestión. Me referiré brevemente a la Directiva 2001/86/CE, complementaria del Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (*Societas Europaea*, o SE), que fue pionera en este sentido e inspiró otras normas de derecho mercantil comunitario⁷.

Esta Directiva introdujo reglas sobre derechos de cogestión, o « de participación », aplicables solo a esta nueva forma de sociedad mercantil, cuando hubiera sido de aplicación algún sistema de cogestión antes de constituirse la SE, es decir conforme a un mecanismo « antes-después ». Las reglas de la Directiva no fijan un contenido básico, completo o armonizado de los derechos de cogestión, sino fundamentalmente un procedimiento para que la dirección empresarial y un grupo especial de negociación en representación de la plantilla, negocien sobre los derechos de implicación del personal en la gobernanza corporativa de la SE, en particular en los órganos de dirección (si existiera cogestión previamente). La Directiva añade unas disposiciones de referencia, con normas mínimas de contenido que se aplican bien por remisión expresa de las partes negociadoras, bien porque éstas no lleguen a un acuerdo. Aunque las normas de referencia mencionan la necesidad de representación transnacional, se refieren fundamentalmente al sistema de cogestión existente como anterioridad en virtud de la ley nacional

7 Las otras Directivas que regulan derechos de participación son la Directiva 2003/72/CE complementaria del Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea (*Societas Cooperativa Europaea*), la Directiva 2005/56/CE sobre fusiones transfronterizas de sociedades de capital, en la actualidad integrada en la Directiva 2017/1132 sobre derecho de sociedades ; y, por último, la propuesta de Directiva por la que se modificará la Directiva 2017/1132 en lo que atañe a las transformaciones, fusiones y escisiones transfronterizas, que se encuentra aún en fase legislativa.





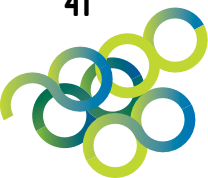
LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

aplicable. Es decir, no establecen como tal un sistema « europeo » de cogestión. Después de tres décadas de desacuerdo y bloqueo, la Directiva fue un compromiso alcanzado entre estados miembros para sacar adelante el proyecto de Sociedad Anónima Europea, con la que se pretendía impulsar el mercado único. El papel de España fue destacado en dicho proceso. Junto con el Reino Unido, España se opuso a cualquier intento de homogeneizar normas sobre cogestión ; incluso exigió una cláusula de exención por la cual se permitiera a los estados miembros inaplicar las disposiciones de referencia sobre participación en las SE constituidas por fusión⁸. Países con sistemas de cogestión fuertes, en particular Alemania, temían que privar el marco normativo de la SE de reglas de cogestión fomentara la evasión de su sistema de cogestión nacional y promoviera una competencia a la baja.

La solución de compromiso de la Directiva permitió mantener en general los derechos de cogestión preexistentes, en ocasiones dando acceso, dentro de una misma SE, a representantes de países sin tradición de cogestión. Así, por ejemplo, pudo incorporarse un representante español al consejo de vigilancia de Fresenius SE, sociedad registrada en Alemania. Sin embargo, la representación transnacional sigue siendo una realidad muy limitada y solo se contempla expresamente en 25 de 62 acuerdos de SE analizados por ETUI (Hoffmann et al, 2018:79). Claramente, la Directiva no tuvo voluntad ni capacidad de extender la obligación de cogestión a SEs registradas en países sin leyes de cogestión. Se trataba exclusivamente de proteger las normas nacionales preexistentes. A modo de ejemplo, en España, las SEs registradas -que se cuentan con los dedos de una mano- no están sujetas a las normas sobre derechos de participación de la Directiva.

Al margen del derecho comunitario, algunas leyes nacionales de cogestión se han adaptado a la realidad transnacional de los grupos de empresa. En Noruega o Dinamarca, al negociarse en cada empresa el ámbito de la cogestión, resulta posible ampliar los derechos de participación (en la elección y en la presentación de candidaturas al consejo de administración de la empresa matriz) a todas las personas empleadas en el grupo, incluidas las empleadas por las filiales extranjeras. A pesar de esta posibilidad jurídica, la práctica demuestra que las

8 Hemos de señalar que España finalmente no incorporó esta exención en la Ley 31/2006, de 18 de octubre, de transposición de la Directiva, pero sin duda, la posición del gobierno español en el proceso legislativo comunitario indica hasta qué punto la participación de los trabajadores en el gobierno empresarial no es fruto de consenso en España y no está normalizada.



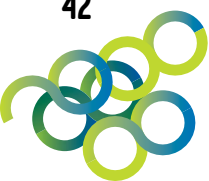


LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

negociaciones, salvo excepciones, no desembocan en soluciones de representación transnacional. Las partes negociadoras prefieren por lo general mantener el control sobre el proceso electoral y los mandatos dentro de límites territoriales y culturales conocidos. En Francia, la ley de cogestión se hizo eco de la transnacionalización de la economía en empresas privadas, permitiendo que se el personal del grupo contratado fuera de Francia pueda computar a la hora de determinar los umbrales que dan derecho a cogestión. Además, cuando hay dos representantes que elegir, y existe Comité de Empresa Europeo (CEE), es este Comité quien debe nombrar a una de las dos personas consejeras representantes de la plantilla. Así, su mandato adquiere una legitimidad política transnacional, y la persona designada puede ser empleada en Francia o en cualquier filial extranjera del grupo. A pesar de estos tímidos intentos, las leyes de cogestión siguen muy ancladas en el ámbito nacional, y ninguna da pleno e igual acceso a participación a los y las trabajadoras de filiales extranjeras en grupos multinacionales.

Esta dificultad de adaptación a una realidad empresarial cada vez más transnacional ha dado lugar al reciente caso C-566/15 *Erzberger vs TUI AG* ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea. Para resolver la cuestión preliminar de un tribunal alemán, el TJUE tuvo que dilucidar si la ley alemana de cogestión es compatible o no con los artículos 18 y 45 del Tratado de Funcionamiento de la UE (de igualdad de trato y de libre circulación de las personas trabajadoras), pues la ley, en virtud de la interpretación doctrinal dominante, niega al personal de filiales extranjeras el derecho de sufragio activo y pasivo en las elecciones a representantes al consejo de vigilancia de la empresa matriz alemana, cuando la ley sí garantiza estos derechos al personal de filiales del grupo situadas en Alemania. En el grupo TUI, esta situación suponía excluir del proceso electoral encaminado a nombrar representantes al consejo de vigilancia de la empresa matriz al 80% del personal del grupo.

El caso atrajo mucha atención en Alemania por las implicaciones jurídicas y políticas que una sentencia desfavorable podría conllevar para el sistema de cogestión. Curiosamente, el caso no suscitó especial interés en países sin derechos de cogestión, donde precisamente las personas trabajadoras y organizaciones sindicales podrían haberse visto más afectadas por la alegada discriminación y haber visto la oportunidad de hacer valer su derecho de participación en las decisiones de las empresas matrices. Bien por falta de información, interés o voluntad en estos países, lo cierto es que solo estados miembros con sistemas de cogestión (en concreto, Austria, los Países Bajos, Francia y Luxemburgo) se pronunciaron, emitiendo opiniones a favor de la exclusión alemana. Junto a la empresa TUI AG,



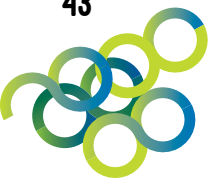


LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

su comité de empresa y el propio gobierno alemán, alegaron que, en ausencia de regulación comunitaria armonizadora en materia de cogestión, la soberanía nacional de los países con sistemas de cogestión debería primar, y que, en todo caso, de extenderse los derechos a las filiales extranjeras, se pondría en riesgo el interés público de estos países. Por su parte, la Comisión Europea y el Órgano de Vigilancia de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) se posicionaron en contra, junto con el demandante del procedimiento principal (un accionista minoritario de TUI AG), alegando que países como Noruega o Dinamarca aplican leyes más inclusivas y compatibles con el principio de no discriminación y libre circulación de trabajadores, por lo que el principio de territorialidad no es argumento para restringir la aplicación de una ley de cogestión al ámbito nacional si con ello se vulnera el TFUE. La ley alemana debería adaptarse y evitar una situación discriminatoria para el personal de filiales extranjeras del grupo, y por otro, un obstáculo innecesario a la libre circulación de personas empleadas en Alemania, que verían sus derechos electorales mermados al ser traspasados a una filial extranjera del grupo.

Sin entrar aquí en un análisis exhaustivo⁹, la sentencia del TJUE declaró la ley de cogestión alemana compatible con el derecho comunitario, al no haberse armonizado ni coordinado a nivel europeo los derechos de cogestión en grupos multinacionales. Esta conclusión podría interpretarse como una invitación a la acción legislativa comunitaria, pero, sobre todo, como la ratificación de la plena potestad de los estados para determinar el ámbito de aplicación, territorial y personal, de sus leyes nacionales de cogestión. Así, la sentencia interpretó la libertad de circulación de las personas trabajadoras de forma sumamente restrictiva, priorizando la soberanía nacional. Se descartaba así una concepción más amplia, que podría haber reconfigurado el alcance de las responsabilidades de la empresa matriz frente al personal de su grupo multinacional en materia de derechos laborales colectivos.

⁹ Remitimos a nuestra nota crítica sobre el caso, para más detalles sobre su contexto e implicaciones jurídicas y políticas (Lafuente Hernández y Rasnaca, 2018).





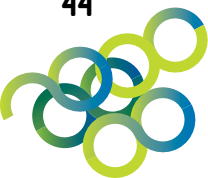
LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

EL SISTEMA DE COGESTIÓN EN ALEMANIA: ¿UN MODELO EXCEPCIONAL?

Para terminar, haremos una breve mención al modelo de cogestión alemán para entender mejor el alcance del caso *Erzberger* y poner también en perspectiva la posible traslación de elementos de la cogestión alemana a otros modelos de relaciones laborales. El sistema alemán se toma a menudo como referencia de cogestión, aunque en realidad debiera denominarse *codecisión*. Alemania fue pionera en establecer derechos de representación de los y las trabajadoras en el gobierno empresarial, adoptando la primera ley de codecisión en 1951, aún en vigor. La codecisión llegó a afianzarse como práctica asentada, parte del acervo cultural y estructuradora de las relaciones laborales y de la política económica alemana. Además, inspiró en gran medida otras leyes de cogestión adoptadas en la década de los 1970 a los 1990 en otros países europeos. Sin embargo, el caso alemán, aunque paradigmático por su importancia y simbología, no deja de ser también muy específico, como hemos explicado en otro lugar (Del Rosal y Lafuente Hernández, 2018).

En primer lugar, la codecisión alemana opera a dos niveles que funcionan en la práctica como vasos comunicantes. Un primer nivel se da en el comité de empresa (*Betriebsrat*), órgano que en Alemania representa exclusivamente al personal del centro de trabajo, empresa o grupo, y goza de amplios derechos de información, consulta, decisión conjunta e incluso veto sobre cuestiones operativas, como despidos (Page, 2011). El segundo nivel donde opera la codecisión, y que nos interesa en esta ponencia, es en el consejo de vigilancia de la empresa o grupo (*Aufsichtsrat*).

El significado de la participación está así intrínsecamente ligado a la estructura dualista de la gobernanza corporativa en las sociedades mercantiles alemanas, compuesta de dos órganos: el consejo ejecutivo (*Vorstand*), encargado de la gestión cotidiana, dirección y administración, y el consejo de vigilancia (*Aufsichtsrat*), encargado de controlar y supervisar al órgano ejecutivo. La participación de las y los trabajadores se realiza a través de su participación en el consejo de vigilancia y de las funciones que a éste atribuye la ley de sociedades alemana y los estatutos sociales. El consejo de vigilancia nombra a los cargos de la dirección ejecutiva, fija su retribución (pudiendo incentivar así políticas a largo plazo), aprueba las cuentas anuales e interviene decisivamente en la aprobación de una serie de transacciones, fijadas previamente en estatutos o en las propias reglas del consejo de vigilancia. Transac-



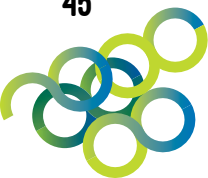


LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

ciones como adquisiciones, fusiones, desinversiones, deslocalizaciones, o políticas de RRHH de grupo pueden requerir un debate previo y expresa autorización del consejo de vigilancia, de ahí que se considere un órgano con poderes de *codecisión*. Cuando los y las trabajadoras se encuentran representados en su seno, participan de ese papel *codecisor* en la dirección empresarial, y disfrutan por ley de los mismos derechos y obligaciones que los demás cargos del consejo de vigilancia, condición que implica, además del derecho de voto, amplios derechos de información para el adecuado desarrollo de las funciones de vigilancia.

Otro aspecto a considerar es que no existe un único modelo alemán de *codecisión*, sino tres, con ámbitos de aplicación y derechos de participación distintos. La ley de Montan de 1951 reconoció el derecho de los y las trabajadoras a una representación paritaria (la mitad de los cargos y una presidencia neutral) en los consejos de vigilancia de empresas de más de 1000 personas empleadas, en los sectores del acero, metal y carbón. La presidencia del consejo de vigilancia debe ser acordada entre la representación laboral y accionarial, y en la práctica, suele ocuparla una persona a propuesta de los sindicatos. Además, en estas empresas, la dirección de recursos humanos se nombra con el acuerdo expreso de la representación laboral en el consejo de vigilancia, lo que promueve prácticas muy consensuales en estos sectores de alta afiliación sindical. La ley Montan pudo adoptarse, eso sí, en un contexto histórico excepcional: al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los sindicatos alemanes encontraron en la autoridad de ocupación británica un aliado para dar forma de ley a su reivindicación de *codecisión* paritaria en el sector armamentístico alemán, mientras que los empresarios alemanes, perdedores de la guerra, no estaban en posición de oponerse a la medida. Sin embargo, hoy en día, el sector Montan está en declive y no mantiene más que una centena de empresas con *codecisión*.

La ley de *codecisión* de 1976 (*Mitbestimmungsgesetz*) se aplica en cambio a sociedades alemanas (y grupos de empresa) de más de 2000 trabajadores y/o trabajadoras, y establece un derecho a representación cuasi-paritaria en el consejo de vigilancia. Esto significa que lo preside, en este caso, una persona nombrada por el accionariado y que ostenta un voto cualificado en caso de empate en la toma de decisiones. En las empresas sujetas a esta ley (en torno a 700), dos o tres de los asientos correspondientes a la representación laboral son ocupados por representantes de los sindicatos. En cambio, la representación laboral no tiene prerrogativas especiales para el nombramiento de la dirección de recursos humanos. Por todo ello, el grado de cooperación es más variable en esta categoría de empresas.





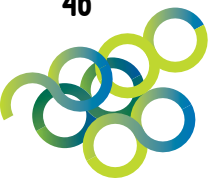
LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

Por último, la ley de 2004 de participación a un tercio (*Drittelbeteiligungsgesetz*) se aplica a sociedades y grupos de entre 500 y 2000 personas trabajadoras, y da derecho al personal a estar representado en un tercio del consejo de vigilancia. Las empresas sujetas a esta ley cuentan, en general, con un menor, incluso inexistente, control sindical. Sin embargo, no deja de ser ésta la ley de participación que más empresas y grupos cubre en Alemania (en torno a 1.500). A pesar de su extendida aplicación, son las dos leyes anteriormente descritas las que suelen tomarse como referencia del modelo alemán de cogestión, esto es, de *codecisión*.

En definitiva, las características comunes a estos tres modelos son su prolija regulación procedimental, propia del sistema de relaciones laborales en Alemania, su corporativismo¹⁰, pudiendo plantear ciertos dilemas al sindicalismo y sus funciones en el conjunto de la economía y la sociedad, y su articulación de *codecisión* multinivel en la empresa, completada por un papel sindical importante¹¹. El funcionamiento de la *codecisión* ha favorecido una práctica de relaciones laborales más consensual y cooperativa en la empresa, sin obstaculizar la rentabilidad, productividad e innovación empresarial, en la que la representación laboral tiene más y mejor información sobre la estrategia empresarial y cierta capacidad de influencia en su orientación. El sistema de *codecisión* alemán sin embargo no ha podido frenar la desestructuración de las relaciones laborales en la economía financiera global, como tampoco superar los límites del principio de territorialidad, que impide participar a una gran parte del personal en el sistema de *codecisión* de las empresas matriz de grupos multinacionales alemanes. Finalmente, la relevancia, así como dificultad (debida a altos requisitos de confidencialidad) de articular niveles representativos fomenta a menudo una tendencia a la concentración de poder y acumulación de cargos representativos en la empresa, lo que conlleva un riesgo de burocratización y reproducción de élites representativas y sindicales socializadas en los consejos de vigilancia y el sistema de *codecisión*.

10 A excepción de los asientos reservados a responsables sindicales externos a la empresa, son las propias trabajadoras y trabajadores quienes eligen directamente (o a través de personas delegadas si la plantilla supera las 8.000 personas) a sus representantes del consejo y pueden presentar candidaturas.

11 Salvo en las empresas con *codecisión* de más de 2000 trabajadores/as, donde los sindicatos se reservan de dos a tres asientos en el consejo de vigilancia, el papel sindical es indirecto y externo, y se concretiza a través de la fundación Hans Böckler Stiftung, que organiza formaciones, hace seguimiento de la representación en consejos de vigilancia, en particular de empresas con representación (cuasi) paritaria, y asesora a los y las representantes en el ejercicio de sus funciones.





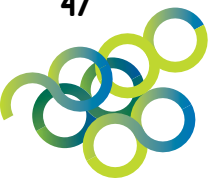
LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

CONCLUSIONES

Los derechos de cogestión se encuentran relativamente extendidos en Europa si nos guiamos por la existencia de marcos normativos. Sin embargo, el grado, ámbito, práctica y extensión es bastante desigual. En algunos países, la cogestión constituye una piedra angular y estructuradora del sistema de relaciones laborales, con fuerte impacto social, pero no es éste siempre el caso. No podemos referirnos como cogestión a un único modelo, ya que su práctica y los marcos normativos en los que se basa son, como toda institución social, dinámicos, y se ven profundamente afectados por cambios de contexto político, económico e histórico.

La cogestión parece favorecer relaciones laborales consensuales en la empresa, y la sostenibilidad y democratización de las decisiones empresariales. Sin embargo, este potencial solo es realizable en determinadas condiciones. Para que la cogestión cumpla con sus objetivos de control del poder económico y canalización institucional del conflicto social, la articulación y comunicación entre distintos niveles dentro de la empresa resulta crucial, y para ello el fortalecimiento de otras instancias de representación laboral dentro de la misma. La representación laboral en el consejo de administración o vigilancia debe poder ser autónoma, disponer de las herramientas institucionales necesarias para hacer valer su voz frente a la de la empresa, pero también nutrirse y apoyarse en una legitimidad política y democrática que provenga del diálogo permanente con sus bases y otras instancias representativas. Como hemos demostrado aquí, el contexto económico y sociopolítico también determinarán en gran medida el éxito de las prácticas de cogestión y su alcance. Si bien la cogestión no explica ni determina la productividad o rentabilidad empresarial, tampoco es un factor que evite la desintegración de las relaciones laborales. En definitiva, la cogestión no es una respuesta mágica para modelos de relaciones laborales en crisis. Más bien, para que la cogestión sirva a los fines que se propone de manera estable y exitosa, parece que deba contar previamente con un marco de relaciones laborales estable, integrado y articulado, e instancias representativas de los y las trabajadoras que cuenten con derechos fuertes y arraigo en la empresa, el centro de trabajo y la cultura de las relaciones laborales del país en cuestión.

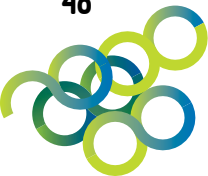
Por último, hemos visto cómo la transnacionalización de la economía plantea serios desafíos a los sistemas de cogestión históricamente más potentes y arraigados, como es el caso en Alemania. La transnacionalización supone también oportu-





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

tunidades de expansión y fortalecimiento de la cogestión, siempre y cuando se actúe desde un marco regulador transnacional, en particular desde el derecho comunitario. En efecto, el capítulo de política social del Tratado de la UE permite adoptar normas de armonización o coordinación en materia de derechos de cogestión, lo que podría ser especialmente útil en el contexto de empresas multinacionales.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

REFERENCIAS

Biedenkopf, Kurt et al. (2006) *Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission mit Stellungnahmen der Vretreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer*. https://www.boeckler.de/pdf/mbf_biedenkopfkommission.pdf. p.14

Conchon, Aline (2011) *Board-level employee representation rights in Europe. Facts and trends*. Report 121. ETUI: Bruselas. Disponible en: <https://www.etui.org/content/download/4775/48325/file/R+121+Conchon+BLER+in+Europe+EN+WEB.pdf>

Del Rosal, Mario y Lafuente Hernández, Sara (2018) "Codecisión y fondos de inversión de los asalariados: los casos de Alemania y Suecia", en VVAA, *Reivindicando la democracia en la empresa*, Fundación 1º de Mayo: Madrid (pp. 73-84), Disponible en: <http://www.1mayo.ccoo.es/946fc5daa1caabf0a474f60835bef1d900001.pdf>

Funcas. Fundación de las Cajas de Ahorros (2015) *El nuevo mapa de las fundaciones: de cajas de ahorros a fundaciones*. Funcas: Madrid.

Galiana Moreno, Jesús M. y García Romero, Belén (2003) "La participación y representación de los trabajadores en la empresa en el modelo normativo español », *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* n°43, pp. 13-30.

Hoffmann, Aline et al (2017) "One step forward, two steps back? Taking stock of social dialogue and workers' participation", en ETUI y CES, *Benchmarking Working Europe 2017*, ETUI : Bruselas.

Hoffmann, Aline et al (2018) "Social policymaking and workers' participation", en ETUI y CES, *Benchmarking Working Europe 2018*, ETUI: Bruselas.

Hyman, Richard (2016) "The very idea of democracy at work", *Transfer* vol.22(1), pp.11-24.

Jensen, Michael C. y Meckling, William H. (1979) "Rights and Production Functions: An Application to Labor-managed Firms and Codetermination", *Journal of Business*, vol.52 (4), pp.469-506.





LA COGESTIÓN EN EUROPA. PERSPECTIVAS PARA LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA
Sara Lafuente Hernández, investigadora en el Instituto Sindical Europeo (ETUI), Bruselas

Lafuente Hernández, Sara y Rasnaca, Zane (2018) "Can Workers' Rights Ever Catch up? The Erzberger Case and EU Cross-border Reality", *Industrial Law Journal*, Publicado por primera vez el 14 noviembre 2018.

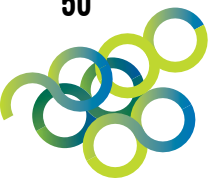
Page, Rebecca (2011) "Co-determination in Germany. A Beginner's Guide", *Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier*, No. 33. Disponible en: https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_033.pdf

Ramsay, H. (1986) "Industrial democracy and the question of control", en Davis E. and Lansbury R. (eds) *Democracy and Control in the Workplace*, Longman-Cheshire: Melbourne.

Rivero Lamas, Juan (2006) "La Sociedad Europea y la experiencia española sobre derechos de información y participación de los trabajadores", in Ficari, Luisa (ed) *Società Europea, Diritti di informazione e partecipazione dei lavoratori*, Giuffrè Editore pp.69-126.

Vitols, Sigurt (2011), "What is the Sustainable Company?", in Vitols, Sigurt y Kluge, Norbert (eds), *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance*, ETUI : Bruselas. pp.15-38

Waddington, Jeremy y Conchon, Aline (2016) *Board-Level Employee Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*. New York: Routledge.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA

Eduardo García Elosua.
Miembro del Foro Mazarredo

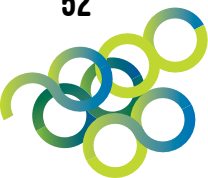


LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

1. INTRODUCCIÓN

Con la presentación de este trabajo no se trata de fijar pautas para definir una forma concreta de participación de las personas trabajadoras en la empresa. El objetivo es mucho más simple. Se trata de que reflexionemos sobre la conveniencia o no de apostar por una participación integral de los trabajadores en la empresa. Y para ello, debemos valorar si esta participación favorece o no la continuidad sostenible de la actividad empresarial y, consecuentemente, la estabilidad del empleo; si distribuye de forma más justa la riqueza generada, si hace que la empresa sea más democrática o si permite establecer modelos diferentes para resolver el conflicto capital-trabajo entre otras cuestiones.

En Euskadi, el debate sobre la participación de las personas trabajadoras en la empresa es un debate que ha venido para quedarse. Por eso es importante que el sindicato tenga fijada una posición en el conjunto de la organización, para evitar contradicciones en la acción sindical de las distintas organizaciones confederadas.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

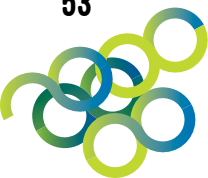
Los debates sobre la participación se han venido realizando en Euskadi, de forma reiterada, al menos desde el año 1995, sin ningún resultado tangible, salvo en algunas empresas donde se adoptaron medidas muy parciales (CAF y Forjas Alcorta entre otras), básicamente relacionadas con la participación financiera. Sin embargo, los últimos debates, que se han producido a partir del año 2014, más de 6 años después del inicio de una crisis sin precedentes que nadie pone en duda que es una crisis financiera sí pero, sobre todo, una crisis económica, política y social que nos está dejando muchas secuelas, han supuesto un antes y un después en estos debates.

La utilización de las políticas de austeridad como método para la salida de la crisis, nos ha llevado a una situación de gran divergencia social. Tenemos salarios más bajos, trabajadores pobres, más precariedad, pensiones más bajas, menores coberturas de desempleo, mayor tasa de riesgo de pobreza, en definitiva polarización social, exclusión social y gran desigualdad.

El papel de los sindicatos en esta crisis ha sido tan sacrificado como ingrato. El movimiento sindical ha sido el último baluarte, si no el único, que ha pretendido resistir a la oleada de recortes que han aplicado los gobiernos en sumisa obediencia a las directrices de los mandatarios europeos. Pero esto también lo sabían los instigadores de las políticas austericidas, que iniciaron un ataque sin precedentes con el objetivo de debilitar a las organizaciones sindicales.

Y, por otra parte, los sindicatos hemos podido constatar que, a pesar de las movilizaciones que se han realizado contra las políticas de recorte, no hemos logrado impedir que el Gobierno haya debilitado todos los instrumentos de distribución de la riqueza. En el plano primario con la reforma de la negociación colectiva y con la reforma laboral, que han tenido graves consecuencias en la calidad del empleo y han dado lugar a una importante devaluación salarial. Y en el plano secundario de la distribución con las reformas unilaterales de la protección por desempleo y las pensiones públicas y con una política fiscal cuya capacidad distributiva está a la cola de los Países de nuestro entorno.

Es este contexto lo que seguramente dio a estos debates sobre la participación de las personas trabajadoras en la empresa que hemos desarrollado en los últimos 4 años en la CAPV, un sentido diferente a los que se habían celebrado con anterioridad.

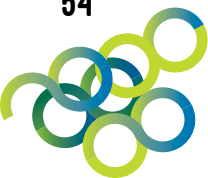




LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

No tengo ninguna duda de que el sindicato debe de estar presente en el debate sobre la participación en la empresa porque, de lo contrario, los empresarios optarán por un modelo de participación que debilitará la representación colectiva y el poder contractual de los sindicatos. Ante esta situación, el movimiento sindical tiene la opción de no hacer nada o bien apostar de forma clara por un modelo alternativo de participación de las personas trabajadoras en la empresa.

Con esta comunicación, se trata también de dar a conocer algunas conclusiones y alguno de los resultados surgidos de estos debates, cuál ha sido la posición mantenida por CCOO de Euskadi en los mismos y sobre el contenido de la PROPOSICIÓN NO DE LEY (PNL), "sobre un Modelo Inclusivo-participativo vasco de empresa", aprobado por el Parlamento Vasco con el voto favorable de todos los grupos políticos.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

2. LA REGULACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

La Constitución Española señala en su artículo 129.2:

“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”.

Que el texto constitucional estableciera este mandato en su articulado da una idea de la importancia que se le otorga a la participación de los trabajadores en la empresa, aunque ello no ha impedido que solo se haya desarrollado de forma parcial.

El Estatuto de los Trabajadores y la Ley Orgánica de Libertad Sindical

En efecto, el legislador responde al mandato constitucional por vía del Estatuto de los Trabajadores (ET) que establece, en su artículo 4, como derecho básico, el derecho de información, consulta y participación en la empresa. En su Título II regula la participación a través de los órganos unitarios de representación. Así, en los artículos 62 y 63, establece cuáles son los órganos de representación (delegados de personal y comités de empresa) y en el artículo 64 establece los derechos de información, consulta y competencias. Más adelante, reconoce una parte de las competencias a las secciones sindicales tal y como se establece en el artículo 8 de la Ley de Libertad Sindical. En definitiva una participación entendida desde el ejercicio del papel de contrapoder que corresponde a la representación unitaria de los y las trabajadoras.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

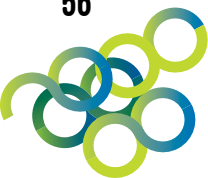
La Ley de Sociedades Laborales y Participadas

La ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas, regula por primera vez, en el Capítulo III, artículos 18, 19 y 20, el concepto de sociedades participadas por los y las trabajadoras. Establece como fundamento que “la participación de los trabajadores en los resultados y en la toma de decisiones de las sociedades contribuye al aumento de la autonomía del trabajador en su lugar de trabajo, y fomenta la colaboración en la estrategia futura de la empresa”.

Dispone también los principios a los que se someten este tipo de sociedades y, en concreto, establece los siguientes:

- a) Promoción de acceso de los trabajadores al capital social y/o a los resultados de la empresa.
- b) Fomento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la sociedad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, laboral y familiar y la sostenibilidad”.

Además de cumplir estos requisitos, las sociedades participadas deberán contar con personas trabajadoras que posean participación en el capital y/o en los resultados, que tengan derecho a voto y/ a participar en las decisiones y que tengan una estrategia que fomente su incorporación a la condición de socias.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

3. EL SINDICATO Y LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

Sólo a modo de recordatorio y como constatación de la apuesta del sindicato por la participación de las personas trabajadoras, reflejamos un par de notas

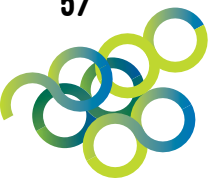
a) Acuerdo del Consejo Confederal del 28 de enero de 2014

“No podemos renunciar a conocer e intervenir en las decisiones estratégicas de las que dependen a veces el futuro de las empresas, la calidad y cantidad del empleo, las condiciones de trabajo de las personas que representamos. Debemos apostar por un nuevo modelo de participación que garantice esto. Referencias hay a nivel europeo suficientes para dar pasos en nuestro país. Sabemos de las reticencias empresariales a los incrementos de los niveles y espacios de participación; pero, convencidos de que es el momento, creemos que un acuerdo general sería el cauce idóneo para establecerlo, como paso previo a su regulación legal”.

En el documento Repensar el Sindicato del 31 de mayo de 2016 (págs. 99-101), decíamos, entre otras cosas:

“La participación de los trabajadores en las empresas es una opción irrenunciable, orientada a consolidar los derechos de información y consulta en las empresas e instituciones y ampliarlos a los de participación en las decisiones estratégicas de las mismas, con el fin de mejorar su sostenibilidad y gestión democrática...”. Y añadíamos: Cada vez más parece necesario vincular los elementos de participación a los de responsabilidad social. Lo decíamos en relación con los grupos multinacionales, pero es una relación que cabe establecerse también, cada vez con más intensidad, en el espacio territorial concreto en que cada empresa desarrolla su actividad. El impulso de acuerdos de RSE desde la negociación colectiva, la vinculación de ésta y el sindicato con otros actores sociales, ambientales, económicos...en el territorio son importantes para el desarrollo de un acción sindical integral.

En este sentido, el Catedrático de Derecho del Trabajo y Seguridad Social, Juan Pablo Landa Zapirain en su trabajo “Otras posibles vías para promover eficazmente la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa” (Documentación laboral Dialnet 109,1 2017 Págs. 19-53), se preguntaba ¿Podría representarse la RSE como epifenómeno de la democracia industrial? Su





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

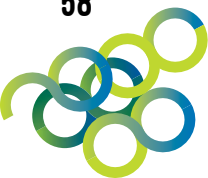
respuesta positiva se justifica en que la empresa socialmente responsable tiene una fuerza envolvente aparejada a la economía sostenible.

Tomás G. Perdiguero en su libro “La responsabilidad social de las empresas en el mundo global”, viene a poner el dedo en la llaga cuando explica lo que ocurre en las empresas que eluden la responsabilidad social en sus actividades. Nos relata que en el mes de diciembre año 2000 la General Motors hizo público que había alcanzado los beneficios más brillantes de la historia de la compañía. Pocos días después anunciaba que iba a despedir 15.000 trabajadores en todo el mundo.

En 1995 el 80% de los despidos de trabajadores y trabajadoras se asociaban a situaciones de crisis. El año 2000 la crisis era solamente el 21% de la causa de los despidos. Aquí tenemos ejemplos bien cercanos como es el caso de la Banca, Acerlor, Sidenor, Telefónica...

La firma mundial de consultoría Watson Wyatt establece la metodología para determinar el Índice de Capital Humano de una empresa. Pues bien, en la elaboración del citado Índice, se consideran que las políticas denominadas peyorativamente “paternalistas”, como la seguridad en el empleo, los bajos niveles de rotación del personal y los criterios de participación, tienen un peso negativo en el resultado del Índice, mientras la flexibilidad laboral contribuye muy positivamente.

También son de interés las reflexiones sobre la democracia, economía y empresa contenidas en el último número de la Revista PERSPECTIVA, que edita la FSC de Catalunya y que contiene reflexiones muy atrayentes sobre diversos temas de actualidad y que son de mucho interés para el conjunto de la Confederación.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

4. LA POSICIÓN DE CCOO DE EUSKADI

CCOO de Euskadi, ha participado activamente en reflexiones que se han dado en los debates celebrados en la CAPV. En todo momento, hemos tratado de unir el debate de la participación, con el concepto de democracia de la empresa y de la democracia económica. Hemos procurado construir el discurso sindical de la participación, para evitar que el debate se desenfoque de su objetivo principal que, para CCOO, es pasar de una estrategia competitiva basada en la reducción de costes laborales y en la precariedad a otra basada en la democratización de la empresa para que propicie la participación de las personas trabajadoras y de los sindicatos.

El Derecho del Trabajo y los Modelos clásicos de Relaciones Laborales son un instrumento para canalizar el conflicto entre capital y trabajo. Avanzar hacia un Modelo de Relaciones Laborales más participativo y más colaborativo, no significa negar la existencia del conflicto porque éste es parte consustancial del contrato de trabajo. Con un modelo más participativo se trata de establecer otras fórmulas de canalización del conflicto que debe de afectar también al modelo de resolución de los conflictos por las vías extrajudiciales. Sin olvidar que para nosotras y nosotros cualquier Modelo de Relaciones Laborales, debe de tener como objetivo reforzar el sindicato como interlocutor incuestionable.

La participación de las y los trabajadores en sus diferentes modalidades: en la gestión, en los beneficios y/o en la propiedad, puede y debe ser un instrumento adecuado. Es necesario, es posible y es difícil. Pero es un debate que no puede superar el conflicto de intereses que existe a la hora de distribuir la riqueza generada en la empresa y que es el origen del conflicto capital-trabajo. La negación de la existencia del conflicto excluye a los sindicatos de su tarea de representación colectiva para alcanzar acuerdos sobre los modelos participativos y las nuevas fórmulas para canalizar y resolver el conflicto que se quieren poner en marcha.

El modelo de Relaciones Laborales debe de ser objeto de un debate propio y su resultado final debe de ser producto de los acuerdos necesarios en el ámbito del diálogo social.

Algunos proyectos de empresas participadas en Euskadi como las de Ner Group, ya auspician tener una organización empresarial "sin jefes ni sindicatos" o, lo





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

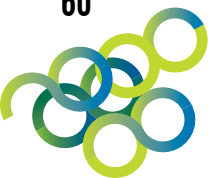
que para nosotros resulta más doloroso, las declaraciones del nuevo presidente de ASLE, la asociación vasca de las sociedades anónimas laborales (SAL), afirmando que la relación con los sindicatos “siempre ha sido una relación envuelta en contradicciones. Es verdad que en una empresa se necesita un interlocutor válido pero el movimiento sindical, muchas veces está en la dinámica de confrontar y no en la de colaborar, y nosotros estamos por la colaboración pero hay que hacer mucha pedagogía”, lo que da a entender que se pretende debilitar el papel reivindicativo del sindicalismo de clase.

El concepto de participación de los trabajadores en la empresa tiene una gran complejidad y muchas interpretaciones y visiones.

Hay una interpretación empresarial que se sostiene en el clásico principio Taylorista de principios del siglo XX y que ve la participación de los trabajadores como un modelo que permite mejorar resultados con más productividad y con reducción de costes laborales. En el caso de las patronales vascas, auspiciada por la propuesta de la guipuzcoana Adegí, tiene como objetivo la alteración del modelo de Relaciones laborales con la exclusión de las organizaciones sindicales.

A estos efectos es conveniente recordar que los presidentes de la patronal guipuzcoana, Joxe Mari Korta o Peio Gibelalde, han hecho apelaciones públicas a la necesidad de participación de las personas trabajadoras en la empresa, pero ha asignado un doble plano de representación para los sindicatos: “...en el plano institucional, en el plano más elevado están claramente los sindicatos, las patronales, las asociaciones empresariales y otro tipo de agentes sociales. Pero en el ámbito de la empresa es empresario, propiedad y trabajadores”. Y añaden: “...Nosotros no estamos diciendo que tiene que olvidarse de los representantes legales. Pero decimos que esa transparencia, comunicación y participación, tiene que ser también directamente a los trabajadores...” (Ver “impulso de los agentes del entorno empresarial y de las instituciones en la participación de los y las trabajadoras en Gipuzkoa. Documento científico MUE-MIK. Autora : Begoña Arregi Mondragon y otros. ISBN 978-84-608-1281-4. Año 2015). Eso sí, luego apuestan por la negociación colectiva en el ámbito de la empresa en detrimento del ámbito sectorial.

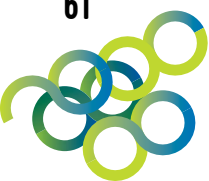
Por eso, creemos necesario fomentar el discurso de la participación de las y los trabajadores desde la perspectiva sindical. Hay que construir un discurso diferente que tenga como resultado un modelo de participación diferente al





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

planteado por las patronales vascas. Es decir, el discurso sindical de la participación que debe tener el objetivo de conseguir un nuevo contrato social. O, lo que es lo mismo, conseguir que la empresa tenga un papel social y que, por tanto, su objetivo principal no sea el de buscar la máxima rentabilidad y beneficios en el corto plazo, sino garantizar su viabilidad a largo plazo con el mantenimiento, y creación, de un empleo estable y con derechos. Eso no quiere decir que la empresa no tenga que ganar dinero, sino que se trata de alcanzar un reequilibrio en el poder, en la toma de decisiones y, en consecuencia, una vinculación con el proyecto empresarial que se concrete en empleo estable y con derechos. Porque estamos convencidos de con que la participación de las personas trabajadoras en la empresa, se impulsará una mayor reinversión productiva de los beneficios.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

5. ¿QUE ENTENDEMOS POR PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA?

El concepto de participación es un concepto con varios significados. Hay quien lo entiende como un medio para conseguir una mayor implicación de los trabajadores y trabajadoras con el objetivo de obtener mayores beneficios y quien entiende que es un sistema de democratización de la empresa y una manera de reparto de la riqueza generada de forma más justa.

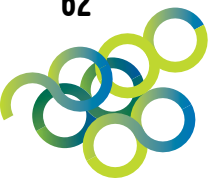
Aunque durante los últimos tiempos se ha producido un incremento de las formas participativas, no se puede negar que existen resistencias para su implantación tanto desde el mundo empresarial como desde el campo sindical. Los empresarios y directivos que se oponen, lo hacen porque creen que la participación es una pérdida de poder de decisión y control. Las resistencias desde el ámbito sindical obedecen a la creencia de que es una forma de subordinar el papel de los sindicatos para hacerles perder su papel reivindicativo.

Ser reivindicativos no está reñido con fomentar la cooperación. Para impulsar el modelo se debería percibir que facilita más los acuerdos entre las partes.

Se trata de que la participación no sea una decisión que dependa en exclusiva de la propiedad de la empresa (del empresario), sino que sea una iniciativa porque haya una visión compartida de las ventajas que aportan los modelos de participación. Sólo es posible desde el acuerdo entre sindicatos y empresarios.

Para ello, es necesario que se produzca un cambio cultural y de paradigma. Por ejemplo, proponer una definición de la empresa, que es factor clave para la creación de riqueza, como una organización humana para la creación de riqueza pero no sólo en términos económicos.

Es necesaria una Empresa Socialmente Responsable (RSE), que no es la que se limita al cumplimiento de las leyes, sino la que dirige sus esfuerzos al desarrollo y mantenimiento del capital humano, a la defensa del medio ambiente y a poner el valor en las relaciones con las y los trabajadores, las organizaciones sociales, los accionistas los proveedores...Y aquí entraría la participación de los trabajadores como una forma de organización.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

Cuando se habla de participación de las personas trabajadoras en la empresa, se está hablando de dos modelos de participación:

- Participación en la gestión.
- Participación financiera que, a su vez, se refiere a dos formas diferentes de participación.

1. Participación en los beneficios.
2. Participación en las acciones o en la propiedad de la empresa.

La participación en la gestión

Si el concepto de la participación en general tiene varios significados, el concepto de participación en la gestión tiene también múltiples acepciones. Desde la participación en la información y consulta (se podría resolver con una aplicación transparente y veraz del artículo 64 del ET a lo que tan reticentes son los empresarios), hasta la participación en la decisión de los objetivos estratégicos o en las decisiones del puesto de trabajo.

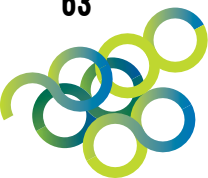
La participación financiera y sus modalidades

La participación financiera de los y las trabajadoras en la empresa tiene básicamente dos modalidades participativas: la participación en los beneficios y la participación en la propiedad.

La participación en los beneficios no es otra cosa que el derecho de los trabajadores a recibir, además del salario fijo correspondiente, un salario variable sujeto a los beneficios obtenidos por la empresa.

La participación en la propiedad consiste en la adquisición de acciones de forma directa o a través de sociedades intermedias creadas al efecto (ESOP).

El Comité Ejecutivo de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), aprobó una Resolución sobre la participación financiera de las personas trabajadoras cuyas recomendaciones más importantes eran:





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

- La participación financiera tendrá un impacto positivo si se inscribiese en un sistema global de participación de los trabajadores y de las trabajadoras a todos los niveles.
- La participación financiera solo contribuirá a que los y las trabajadoras se identifiquen más con la empresa si está relacionada con otras prácticas de gestión, decisión y control. Es decir, si se reconocen nuevos espacios de democracia dentro de la empresa.
- La participación en beneficios siempre debería aportar ingresos adicionales y en ningún caso constituir una alternativa al salario, ni deben profundizar en las desigualdades salariales.
- La participación financiera a través de EPSV,s, Planes de Pensiones o sistemas de ahorro colectivo, tampoco pueden ni deben ser, una alternativa a los sistemas públicos de pensiones.
- La participación financiera debe ser siempre voluntaria.
- Debe darse prioridad a los sistemas colectivos, es decir a aquellos que estén abiertos a todos los trabajadores de la empresa sin ningún tipo de exclusión.
- Todas las modalidades de participación financiera deben ponerse en marcha mediante negociaciones entre los agentes sociales, siendo el acuerdo colectivo el marco de su regulación. En este marco se establecerá si es en los resultados, en el capital o con otro modelo.
- Los modelos de participación financiera deben ser transparentes e ir de la mano con una política a largo plazo sobre la responsabilidad social de las empresas (RSE).

Para que la participación sea una realidad deben darse simultáneamente varias circunstancias:

- a) Que los trabajadores quieran.
- b) Que los empresarios vean la necesidad y estén dispuestos.
- c) Que el marco legal, institucional y la actitud de los empresarios y sindicatos la animen.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

6. BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN

La participación de las personas trabajadoras en la empresa tiene unos beneficios ampliamente probados durante muchos años de investigación empírica. Una organización democrática de la empresa, con participación de los y las trabajadoras en la gestión, incrementa las relaciones de confianza, el sentido de pertenencia y la transparencia en la gestión.

Los beneficios de la participación se podrían clasificar en estos tres bloques:

Beneficios para la empresa

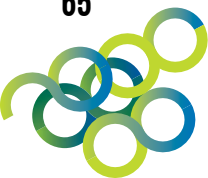
- Incremento de la competitividad.
- Un modelo participativo posibilita una estrategia de innovación.
- Visión a largo plazo.
- Retención del talento.

Beneficios para las personas trabajadoras

- Futuro más asegurado.
- Proyecto compartido.
- Desarrollo profesional.
- Empleo de más calidad.

Beneficios para el entorno y la sostenibilidad del territorio

- Es una herramienta contra la deslocalización empresarial.
- Consigue una mayor cohesión social.
- Más y mejor empleo.
- Todo ello garantiza mejores ingresos públicos.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

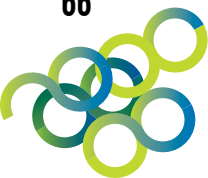
7. ALGUNOS OBSTÁCULOS PARA LA PARTICIPACIÓN

La implantación de las prácticas participativas es un proceso complejo. Hay, además, algunos elementos que obstaculizan la participación de los trabajadores y trabajadoras en la empresa:

- La precariedad en el empleo que produce una gran fragmentación de la Relaciones Laborales.
- El tamaño de las empresas que son mayoritariamente microempresas y pequeñas empresas. (Encuesta de la asociación de empresario GAREN).
- La falta de negociación y acuerdos.
- La resistencia de los directivos y cuadros intermedios. Los primeros a ceder parte de su poder discrecional y los segundos porque perciben la participación de los trabajadores como una pérdida de sus funciones.
- La resistencia de los propios trabajadores y trabajadoras y de las organizaciones sindicales que rechazan su implantación sin acuerdos o incentivos previos.

8. TAREAS PENDIENTES

- Trabajar la cultura del cambio.
- Formación de los directivos para el trabajo y la toma de decisiones en equipo.
- Formación de los trabajadores para fomentar el discurso de la participación.
- Campañas de sensibilización a cargo de las Administraciones Públicas, regulación legal de la participación y políticas fiscales que impulsen la participación financiera.
- Recuperar los espacios de negociación y la cultura del acuerdo entre las organizaciones sindicales y empresariales.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

9. LOS DEBATES EN EUSKADI

a) Propuesta de Seminario sobre Nuevo Modelo de Empresa

La propuesta parte de ALE, Asociación de amigos de Arizmendiarieta

Contenido del seminario

Con el seminario se trataba de aportar unas referencias concretas para la elaboración de un modelo empresarial inclusivo-participativo, susceptible de aplicar adaptado a la realidad específica de cada empresa.

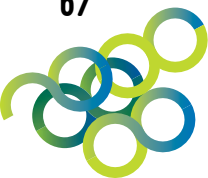
Está elaborado en base a las conclusiones del Seminario sobre Nuevo Modelo de Empresa y a los trabajos de desarrollo y de síntesis de las aportaciones recibidas por dicha institución en las presentaciones realizadas a los agentes económicos y sociales del País.

No se trata, en cualquier caso, de un modelo rígido ni definitivo. Está abierto a nuevas aportaciones de dichos agentes económicos y sociales y está pensado para que se pueda adoptar de forma modular y parcial y no necesariamente global.

La propuesta no pretende negar la existencia de diferentes intereses entre capital y trabajo sino buscar nuevos modos de canalizar ese conflicto mediante la participación de quienes trabajan en la empresa, que lleve a beneficios para todos, como alternativa a la fórmula de confrontación como actitud básica, eficaz a veces a corto plazo pero de consecuencias potencialmente negativas para las generaciones venideras.

Parte de considerar la importante contribución potencial de la empresa al Bien Común, con lo que esto supone de creación de riqueza y empleo, en el marco de un proyecto sostenible a largo plazo, implicación de todos los *stakeholders* en su desarrollo y satisfacción de sus intereses de forma equilibrada.

Somos conscientes de que no puede resolver las contradicciones de fondo que pudieran existir en las empresa, pero sí presentar propuestas que impliquen un cambio de cultura y de modelo organizativo, a ser gestionados por los empresarios pero que también exigen la implicación positiva de los representantes de los trabajadores en las reformas concretas a abordar.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

El Seminario consistió en fomentar una reflexión compartida sobre diversos aspectos de lo que podríamos denominar “modelo de empresa” por personas que se acercan a la realidad empresarial desde ópticas distintas.

No se trataría, con todo, de una reflexión teórica y desencarnada de la realidad concreta, sino que, atendiendo a la personalidad y características de la Asociación promotora, debiera buscar:

1. Un modelo humanista de empresa, esto es, que tenga en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial, con independencia de sus conocimientos y responsabilidades profesionales.

Que busca también, por otro lado, un mayor equilibrio del reparto de la riqueza en la sociedad a fin de contribuir a una sociedad más estable y menos conflictiva.

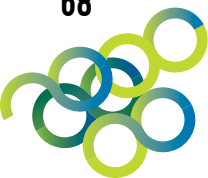
2. Un modelo avanzado de empresa, entendiendo por tal aquel que potencia y aprovecha los conocimientos, competencias y capacidades de las personas implicadas (incluyendo las capacidades afectivas, relacionales, creativas,...) para hacer que la empresa sea competitiva y, por ende, sostenible en el entorno competitivo antes descrito.

Participantes

Los participantes, que a petición de los organizadores lo hacían a título personal sin comprometer a la organización, pertenecían al PNV, PSE, SORTU y PP en el ámbito político. Los sindicalistas era de CCOO, UGT y LAB, había tres miembros de la Asociación ALE como organizadores, y 4 empresarios en cuyas empresas había diferentes experiencias de participación.

Los objetivos del Seminario fueron los siguientes:

1. Identificar las prioridades de las distintas sensibilidades políticas, empresariales y sindicales referentes a las distintas dimensiones del modelo de empresa indicado.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

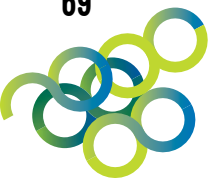
2. Identificar el “máximo común denominador” en cada una de sus componentes, así como las razones de las divergencias expresadas.
3. Constituir un input relevante de cara a la eventual redacción de un anteproyecto de ley para ser presentado a los grupos parlamentarios del Parlamento Vasco y con la ambición de que sea aprobado por unanimidad como, de hecho, ha ocurrido en USA y Bélgica, por ejemplo, en sus respectivos países.

Algunos principios de las medidas adoptadas

- Promover la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad.
- Mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos citados.
- Mantener unas políticas solidarias con la comunidad en la que desarrolla su actividad.

Algunas propuestas acordadas

- Informar a los trabajadores como a los accionistas, facilitándoles incluso información cualificada adicional sobre aspectos cualitativos de la empresa (futuras inversiones, posición de la empresa en el mercado,...).
- Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión. Como referencia, existiría un objetivo de 20-40 horas de formación anual por persona, llegando anualmente a un mínimo del 80% de los trabajadores de la plantilla. Dicha formación debería incluir a los cuadros directivos e intermedios en los planes de formación.
- Impulsar políticas retributivas que no generen desigualdad y favorezcan la cohesión social. Sería recomendable, por otro lado, que la remuneración incorporara una participación en los beneficios susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.
- Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan.
- Consensuar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes de la empresa e incorporar el propio modelo de gestión participativa en el proceso de negociación colectiva.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

- Priorizar estrategias de crecimiento sostenible sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo, buscando crecimientos del volumen de negocio que, en función de la situación del mercado, favorezcan la creación y mantenimiento de puestos de trabajo de forma sostenible.
- Destinar a actividades de I+D un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.
- Respetar y cumplir rigurosamente la legislación, especialmente la laboral, medioambiental y fiscal, de los países en los que desarrolle su actividad.
- Dedicar un mínimo de un 1-3% de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social coherentes con algunas necesidades sociales prioritarias, escuchando las aportaciones del Comité de Empresa al respecto.

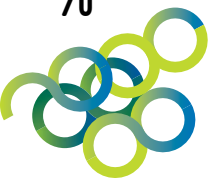
b) Debates organizados por la Diputación de Guipuzkoa (Bildu), Gezki (Departamento de Economía Social de la UPV y MIK (Universidad de Mondragon)

Objetivo

- Crear un debate entre agentes económicos, sociales y administraciones públicas de Guipuzkoa sobre la participación de las personas trabajadora en la empresa.
- Analizar las estrategias y opiniones de dichos agentes.
- Propiciar un nuevo modelo social con la implicación de los tres grupos de agentes que transformen el tejido empresarial hacia empresas inteligentes que apuesten por el compromiso de que Guipuzkoa sea un territorio inteligente y socialmente responsable.

Intervinientes

- Organizaciones sindicales: CCOO, UGT y LAB.
- Empresarios y otros agentes: ADEGI, ASLE, ASPEGI, CÁMARA DE GUIPUZKOA Y KONFEKOOP.
- Administraciones Públicas: DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUKOIA Y LAS AGENCIAS DE DESARROLLO COMARCAL DEL TERRITORIO.





LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA
Eduardo García Elosua. Miembro del Foro Mazarredo

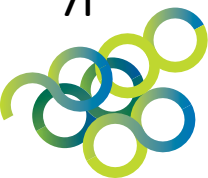
Metodología

- Análisis de la documentación.
- Foros de trabajo:
- 2 foros individuales con cada grupo de agentes.
- 1 foro conjunto con los tres grupos de agentes.

Este segundo foro no tuvo lugar ante el cambio en el Gobierno de la DFG. El sindicato ELA, como es habitual, declinó la invitación a su participación.

Hemos podido comprobar que el debate está en marcha, que el concepto, los fines y objetivos de la participación son muchos y pueden variar y que hay asociaciones empresariales que quieren cambiar el modelo de relaciones laborales sin contar con las organizaciones sindicales. Por eso creo que, para revertir esto y evitar interpretaciones unilaterales de la participación, al sindicato sólo le queda estar presente en los debates y elaborar una propuesta global de participación para el conjunto de las organizaciones confederadas dirigido a fomentar la democracia en la empresa como medio para mejor empleo y mayor cohesión social.

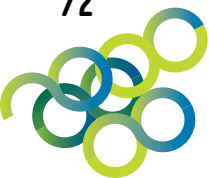
Son importantes las normas y apoyos institucionales que faciliten e impulsen la participación de las personas trabajadoras en la empresa, pero es mucho más importante la iniciativa sindical si queremos un modelo de participación cuyo resultado la democratización de la empresa y de la economía.





CLAUSURA

Unai Sordo Calvo.
Secretario General de la CS de CCOO





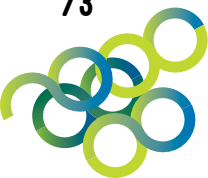
CLAUSURA
Unai Sordo Calvo. Secretario General de la CS de CCOO

Hoy se han abordado cuestiones de muchísimo interés y si se me permite la expresión de “delicatesen sindical”, de elementos de alta cualificación sindical. Estoy plenamente convencido de que la participación de los trabajadores en la empresa y la canalización de la misma a través del sindicato es un reto que tiene que servir para democratizar las empresas, dotar de utilidades a la acción sindical, y mejorar las condiciones de trabajo.

Sin embargo al abordar este tipo de debates de una cierta complejidad y profundidad, surgen cuestiones de urgencia. Quiero decir que estamos en un momento en el terreno *sociolaboral* en el que las cuestiones de urgencia, lo inmediato, nos suponen un serio lastre a la hora de abordar elementos estratégicos como son los modelos de participación en la empresa. El otro día nos ocurría lo mismo cuando abordábamos con María Emilia Casas, Antonio Baylos y Tomás Salas la necesidad de un nuevo estatuto de los trabajadores. Al hilo también del compromiso que adquirió el Gobierno de afrontar este debate, seguramente en una posición más voluntarista que otra cosa teniendo en cuenta los condicionantes de la legislatura y del momento político. Aparecía, como digo, el mismo problema. La necesidad de resolver cuestiones de urgencia, porque la situación laboral en España está bajo los efectos de un profundo desequilibrio. Especialmente en el terreno de la negociación colectiva, donde las reformas laborales de la austeridad hacen que a veces lo urgente y lo necesario choquen al menos en el plano temporal.

Y estamos centrados en lo urgente porque, entre otras cosas, necesitamos reequilibrar la negociación colectiva para poder abordar debates de la importancia cualitativa de lo que hoy nos trae aquí. No digo esto por una pataleta o una cuestión de razonamiento infantil “o se arregla lo nuestro o no hablo de lo demás”. En nuestra opinión, la orientación de las reformas laborales de la austeridad no han ido encaminadas únicamente a la caída salarial, sino a provocar ésta mediante un debilitamiento de la acción colectiva que se expresa de forma dorsal en el convenio colectivo.

Tendríamos que convenir en que una negociación colectiva estructuralmente pacificada (no en sus contenidos en disputa legítima producto de un conflicto de intereses inherente a la relación capital-trabajo, sino en asumir pacíficamente





CLAUSURA
Unai Sordo Calvo. Secretario General de la CS de CCOO

la relación articulada entre la realidad sectorial y la de la empresa), es el mejor marco para poder hablar de esquemas de participación, que afecten a una parte significativa del tejido productivo español. Porque estando éste muy mayoritariamente dominado por empresas de dimensión reducida, el ámbito sectorial consolidado es necesario para que la participación no se dé en exclusiva en la gran empresa.

Y defender ese marco articulado entre empresa y sector requiere una corrección de las reformas de la austeridad, porque éstas tienen una característica en la que habitualmente no se pone el foco. Han sido una enorme intromisión del poder legislativo en la autonomía colectiva de la representación de trabajadores y empresas. Hecha además desde una profunda desconfianza (se diga lo que se diga) respecto a nuestro papel como agentes sociales otorgado por el mandato constitucional y por (al menos en el ámbito sindical) la expresión democrática de las elecciones sindicales. Se diga lo que se diga (ahora...) se ha impulsado la idea de que las organizaciones sindicales, pero también las empresariales respondemos a intereses como superestructuras corporativas, alejados de nuestros representados y por supuesto, de los del país. Para quién crea que exagero, ¿cómo se explica si no, que la articulación entre los distintos niveles de convenios colectivos de sector y de empresa se establezca al margen de la voluntad de los negociadores? O expresado de otra manera, ¿por qué en España tras





CLAUSURA
Unai Sordo Calvo. Secretario General de la CS de CCOO

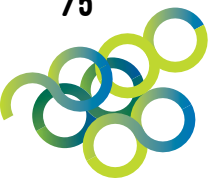
la reforma laboral del año 2012, aunque los representantes de trabajadoras y empresas no estén de acuerdo con ello, no se puede evitar que un convenio de empresa pueda empeorar salarialmente el “suelo sectorial”? No perdamos esta desconfianza de vista para hablar de esto.

Algo similar ocurre con la ultraactividad de los convenios. Se ha creado un problema donde no lo había. Antes de las reformas de la austeridad, cualquier convenio colectivo podría limitar en el tiempo la prórroga indefinida de sus contenidos. ¿Alguien recuerda algún conflicto, alguna huelga por esto? No, porque no era una reivindicación empresarial. En la autonomía de negociación no era un conflicto pero la ley inducida desde instancias internacionales para devaluar el salario debilitando la posición sindical en las negociaciones, lo ha conflictualizado.

Otro de los elementos de urgencia a modificar serían las variables formas de modificar lo pactado, a través de una serie de causas muy débiles que permiten cambios en las condiciones de trabajo de formas cercanas a la unilateralidad empresarial. Necesitamos recuperar causas fuertes para justificar una modificación de lo pactado, quizás a cambio de procedimientos de resolución cierta de las discrepancias para evitar bloqueos sistemáticos que a veces puedan tener efectos indeseados.

La estructura de los convenios colectivos debe ser permanente y consolidada. Dotarla de un carácter cuasi-institucional para desarrollar todo el potencial de las comisiones paritarias. Alguna vez hemos dicho que no se trata de derogar las reformas laborales para volver a la legislación del 2009, en la que convivían habitualmente momentos macroeconómicos boyantes con tasas de temporalidad por encima del 30%. Claro que hace falta dinamizar la negociación colectiva, y buscar fórmulas para combinar la garantía de aplicación de lo pactado con elementos de adaptación con procedimientos participados. Entre otras cosas porque romper el esquema de flexibilidad externa (precariedad y despido) por uno de flexibilidad interna (adaptación participada que evite despido) requiere de un marco normativo más favorecedor, que también es una forma de participación de los trabajadores y podría tener muchos beneficios sobre el nomadismo laboral que afecta a millones de personas.

El debate sobre la participación de los trabajadores tiene eco y literatura, y encaja en determinados discursos de progresismo empresarial. Solemos oír hablar de que el trabajador no es solo un coste, un *input* productivo más, sino que tie-



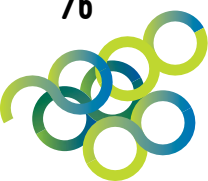


CLAUSURA
Unai Sordo Calvo. Secretario General de la CS de CCOO

ne que desarrollar sus potencialidades y sus conocimientos desde una posición mucho más proactiva ante la empresa, lo que conlleva una mayor implicación y participación. Esto se teoriza. Esto se oye.

No suele ser extraño que estos discursos pretenden en primera instancia orillar la representación sindical. Es decir, establecer las fórmulas de participación a través de una relación directa entre la empresa, el responsable de RRHH y trabajador, que debemos evitar. Lo que no quiere decir que "tiremos al niño con el agua sucia", o tengamos una posición reactiva a esquemas de participación en la empresas.

Yo no quería caer en un discurso más o menos teórico sobre distintas formas de participación, entre otras cosas porque se han explicado varios mejor de lo que lo pueda hacer yo. Pero me gustaría bajar el balón al suelo para decir qué formas de participación no deben ser solo entendidas como, por citar uno, los sistemas de cogestión. Por provocar un poco me gustaría plantear un cierto ejercicio de introspección en el sindicato. Tenemos un amplio camino que recorrer para dar cuenta de los derechos que hoy en día tenemos en cuestiones como la información y consulta. Pero es que hay potenciales espacios de intervención y participación en materias que ya son, y más van a ser, de importancia vital para





CLAUSURA
Unai Sordo Calvo. Secretario General de la CS de CCOO

las trabajadoras y las trabajadoras a lo largo de toda su vida profesional. Por ejemplo, la formación para el empleo, la salud laboral, o la igualdad. Tenemos opciones de intervención en la detección de necesidades de adecuación formativa y concreción de planes de formación, analizar la idoneidad de los planes de prevención de riesgos laborales o la correcta coordinación entre las empresas que pueden concurrir en un mismo centro de trabajo. Tenemos la opción de impulsar planes de igualdad que, vinculados a la negociación colectiva, nos permiten multiplicar las utilidades del sindicato desde la detección real de las desigualdades en la realidad múltiple de los centros de trabajo.

Para todo esto necesitamos mejorar la cualificación de la acción sindical y para eso es estratégico un plan de formación sindical, no sólo para la estructura del sindicato, sino para nuestro activo en las empresas. Y, como por muy bien que hagamos esto, siempre va a ser insuficiente, necesitamos acercar los activos del sindicato a la realidad múltiple de la empresa.

Otra cuestión de la que quería hacer alguna aportación a lo ya dicho tiene que ver con los esquemas de participación financiera de los trabajadores y trabajadoras en la empresa. Bien sea en una parte del accionariado, de retribución por resultados. Creo que cualquier modelo de participación financiera tiene que ir acompañada de una mejora en la participación democrática en el conjunto de las decisiones de la empresa. En otro caso el esquema no aportaría mucho cualitativamente (solo sería una forma de retribución por resultados) y además tiene algunos riesgos. La empresa ya no es *fordista*, integrada. La cadena de valor recorre normalmente una pluralidad de empresas. El proceso productivo se ha segmentado de forma notable. Ante esta realidad es obvio que los resultados y la productividad de una empresa van ligados a múltiples variables, pero una muy recurrente es la externalización de costes, riesgos y precariedades a las cadenas de suministros o cadenas de subcontratación. En este modelo de gestión reticular de las empresas, la maximización de beneficios en las empresas dominantes de la cadena de valor se hace (también) "apretando tuercas" a las otras empresas, y por tanto al resto de trabajadores, pudiendo generar intereses enfrentados entre plantillas. Y ahí la posición del sindicato, obviamente, es delicada.

Esto nos debiera llevar también a otra reflexión sobre el modelo de representación sindical en España y al propio modelo de auto-organización sindical. Lo que la empresa ha desintegrado, intégrele el sindicato decíamos en nuestro Congreso. La RLT está conceptualizada para el modelo de empresa integrada.



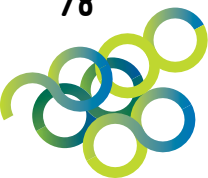


CLAUSURA
Unai Sordo Calvo. Secretario General de la CS de CCOO

Representa las paredes del centro de trabajo, o del "CIF", pero no se acomoda igualmente a la empresa fragmentada. Por tanto debe ser el sindicato el que ponga en relación cooperativa nuestras distintas presencias en las empresas que siendo societariamente distintas, interactúan en la generación de riqueza.

Alguna reflexión comparada sobre cómo ha afectado la crisis en función del modelo societario de distintas empresas. Por ejemplo el cooperativismo. Habría que evaluar si en los modelos de empresa, con un sistema de participación inherente a su condición el empleo, ha evolucionado peor o mejor. Todo parece indicar que se ha destruido menos empleo en ese perfil de empresa, quizás porque se han producido ajustes internos de forma previa a la expulsión de trabajadores.

Y una última reflexión sobre si existe alguna relación entre las empresas con mayores niveles de participación y su relación con las estrategias de largo plazo. Es evidente que en la medida en que existan esquemas de participación en la que los/as trabajadores/as adquieran mayores niveles de participación en decisiones más o menos estratégicas de las empresas, habrá una mayor tendencia a tomar decisiones que piensen más en el largo plazo y en la pervivencia del proyecto, lógicamente porque nos va el empleo en ello. Esto tiene gran importancia en un momento en el que, como es sabido, la contradicción conflictual inherente a las relaciones económicas no es exclusivamente entre el capital y el trabajo. Apa-



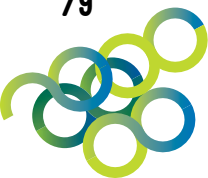


CLAUSURA
Unai Sordo Calvo. Secretario General de la CS de CCOO

recen intereses cada vez más vinculados a los accionistas o suministradores de capital, que muchas veces se mueven en la intención de obtener retornos rápidos de su inversión y donde la pervivencia empresarial les es secundario, cuando no completamente ajeno. Lo mismo se podría decir de determinadas prácticas retributivas de directivos (*stock options* sin ir más lejos), que han inducido comportamientos temerarios y que tanto influyeron por ejemplo en la enorme crisis financiera que estalló en 2008.

Y por último los sistemas de participación de los/as trabajadores/as también podrían y deberían tener efectos sobre las prácticas de responsabilidad social de la empresa con el entorno. Los impactos y externalidades de todo tipo que las empresas generan en su entorno, siempre serían valorados de forma distinta por las personas trabajadoras que conviven en esos entornos.

En definitiva, un debate de un potencial enorme, no exento de riesgos, pero que el sindicalismo debe afrontar. Porque “traje que no haces, te le hacen”. Y aunque los tiempos nos llevan por caminos de urgencia, al menos tengamos las medidas y los patrones.





FUNDACIÓN
SIMA