

---

# *La cooperación y la empresa vasca del futuro. Organizaciones éticas y nuevas relaciones entre actores*

*Cooperation and the Basque firm of the future. Ethical organizations and new relationships among actors*

El presente artículo trata de identificar algunas de las bases esenciales para una reflexión abierta sobre modelos de empresa y de relaciones laborales más cooperativos. Nuevos contextos para el diálogo y la negociación junto a nuevas transacciones entre agentes que, superando o moderando la lógica confrontativa clásica del modelo imperante, aporten elementos para reforzar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas vascas a partir del incremento de la cualificación de las personas y de su implicación progresiva en los proyectos empresariales. Un objetivo que debe ser compatible, en todo caso, con la garantía de la cohesión social en un marco de gobernanza que prime las interacciones entre agentes sociales y políticos y la colaboración público-privada.

*Artikulu honen helburua da identifikatzea zein diren funtsezko oinarriak hausnarketa ireki bat egiteko enpresa-ereduei buruz eta lan-harreman kooperatiboei buruz. Elkarrizketa eta negoziatziorako testuinguru berriak, eragileen arteko transakzio berriei batera, zeinak, eredu nagusiaren logika konfrontatibo klasikoa gaindituz edo neurtuz, elementuak ekarriko baitituzte euskal enpresen lehiakortasuna eta jasangarritasuna indartzeko, abiapuntutzat hartuta pertsonen kualifikazioa areagotzea eta haiek gero eta gehiago inplikatzeko enpresa-proiektuetan. Helburu horrek, nolana ere, bateragarria izan behar du gizarte-kohesioa bermearekin, gobernantza-esparru batean, zeinean lehentasuna emango baitaie eragile sozial eta politikoen arteko interakzioei eta lankidetzari publiko-pribatuari.*

This article tries to identify some of the essential bases for an open reflection on business models and more cooperative labour relations. New contexts for dialogue and negotiation together with new transactions between agents that, surpassing or moderating the classic confrontational logic of the prevailing model, contribute elements to reinforce the competitiveness and sustainability of Basque companies based on the increase in qualified people and progressive involvement in business projects. An objective that must be compatible, in any case, with the guarantee of social cohesion in a governance framework that prioritizes interaction between social and political agents and public-private collaboration.

## Índice

---

1. Introducción
2. Una breve referencia histórica. El conflicto juridificado y canalizado a través de la autonomía colectiva como paradigma básico de los modelos de relaciones laborales en la economía del siglo XX
3. El impacto de la crisis de 2008 en las bases del modelo tradicional de relaciones laborales
4. La progresión hacia discursos y prácticas centradas en la revisión y/o moderación del paradigma confrontativo
5. Algunas bases para el debate: elementos preliminares para el proceso de construcción de modelos más cooperativos de relaciones laborales
6. De la lógica confrontativa al modelo de cooperación. Las condiciones necesarias para avanzar en nuevos escenarios
7. La necesidad de repensar las transacciones básicas en el seno de las empresas
8. El reto de la participación de las personas trabajadoras en las empresas. Sus niveles y sinergias
9. A modo de breve recapitulación

### Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** modelos de relaciones laborales, ética empresarial, modelos cooperativos, gobernanza del trabajo.

**Keywords:** labour relations models, business ethics, cooperative models, labor governance.

**Nº de clasificación JEL:** J53, J58, M54.

Fecha de entrada: 11/11/2019

Fecha de aceptación: 09/01/2020

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En las economías desarrolladas de nuestro entorno, la empresa ha sido básicamente un objeto de regulación, en tanto que destinataria de un extenso cuerpo de normas dirigidas a acotar los límites de su actividad interna y externa. De manera progresiva, sin embargo, y más allá de esta perspectiva más tradicional, la empresa ha pasado a contemplarse también como un factor de desarrollo social y un elemento clave para la conformación de un modelo de sociedad más justo y equilibrado, sin detrimento de su propia viabilidad en el mercado. Junto a su responsabi-

lidad con el medioambiente, que ya nadie discute, al menos a nivel teórico, va tomando cuerpo la idea de que la empresa es también un factor esencial para la sostenibilidad de la sociedad misma en su conjunto. En diferentes planos y acepciones, pero básicamente como herramienta de arraigo y proveedora de recursos para el mantenimiento de los modelos de bienestar y, sobre todo, como generadora de empleos y ocupaciones laborales de calidad<sup>1</sup>.

En esta evolución influyen muchos factores, pero voy a limitarme a desarrollar uno de ellos: la necesidad de repensar, en el contexto de una transformación más global, el modo en que se establecen y se desenvuelven las relaciones internas entre empresarios y trabajadores en el seno de las empresas. Mi objetivo es aportar simplemente algunas reflexiones que ayuden a considerar este ámbito de las relaciones laborales no solo como un espacio para la acción externa a través de leyes y disposiciones legales, que es el punto de vista clásico en los Estados de derecho, sino también como un campo para la cooperación interna y como un elemento relevante de atención para la gobernanza pública en sentido amplio.

## 2. UNA BREVE REFERENCIA HISTÓRICA. EL CONFLICTO JURIDIFICADO Y CANALIZADO A TRAVÉS DE LA AUTONOMÍA COLECTIVA COMO PARADIGMA BÁSICO DE LOS MODELOS DE RELACIONES LABORALES EN LA ECONOMÍA DEL SIGLO XX

La aparición del derecho laboral como un ámbito específico de intervención normativa se desarrolló históricamente a partir del reconocimiento de una desigualdad estructural en términos económicos y contractuales entre el empresario y el trabajador, poco apta, en principio al menos, para generar un sustrato propicio a la cooperación. La constatación de esta asimetría real de poder negociador explicaba la intervención correctora del Estado para garantizar un estatus mínimo de derechos a las personas trabajadoras que carecían de herramientas suficientes para negociar de manera directa sus particulares condiciones de trabajo<sup>2</sup>.

En este contexto, y desde el llamado gran pacto social de la segunda postguerra mundial, los Estados de derecho han intervenido en las relaciones laborales, básicamente, a través de dos vías:

- De forma externa, creando un marco jurídico que, sin dejar de asumir la existencia de un conflicto intrínseco entre los intereses del capital y el traba-

<sup>1</sup> De acuerdo con la “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” (*Comisión de las Comunidades Europeas – COM (2002/347)*), la principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo.

<sup>2</sup> Albiol Montesinos, Ignacio *et al.* *Derecho del Trabajo. Tomo I: Fuentes y relaciones colectivas* (Tirant Lo Blanch, Valencia, 2003, pág. 22).

jo, acotaba, limitándolos significativamente, los márgenes de libertad contractual con el propósito de equilibrar las desiguales posiciones de poder entre los empresarios y el personal empleado.

- De modo interno, mediante la apertura de un espacio negociador de base colectiva cuyos protagonistas son los representantes institucionales de los propios empresarios y trabajadores, asentado en el reconocimiento de la libertad sindical y la huelga como derechos fundamentales de rango constitucional<sup>3</sup>.

Conforme a este modelo, los derechos mínimos garantizados por la ley a quienes trabajan por cuenta ajena en régimen de dependencia como un núcleo imperativo indisponible, quedaban superados y mejorados a través de los convenios colectivos, que se fueron configurando progresivamente como una herramienta esencial para la mejora de las condiciones de trabajo y la participación de las personas trabajadoras en la riqueza colectiva.

Durante unas cuantas décadas, el derecho laboral y el desarrollo de la autonomía colectiva, en su doble vertiente negociadora y conflictual, hizo posible así la canalización esencialmente pacífica del conflicto de intereses subyacente a un modelo de relaciones laborales que, con algunas correcciones y matices, permanecía conceptual e ideológicamente asentado en la lógica confrontativa.

### 3. **EL IMPACTO DE LA CRISIS DE 2008 EN LAS BASES DEL MODELO TRADICIONAL DE RELACIONES LABORALES**

A partir del estallido de la crisis en 2008 se ha iniciado, sin embargo, una revisión en profundidad del derecho del trabajo y particularmente del marco normativo de la negociación colectiva que ha venido a alterar de manera significativa el sistema de relaciones laborales en sus dos manifestaciones principales: tanto por la disminución y moderación, en su caso, de las propias normas sustantivas de contenido imperativo, como por el debilitamiento del efecto protector de los convenios colectivos. Estas tendencias son claramente apreciables en la legislación laboral española, que experimentó tres grandes reformas en tres años sucesivos durante la fase más

---

<sup>3</sup> La inclusión de la libertad sindical y del derecho de huelga dentro de capítulo de los derechos fundamentales y las libertades públicas de la Constitución de 1978, dotados por tanto de la máxima protección jurídica, acredita la dimensión social del ordenamiento jurídico constitucional español. Por su parte, el derecho de negociación colectiva, reconocido en el capítulo II del título I CE, se integra en la libertad sindical en su faceta de actividad (más allá del derecho de afiliación individual) y recibe de ella, por tanto, su carácter de pieza básica dentro del Estado Social de derecho. Por último, en ese marco los sindicatos y las organizaciones empresariales asumen, en virtud de un principio de representación institucional de empresarios y trabajadores (STC 70/1982, de 29 de noviembre de 1982) que desborda el círculo de sus afiliados, la negociación y firma de convenios colectivos de alcance general que se aplican obligatoriamente a todo un sector de actividad productiva.

aguda de la crisis (2010, 2011 y 2012)<sup>4</sup>. A través de ellas, aunque con diferente intensidad, se asumió básicamente un discurso mantenido por amplios sectores del pensamiento económico y del mundo empresarial que achacaba a la rigidez del sistema legal una responsabilidad crucial en el proceso de destrucción masiva de empleo, especialmente en las épocas recesivas, y que concebía la legislación laboral previa a la crisis como un lastre para la recuperación económica<sup>5</sup>.

De este modo, a través de los cambios legislativos se optó por resolver las tensiones inherentes a ciertos desajustes del sistema, que ciertamente no cabía negar desde una perspectiva teórica, revisando los equilibrios preexistentes tal y como habían quedado conformados a través de los marcos legales previos a la crisis<sup>6</sup> y ampliando, sin romper o cuestionar en lo fundamental la lógica de confrontación, los márgenes de flexibilidad disponibles para el empresario.

Esta demanda de mayor flexibilidad, tanto interna como externa<sup>7</sup>, en el ámbito de las relaciones laborales ha constituido, en efecto, una reivindicación constante de una buena parte de los representantes institucionales del empresariado desde hace ya unos cuantos años. Desde su punto de vista, reducir el nivel de protección de las condiciones de trabajo y acrecentar el margen empresarial para su modificación unilateral se habría convertido en algo inevitable para permitir la adaptación constante de la oferta empresarial a la evolución del mercado y, en última instancia, para mantener y crear empleo, aunque la calidad intrínseca de las

<sup>4</sup> Tanto la ley 35/2010, como el Real Decreto ley 7/2011, constituyen antecedentes normativos de la reforma laboral de 2012 (ley 3/2012) y comparten con ella el propósito de restar rigidez al modelo legal de relaciones laborales. Sin embargo, la ley de 2012 aceleró de manera abrupta la evolución hacia mayores dosis de flexibilidad, alterando de modo cualitativo, y ciertamente muy profundo, el sistema legal previo, sobre todo en materia de negociación colectiva.

<sup>5</sup> En este sentido, puede consultarse el documento *Nueve propuestas para la reforma de la negociación colectiva en España*. Marzo de 2011. Documento disponible en [www.fedea.org](http://www.fedea.org) (Fundación de Estudios de Economía Aplicada FEDEA).

<sup>6</sup> Antonio Baylos, «El futuro de las normas del trabajo que queremos», Conferencia Nacional Tripartita con motivo del centenario de la OIT. Volumen II, *El futuro del Trabajo que queremos (Madrid 28 de marzo de 2017)*.

<sup>7</sup> La flexibilidad externa hace referencia a la mayor o menor facilidad para el despido (en términos de causas, procedimientos e indemnizaciones) y la interna, a la posibilidad de alterar las condiciones laborales reconocidas a los trabajadores y trabajadoras por los convenios colectivos y los acuerdos de empresa, en función de circunstancias sobrevenidas de carácter económico o productivo, pero manteniendo la relación laboral. De acuerdo con el discurso empresarial mayoritario y buena parte del pensamiento económico (véase la nota previa nº 5), la legislación laboral española previa a la crisis era especialmente rígida en materia de flexibilidad interna, lo que desplazaba los mecanismos de ajuste en las épocas recesivas hacia el empleo, provocando, a pesar de las elevadas indemnizaciones establecidas en la ley para el caso de despido improcedente, unas tasas de paro muy superiores a las medias de la UE. Las reformas laborales españolas, en especial la de 2012, actuaron sobre ambos tipos de flexibilidad incrementando sus márgenes previos, aunque lo hicieron de una forma más intensa sobre la flexibilidad interna, facilitando la modificación empresarial unilateral de condiciones de empleo a través, sobre todo, del debilitamiento de los convenios colectivos.

condiciones en que se desarrolla haya disminuido y su protección jurídica se vea coyunturalmente debilitada<sup>8</sup>.

#### 4. LA PROGRESIÓN HACIA DISCURSOS Y PRÁCTICAS CENTRADAS EN LA REVISIÓN Y/O MODERACIÓN DEL PARADIGMA CONFRONTATIVO

Sin embargo, y en paralelo a este proceso involutivo desde el punto de vista legal, está emergiendo con fuerza y desde diferentes ámbitos, sociales, económicos, académicos e institucionales, otro discurso que advierte de que nuestro modelo socio económico no puede permanecer anclado a medio y largo plazo en una política orientada a la restricción de derechos y en una visión de la mejora competitiva centrada como elemento fundamental en la reducción de costes laborales, con un peligroso efecto derivado en la calidad del empleo. Se ha comenzado a cuestionar así un contexto normativo y una cultura (no solo empresarial, sino también en muy buena medida sindical) que concibe las relaciones entre empresarios y trabajadores a partir de un conflicto de intereses estructuralmente contrapuestos y el sistema laboral como un conjunto de disposiciones y prácticas cuya función primordial es la pacificación o canalización transitoria del mismo, básicamente a través de la determinación del precio del trabajo<sup>9</sup>. Frente a esta visión clásica, el modelo deseable pasaría por superar y trascender el esquema confrontativo y por enriquecerlo notablemente, para posibilitar aportes cualitativos que redunden en el reforzamiento de una competitividad empresarial basada en la calidad de los productos y la mejora de los procesos.

Se trata de un reto insoslayable, sin duda. Afrontarlo exige introducir una mirada nueva que haga posible compartir diagnósticos e identificar intereses no solo coincidentes sino mutuamente interdependientes de empresarios y trabajadores. Este sería el primer paso para avanzar, desde un consenso razonable y sobre un sustrato teórico más sólido, hacia prácticas y acuerdos concretos en el espacio de las negociaciones colectivas y los acuerdos empresariales dentro de un esquema de mayor cooperación.

<sup>8</sup> Esta preeminencia del objetivo de preservar el empleo como bien fundamental, aunque sea en detrimento de la protección jurídica de las condiciones en que se presta, está en la base de las consideraciones que llevaron al Tribunal Constitucional a aceptar la constitucionalidad de la ley 3/2012 de reforma laboral. Según sus propios términos literales (fundamento jurídico IV, STC 8/2015), (la reforma favorece... «la flexibilidad interna en las empresas como alternativa a la destrucción de empleo, buscando el reajuste de la organización productiva para adaptarla a la cambiante situación económica. La norma facilita, entonces, el ajuste racional de las estructuras productivas a las sobrevenidas circunstancias del mercado, fruto de la variable situación económica, con el objetivo de procurar el mantenimiento del puesto de trabajo en lugar de su destrucción, atendiendo así a fines constitucionalmente legítimos».

<sup>9</sup> De manera claramente mayoritaria, las negociaciones colectivas, sobre todo en el nivel supraempresarial, siguen centradas en la fijación y actualización periódica de los salarios y las jornadas como elementos de determinación del precio del trabajo en cada momento.

#### 4.1. **La existencia de antecedentes teóricos y prácticos en torno a planteamientos y proyectos más cooperativos en la vida de las empresas**

Sin duda, frente a los planteamientos más tradicionales, existen y han existido también en el pasado propuestas, reflexiones y proyectos con voluntad de integrar intereses comunes del empresariado y los y las trabajadoras, sobre todo en el campo de la organización del trabajo. Se trata de una tendencia que se percibe tanto en ciertos discursos teóricos como en algunas prácticas empresariales y sindicales concretas.

En el ámbito doctrinal especializado, algunos expertos ya venían insistiendo, bastante antes incluso de la gran recesión de 2008, en la necesidad de reforzar los elementos más cooperativos, específicamente en las dinámicas de negociación colectiva.

En este sentido, por ejemplo, en el informe sobre el futuro del trabajo y el empleo realizado para la Comisión Europea por el grupo de expertos europeos coordinado por Alain Supiot<sup>10</sup>, hace ya más de dos décadas, se destacaba expresamente que la «*negociación colectiva se ha convertido en un factor esencial de la organización del trabajo*» y que esta –aunque probablemente de forma asimétrica y desigual en el conjunto de los países europeos– «*funciona como un instrumento de colaboración ante los cambios y la organización del trabajo... (permitiendo) «nuevas formas de diálogo social que no versan ya sobre las condiciones de trabajo, sino sobre su organización».*

Igualmente, y en un plano más concreto, se han desarrollado proyectos empresariales, de forma especialmente significativa en Euskadi, que incorporan a sus relaciones internas paradigmas más cooperativos y con una mayor implicación de las personas, sobre todo en el entorno de la llamada economía social. Muy posiblemente, estas realidades empresariales constituyen buenos precedentes para el impulso de políticas y prácticas de mayor colaboración en las empresas, aunque sin desconocer, en modo alguno, sus especificidades<sup>11</sup>.

#### 4.2. **La emergencia de nuevos debates en torno a la necesidad de la revisar los modelos clásicos de relaciones laborales**

Es cierto que las reformas del marco laboral a partir del estallido de la crisis de 2008, al provocar un debilitamiento de los mecanismos legales clásicos de

<sup>10</sup> Alain Supiot (coordinador) *Transformaciones del trabajo y futuro del derecho del trabajo. Informe para la Comisión Europea*, edición en castellano bajo la coordinación de la Universidad Carlos III de Madrid (Tirant lo Blanch, Valencia 1999).

<sup>11</sup> La llamada economía social incluye, en todo caso, experiencias muy diversas que van desde iniciativas empresariales sin ánimo de lucro en el ámbito del tercer sector, pasando por sociedades mercantiles laborales orientadas al beneficio económico, pero cuyo capital mayoritario pertenece a sus trabajadoras y trabajadores, hasta sociedades cooperativas dotadas de una regulación jurídica específica y cuyos socios no desarrollan su actividad a través de un contrato laboral. Como es fácil de advertir, no conforman, por tanto, un universo homogéneo que permita trasladar de modo sencillo a las empresas ordinarias sus experiencias de éxito, sobre todo en relación con el grado de implicación de las personas.

protección de las condiciones de trabajo, agudizaron como efecto inmediato la confrontación. Pero este incremento de las tensiones derivadas de aquellas modificaciones legales ha servido también, de una forma quizá un tanto paradójica, como caldo de cultivo para la emergencia (o si se prefiere, el afianzamiento) de otros discursos que, más allá de las reivindicaciones frente a la pérdida de derechos, o junto a ellas, advierten de la insuficiencia de estas medidas restrictivas a medio y largo plazo. Discursos que se van gestando desde ámbitos<sup>12</sup> y bajo puntos de vista parcialmente diferentes<sup>13</sup>, pero casi todos ellos bajo el denominador común de destacar la relevancia de unas relaciones laborales notablemente más inclusivas como factor clave para la competitividad de las empresas dentro del mercado global.

#### 4.3. **La dimensión ética de las organizaciones empresariales como palanca adicional para impulsar el tránsito hacia modelos más cooperativos**

En el ámbito de las organizaciones empresariales, la reflexión sobre la necesidad de incorporar elementos éticos al objetivo empresarial clásico de maximizar los beneficios para sus propietarios y accionistas, ha estado mayoritariamente ligada al concepto de la responsabilidad social<sup>14</sup>. Un concepto notablemente más desarrollado y con un contenido algo más preciso que las referencias genéricas a la relevancia de un marco ético de actuación para las empresas<sup>15</sup>.

A través de ella se ha ido interiorizando en las organizaciones una nueva visión de la gestión empresarial que ha sido asumida como un valor adicional y estratégico para las empresas, no solo en los discursos teóricos y académicos

<sup>12</sup> XVIII Congreso Eusko Ikaskuntza, «Los nuevos modelos de empresa y relaciones laborales» (pág. 38 y ss) *El futuro que nos (re)une-Geroa Elkar-Ekin. Bases del libro blanco*. <http://www.eusko-ikaskuntza.org/eu/congresos/>. En el mismo sentido, puede consultarse la proposición no de ley aprobada por unanimidad en el Parlamento Vasco en fecha 27 de septiembre de 2018, en relación con un «modelo inclusivo participativo vasco de empresa» ([www.legebiltzarra.eus](http://www.legebiltzarra.eus)).

<sup>13</sup> Sobre una visión empresarial del modelo, la llamada *Cátedra nuevos modelos de relaciones laborales* impulsada por la Confederación Vasca de empresarios (Confebask), en [www.confebask.es](http://www.confebask.es). Desde una perspectiva sindical, puede consultarse la publicación digital de la Confederación Sindical de Comisiones Obreras *Hacia un modelo de relaciones laborales participativo y su implicación en los organismos autónomos de solución de conflictos* (Madrid, 14 de noviembre de 2018) (Fundación Sima y CCOO) <http://www.ccoo.es>

<sup>14</sup> Un desarrollo amplio del concepto se puede consultar en *La dimensión ética de la responsabilidad social*, Begoña Arrieta Heras y Cristina De la Cruz Ayuso (Universidad de Deusto 2005). En especial, su capítulo V, páginas 75 y ss.

<sup>15</sup> Sobre las acciones de promoción, fomento e implementación de la responsabilidad social, constituye una buena guía el *Libro verde de la Comisión Europea* (COM (2001) «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas»). Puede consultarse también la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las empresas, aprobada por el consejo de ministros del 24 de octubre de 2014, y el vigente Plan de Actuación 2017-2020 para la Responsabilidad Social, aprobado por el Departamento de Trabajo y Justicia del País Vasco.



sino también en el seno de las propias organizaciones productivas. Como recoge ya casi dos décadas la Comisión Europea<sup>16</sup>, las consultas realizadas a las empresas «reflejan un amplio consenso... en relación con la importancia estratégica de la responsabilidad social para garantizar su éxito comercial a largo plazo». A pesar de que, como también se advertía en este mismo documento, «la mayoría de las empresas están de acuerdo con el impacto positivo de la responsabilidad social en la competitividad a largo plazo, (pero) no están en condiciones de cuantificar, sin embargo, dicho efecto».

Desde mi punto de vista, este discurso sobre la dimensión estratégica de la responsabilidad social empresarial puede favorecer también, aunque desde una perspectiva más tangencial, el avance hacia modelos de empresa más cooperativos y, en todo caso, contribuye a enriquecer la reflexión sobre ellos. En primer lugar, porque ha permitido transitar desde un modelo de gestión *shareholder* basado en la idea de que el objetivo prioritario y la responsabilidad única de la empresa reside en la creación de valor para sus accionistas y en la búsqueda de la «superentabilidad», hacia un modelo «pluralista o de *stakeholders*»<sup>17</sup>, razonablemente asentado en la actualidad y orientado a la tutela de los intereses legítimos de cualquier grupo o individuo que pueda afectar o puede ser afectado por los objetivos de la empresa. Y no es dudoso que entre estos *stakeholders* se encuentran, ocupando una posición central, los trabajadores y trabajadoras cuyo empleo y condiciones materiales de vida dependen de la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en la que desarrollan su actividad.

Muchas de las teorías sobre el concepto de la responsabilidad social la vinculan de forma expresa al incremento de la cooperación en el seno de las organizaciones<sup>18</sup>. Una perspectiva totalmente alineada con el objetivo de progresar hacia modelos de relación que mitiguen la confrontación y favorezcan la implicación de las personas y la cooperación entre agentes como los vértices de un nuevo paradigma.

<sup>16</sup> Comunicación de la comisión de las comunidades europeas, una contribución al desarrollo sostenible (COM 2002/347).

<sup>17</sup> En palabras de M. Hopkins (*The planetary bargain: Corporate Social Responsibility comes of Age*) (London 1999), los *stakeholders* serían «aquellas personas o grupos que tienen, o reclaman tener, derechos, intereses o propiedades en una empresa y sus actividades presentes, pasadas o futuras».

<sup>18</sup> Se pueden consultar las referencias a la cooperación entre sujetos como elemento clave del concepto de «razonabilidad» frente a la idea clásica de la racionalidad económica, desarrollado por John Rawls en su famosa obra *La Teoría de la Justicia*. A partir de esta dimensión novedosa que incide en la necesidad de trabajar consensos y acuerdos entre iguales, se puede afirmar que «dado que lo razonable es –según Rawls– una virtud de las personas comprometidas con la cooperación, tal vez haya pocas situaciones humanas en las que la cooperación sea más necesaria y más característica que en las organizaciones empresariales», *La dimensión ética de la responsabilidad social*. (op. cit. página 120).

## 5. **ALGUNAS BASES PARA EL DEBATE: ELEMENTOS PRELIMINARES PARA EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE MODELOS MÁS COOPERATIVOS DE RELACIONES LABORALES**

### 5.1. **El contexto socio-económico actual**

Con las lógicas incertidumbres propias de la globalización y la interdependencia creciente entre los sistemas políticos y económicos nacionales y locales, y aunque al redactar este artículo se asume ya por la mayoría de analistas que hemos entrado en el horizonte de una desaceleración generalizada del crecimiento, la recuperación económica puede entenderse razonablemente consolidada tras una década de profunda crisis. Después de un lustro de crecimiento de la economía vasca, casi nadie duda en particular de que ha llegado el momento de trasladar parte de la riqueza recuperada a las rentas salariales<sup>19</sup>, no solo para apuntalar sobre bases más sólidas esta recuperación sino, de modo más específico, como un presupuesto necesario para impulsar la cualificación del empleo y garantizar un modelo de competitividad basado en procesos y productos dentro de una economía cambiante y global. Es, por tanto, en este contexto post crisis en el que necesitamos establecer las bases para asentar en el espacio de las relaciones laborales nuevos modos de relación notablemente más cooperativos.

### 5.2. **La concurrencia de elementos heterogéneos**

Como es obvio, no es sencillo definir, y mucho menos aún desarrollar con una cierta profundidad, todos los elementos que conformarían un nuevo modelo de relaciones laborales, pero creo necesario apuntar al menos alguno de ellos para contextualizar de manera adecuada la reflexión.

#### a) **Elementos externos, normativos y competenciales**

Se trata de aspectos vinculados con la regulación legal del trabajo asalariado y de sus estructuras básicas.

En mi opinión, y reconociendo que la CAPV no tiene competencias directas para incidir en ellos<sup>20</sup>, lo que condiciona de manera sustancial su margen de

<sup>19</sup> Son numerosas las voces que se pronuncian en favor de un incremento generalizado de salarios en función de la evolución positiva del crecimiento. Sin dejar de reconocer que existen empresas e incluso sectores de actividad que siguen atravesando dificultades económicas coyunturales, no parece razonable invocar ejemplos particulares como justificación para mantener las restricciones generalizadas, sin perjuicio claro está de la utilización de los mecanismos legales que proceda para hacer frente a situaciones de necesidad objetiva y suficientemente acreditadas en cada empresa. En este sentido, *Informe socio laboral 2018 del Consejo de Relaciones Laborales* (presentación) [www.crl-lhk.eus](http://www.crl-lhk.eus).

<sup>20</sup> Como es sabido, la legislación laboral es competencia del Estado (art. 149.7 CE), lo que ha sido interpretado por la jurisprudencia constitucional en sentido material y no estrictamente formal e incluye, por tanto, toda la actividad normativa básica y de desarrollo (reglamentos ejecutivos). Entre otras muchas, pueden consultarse la STC 61/2015 de 18 de marzo y la STC 81/2017 de 22 de junio. SSTC 194/2012, de 31 de octubre, 27/2014, de 13 de febrero, y 61/2015, de 18 de marzo. De acuerdo con esta doctrina, corresponde al Estado la competencia exclusiva en legislación laboral sin que ningún

actuación, los elementos centrales de este primer nivel serían básicamente dos: un marco normativo que contribuya a la estabilización y normalización de la negociación colectiva, y una revisión y actualización de los mecanismos de participación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas.

### ***a.1) El carácter estratégico del marco normativo de la negociación colectiva***

Para facilitar cualquier propuesta viable de revisión del modelo confrontativo de relaciones laborales y para mitigar y corregir la lógica del conflicto estructural inherente a él, sería preciso, en primer lugar, recuperar una negociación colectiva normalizada que (re)coloque el acuerdo en el centro del sistema. Es verdad que la estabilización de la negociación colectiva parece –y lo es, básicamente– un cometido propio sobre todo del diálogo bilateral entre sindicatos y organizaciones empresariales, pero sus posibilidades de éxito se ven claramente condicionadas por el marco legal en el que este diálogo social se desenvuelve y, más específicamente, por las reglas que disciplinan los procesos negociales<sup>21</sup>.

Con frecuencia se pone el acento en la necesidad de una negociación centrada en el nivel de la empresa como el punto nuclear para construir nuevos paradigmas de confianza y colaboración entre agentes, restando relevancia, cuando no acusándola de ser uno de los elementos principales de la rigidez del sistema, a las negociaciones supraempresariales (sectoriales)<sup>22</sup>. Una negociación en las propias empresas, más rica en contenidos y más flexible en procedimientos, es, sin duda, un elemento relevante para propiciar el avance hacia modelos menos confrontativos, pero en mi opinión es imprescindible normalizar en paralelo las negociaciones colectivas en el nivel sectorial. Al menos por dos razones.

La primera es que toda empresa, con independencia de la calidad de su propio proyecto e incluso de la excelencia de sus prácticas, se desenvuelve en un contexto

---

espacio de regulación externa les quede a las Comunidades Autónomas, de manera que estas «únicamente pueden disponer de una competencia de mera ejecución de la normativa estatal. En este esquema, a la CAPV le resta únicamente la competencia de simple ejecución de la legislación estatal (art. 12.2 EAPV).

<sup>21</sup> En este sentido, las reformas laborales de 2011 (RD ley 7/2011) y muy especialmente la de 2012 (ley 3/2012) afectaron a casi todos los elementos del marco normativo para la negociación colectiva del título III del Estatuto de los Trabajadores. Pero de modo especial debilitaron el convenio colectivo al declarar su pérdida de vigencia por falta de renovación en el plazo máximo de 12 meses desde su denuncia (la llamada limitación temporal de la ultractividad). Esta norma, que condiciona de manera muy sustancial las estrategias negociadoras, en la medida en que la presión sindical puede traducirse finalmente en el decaimiento del convenio y la pérdida de los derechos reconocidos en él, ha provocado, en efecto, una disminución significativa de la tasa de cobertura de la negociación colectiva, sobre todo en el ámbito sectorial. Ocho años después de la reforma, casi 90.000 personas (aproximadamente el 15% del total de la población asalariada del sector privado en Euskadi) han perdido la cobertura de su convenio previo (*Consejo de Relaciones Laborales, Informe socio laboral 2018* ([www.lhk-crl.eus](http://www.lhk-crl.eus))).

<sup>22</sup> *Nueve propuestas para la reforma de la negociación colectiva en España*. Marzo de 2011 (Fedea).

más amplio que incluye a una extensa red de agentes con quienes interactúa de modo constante<sup>23</sup>. Parece obvio que el funcionamiento de esta red, en condiciones mínimas de eficacia, requiere de un cierto nivel de bienestar colectivo y de cohesión social que trasciende a la estricta realidad de la empresa como unidad productiva aislada. Y hasta ahora, al menos, ha sido la negociación sectorial la que ha posibilitado una extensión razonable de la riqueza a muy amplios sectores de la población.

La segunda razón es de naturaleza puramente objetiva y de carácter más instrumental, pero está conectada con la anterior. Nuestro tejido productivo está integrado en su gran mayoría por pymes y micropymes que no pueden prescindir de negociaciones y acuerdos colectivos sectoriales como el marco básico para la ordenación de sus relaciones laborales<sup>24</sup>.

### ***a.2) Las herramientas legales para la participación en la empresa***

En segundo lugar, creo que sería también necesario repensar las reglas legales actuales para la participación de los y las trabajadoras en las empresas. El modelo legal español de participación se asienta en órganos externos a la estructura de gestión y control de la organización empresarial (delegados/as y comités de empresa) a los que se atribuyen básicamente funciones directas de negociación de condiciones de trabajo (convenios colectivos) y de seguimiento y vigilancia del cumplimiento de las normas legales y convencionales por parte del empresario. Un modelo que no impulsa ni favorece, sin embargo, una implicación real en la gestión de las empresas de los y las trabajadoras, lo que requiere una presencia más activa de sus representantes en los órganos internos de administración o gobierno<sup>25</sup>.

En este sentido, son numerosos los especialistas del mundo del derecho laboral que abogan por revisar la equiparación sustancial de competencias entre los sindicatos y la representación unitaria (comités y delegados y delegadas de empresa) en materia de negociación colectiva<sup>26</sup> y por separar sus funciones respectivas atribuyendo a los representantes electos (comités y delegados/as) competencias expresas y

<sup>23</sup> Ver nota previa, nº 17.

<sup>24</sup> De acuerdo con datos del Instituto Vasco de Estadística (Eustat), el 93% de las empresas en Euskadi tiene una plantilla inferior a 9 personas.

<sup>25</sup> De acuerdo con la Proposición no de ley del Parlamento Vasco (27 de septiembre 2018), uno de los elementos que caracterizarían el modelo de empresas inclusivo participativo vasco sería precisamente la presencia de algún representante de los trabajadores en el órgano de gestión de la empresa (punto 2.2 del modelo, dentro del apartado 2º «la participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados y/o en la propiedad»).

<sup>26</sup> Ver el apartado VI «conclusiones sobre representación y participación de los trabajadores en las empresas», del documento *Por un nuevo marco legislativo laboral. Conclusiones del grupo FIDE sobre una ordenación legal consensuada del trabajo y las relaciones laborales* ([www.fidefundación.es](http://www.fidefundación.es)).

cauces adecuados para una implicación mayor en la actividad interna de las empresas, dentro de un modelo más orientado a favorecer la co-gestión<sup>27</sup>.

Aunque la definición del marco para la participación en la empresa entra dentro de las competencias de regulación sustantiva, existe un amplio margen para el diseño pactado a través de la negociación colectiva de estructuras y herramientas dirigidas a incrementar el grado de intervención efectiva de los trabajadores y trabajadoras en las decisiones de gestión y en la definición estratégica del proyecto empresarial.

**b) Elementos internos: diálogos extensos y abiertos (de carácter tripartito y bipartito) para sentar las bases pactadas de nuevos modelos de relaciones laborales**

Ahora bien, para la transformación efectiva del modelo dominante de relaciones laborales no bastan las modificaciones normativas. Es necesario también activar, enriquecer y sostener espacios de dialogo social institucionalizado.

La negociación colectiva constituye, como ya se advirtió al inicio, una de las señas de identidad básicas de los sistemas modernos de regulación del trabajo asalariado. Pero en su concepción más tradicional y de forma coherente con una visión escindida, y por tanto excluyente, de los intereses de empresarios y trabajadores, se ha centrado en la mejora de los derechos de los y las asalariadas como objetivo sindical preferente y en la presión negociadora como método básico para forzar los acuerdos y vencer las resistencias empresariales. A pesar de las llamadas reiteradas al enriquecimiento de contenidos de los convenios como una de las asignaturas pendientes de la actual negociación colectiva, esta sigue mayoritariamente centrada en la fijación del precio del trabajo (jornada/salario).

La búsqueda de un mayor grado de cooperación como un elemento novedoso de los modelos de relaciones laborales no pretende, como parece obvio, negar a los agentes sindicales ni a los representantes de las y los trabajadores en las empresas esa función atributiva de derechos para la mejora de sus condiciones de empleo. Únicamente persigue matizar (enriquecer) los términos de la ecuación, superando la dicotomía simple entre trabajo (como obligación) y precio (como contraprestación determinada por el salario y la jornada) e introduciendo en ella

<sup>27</sup> En relación con los modelos comparados en Europa, puede consultarse el nº 109 de la *Revista de Asociación Española de Derecho de Trabajo y de la Seguridad Social*, estudio monográfico sobre la «Participación de los trabajadores en la gestión del cambio en la empresa: entre modelos normativos y cultura de empresa», coordinado por Juan Pablo Landa Zapirain. En especial, la primera parte, en la que se analizan específicamente las experiencias en Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. Un análisis detallado de los modelos de co-gestión en Europa se contiene también en el trabajo de Sara Lafuente Hernandez: «La co-gestión en Europa, perspectivas para las relaciones laborales en España». *Hacia un modelo de relaciones laborales participativo y su implicación en los organismos autónomos de solución de conflictos*, (op, cit. Pág. 25 y ss).

la necesidad de fortalecer y garantizar la viabilidad del proyecto empresarial como premisa previa para un reparto equitativo de las utilidades obtenidas. Igualmente, y en la medida en que el incremento de esta cooperación contribuya a la generación de un clima de trabajo más compatible con las aspiraciones vitales y profesionales de las personas, es razonable suponer que también aumentarán las posibilidades reales de mejorar sus estándares de vida y de bienestar.

En todo caso, la enunciación de este objetivo como una aspiración teórica ampliamente compartida desde diversos sectores no puede ocultar las dificultades reales para sentar las bases de una nueva cultura de cooperación como premisa necesaria, aunque no suficiente, para identificar y abordar nuevas prácticas negociales que sean más compatibles y coherentes con modelos más inclusivos.

## 6. **DE LA LÓGICA CONFRONTATIVA AL MODELO DE COOPERACIÓN. LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA AVANZAR EN NUEVOS ESCENARIOS**

Al comienzo de la presente reflexión se aludía a las empresas como un factor clave para un desarrollo económico y social equilibrado y no simplemente como organizaciones dirigidas a la obtención de beneficio económico para sus propietarios. Es evidente que al incorporar esta nueva perspectiva al análisis se abre un espacio de contornos difusos en el que se mezclan intereses estrictamente privados con otros de naturaleza colectiva y carácter público. La empresa deja de ser exclusiva o preferentemente un objeto de regulación normativa, tanto de sus relaciones internas (con accionistas y trabajadores) como externas (con clientes, proveedores o administración pública), para convertirse de manera progresiva en un elemento esencial para la estabilidad y la cohesión del conjunto de la sociedad; como sustento principal de un empleo de calidad y como herramienta básica para la distribución primaria de la riqueza a través de sueldos y retribuciones<sup>28</sup>.

Este cambio de visión afecta indudablemente también a los modelos emergentes de gobernanza pública. Desde mi punto de vista, a pesar de las dificultades para concretar con más detalle en qué habrían de consistir estos nuevos paradigmas de relación entre agentes privados y públicos en el ámbito de las relaciones laborales, me parece evidente que ya no es posible trazar una línea nítida que separe dos niveles diferenciados y desconectados entre sí: la negociación directa entre organizaciones sindicales y empresariales en defensa de sus intereses particulares (y naturalmente confrontados) y la interlocución de estos con los gobiernos en representación y apoyo de sus posiciones respectivas.

<sup>28</sup> Alberto Alberdi Larizgoitia. Aportaciones al foro de socio economía sobre «modelos de empresa y relaciones laborales» (XV Congreso Eusko Ikaskuntza, *El futuro que nos (re)une - Geroa Elkar-Ekin*, (Bilbao 7 de junio de 2018) <http://www.eusko-ikaskuntza.org/eu/congresos/>

La base de la cooperación público-privada reside en identificar espacios de confluencia entre los dos ámbitos. Y para ello parece imprescindible definir en un foro común los presupuestos fundamentales necesarios para hacer compatibles la participación justa de todas las personas en la riqueza colectiva –y, por tanto, la mejora de la calidad de vida en general– con empresas más eficientes y competitivas.

## 7. LA NECESIDAD DE REPENSAR LAS TRANSACCIONES BÁSICAS EN EL SENO DE LAS EMPRESAS

En mi opinión, la modernización y el enriquecimiento de las relaciones laborales pasa por dos líneas de avance principales: por un lado, asumir funciones de carácter más organizativo hacia el interior de la empresa<sup>29</sup>; por otro, repensar las transacciones básicas en términos de derechos y obligaciones.

Con respecto a la primera, resulta imprescindible abordar, tal y como ya ha quedado apuntado, la creación de estructuras de participación mucho más próximas al modelo de cogestión; bien a través de reformas legales, bien mediante acuerdos específicos, o, incluso, a través de decisiones empresariales unilaterales.

Con respecto a la segunda línea de avance, la búsqueda y explicitación de nuevos contenidos y transacciones más compatibles y mejor alineadas con las necesidades, los deseos y las aspiraciones de las personas, no parece existir otro camino que el diálogo y la negociación. El campo para avanzar en este terreno es tan extenso como complejo. Sin ánimo exhaustivo y sin un propósito de jerarquización relativa entre ellos, podrían citarse como ejemplos significativos para el diálogo permanente y el acuerdo al menos las siguientes materias: la formación y cualificación de las personas dentro de un proceso permanente de adaptación de perfiles profesionales y competencias; la preservación de la salud laboral y el bienestar físico y psíquico como premisa imprescindible para el desarrollo de un trabajo digno; la igualdad entre mujeres y hombres y la consiguiente superación de las brechas salariales y de condiciones materiales de empleo entre unos y otros, no solo como una aspiración legítima en términos de estricta justicia sino como vector estratégico para mejorar la competitividad de las empresas a través de la activación del talento; la gestión de la diversidad múltiple en organizaciones progresivamente más complejas; la búsqueda de mecanismos de conciliación corresponsable para la asunción equilibrada de las cargas extralaborales; la compatibilización al margen de cargas familiares y para el conjunto de las personas trabajadoras de la vida personal y profesional mediante la adecuación y revisión de los espacios de trabajo y la flexibilización de los horarios y las jornadas; la búsqueda de sistemas de retribución que garanticen la participación efectiva, equitativa y justa de trabajadores y trabajadoras en el

<sup>29</sup> Alain Supiot (coordinador) *Transformaciones del trabajo y futuro del Derecho del Trabajo* (op.cit.).

incremento de valor de los proyectos empresariales, junto con una mayor implicación en los riesgos derivados de la actividad empresarial (lo que solo parece viable en un clima de transparencia y en el contexto de modelos de gestión notablemente más participativos); el establecimiento de cauces, procedimientos y mecanismos ágiles y eficaces para mejorar la flexibilidad interna de las empresas y facilitar su adaptación permanente a las condiciones del mercado...

Tal y como aparecen enunciados, parece claro que ninguno de estos objetivos resulta alcanzable sin la apertura de amplios procesos de negociación y acuerdo. Pero tampoco pueden ser abordados en un espacio exclusivamente privado y en el marco estricto de las relaciones internas entre empresas (organizaciones empresariales) y trabajadores (sindicatos y comités de empresa). En todos ellos es posible detectar, en mayor o menor grado, no solo aquella confluencia de intereses privados y públicos a la que se ha hecho referencia en el apartado anterior, sino un margen muy amplio para la interacción con otras iniciativas y políticas públicas.

En efecto, la búsqueda de la igualdad, la gestión de la diversidad, la promoción de la salud, el mantenimiento de un empleo de calidad con sus consecuencias derivadas en términos de estabilidad laboral y remuneración suficiente, la cualificación de las personas a través de la formación y la adaptación permanente de competencias y, en definitiva, el incremento progresivo y razonable del nivel de vida, son en todo caso objetivos primarios de la acción de gobierno. Lo deben ser en el siglo XXI tanto como lo fueron en el siglo XX, especialmente en las fases de consolidación de los Estados sociales de derecho, aunque, con toda seguridad, debemos repensar los presupuestos y principios desde los que se diseñan, se planifican y se implementan las políticas necesarias para alcanzar aquellos objetivos políticos.

En el contexto actual no parece suficiente una simple intervención externa mediante la creación e imposición de marcos normativos que reconozcan derechos –mínimos– y establezcan obligaciones legales; ni una acción de gobierno centrada, de manera exclusiva o preferente, en el desarrollo de acciones de fomento y de promoción de la iniciativa privada mediante programas de subvenciones y ayudas. Es necesario, por el contrario, canalizar aquellas políticas públicas hacia esquemas de concertación e interiorizar que la revisión de los modelos laborales y de los equilibrios en el seno de las empresas trasciende de los intereses estrictamente privados. De ahí la necesidad ineludible de revisar y repensar también los modelos de gobernanza para avanzar en la colaboración público privada y para progresar de modo coherente y sobre la base de amplios consensos entre agentes en la búsqueda de nuevos paradigmas de cooperación.



## 8. EL RETO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LAS EMPRESAS. SUS NIVELES Y SINERGIAS

Aunque se analice en último lugar, en la transición hacia nuevos modelos de empresa ocupan una posición muy relevante tanto el debate sobre la cultura de la participación de las y los trabajadores en las empresas y la reflexión sobre el diseño e implementación de marcos, como las políticas que impulsen, favorezcan y doten de seguridad jurídica a los acuerdos para avanzar en este campo.

### 8.1. La necesidad de distinguir varios niveles de participación, sin perjuicio de las sinergias respectivas entre unos y otros

Frecuentemente se habla de la participación de las personas trabajadoras en las empresas diferenciando tres niveles: la gestión, los resultados y la propiedad. Desde mi punto de vista, sin embargo, la verdadera frontera se debería establecer entre la gestión y los resultados, de una parte, como manifestaciones naturales, aunque no idénticas, de un mayor grado de implicación de trabajadores y trabajadoras en las empresas y la participación en la propiedad, de otra, como un verdadero paso cualitativo no siempre vinculado a los anteriores.

Las fórmulas y mecanismos de participación en la gestión y los resultados (ambas susceptibles de articularse mediante acuerdos directos en el marco de las empresas) actúan a menudo como una suerte de círculo virtuoso, ya que la apertura de cualquiera de estos dos espacios propicia e impulsa de forma natural el crecimiento del otro. Parece difícil concebir una mayor participación en la gestión/gobierno de las empresas sin un correlativo efecto en las retribuciones de las personas, progresivamente más vinculadas a los resultados; y, en sentido inverso, resulta incomprensible la implantación de políticas empresariales que impulsen una participación en el beneficio que no se traduzca en paralelo en una mayor implicación del conjunto de las personas de la empresa en la gestión del proyecto.

Ambas esferas comparten por ello ciertos elementos comunes. En primer lugar, requieren de la existencia de canales y cauces por los que fluya una información adecuada, suficiente, comprensible y actualizada sobre la situación de la empresa en cada momento y, en segundo lugar, solo pueden asentarse en un incremento progresivo de la confianza entre todos los agentes implicados.

A pesar de su diferente naturaleza, en un caso (cauces y canales de comunicación e información) claramente más concreta y objetivable; y en el otro (la confianza) notablemente más difusa e intangible, ambos son al mismo tiempo premisa y efecto el uno del otro e interactúan entre sí de manera constante.

Como antes se ha señalado, y con independencia de que las estructuras legales actuales no estén especialmente concebidas para impulsar o favorecer este modelo de participación interna, existe un amplio espacio para implementar mediante acuerdos,

e incluso decisiones unilaterales de gestión empresarial, fórmulas que favorezcan el incremento de la participación en estos dos niveles: la gestión y los resultados.

A su vez, es fácil percibir en estos dos primeros niveles un amplio margen para la colaboración público-privada. En especial, mediante la puesta en marcha de programas y acciones de capacitación y formación que trasciendan de las competencias y habilidades puramente profesionales de las personas e incidan en aprendizajes más transversales y más conectados con la gestión integral de las empresas. Aunque estas acciones sean diseñadas y financiadas desde las administraciones públicas, parece evidente que deben estar alineadas con las necesidades e intereses reales de las empresas y de los trabajadores y trabajadoras, formando parte de un marco de gobernanza que fomente el diálogo y la colaboración entre los agentes públicos y privados.

## 8.2. **La participación en la propiedad como una herramienta que favorece de forma directa la continuidad y sostenibilidad de los proyectos empresariales**

Creo que es difícilmente cuestionable que la participación de las personas trabajadoras en la propiedad de las empresas incrementa de modo notable, y salvo supuestos excepcionales, su implicación en el proyecto empresarial. Y en este sentido es adecuada para propiciar desde una perspectiva general el reforzamiento y la sostenibilidad de aquellas.

Sin embargo, y a diferencia de lo que se ha indicado en el apartado anterior, no parece existir una correlación clara o una línea de continuidad directa entre esta vía y los otros dos niveles de participación previamente analizados. La apertura de canales de mayor participación en la gestión y/o en los resultados no es siempre un camino para el acceso de los trabajadores a la propiedad; y a la inversa, la toma de acciones y/o participaciones en el capital de la empresa no constituye necesariamente un paso para la generación de modelos de mayor participación en la gestión del conjunto de la plantilla.

El análisis en profundidad de los numerosos efectos y derivadas vinculadas al incremento de la participación de trabajadores y trabajadoras en la propiedad de las empresas<sup>30</sup> desborda el objetivo de un trabajo como este y requiere probablemente de estudios mucho más pormenorizados y de la apertura de foros específicos de debate ente agentes sociales (sindicales y empresariales), políticos e institucionales. En todo caso, creo que resulta adecuado dejar constancia de que en torno a este nivel de participación concurren al menos dos notas características que, en mi opinión, con-

---

<sup>30</sup> Me refiero a las empresas ordinarias y no a las sociedades laborales, que son aquellas cuyo capital pertenece de forma mayoritaria a los trabajadores y trabajadoras. En todo caso, la nueva ley de sociedades laborales 44/2015 ha introducido un nuevo capítulo III, pendiente todavía de desarrollo reglamentario, que incorpora un nuevo concepto notablemente más amplio de empresas participadas y que, en mi opinión, establece un marco inicial para desarrollar experiencias concretas de participación con diferente intensidad y en distintos niveles.

firman que se trata de un paso cualitativo: a) la conexión, más evidente si cabe, de todas las fórmulas que traten de favorecer la toma de capital por trabajadores y trabajadoras con el arraigo de las empresas y las personas en el territorio y el fortalecimiento del tejido empresarial, lo que, una vez más, debería traducirse en la mejora de la cohesión social; b) la existencia de un amplio espacio para la acción pública en el marco de un modelo concertado con agentes sociales. Especialmente en lo que se refiere a las acciones de capacitación de las personas y de apoyo y sensibilización a empresas y organizaciones (empresariales y sindicales) junto con el diseño de una política fiscal propia como elemento diferencial.

## 9. A MODO DE BREVE RECAPITULACIÓN

No es sencillo, en una reflexión como la desarrollada en este trabajo, incluir un apartado de conclusiones en sentido clásico. Su objetivo es notablemente más abierto y a la par mucho más modesto. Se trata simplemente de identificar algunos de los muy diversos factores que podrían facilitar la transición hacia un modelo nuevo de relaciones laborales y contribuir así a enfocar y enriquecer un debate que tiene aún mucho recorrido por delante. Se requiere para ello no solo trabajar en la definición de un marco teórico compartido, al menos en sus elementos básicos, sino activar, en paralelo, amplios procesos de diálogo para sentar las bases desde las que abordar negociaciones y suscribir acuerdos que, sin renunciar a los derechos e intereses legítimos de unos y otros, superen la lógica confrontativa. Con todos los matices que sean necesarios, es posible percibir hoy un consenso razonable entre agentes sociales, económicos, políticos e institucionales sobre la necesidad de incrementar el grado de cooperación en el seno de las empresas como factor estratégico de competitividad y condición necesaria, aunque no suficiente, para aumentar la implicación de las personas en los proyectos empresariales.

La apuesta por estos modelos cooperativos dependerá de si con ellos somos capaces no solo de hacer más sólidas las empresas sino al mismo tiempo de cumplir con las aspiraciones en términos de bienestar económico y vital de las personas o, lo que en suma agregada es lo mismo, hacer más cohesionada a la sociedad en su conjunto. Un propósito así exige una implicación real de los poderes públicos, en tanto que garantes de los derechos de las y los ciudadanos, así como la creación de un nuevo marco de gobernanza que facilite la colaboración público-privada y la concertación como el método preferente de intervención y gobierno en el seno de una sociedad plural, democrática y madura como la nuestra.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBIOL MONTESINOS, I. *et al.* (2003): *Derecho del Trabajo. Tomo I: Fuentes y relaciones colectivas* (Tirant Lo Blanch, Valencia, 2003, pág. 22).
- ARRIETA HERAS, B.; DE LA CRUZ AYUDO, C. (2005): *La dimensión ética de la responsabilidad social*, Begoña Arrieta Heras y Cristina De la Cruz Ayudo (Universidad de Deusto 2005).
- BAYLOS, A. (2017): «El futuro de las normas del trabajo que queremos», Conferencia Nacional Tripartita con motivo del centenario de la OIT. Volumen II, *El futuro del Trabajo que queremos* (Madrid 28 de marzo de 2017).
- COMISIÓN EUROPEA (2001): «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas». *Libro verde de la Comisión Europea* (COM (2001).
- (2002): *Comunicación de la comisión de las comunidades europeas, una contribución al desarrollo sostenible* (COM 2002/347).
- (2002): *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (Comisión de las Comunidades Europeas – COM (2002/347).
- COMISIONES OBRERAS (2018): *Hacia un modelo de relaciones laborales participativo y su implicación en los organismos autónomos de solución de conflictos* (Madrid, 14 de noviembre de 2018) (Fundación Sima y CCOO) <http://www.ccoo.es>
- CONSEJO DE RELACIONES LABORALES (2019): *Informe socio laboral 2018 del Consejo de Relaciones Laborales* (presentación) [www.crl-lhk.eus](http://www.crl-lhk.eus)
- FEDEA (2011): *Nueve propuestas para la reforma de la negociación colectiva en España*. Marzo de 2011. Documento disponible en [www.fedea.org](http://www.fedea.org) (Fundación de Estudios de Economía Aplicada FEDEA).
- HOPKINS, M. (1999): *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility comes of Age* (London 1999).
- LAFUENTE HERNANDEZ, S. (2019): «La co-gestión en Europa, perspectivas para las relaciones laborales en España». *Hacia un modelo de relaciones laborales participativo y su implicación en los organismos autónomos de solución de conflictos*, (op. cit. Pág. 25 y ss).
- LANDA ZAPIRAIN, J.P. (Editor) (2017): «La participación de los trabajadores en la gestión del cambio en la empresa: entre modelos normativos y cultura de empresa». Editorial Cinca, Madrid 2017, pp.273. ISSN: 0211-8556.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2015): *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las empresas*. edita: MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL Dep. Legal: M-606-2015.
- RAWLS, J. (1971): *A Theory of Justice*. Editorial Harvard University Press.
- SUPIOT, A. *et al.* (coordinador) (1999): *Trabajo y empleo. transformaciones del trabajo y futuro del derecho del trabajo en Europa. Transformaciones del trabajo y futuro derecho trabajo en Europa*. Ed: Tirant lo Blanch ISBN: 978-84-8002-964-3.