

LAS RELACIONES LABORALES Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: ALGUNAS EXPERIENCIAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA¹

Pamplona (9 de junio)

**Jesús Cruces Aguilera
Fundación 1º de Mayo²**

INTRODUCCIÓN

Antes de nada me gustaría, en mi nombre y en el de la Fundación, agradecer a las CC.OO. de Navarra la posibilidad de participar en estas jornadas sobre la crisis económica, cambio de modelo productivo y participación laboral.

En la Fundación 1º de Mayo llevamos varios años abordando el tema de la participación laboral en la empresa, en colaboración con diversos organismos, y desde diversas perspectivas.

En este ámbito, uno de los últimos trabajos que hemos realizado trata de aproximarnos a la participación de los trabajadores en los procesos de innovación tecnológica en la empresa. Un libro en el que se realiza una delimitación de los diferentes conceptos de innovación tecnológica y el papel que las relaciones laborales juegan en su desarrollo, así como las estrategias empresariales y sindicales más representativas.

Se trata, por tanto, de constatar y destacar el papel de las relaciones laborales en el fomento de la innovación de las empresas y conseguir que las mejoras en los niveles de productividad estén directamente asociadas a promover la viabilidad de proyectos innovadores y a la mejora de las condiciones laborales. Este trabajo parte del análisis de tres estudios caso de empresas en las que los trabajadores participaron en los procesos de innovación tecnológica, con resultados destacables.

Tomando como referencia las conclusiones de dicho trabajo, la ponencia de hoy se estructura en las siguientes partes:

- En primer lugar, avanzaré brevemente las características generales de las empresas analizadas, de diversos sectores productivos, tamaño empresarial y número de trabajadores, entre otros aspectos.
- En segundo lugar, pasaré a abordar los resultados obtenidos del análisis comparado de los tres casos, distinguiendo las siguientes cuestiones: las motivaciones empresariales; la gestión colectiva de los procesos de innovación; las modalidades y niveles de participación; el momento y los factores que influyen en la participación; así como los efectos laborales resultantes (sobre el empleo, organización del trabajo y condiciones laborales).

¹ El presente documento está basado en las conclusiones del libro de Aragón, J.; Durán, A.; Rocha, F.; y Cruces, J. (2005): *Las relaciones laborales y la innovación tecnológica en España*. Editorial Los libros de la Catarata. Madrid.

² Director del *Hipobarómetro Social de España* y Coordinador del Servicio de Estudios de la Fundación 1º de Mayo.

- Y finalmente, expondré algunas reflexiones generales en torno a los procesos de participación de los trabajadores en dichas empresas.

En suma se trata de apuntar algunos elementos relevantes sobre la participación de los trabajadores en los procesos de innovación sin que, desgraciadamente, sea posible su extrapolación a otros sectores, ni a otras empresas con características muy diferentes del mismo sector.

2. LAS EMPRESAS ANALIZADAS: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Las tres empresas que ha sido objeto de estudio presentan rasgos diversos, entre los que destacan: las propias actividades empresariales, la propiedad de la empresa, el nivel de implantación y cuota de mercado, el tamaño de la empresa, o el número de trabajadores y trabajadoras de las mismas.

Más concretamente, las tres empresas tienen las siguientes características:

- **Empresa A.** Es un grupo de empresas de capital español creado recientemente, con un tamaño medio, e implantación internacional. La actividad del grupo se centra en la gestión de cursos de formación continua y actividades de consultoría asociada a la misma, especializándose en los últimos años en un sector emergente con fuertes posibilidades de expansión: la formación continua a distancia basada en las tecnologías de la información y la comunicación o *e-learning*.
- **Empresa B.** Es una gran empresa de capital español, con implantación internacional, integrada en uno de los principales grupos de comunicación. La empresa centra sus actividades en la edición de prensa diaria, suplementos y publicaciones, así como en el desarrollo de la prensa digital. Se trata, por tanto, de una empresa ubicada en un sector tradicional, que en la última década ha sufrido una notable transformación.
- **Empresa C.** Se trata de una filial de un grupo transnacional de capital extranjero, cuya actividad se centra en la fabricación y distribución de productos electrónicos de consumo a nivel mundial. Un sector que, desde principios la presente década, soporta una notable crisis, con fuertes procesos de reestructuración. La empresa C es una filial de gran tamaño, especializada en la comercialización al por mayor de productos electrónicos, incluyendo la prestación del servicio técnico de apoyo.

3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

El análisis comparado de los casos se ha estructurado en tres apartados diferenciados, en los que se distinguen: las **motivaciones** de las empresas para la incorporación de innovaciones tecnológicas; la **gestión colectiva** de los procesos de innovación; y los **efectos laborales** asociados al desarrollo de dichos procesos.

a) Motivaciones empresariales

Existen diversas razones que impulsan a las empresas a incorporar innovaciones tecnológicas basadas en las TIC, como la introducción de nuevos productos y servicios, la posibilidad de conseguir una mayor flexibilidad en los procesos de trabajo, el incremento de la productividad, la automatización de procesos y reducción de costes asociados al trabajo, o el aumento de la calidad del contenido del trabajo.

En el caso de la empresa A, el proceso de innovación se enmarca en una estrategia general de la empresa orientada a la especialización en un sector emergente y con posibilidades de expansión (*e-learning*). Los objetivos específicos han sido la incorporación de nuevos productos y/o servicios, una mayor flexibilidad en los procesos de trabajo, y una mayor adecuación entre la estructura funcional de la empresa, los perfiles profesionales de los empleados y la organización del trabajo.

La empresa B ha desarrollado en los últimos 20 años una notable modernización en su organización y aparato productivo, en el contexto de una profunda renovación del sector editorial, marcada por la emergencia y progresiva consolidación del soporte digital.

En la empresa C, los procesos de innovación han tenido como motivación la centralización, coordinación y optimización de la información entre las diferentes áreas y departamentos de trabajo de todo el grupo empresarial a nivel internacional; un aspecto esencial, considerando que la filial española está especializada en la comercialización de productos electrónicos.

b) Gestión colectiva de los procesos de innovación

El análisis de la participación de los trabajadores en la gestión de los procesos de innovación se estructura en torno a cuatro ejes o dimensiones: las modalidades de participación; los niveles en que se concreta; los momentos en que se produce la misma; y los obstáculos a la participación.

Modalidades de participación

En las tres empresas la implicación de los trabajadores se ha canalizado a través del comité de empresa. La empresa A ha impulsado también nuevas modalidades de participación informal –concretamente, la consulta individualizada a trabajadores–, pero siempre en el marco previamente definido por los representantes sindicales.

Niveles de participación

En las tres empresas analizadas, el desarrollo de la participación de los trabajadores se articula de forma similar en tres niveles.

Un nivel de **información**, que se concreta en el desarrollo de reuniones periódicas entre la dirección y los comités de empresa, con el objeto de facilitar información relativa tanto a la evolución de la empresa, como a las posibles innovaciones a incorporar. Asimismo, en la empresa A se plantean reuniones estratégicas entre la dirección de la empresa y distintos grupos de trabajadores, y reuniones acerca de la utilización de las innovaciones incorporadas.

Se observa un segundo nivel, de **consulta**, a través del cual la dirección de las empresas analizadas pretende conocer la opinión de los comités de empresa acerca de materias como la formación profesional de los trabajadores, o información relativa a la implantación específica de las innovaciones tecnológicas a incorporar.

En la empresa A se impulsan asimismo consultas informales a los trabajadores, respecto a la aplicación del plan de formación de la empresa, y al desarrollo del sistema de organización del tiempo de trabajo.

En último término se sitúa un nivel de **negociación**, cuyo resultado se plasma en acuerdos entre la dirección y el comité de empresa sobre diversas materias. En las tres empresas se ha dado un reconocimiento mutuo de los sujetos –dirección y comité de empresa–, así como de la conveniencia de iniciar un proceso de negociación sobre la gestión de los procesos de innovación y sus efectos laborales. Sin embargo se constatan algunas variaciones en la forma en que se ha planteado dicho proceso.

En la empresa A, la dirección, tras tomar la decisión de desarrollar determinadas innovaciones tecnológicas, y consultar al departamento de desarrollo acerca de las orientaciones y soporte técnico de las aplicaciones a incorporar, inició un proceso de negociación con el comité de empresa, relacionado con los efectos que tales innovaciones pudiesen comportar en la organización y condiciones de trabajo de los trabajadores.

En el caso B la negociación fue propuesta por el comité de empresa quien, tras un análisis previo, propuso a la dirección de la empresa la apertura de un proceso de negociación sobre la renovación tecnológica de la empresa, sobre los efectos de dicha modernización en el ámbito laboral.

En la empresa C el proceso de negociación fue iniciado también por el comité de empresa quien, ante la perspectiva de incorporación de un nuevo sistema de trabajo, propuso a la dirección de la empresa el establecimiento de un marco general de negociación sobre los procesos de innovación.

En cuanto al contenido de los acuerdos alcanzados en las tres empresas, tienen como característica común el partir de un enfoque integral sobre la gestión de los procesos de innovación, así como de sus efectos en el empleo, la organización del trabajo y las condiciones laborales. No obstante, también se detectan diferencias sobre las materias recogidas en los diferentes acuerdos.

En la empresa A, los acuerdos abarcan las siguientes materias:

- **Tiempo de trabajo:** sobre la gestión flexible del tiempo de trabajo, la compensación por las horas extra, y la posibilidad de desarrollar parte del trabajo a distancia. Un acuerdo que, en una segunda fase, se complementó con otro para la limitación de las horas extra.
- **Clasificación profesional:** establecimiento de una serie de perfiles profesionales que permiten encuadrar a los distintos trabajadores de la empresa, así como establecer tanto las herramientas tecnológicas que precisan para sus tareas, como las necesidades formativas.
- **Formación:** compromiso de negociación de un Plan anual de formación, en el que se regula el diseño de las acciones formativas y la evaluación de las mismas.
- **Retribuciones:** condiciones y mecanismos de remuneración variable, en el marco del sistema de remuneración de la empresa.
- **Ciberderechos:** acuerdo para el uso sindical de la *Intranet* de la empresa, mediante la incorporación progresiva de aplicaciones y contenidos que facilitan la información y consulta de los trabajadores a través de un buzón del Comité, así como la publicación de la legislación relativa a prevención de riesgos laborales.

En la empresa B, la dirección y el comité de empresa suscribieron en la década de los 80 un acuerdo sobre renovación tecnológica, que se ha continuado ratificando hasta la actualidad. Se trata de un acuerdo pionero entre las empresas españolas en el que, partiendo de un enfoque proactivo e integral respecto del cambio tecnológico, se abordan sus efectos sobre diversas materias.

- **Empleo:** compromiso de mantenimiento del empleo y de no despedir a ningún trabajador como consecuencia de la incorporación de innovaciones tecnológicas.
- **Organización del trabajo:** se acuerda la reorganización del trabajo en la redacción en el ámbito profesional, la definición de las funciones periodísticas y las categorías a las que corresponden, así como las garantías de calidad e independencia de la información y del secreto profesional.
- **Salud laboral:** diferentes medidas orientadas a prevenir los posibles efectos de las innovaciones en la salud de los trabajadores.
- **Clasificación profesional:** acuerdo sobre recalificación y garantía de derechos de trabajadores cuya especialidad o profesión quede obsoleta, cursos de formación para facilitar la adaptación de los trabajadores a los nuevos puestos de trabajo.
- **Ciberderechos:** se contemplan de forma expresa el uso de las tecnologías por parte de los trabajadores, resaltando que el periodista tiene derecho a la intimidad de su trabajo y de su archivo personal, y que nadie puede acceder al trabajo que está desarrollando en el ordenador sin su autorización.

En los últimos años se ha negociado otro acuerdo relativo a la incorporación de un nuevo proceso de innovación introducido por la empresa, en el que se recogen compromisos relacionados con la contratación, el mantenimiento del empleo y la recolocación de aquellos trabajadores cuyo puesto de trabajo se haya visto afectado en otras áreas de la propia empresa, y la realización de cursos de formación para la adaptación de los mismos.

En la empresa C, la dirección y el comité de empresa de la filial española han suscrito un acuerdo general sobre la introducción de innovaciones tecnológicas que destaca por su enfoque integral, así como por la amplitud de materias que regula.

- **Empleo:** el compromiso de mantenimiento de los niveles de empleo de la empresa y de reubicación de los trabajadores afectados por los procesos de innovación.
- **Organización del trabajo:** la dirección de la empresa renuncia a la contratación externa de trabajadores y a la externalización de tareas o funciones para ocupar los nuevos puestos de trabajo generados a causa de la implantación de las innovaciones propuestas.
- **Clasificación profesional:** compromiso de mantener el nivel de cualificación de los trabajadores afectados por los procesos de innovación.
- **Retribuciones:** revisión del sistema vigente para adecuarlo al nuevo sistema de trabajo asociado a la incorporación de las innovaciones tecnológicas.
- **Salud laboral:** compromiso de realizar una evaluación de riesgos laborales por parte de la empresa, con la participación de los representantes de los trabajadores.

- **Tiempo de trabajo:** acuerdo sobre la incorporación de las innovaciones tecnológicas no supongan un incremento de la jornada laboral pactada, así como el establecimiento –en caso de prolongaciones de jornadas excepcionales–, de compensaciones por las horas extra.
- **Formación:** realización de cursos de formación específicos para facilitar la adaptación de trabajadores reubicados en otros departamentos de la empresa como consecuencia de los procesos de innovación.
- **Ciberderechos:** compromiso de la empresa a respetar el derecho a la dignidad e intimidad de los trabajadores.
- El acuerdo alcanzado por la empresa C incorpora un apartado dedicado específicamente a la **participación de los trabajadores** en el proceso de implantación de las innovaciones tecnológicas, en el que se recogen los derechos de información y negociación del comité de empresa sobre las posibles modificaciones introducidas.

Momento de la participación

La participación de los trabajadores es prácticamente nula en la fase de planificación y selección de las innovaciones tecnológicas. La incorporación de los trabajadores a la negociación se produce fundamentalmente en la fase de implantación de las mismas, así como en el desarrollo de las innovaciones organizativas y en el análisis de sus efectos sobre el ámbito laboral. En este sentido, se observa asimismo una escasa participación en la evaluación de los resultados de las innovaciones incorporadas en la marcha general de la empresa.

Factores condicionantes de la participación

El principal obstáculo a la participación de los trabajadores en las empresas está asociado a la fragmentación de las relaciones laborales, motivado tanto por los crecientes niveles de temporalidad, como por el uso cada vez más frecuente de las modalidades atípicas de contratación.

Una situación que, sobre todo en los casos A y B, induce la segmentación de los procesos de participación, que sólo incluye la plantilla de la empresa, quedando excluidos los trabajadores autónomos que se ven igualmente afectados por los procesos de innovación.

c) Efectos laborales de los procesos de innovación

Los efectos laborales de los procesos de innovación no pueden explicarse de forma aislada, como consecuencia exclusiva de la incorporación de una determinada tecnología, sino en interrelación con otros factores: desde el contexto macroeconómico y sectorial, a las características estructurales de la empresa –tamaño, producción, dimensión de la plantilla, capital físico y tecnológico, etc.–, su evolución competitiva, su política de gestión de la fuerza de trabajo, o la dinámica de relaciones laborales en el seno de la misma.

Por otra parte, resulta complicado evaluar los efectos laborales de los procesos de innovación, en la medida en que éstos no se producen de forma simultánea en todas las materias. Por ejemplo, mientras la repercusión de la incorporación de una determinada innovación tecnológica sobre el empleo puede ser muy rápida, en cambio sus efectos sobre la salud laboral pueden no manifestarse hasta mucho más tarde.

En este sentido, el análisis de las tres empresas analizadas permite destacar los siguientes aspectos.

Efectos sobre el empleo

En la empresa A, la evolución de la plantilla en los últimos cinco años se caracteriza por su estabilidad y crecimiento, registrando un incremento del 90% de su plantilla estable durante el citado periodo. Se ha producido un incremento de la productividad ligado al uso de las TIC, al la vez que se incrementa la plantilla.

Esta evolución contrasta con las características del empleo creado y la composición de la plantilla de la empresa, en la que los empleados con contrato temporal representan el 36% de total de la plantilla, y se cuenta además con una amplia red de colaboradores integrada por trabajadores por cuenta propia. Una composición de plantilla muy vinculada por otra parte a las características del sector de consultoría, en el que se registran altas tasas de temporalidad.

La empresa B muestra una tendencia más irregular en la evolución de sus niveles de empleo en los últimos años. Tras unos primeros años que registran un incremento de empleo, en los años siguientes se produce una progresiva reducción de la plantilla.

Por otra parte, la composición de la plantilla muestra un alto porcentaje de contratos fijos, con sólo un 5% de contratos temporales pero en cambio se suma a las figuras del becario o *colaborador a la pieza*, ampliamente utilizados en los departamentos de redacción a todas las empresas del sector.

En el caso C se ha conseguido mantener a la totalidad de la plantilla de la empresa, en un marco de negociación de los procesos de reestructuración empresarial.

Efectos sobre la organización del trabajo

La incorporación de innovaciones en los procesos productivos de las empresas ha producido diversos efectos en la organización del trabajo. En particular, en la modificación de los procesos de trabajo, la reorganización interna de las empresas, la unificación y centralización de funciones, o la homogeneización y diversificación de tareas y cambios ocupacionales vinculados a las mismas.

En el caso de la empresa A, la introducción de innovaciones tecnológicas propició una modificación del proceso de trabajo brindando la posibilidad de definir una ***organización flexible del trabajo***, en la que los trabajadores pueden realizar su trabajo a distancia, sin necesidad de desplazarse al centro de trabajo. Este cambio, que afecta al 30% de la plantilla de la empresa, y que permite realizar nuevas actividades, como las tutorías *on-line* o seguimiento de proyectos en realización, se articula a través de dos planes de conectividad, en los que se disponen las diferentes aplicaciones según los perfiles y necesidades de los distintos grupos de trabajadores.

La evolución de la empresa B refleja los efectos de la incorporación de un nuevo sistema editorial en el proceso productivo de una empresa de edición de prensa diaria, con la modificación de sus procesos de trabajo, que conllevan la ***reorganización interna de la empresa***, así como cambios ocupacionales vinculados a la aparición y/o reducción de las tareas de los trabajadores.

Dentro de los cambios producidos en la organización del trabajo, destaca el mantenimiento de los puestos de trabajo y la reubicación de trabajadores de departamentos en los cuales se reducen las funciones y empleados necesarios (*Preimpresión*), a otros en los que solicitan más personal (*Publicidad*) en el nuevo sistema. Vinculados a estos cambios, en la empresa B aparecen cambios ocupacionales, con la desaparición de determinados puestos, el cambio en las tareas, o la pretensión de incorporar nuevas tareas a los periodistas.

En la empresa C la implantación de un sistema integral de gestión de la información ha supuesto la **unificación de los procesos administrativos** de la empresa a nivel europeo, así como la centralización, en tiempo real, de toda la información de la empresa. La unificación y centralización de los procesos de trabajo ha implicado importantes cambios en la estructura interna de la empresa, como son la reorganización de los distintos departamentos, o la homogenización de tareas y funciones.

Efectos sobre las condiciones de trabajo

Un elemento esencial relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías en la empresa son los cambios producidos en los sistemas de **clasificación profesional**. Los tres casos analizados muestran distintas situaciones respecto a la negociación de cambios en estos sistemas de clasificación. La empresa B expresa reticencias a negociar tales cambios, mientras que los casos A y C muestran el proceso y concreción de la negociación de un nuevo sistema de clasificación.

En el caso de la empresa A se estableció un nuevo sistema de clasificación profesional basado en siete categorías profesionales, que sirve de base tanto en el proceso de incorporación de las distintas aplicaciones informativas donde la empresa asigna los distintos dispositivos tecnológicos en función de las necesidades de cada una de las categorías, como para el sistema retributivo, o la gestión del tiempo de trabajo implantado en dicha empresa.

En la empresa B, el sistema de clasificación apenas ha sido modificado con la incorporación del nuevo sistema de trabajo, entre otros motivos por los problemas en negociar los cambios de funciones y tareas de los trabajadores.

Entre ambas situaciones, en la empresa C se ha iniciado un proceso de negociación, asociado a la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en la empresa.

Los procesos de innovación en las empresas analizadas no han supuesto cambios significativos en el sistema de **retribuciones**, que en términos generales conservan las características previas a los cambios.

En las tres empresas analizadas se han negociado Planes de **formación** Anuales, destinados a mejorar la cualificación profesional de la plantilla. Asimismo, se han desarrollado cursos específicos orientados a aquellos trabajadores que han sido reubicados en otras áreas o departamentos de la empresa como consecuencia de los procesos de reestructuración.

En concreto, en la empresa A los cursos de formación realizados dentro del Plan Anual de Formación se han centrado en materias como el *conocimiento del trabajo* y las *tecnologías de la información*, con especial énfasis en los cursos relativos a las aplicaciones incorporadas en los nuevos productos y servicios desarrollados por la empresa. Al mismo tiempo, el Plan de Formación Anual contempla cursos de formación de carácter voluntario a petición del trabajador, sobre materias relacionadas con su puesto de trabajo o trayectoria profesional en la empresa.

En la empresa B, la formación continua realizada como complemento del proceso de innovación tecnológica se realiza a través del Plan Anual de Formación y se enfoca a cursos relacionados con las aplicaciones incorporadas, tanto de carácter general como específico, en cada una de las distintas áreas de trabajo.

Entre los cursos de formación desarrollados se distinguen: cursos de reciclaje profesional; cursos de perfeccionamiento profesional para el desarrollo o actualización del puesto de trabajo; cursos de perfeccionamiento en materias no estrictamente necesarias para el puesto de trabajo; y actividades de formación en materia de prevención de riesgos laborales, dirigidas a mejorar la formación teórica y práctica en esta materia.

Por último, en la empresa C, se han realizado cursos de formación de contenido específico, relacionados con el nuevo sistema de trabajo, así como con el manejo del mismo en diferentes idiomas, dado que se trata de una filial de un grupo transnacional.

En relación a la organización del **tiempo de trabajo**, destaca el caso de la empresa A, donde la incorporación de innovaciones tecnológicas ha permitido a una parte de la plantilla realizar el trabajo a distancia. Por otra parte, estos cambios han inducido un incremento significativo del número de horas extras; una situación que ha motivado la negociación de un acuerdo específico, orientado a la limitación de las horas extraordinarias.

La difusión y aplicación de las innovaciones derivadas de las TIC tiene una creciente incidencia sobre la **salud laboral**, generando nuevos factores de riesgo para los trabajadores. Los problemas más comunes, vinculados al uso prolongado de los ordenadores, afectan a la vista y a las dolencias posturales.

En la empresa A se han detectado situaciones de estrés, asociadas al incremento de las horas y ritmo de trabajo, que se han traducido incluso en bajas por depresión. Una situación que se ha intentado paliar a través del acuerdo sobre limitación de las horas extraordinarias.

En relación a los denominados **ciberderechos**, aunque su tratamiento en los acuerdos alcanzados en las tres empresas no es muy amplio, se han regulado diversos aspectos, orientados a la protección del derecho a la intimidad del trabajador, limitando el control disciplinario del empresario. Asimismo, se ha negociado el uso sindical de las innovaciones tecnológicas, como la disposición en los portales de Intranet de una sección para los comités de empresa.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

El análisis de los tres casos permite extraer varias conclusiones en relación a la participación de los trabajadores en los procesos de innovación.

En primer lugar, hay que remarcar que en las tres empresas la **participación se ha canalizado**, fundamentalmente, a través de los **comités de empresa**. En una de las empresas se ha impulsado además la participación individual de los trabajadores, sin plantearla como sustitutiva de los tradicionales mecanismos de participación colectiva, sino más bien como complementaria.

La existencia de estructuras colectivas de representación y participación es la que ha favorecido, de hecho, las posibilidades que ofrecen otros mecanismos más informales de implicación de los trabajadores.

Un hecho que contrasta con los discursos que buscan contraponer de forma antagónica los valores positivos de la participación individualizada, con los presuntamente negativos de la participación colectiva.

Un segundo aspecto relevante es la adopción en los tres casos de un **enfoque proactivo e integral** sobre los procesos de innovación y sus efectos sobre el ámbito laboral. Ello se ha traducido en acuerdos colectivos que abordan, de manera conjunta, materias de diversos signo, tales como empleo, organización del trabajo, formación, salud laboral o "ciberderechos".

El estudio ha puesto de relieve, igualmente, que la participación de los trabajadores puede desarrollarse en contextos empresariales muy diferentes, como el desarrollo y especialización en un sector emergente, la reconversión de un sector tradicional, o la adaptación de la empresa y trabajadores a procesos de reestructuración.

Esto indica que la implantación de modalidades de participación de los trabajadores no es sólo una cuestión de democratización de las relaciones laborales, sino que puede constituir una parte esencial del proyecto mismo de innovación de las empresas.

En tercer lugar, se han detectado, asimismo, algunas carencias y debilidades significativas en los tres casos, como la escasa **participación de los trabajadores en la evaluación** de los efectos derivados de los procesos de innovación, o un escaso grado de desarrollo en el tratamiento de determinadas materias centrales como la clasificación profesional.

Y finalmente, también hay que subrayar, como un punto crítico, la importante **segmentación de los procesos de participación**; es decir, el hecho de que ni el desarrollo de estos procesos, ni sus resultados, afecten al conjunto de los trabajadores vinculados con la empresa, sino al núcleo más estable de la plantilla.

Una situación que se enmarca en un contexto general de creciente fragmentación de las relaciones laborales, y que constituye uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la participación de los trabajadores en las empresas.

En suma, desde una perspectiva general es posible concluir que –aún con sus carencias y defectos–, estos casos constituyen experiencias relevantes que ejemplifican el compromiso de trabajadores y empresarios para adoptar un enfoque proactivo e integral en el fomento y la gestión de los procesos de innovación.

Algunas experiencias de participación de los trabajadores en los procesos de innovación en la empresa

Jesús Cruces Aguilera
Fundación 1º de Mayo
Pamplona, 9 de junio de 2010

Estructura de la ponencia

1. Introducción general
2. Características de las empresas
3. La participación de los trabajadores en los procesos de innovación tecnológica
4. A modo de conclusión

Objetivo del estudio: analizar la participación de los trabajadores en los procesos de innovación tecnológica

Método y Marco de análisis:

Estudios caso: análisis experiencias para destacar elementos relevantes (no extrapolables)

Participación de los trabajadores:

- ❖ Motivaciones empresariales
- ❖ Gestión colectiva de los procesos de innovación
 - Modalidades de participación
 - Niveles de participación
 - Materias abordadas
 - Momento de la participación
 - Factores condicionantes de la participación
- ❖ Efectos laborales
 - Empleo
 - Organización del trabajo
 - Condiciones de trabajo

Objetivo del estudio: analizar la participación de los trabajadores en los procesos de innovación tecnológica

Método y Marco de análisis:

Estudios caso: análisis experiencias para destacar elementos relevantes (no extrapolables)

Participación de los trabajadores:

- ❖ Motivaciones empresariales
- ❖ Gestión colectiva de los procesos de innovación
 - Modalidades de participación
 - Niveles de participación
 - Materias abordadas
 - Momento de la participación
 - Factores condicionantes de la participación
- ❖ Efectos laborales
 - Empleo
 - Organización del trabajo
 - Condiciones de trabajo

Empresas de diferentes características

Empresa A

- **Grupo de empresas de capital español** creado a finales de los 90, con un tamaño medio, e implantación internacional.
- **Actividad:** gestión de cursos de formación continua y actividades de consultoría asociada a la misma, y la formación continua a distancia basada en las TIC o e-learning

Empresa B

- **Gran empresa de capital español**, con implantación internacional, integrada en uno de los principales grupos de comunicación
- **Actividad:** edición de prensa diaria, suplementos y publicaciones, así como en el desarrollo de la prensa digital

Empresa C

- **Filial de un grupo transnacional** de capital extranjero
- **Actividad:** fabricación y distribución de productos electrónicos de consumo a nivel mundial

1. Motivaciones empresariales

Empresa A

- Estrategia general de la empresa orientada a la especialización en un sector emergente y con posibilidades de expansión
- Incorporación de nuevos productos y/o servicios, una mayor flexibilidad en los procesos de trabajo

Empresa B

- Modernización en su organización funcional y aparato productivo de la empresa
- Marcada por la emergencia y progresiva consolidación del soporte digital

Empresa C

- Centralización, coordinación y optimización de la información entre las diferentes áreas y departamentos de trabajo de todo el grupo empresarial a nivel internacional

2. Gestión colectiva de los procesos de innovación

2.1. Modalidades de participación

Participación a través de los comités de empresa

2.2. Niveles de participación

Se articula de forma similar, en tres niveles:

- a) **Información:** reuniones periódicas entre la dirección y los comités de empresa (facilitar información)
- b) **Consulta:** conocer la opinión de los comités de empresa sobre el proceso de implantación de tecnología
- c) **Negociación:** acuerdos entre la dirección y el comité de empresa sobre diversas materias
- d) En ningún caso, se alcanza el nivel de **cogestión** por parte de los trabajadores

Nivel de negociación

a) Proceso de negociación

Empresa A

Toma de decisión → Consulta departamento → Proceso negociación /
Comité de empresa → Acuerdo

Empresa B

Propuesta del comité de empresa → Visitas a otras empresas del sector
(extranjero) → Proceso de negociación → Acuerdo

Empresa C

Propuesta del comité de empresa → Perspectiva nuevo sistema de la
central del grupo → Proceso negociación con la dirección en España →
Acuerdo

Nivel de negociación

b) Acuerdos (contenido)

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Empleo		X	X
Organización del trabajo		X	X
Tiempo de trabajo	X		
Clasificación profesional	X	X	X
Formación	X		X
Retribuciones	X		X
Salud laboral		X	X
Ciberderechos	X	X	X
Participación			X

2.3. Momento de la participación

Fase de planificación y toma de decisiones: nula participación de los trabajadores

La participación se inicia en la fase de la **Implantación de la tecnología, desarrollo organizativo y análisis de los efectos en el ámbito laboral.**

Existe participación en los **procesos de evaluación de los resultados** de las innovaciones incorporadas

2.4. Factores condicionantes de la participación

Obstáculos

Fragmentación de las relaciones laborales (temporalidad)

Segmentación de los procesos de participación

3. Efectos laborales

3.1. Efectos sobre el empleo

Empresa A

- 5 años, 90% del 90% de la plantilla; proceso hacia la estabilidad en la contratación

Empresa B

- Tendencia irregular; composición alto porcentaje de contratos fijos y figuras laborales "precarias" (becarios y colaboradores)

Empresa C

- Mantenimiento del empleo, en un intenso proceso de reestructuración empresarial a nivel internacional

3.2. Efectos sobre la organización del trabajo

Empresa A:

Organización flexible del trabajo → trabajo a distancia, nuevas actividades de formación, etc.

Empresa B:

Reorganización interna de la empresa → modificación de los procesos productivos y cambios ocupacionales importantes (tareas y funciones de los trabajadores)

Empresa C

Unificación de los procesos administrativos (centralización) → cambios en la estructura interna de la empresa, reorganización de los departamentos y homogenización de las tareas y funciones

3.3. Efectos en las condiciones de trabajo

Clasificación profesional: Empresa A, retenciones; Empresas B y C, negociación de un nuevo sistema de clasificación

Retribuciones: Sin merma en los salarios

Formación profesional: Planes de formación específicos (tecnología y cambios derivados de la reestructuración organizativa de la empresa)

Tiempo de trabajo: Gestión del tiempo de trabajo por los trabajadores; trabajo a distancia; (Empresa A)

Salud laboral: Acuerdos específicos (impacto de la tecnología): uso ordenadores; dolencias posturales; estrés (limitación horas extras)

Ciberderechos: Regulación orientada a la protección del derecho a la intimidad del trabajador, limitando el control disciplinario del empresario

Consideraciones generales

- Participación a través de los comités de empresa
- Enfoque proactivo e integral
- Carencias:
 - Escasa participación en los procesos de evaluación
 - Segmentación de los procesos de participación
- Gestión empresarial: la competencia basada en la innovación y la participación de los trabajadores
- Mejora de las condiciones de trabajo y promoción de empleos de calidad
- Un cambio de modelo de gestión empresarial, ligado a un cambio de modelo productivo
- Perseguir una mayor participación de los trabajadores, en la toma de decisiones (Part. Financiera), así como en los procesos de evaluación

Gracias por su atención.

Jesús Cruces

Coordinador Servicio de Estudios y

Director Hispabarómetro Social de España

Fundación 1º de Mayo

Web: www.1mayo.org

Correo: jcruces@1mayo.ccoo.es