

# LA PARTICIPACIÓN SINDICAL EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO LABORAL\*

María Sepúlveda Gómez\*\*  
Universidad de Sevilla

**SUMARIO:** 1. Delimitación de partida. El cambio laboral y su gestión. –2. La necesidad de participación de los trabajadores en las decisiones empresariales. La anticipación al cambio laboral y el equilibrio de intereses. –3. La negociación colectiva como una de las posibles vías de participación. –4. Algunos condicionantes del pacto sobre participación en decisiones de gestión empresarial. –5. La influencia en el cambio laboral y su gestión.

---

## RESUMEN

*Acorde con una visión dinámica de la negociación colectiva y una perspectiva más democrática de las relaciones laborales, consideramos como hipótesis que una participación de los representantes de los trabajadores en decisiones de cierta relevancia en la gestión empresarial, de forma consensuada, podría redundar tanto en beneficio de la propia empresa como de los trabajadores. Especialmente en lo que se refiere al objetivo de anticiparse a la necesidad de cambios laborales y su gestión. Los mecanismos de consulta y negociación previstos legalmente en los procesos de cambios laborales (movilidad funcional, geográfica, modificaciones de condiciones de trabajo, reducción temporal de la jornada, suspensión temporal de contratos de trabajo y extinciones colectivas) permiten la participación de los representantes de los trabajadores en la gestión del cambio una vez tomada la iniciativa por la empresa de activar dichos mecanismos ante una necesidad de adaptación ya presente. Tienen que gestionar, por tanto, una situación ya dada en la que poca o ninguna posibilidad han tenido de influir en su evitación.*

## ABSTRACT

*Having in mind a dynamic view of the collective bargaining and a more democratic perspective of the industrial relations, we consider that the consensual participation of workers' representatives in decision-making processes of certain importance regarding the business management could benefit not only the company, but also the employees. More specifically, it would help prevent the need to make managing changes in the company. Consultation and bargaining mechanisms regulated by law in the managing change processes in the company (functional and geographic mobility, changes in working conditions, temporary reduction of working*

---

\*Recibido el 27 de octubre. Aceptado el 28 de octubre.

\*\* Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

*hours, temporary suspension of employment contracts, and collective terminations) allow workers' representatives to participate in the management of the changes once the company takes the lead to activate such mechanisms to meet a need for adaptation that is already present. Therefore, they must confront a situation which they had little or none possibility to avoid.*

**Palabras clave:** cambio laboral, participación, representantes de los trabajadores, decisiones empresariales.

**Key words:** Managing change process, participation, workers' representatives, business decision-making.

## 1. DELIMITACIÓN DE PARTIDA. EL CAMBIO LABORAL Y SU GESTIÓN

*"Τα πάντα ρει"*<sup>1</sup>

La vida en sociedad se encuentra en permanente transformación. La palabra "cambio" tiene hoy día un destacado protagonismo en algunas comunidades –en otras no tanto–. En la sociedad occidental, de desarrollo, de progreso, se habla de cambio en todos los aspectos de la vida, en lo político, lo económico, lo social, lo personal. Todas estas parcelas de la vida se condensan y encuentran a veces en determinadas relaciones que se llevan cabo con habitualidad por las personas. El trabajo es un ejemplo de ello. En él confluyen e influyen ámbitos muy diversos con fines también muy diversos, que cambian o, más bien, se transforman, fluyen, a veces de manera no acompañada, lo que produce desequilibrios en el objeto sobre el que se proyectan. Porque los comportamientos humanos no son movimientos mecánicos programados, pero el equilibrio debe ser algo connatural al ser.

Desde diferentes perspectiva se enfatiza el hecho de que en las relaciones de trabajo la transformación es permanente, como consecuencia de la transformación de los elementos que lo conforman y del contexto en el que se desenvuelven, pero esos cambios se suelen producir a distintas velocidades. En el trabajo subordinado, desde una perspectiva jurídica, la situación de permanente cambio exige que las empresas dispongan de suficiente flexibilidad como para adaptarse de una manera eficaz a los mismos de forma que les permita continuar con el proyecto empresarial. Procesos de cambios que la propia empresa pone en marcha y gestiona. Se habla entonces de la "gestión del cambio", en una terminología próxima al ámbito de la administración de empresa, para referirse al modo en el que se realizan los procesos de cambios en la empresa relativos, en este caso, a las relaciones de trabajo. Son cambios que afectarán al contenido y existencia de la relación laboral, por tanto y para concretar un poco más, en este caso estaríamos refiriéndonos a la "gestión del cambio laboral".

Entre las causas que motivan la necesidad de cambios en las relaciones laborales destacan, entre otras, el imparable avance de las tecnologías en la producción y los servicios; la necesidad de ser competitivo en una economía globalizada de libre mercado; la necesidad de rentabilidad del proyecto y, por ello, de alcanzar un determinado nivel de productividad y de expansión del negocio en busca de nuevos mercados, nacionales e internacionales; la necesidad de diversificación de la financiación empresarial y de la producción, dando lugar a la aparición de grupos de empresas, a la externalización de la producción, y a la deslocalización productiva, entre otros cambios; por los cambios en el consumo. Y otras causas más generales, como la marcha de la economía del país, y su estabilidad política y financiera; las exigencias de proyectos respetuosos con el medioambiente; las normas nacionales y supranacionales que inciden en el libre mercado; la situación de la bolsa, etc. En todo caso, el elemento común que se puede apreciar entre tan diferentes causas es que éstas han dejado de ser conyunturales.

<sup>1</sup> "Todo fluye", frase atribuida a Heráclito de Éfeso. *Los filósofos presocráticos*, Biblioteca clásica de Grados, 3ª edición, 1986. Más conocida por su traducción al latín *panta rei*.

Por otro lado, cuando hablamos de procesos de cambios en las relaciones laborales nos estamos refiriendo a lo que tradicionalmente se denomina en el ámbito jurídico-laboral como "vicisitudes de la relación laboral", motivadas por necesidades empresariales y a iniciativa de la propia empresa, esto es, cambios en las funciones y tareas que desempeñan los trabajadores, o movilidad funcional; cambios de centros de trabajo, o movilidad geográfica; modificación de condiciones de trabajo (ya sean las pactadas en contrato de trabajo, pacto colectivo o convenio colectivo); reducciones temporales del tiempo de trabajo por necesidades empresariales; suspensiones temporales de contratos de trabajo; y extinciones colectivas de contratos de trabajo. Cuando se alude a cambios laborales, la perspectiva de análisis que se toma como referencia es la de la empresa y no tanto la del contrato de trabajo. De nuevo aquí, va a ser elemento característico de estos cambios su presencia continua y no meramente esporádica.

Por otro lado, cuando hablamos de procesos de cambios en las relaciones laborales nos estamos refiriendo a todos aquellos cambios en las condiciones de trabajo y en el empleo motivadas por necesidades empresariales y a iniciativa de la propia empresa, esto es, cambios en las funciones y tareas que desempeñan los trabajadores, o movilidad funcional; cambios de centros de trabajo, o movilidad geográfica; modificación de condiciones de trabajo (ya sean las pactadas en contrato de trabajo, pacto colectivo o convenio colectivo); reducciones temporales del tiempo de trabajo por necesidades empresariales; suspensiones temporales de contratos de trabajo; descuelgues de convenios colectivos; y extinciones colectivas de contratos de trabajo. Cuando se alude a cambios laborales, la perspectiva de análisis que se toma como referencia es la de la empresa y no tanto la del contrato de trabajo. La necesidad de cambio o adaptación, en un mundo en permanente transformación, no es algo que aparezca ya de manera puntual, sino que también se consolida como una situación permanente, que requiere de una planificación específica y una estrategia adecuada por parte de la empresa<sup>2</sup>.

Por su parte, la gestión del cambio (laboral) alude al método, la forma en la que se llevan a cabo los cambios laborales por las empresas. La tendencia tanto desde perspectivas de gestión empresarial como desde la de las relaciones laborales se orienta hacia la necesidad de procedimientos flexibles, que respondan con prontitud a la concreta necesidad de cambio en cada caso, sin excesivas rigideces, evitando desajustes importantes y amortiguando el impacto de los procesos de cambios a través de la planificación<sup>3</sup>. La flexibilidad laboral es la tendencia de las normas laborales desde los años noventa, a través del fuerte impulso por parte de la Unión Europea. Pero las normas laborales también tienen como finalidad un cierto nivel de protección de los intereses de los trabajadores, de manera que en la configuración de esos procedimientos para implementar el cambio laboral a iniciativa de la empresa contempla ciertos requisitos, las más de las veces formales, que incluyen la presencia de los representantes de los trabajadores en la gestión de esos cambios con la finalidad de que el mismo se pueda llevar a cabo de una forma consensuada y no impuesta de forma unilateral, que además integre aspectos que suavicen o reduzcan los efectos del cambio en la situación de los trabajadores.

La participación de los trabajadores en estos casos, por tanto, se centra en ese contexto de proceso de cambio laboral. Y ese será principalmente el centro de atención de la normativa laboral, regulando la preceptiva intervención de los representantes de los trabajadores en los procedimientos colectivos de cambios laborales planteados a iniciativa empresarial, que les permita participar en su gestión, como hecho consumado, esto es, una vez que la necesidad de cambio ya es una realidad para la empresa.

Sin embargo, la participación de los trabajadores en la empresa puede tener un alcance más amplio, y desarrollarse no sólo en el seno del proceso de cambio laboral en sí mismo, o en

<sup>2</sup> F. DAVARA RODRÍGUEZ, "Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio", *Cuadernos de Estrategia*, nº 174, 2015, pp. 189-229.

<sup>3</sup> A. BLÁZQUEZ MANZANO, "Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones", *AD-minister*, nº. 23, 2013, pp. 9-24.

sus efectos, sino también en otros procesos de cambios de la empresa que sin ser en sentido estricto cambios laborales, van a influir en estos. Nos referimos a las decisiones empresariales relativas a la dirección del proyecto empresarial y su gestión económica, en conexión con las relaciones laborales. Lo que tradicionalmente se denomina en el ámbito jurídico-laboral como poder de dirección general de la empresa.

Por tanto, la propuesta que se formula es la posible participación de los trabajadores, a través de sus representantes, en algunas de las decisiones empresariales propias del poder de dirección general de la empresa, principalmente de carácter económico, aunque no sólo, que pueden afectar a las relaciones laborales. La vía de participación que se propone, sin ser ni mucho menos la única posible, es la de la negociación colectiva. Para desarrollar esta propuesta, abordaremos en primer lugar la necesidad u oportunidad de la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa con la finalidad de anticipación a los cambios laborales y el equilibrio de intereses (apdo. 2), a través de pactos alcanzados en el marco de la negociación colectiva como posible vía para la participación (apdo. 3), así como la constatación de algunos de los condicionantes para su implementación partiendo del actual marco normativo (apdo. 4). Y finalmente, y como hipótesis, nos referiremos a la posible influencia que esta forma de participación puede tener en los cambios laborales y su gestión (apdo. 5).

## 2. LA NECESIDAD DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES. LA ANTICIPACIÓN AL CAMBIO LABORAL Y EL EQUILIBRIO DE INTERESES

Dada la complejidad de la materia relativa a la participación de los trabajadores en la empresa, las diversas perspectivas de análisis desde las que puede ser abordada y, por qué no, las connotaciones de signo ideológico que arrastra, nos interesa de entrada aclarar qué forma de participación en la empresa es la elegida para esta propuesta que, por otro lado, tampoco puede ser exhaustiva dado el carácter de esta aportación. Sin perjuicio de otras formas de participación de los trabajadores en la empresa, nos centramos en una de ellas que, aunque en principio no revista la intensidad de otras fórmulas participación<sup>4</sup>, se trata de una vía que puede resultar práctica en el actual marco normativo español y para un contexto como el nuestro. Dicha fórmula es la de la negociación colectiva. El pacto colectivo, principalmente a nivel de empresa, entre representantes de los trabajadores y empresario, en el que las partes pueden pactar algunos contenidos que tienen que ver con la dirección de la empresa, y que trataremos en el siguiente apartado.

Es sabido que la participación de los trabajadores en la empresa ha venido siendo, casi desde los inicios de las relaciones de trabajo subordinadas, una cuestión de suma importancia en muchos países por afectar a las relaciones entre capital y trabajo<sup>5</sup>, respecto de la cual se han desarrollado doctrinas muy diversas en función del enfoque ideológico, económico, o social

---

<sup>4</sup> Sobre diferentes formas de participación de los trabajadores en la empresa, vid. P. RÉMY, "Le droit à la participation en droit allemand: codécision, codétermination, cogestion, autonomie collective...?", *Droit Social*, n° 12, 2015, pp. 974-986. R. REHAHN, "El principio de igualdad en las relaciones colectivas", *Revista Temas Laborales*, 67/2002, pp. 9-43. A.C. NEAL, "La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa. Tendencias recientes en Gran Bretaña sobre experiencias de participación financiera y de toma de decisiones", *Revista Española de Derecho del Trabajo*, n° 41, 1990. F. GAMILLSCHEG, "La cogestión de los trabajadores en el Derecho alemán", *Revista Española de Derecho del Trabajo*, n° 2, 1980. L. S. MERRIFIERS, "La participación del trabajador en las decisiones de las empresas", *Revista Española de Derecho del Trabajo*, n° 12, 1982. G. BAGLIONI, *Impossible Democracy? The progress and problems of participation in the firm*, Aldershot, Avebury. 1996. H. KOHLER "Estudio de las diferentes formas de cogestión en la Alemania Federal", *Revista de Trabajo*, n° 44 45, 1973 1974. Entre otros.

<sup>5</sup> Vid. OIT, *La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, primera edición, 1981, obra informativa que tiene por objeto dar a conocer los diferentes sistemas de participación en las decisiones de la empresa.

de quienes las formulan, de los objetivos que se pretendan alcanzar, así como las vías que se proponen para ello. Al respecto se ha afirmado por la doctrina jurídica que "Desde las formas extremas de participación del trabajador en la empresa, que suponen un pleno control de ésta por aquél, hasta las más tenues, que implican una mera posibilidad de consulta, información o asesoramiento respecto de determinadas materias o decisiones, la significación y naturaleza del hecho motivador y del sistema en que este hecho se resuelve varían radicalmente"<sup>6</sup>.

El mismo término participación de los trabajadores puede responder a realidades muy diferentes, por lo que no se puede dar una definición única del mismo, llegando la doctrina a afirmar que se trata de un término que "ha llegado a alcanzar la extraña virtud de poder significar todo y nada al propio tiempo", ya que es utilizado en diferentes identidades de la participación en la empresa de matriz ideológica muy diversa<sup>7</sup>.

Ello hace que las fórmulas o métodos de participación de los trabajadores en la empresa que en la práctica se han llevado a cabo en los diferentes sistemas de relaciones laborales sean también muy diversos<sup>8</sup>, y no sólo por la diferente concepción que de las mismas se tiene, sino también por "la diferente posición que poderes públicos y organizaciones sindicales y patronales han mantenido a lo largo del tiempo en cuanto a la valoración del conflicto y el consenso sociales, de la gestión empresarial y del papel que compete a los trabajadores y a sus organizaciones en el marco de la empresa. Posiciones a las que, naturalmente, no son ajenos los condicionamientos histórico-culturales, económicos, sociales y políticos propios de los distintos entornos nacionales"<sup>9</sup>.

La Unión Europea ha prestado también especial atención a la materia, y si bien desde muy pronto apeló al imperativo democrático como fundamento de la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa<sup>10</sup>, la fórmula de participación que ha optado apoyar e impulsar se ha traducido a "iniciativas comunitarias que hacen hincapié en los derechos de información y consulta de los trabajadores sobre otros tipos de participación, ya sean de tipo financiero, ya de implicación de los trabajadores en los órganos societarios"<sup>11</sup>.

El fundamento democrático de la participación de los trabajadores en la empresa es puesto de manifiesto desde las diversas teorías que analizan la materia. Desde las teorías de la administración de empresas se mantiene que "el proceso democrático conducirá a decisiones y directrices más justas y positivas que otros procesos, considerando que la participación además de ser un instrumento que puede conducir a la efectividad es un fin en sí misma, pues es un

<sup>6</sup> M. ALONSO GARCÍA, Prólogo a la obra de M. PAYET, *La integración del trabajador en la empresa*, Ediciones Ariel, Barcelona, 1964, p. 17.

<sup>7</sup> M. C. PALOMEQUE LÓPEZ, "La participación de los trabajadores en la empresa (un revisión institucional)", en AA.VV. *Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales*, Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2007, p. 36.

<sup>8</sup> Son fórmulas que abarcan un amplio abanico de formas de participación, con diferente intensidad cada una, como pueden ser la información y consulta, la negociación colectiva, la codecisión en comités o consejos de empresa, cogestión en los órganos directivos de la empresa, o la autogestión. Vid. al respecto OIT, *La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, cit. Teniendo en cuenta que se abren paso nuevas formas de participación como las relativas a la participación financiera en la empresa, basadas no sólo en esquemas de participación en los beneficios o resultados de las empresas, sino también en la participación directa o indirecta en el capital de la empresa. Vid. AA.VV. *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa*, J. P. LANDA ZAPIRAÍN, (Coord.), Bomarzo, Albacete, 2004.

<sup>9</sup> A. MONTOYA MELGAR, (Editorial), *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* (Ejemplar dedicado a los Modelos de participación de los trabajadores en la empresa), nº 43, 2003, p. 7.

<sup>10</sup> *Participación de los trabajadores y estructura de las empresas en la Comunidad Europea*, Comisión de las Comunidades Europeas, Madrid, 1976, p. 9.

<sup>11</sup> TERRADILLOS ORMAETXEA, E., "Iniciativas comunitarias en la promoción de la participación (financiera y otras) en la empresa", en AA.VV. *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa*, cit., p.55.

derecho de los miembros de una organización el poder influir en las decisiones que les afectan en base a la igualdad de todos los seres humanos<sup>12</sup>. En la elaboración del fundamento democrático de la participación se afirma desde otras teorías que la democracia industrial o laboral en la empresa tiene como objetivo rectificar la contradicción que supone que en el ámbito político, en regímenes democráticos, el trabajador tenga los mismos derechos que cualquier otro ciudadano y, en cambio, haya ausencia de democracia en la vida económica, no teniendo oportunidad en la empresa en la que trabaja de hacer oír su voz cuando se elaboran las decisiones que le conciernen directamente<sup>13</sup>. En el mismo sentido, desde el inicio de nuestro sistema democrático de relaciones laborales, la doctrina ha puesto de manifiesto la necesidad de profundizar en un sistema de democracia social en el que los trabajadores puedan asumir decisiones que le conciernen, comenzando por las relativas a la producción y la empresa<sup>14</sup>. Para otros autores, la democracia industrial cumple además la función de contrapoder de los trabajadores frente a la empresa y una forma de contrapeso en el desequilibrio de intereses en la relación laboral<sup>15</sup>.

Una democracia participativa que, desde una perspectiva pragmática de la materia, permite ser observada en clave de equilibrio de intereses en las relaciones laborales, a través de fórmulas que permitan a los trabajadores participar en aquellas decisiones de la empresa tendentes a evitar o reducir situaciones de crisis, de cambios laborales, con anterioridad a su materialización. La anticipación al cambio laboral, mediante la puesta en común de intereses que, aunque pueda ser divergentes, permitan llegar a puntos de encuentro mediante el consenso de ambas partes en la adopción de medidas que se anticipen a la necesidad de cambios laborales con el objetivo de evitarlos o reducirlos.

Este planteamiento requiere descartar posturas tan opuestas como entender que en la relación laboral no existe contraposición de intereses y que por tanto ambas partes tienen los mismos intereses, o bien entender que la confrontación de intereses supone en todo caso la imposibilidad de llegar a consensos entre las partes. Esto nos lleva a admitir que puede haber materias, que en principio corresponden a la esfera de decisión unilateral de la empresa, en las que los intereses diferentes de las partes resulten beneficiados mediante la adopción de un pacto que, por un lado, permita materializar en parte la democracia participativa y, por otro, permita satisfacer de una manera más equilibrada el interés de cada una de las partes, sin que la prevalencia del interés de una de ellas elimine el de la otra. Una de las posibles vías para articular esta fórmula de participación consensuada, entendemos que puede ser, siguiendo una línea práctica, la negociación colectiva, vía no exenta tampoco de ciertos condicionantes como expondremos seguidamente.

La consecución de pactos en materias propias de la esfera empresarial no tiene que significar un posicionamiento sindical de colaboracionismo entendido en el sentido más tradicional del término, que conlleve entender que la protección de los intereses de los trabajadores se ejecuta mediante la admisión de la subordinación de estos intereses en favor de los de la empresa. Por contra, lo que debe suponer para ambas partes es entender de manera amplia el concepto de intereses, de forma tal que dentro del mismo se consideren incluidos también aquellos que tengan que ver con la adopción de medidas económicas con transcendencia social, sobre el

<sup>12</sup> A. ARAGÓN SÁNCHEZ, *La participación de los empleados en la empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados*, Consejo Económico y Social, Colección Estudios, Madrid, 1998, pp. 37 y 38, con cita de MARGULIES Y BLACK.

<sup>13</sup> OIT, *La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, cit. con cita de B. HARDMEIER "Gewerkschaften und Mitbestimmung", en "Participation dans la profession et l'entreprise", *Annuaire de la Nouvelle Société Helvétique*, Berna (Suiza), 1973, p. 58.

<sup>14</sup> M. RODRÍGUEZ-PIÑERO BRAVO-FERRER, "Un modelo democrático de relaciones laborales", en AA.VV. *Ideologías jurídicas y relación de trabajo*, Sevilla, 1978, p. 41.

<sup>15</sup> A. BAYLOS GRAU, "Control obrero, democracia industrial y participación", en A. BAYLOS y J. APARICIO, *Autoridad y democracia en la empresa*, Editorial Trotta, Madrid, 1992, p. 169.

que las partes puedan pactar y que tengan por objetivo anticiparse, a fin de evitar en la medida de lo posible, el cambio laboral. La relación laboral flexible estaría descompensada si no fuera acompañada de un concepto de empresa flexible y responsable.

### 3. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA COMO UNA DE LAS POSIBLES VÍAS DE PARTICIPACIÓN

Sobre el lugar que ocupa la participación de los trabajadores en la empresa dentro del diseño constitucional, si se tiene en cuenta exclusivamente el art. 129 de la Constitución española, de 27 de diciembre de 1978 (BOE de 29 de diciembre), en adelante CE, se ha afirmado por la doctrina que "ha quedado relegada a un nivel muy modesto"<sup>16</sup>, o que se trata de un precepto con tal "cúmulo de oscuridades que han terminado por hacer de él, –[como en tantos otros pasajes del texto constitucional] una verdadera norma en blanco, carente por lo mismo de orden institucional"<sup>17</sup>. El mandato contenido en el citado precepto (apartado 2), dirigido a los poderes públicos para que promuevan de una forma eficaz las diversas formas de participación en la empresa, y establezcan los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a los medios de producción, no ha tenido otro desarrollo (si dejamos a un lado las empresas de economía social) que el contenido en el Título II del Estatuto de los Trabajadores<sup>18</sup> (en adelante ET) a través de la regulación de una representación colectiva de los trabajadores basada en la elección por los trabajadores de sus representantes en la empresa (delegados de personal y comités de empresa), y el reconocimiento como derecho básico de los trabajadores la participación en la empresa (art. 4.1. g. ET). Todo ello, "sin perjuicio de otras formas de participación", como aclara la propia norma. Junto a este tipo de representación, como es sabido, la Ley Orgánica de Libertad Sindical<sup>19</sup> (LOLS) reconoce como contenido de la libertad sindical el derecho de organización y representación de los trabajadores afiliados en la empresa, mediante la constitución de secciones sindicales como órganos del sindicato en la empresa, y la designación del delegado sindical como representante de aquella (arts. 8 a 10 LOLS). Ambos tipos de representación de los trabajadores en la empresa –la estatutaria y la sindical– van a constituir el denominado "doble canal de representación" de nuestro sistema de relaciones laborales.

La doctrina ha analizado con detalle los derechos y competencias reconocidos legalmente a ambos tipos de representación de los trabajadores, y su limitado alcance como fórmulas de participación de los trabajadores en la empresa<sup>20</sup>, y aunque en general se considera una fórmula débil o imperfecta de participación, nos obstante se le reconoce el potencial de poder influir en las decisiones de la empresa antes de que sean adoptadas, sin desconocer el hecho de que "Los marcos jurídicos existentes a nivel comunitario y nacional en materia de información y consulta de los trabajadores están a menudo excesivamente orientados hacia el tratamiento *a posteriori* de los procesos de cambio, además de que descuidan los factores económicos de las decisiones (...)"<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> J. L. MONEREO PÉREZ, *Los derechos de información de los representantes de los trabajadores*, Monografías Civitas, Madrid, 1992, p. 95, con cita de F. RODRÍGUEZ SAÑUDO, para quien la fórmula constitucional suponía un compromiso insuficiente a la hora de pedir un mínimo de participación.

<sup>17</sup> M. C. PALOMEQUE LÓPEZ, "La participación de los trabajadores en la empresa (un revisión institucional)", cit. p. 51.

<sup>18</sup> RD Legislativo 2/2015, de 23 de octubre (BOE de 24 de octubre).

<sup>19</sup> Ley 11/1985, de 2 de agosto (BOE de 8 de agosto).

<sup>20</sup> *Ibidem*. M. ÁLVAREZ ALCOLEA, "Participación del trabajador en la empresa y Constitución", en VV.AA., *El trabajo en la Constitución*, Zaragoza, 1982. A. ARAGÓN SÁNCHEZ, *La participación de los empleados en la empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados*, cit. M. BIAGI, *Representación de los trabajadores y democracia en la empresa*, Madrid, 1992. J. CRUZ VILLALÓN, *La representación de los trabajadores en la empresa y en el grupo. Un marco legal insuficiente*, Madrid, 1992. G. ESTEBAN VELASCO, *Participación de los trabajadores en la empresa y la reforma de las Sociedades Anónimas*, Madrid, 1980. M. GARCÍA FERNÁNDEZ, *La participación del trabajador en la gestión de la empresa*, Madrid, 1976. E. GARRIDO PÉREZ, *La información en la empresa*, CES, Madrid, 1995. F. INSA PONCE DE LEÓN, *Los derechos de implicación de los trabajadores en las sociedades anónimas europeas*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2010. A. JEAMMAUD y A. LYON CAEN, *L'infor-*

Por otro lado, los derechos de información de los representantes de los trabajadores, entre otros, tienen una clara orientación instrumental dirigida a la negociación colectiva, que van a permitir a la representación de los trabajadores tener una posición negociadora acorde con la realidad<sup>22</sup>. También la negociación colectiva se ha caracterizado por ser una "herramienta(s) necesaria(s) para el ejercicio efectivo de la función de representación de intereses que llevan a cabo delegados y comités"<sup>23</sup>.

Siendo esto efectivamente así, no obstante desde estudios relativos a la participación de los trabajadores en la empresa se ha considerado a la negociación colectiva como una forma de participación, incluso avanzada, dado que mediante el pacto se acuerdan entre empresa y representantes de los trabajadores decisiones relativas a las condiciones de trabajo y a un número de cuestiones importantes que representa un medio de participación extenso<sup>24</sup>. En la negociación colectiva, la decisión es realmente conjunta, existiendo un fenómeno de codecisión negociadora entre las contrapartes sociales, que no es de cogestión<sup>25</sup>.

Sin embargo, en nuestro sistema de relaciones laborales el grado real de intervención de la negociación colectiva en las relaciones laborales, así como sus contenidos, van a venir intensamente modulados por la norma estatal, en el sentido de que es el legislador a través del diseño de la institución el que va a ir fijando la función que debe cumplir la negociación colectiva<sup>26</sup>. Así, dicho de una forma simple, si tradicionalmente se ha considerado como su función primigenia la de acordar colectivamente las condiciones de trabajo en la relación laboral, en la actualidad, especialmente tras la reforma laboral de 2012<sup>27</sup>, el legislador fija nuevos límites a la negociación colectiva que tiene como efecto la reducción de los márgenes de libertad hasta ese momento permitidos<sup>28</sup>, y atribuye además a ésta una función instrumental de gestión em-

---

mation et la consultation des travailleurs dans les entreprises transnationales, Saint Etienne, 1987. P. NIETO ROJAS, *La representación de los trabajadores en la empresa*, Lex Nova, Navarra, 2015. F. PÉREZ AMORÓS, "Garantías del derecho de participación de los trabajadores en la empresa", *Relaciones Laborales*, nº 13, 1988. J. RIVERO LAMAS, *Limitación de los poderes empresariales y democracia industrial*, Zaragoza, Universidad de Zaragoza, Secretariado de Publicaciones, 1986. M. RODRÍGUEZ-PIÑERO BRAVO-FERRER, "Representación de los trabajadores y democracia en la empresa", cit. U. ROMAGNOLI, "Autoridad y democracia en la empresa: teorías jurídico políticas", *Cuadernos de Derecho del Trabajo*, nº 1 2, 1975 1976. E. TERRADILLOS ORMAETXEA, *La representación colectiva de los trabajadores en los grupos de empresas*. CES, 2000. F. VALDÉS DAL-RÉ, "Democracia industrial en Europa. Balance para un debate", en VV.AA., *Estudios de Derecho del Trabajo en memoria del Profesor Bayón*, Madrid, 1980. AA.VV., *Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales*, XVII Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Salamanca, 2006. Entre otros.

<sup>21</sup> E. TERRADILLOS ORMAETXEA, "Iniciativas comunitarias en la promoción de la participación (financiera y otras) en la empresa", cit., p.56.

<sup>22</sup> J. L. MONEREO PÉREZ, *Los derechos de información de los representantes de los trabajadores*, cit., pp. 119 y ss. En el mismo sentido, GARRIDO PÉREZ, E., *La información en la empresa*, cit., pp. 286 y ss.

<sup>23</sup> M. C. PALOMEQUE LÓPEZ, "La participación de los trabajadores en la empresa (un revisión institucional)", cit., p. 56, con cita de la STC 189/1993.

<sup>24</sup> OIT, *La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*, cit., p. 188.

<sup>25</sup> J. L. MONEREO PÉREZ, *Los derechos de información de los representantes de los trabajadores*, cit., p. 119.

<sup>26</sup> M. SEPÚLVEDA GÓMEZ, "La influencia de la norma estatal en la negociación colectiva desde la perspectiva de la segmentación laboral", en AA.VV., *Impacto de la Negociación Colectiva Sobre la Segmentación Laboral: Causa Determinante e Instrumento de Contención*, J. CRUZ VILLALÓN (Coord.), Tirant lo Blanch, Valencia 2015, pp. 120 y ss.

<sup>27</sup> Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE de 7 de julio).

<sup>28</sup> J. CRUZ VILLALÓN, "Impacto de las reformas laborales sobre la negociación colectiva", *Relaciones Laborales*, Nº 12, Sección Monografías, Diciembre 2013, Año 29, pág. 199, tomo 1, Editorial La Ley, quien pone de manifiesto respecto de esta reforma la "actitud por parte del legislador estatal de anticiparse a posibles respuestas reactivas de parte de la negociación colectiva, dirigidas a evitar que el programa reformador de la norma quede impedido por la negociación colectiva...establecimiento de un régimen legal de carácter imperativo, que no admita su alteración por parte de la negociación colectiva, especialmente alteración en el sentido de contrarrestar los efectos deseados por el legislador de la reforma. De este modo, no se desea que la negociación colectiva tenga ningún

presarial. En este sentido, se ha afirmado por la doctrina que "Las modificaciones legislativas de 2012 no han buscado la estabilidad del convenio colectivo estatutario para asegurar la paz laboral, objetivo de política legislativa correspondiente a una etapa histórica ya superada, sino estimular su capacidad de adaptación y ajuste subrayando su condición de instrumento temporal de regulación de las condiciones de trabajo, que también remarca la función gestional de la negociación colectiva"<sup>29</sup>.

No podemos detenernos aquí sobre una cuestión tan extensa como es la evolución de la configuración jurídica de la negociación colectiva, ni sobre las funciones que cumple, ya que escapa a los límites de esta aportación. Pero sí interesa resaltar ese papel complejo que reviste en la actualidad. Como afirma la doctrina, "Persisten las funciones clásicas, pero han sido enriquecidas y renovadas para adaptarse a las exigencias de autorregulación del sistema de relaciones laborales y de las necesidades de los colectivos implicados. Por ello su función se ha renovado atendiendo al modelo de organización del trabajo; asumiendo funciones gestionales o de gobierno colectivo de la empresa y realizando la función cooperativa; abarcando las diversas dimensiones de la ciudadanía social y asumiendo una función política en la combinación, más o menos intensa, entre el poder público y la autonomía colectiva negociada"<sup>30</sup>.

Sin embargo, las nuevas funciones y contenidos de la negociación colectiva y su cada vez más remarcado carácter de mecanismo de adaptación a las necesidades empresariales de gestión flexible de las relaciones laborales, dejan al descubierto el desequilibrio respecto de la participación de los representantes de los trabajadores en las decisiones de las empresas que tienen que ver con la dirección del proyecto empresarial, con la gestión económica de la empresa y la toma de decisiones que tradicionalmente han estado reservadas a los administradores de la empresa capitalista<sup>31</sup>. Las fórmulas de participación a través del pacto han avanzado sobre todo hacia acuerdos de empresa relativos a la organización y gestión de los recursos humanos en la empresa<sup>32</sup>, y a acuerdos de reorganización productiva<sup>33</sup>, producto de procesos de reestructuraciones empresariales.

---

impacto, por cuanto que se desea que éste provenga de la norma estatal y en particular que el convenio colectivo no pueda minorar ni impedir ese impacto legal".

<sup>29</sup> M. E. CASAS BAAMONDE, "La prioridad aplicativa de los convenios de empresa", en AA.VV., *Los convenios de empresa de nueva creación tras la reforma laboral de 2012*, C. L. ALFONSO MELLADO, M. A. ALMENDROS GONZÁLEZ, A. MERINO SEGOVIA, W. SANGUINETI RAYMOND Y J. B. VIVERO SERRANO (Coords.), Observatorio de la Negociación Colectiva, Confederación Sindical de Comisiones Obreras, Lefebvre El Derecho, Madrid, 2016, p. 19.

<sup>30</sup> J. L. MONEREO PÉREZ, "Nuevos contenidos de la negociación colectiva y límites legales de los mismos, con particular atención a la jubilación obligatoria y al periodo de prueba", *Revista Temas Laborales*, 120/2013.

<sup>31</sup> J. L. MONEREO PÉREZ, "Nuevos contenidos de la negociación colectiva y límites legales de los mismos, con particular atención a la jubilación obligatoria y al periodo de prueba", cit., pp. 447-448. Para el autor, en la implantación de procesos de horizontalidad decisional "han influido decisivamente en sentido negativo algunos factores como: la escasa propensión del management a modificar el contexto jerárquico de la producción (acentuación de la negociación laboral sobre la parte económica con el objeto de mantener inalterado su poder decisional en la empresa); la limitada participación directa de los trabajadores en los procesos decisionales; la incoherencia de políticas empresariales que de un lado requieren una mayor participación de los trabajadores a los objetivos de la empresa y por otro adoptan opciones gestoras de reducción de los puestos de trabajo y de degradación de las condiciones de trabajo".

<sup>32</sup> En este sentido S. RODRÍGUEZ ESCANCIANO, "La participación en la gestión empresarial a través de la contratación colectiva: la ampliación de las funciones negociales", en AA.VV., *Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales*, XVII Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Salamanca, 2006, p. 840.

<sup>33</sup> J. GARCÍA MURCIA, "Los acuerdos de empresa", *Revista Temas Laborales*, 76/2004: "Su función, como ya sabemos, está más ligada a la toma de decisiones relativas a la gestión de la empresa y a la ubicación, adscripción funcional o volumen de sus recursos humanos. Su contenido, por ello mismo, se detiene normalmente en la adopción de compromisos o reglas de procedimiento, sin entrar propiamente en las condiciones de empleo; en principio, no vienen a proporcionar reglas sobre el trabajo, sino a canalizar o respaldar medidas de reestructuración o reajuste de plantilla".

Desequilibrio en la flexibilidad porque tanto el marco normativo como el contexto y evolución de la propia negociación colectiva conducen a que sólo se pacte sobre todo aquellas materias y gestión que aportan flexibilidad para la empresa, pero sin contrapartida en cuanto a que el campo de decisión se abra a un contexto participativo. Se produce un desequilibrio entre las partes negociadoras y entre los intereses de los trabajadores y de las empresas, dado que los representantes de los trabajadores no pueden participar mediante pacto, por tanto más allá de las obligaciones de información y consulta previstas legalmente (art. 64 ET), sobre las decisiones empresariales relativas a planes de inversión, volúmenes de producción, ventas, expansión, financiación, diversificación del proyecto, fusiones, deslocalizaciones, etc. Decisiones de gestión empresarial que tradicionalmente han quedado fuera del ámbito de la negociación con los representantes de los trabajadores, por corresponder a la esfera de titularidad de la empresa.

Podríamos decir que nos encontramos ante contenidos ausentes de la negociación colectiva, que podrían ser objeto de pacto. Así, el poder de dirección de la empresa en su vertiente general, es decir, el referido a la general disposición de los factores empresariales<sup>34</sup>, entendemos que puede ser negociable sin que ello suponga ni una renuncia de derechos para su titular, ni lesión del interés de terceros (en los convenios de sector) como ya ha sido argumentado por la doctrina<sup>35</sup>. No nos estamos refiriendo a que los representantes de los trabajadores asuman mediante pacto la gestión compartida de la empresa junto a su titular u órgano de administración, sino que éste a la hora de ejercer sus poderes de dirección no tomaría todas las decisiones de gestión empresarial de forma unilateral, sino que una parte de ellas serían consensuadas con los representantes de los trabajadores. Tampoco significa que este pacto sea la única vía participativa, ya que serían posibles otras fórmulas, que por los límites de esta aportación no tratamos aquí.

Son numerosas y variadas las decisiones empresariales relativas a esa esfera del poder de dirección que afectan a las condiciones de empleo, ya sean de tipo laboral en sentido estricto, como el hecho mismo de crear o reducir empleos, la modalidad de contratación laboral, la contratación de mujeres u hombres, jóvenes o mayores, la organización del trabajo y de la producción, la descentralización productiva; o ya sean de carácter económico, como inversiones, financiación, ampliación o reducción de la actividad y del capital, proyección al exterior, etc. Es difícil pensar en decisiones empresariales de índole económica que no afecten a las condiciones de trabajo y empleo y a la viabilidad y mantenimiento presente y futuro de la propia empresa.

El pacto sobre poder de dirección (general) compartido resolvería además el desequilibrio entre la representación de los trabajadores y las empresas, pues pactar la obligación de productividad y objetivos empresariales en los convenios colectivos y la revisión de las condiciones de trabajo en función de los resultados empresariales, así como otros mecanismos de flexibilidad laboral sin que los representantes de los trabajadores hayan participado mínimamente en el proceso de adopción de algunas decisiones empresariales de las que dependen o que producen la necesidad de adaptación o cambio laboral, es tanto como trasladar el riesgo empresarial al contrato de trabajo sin contrapunto alguno más allá del mantenimiento potencial de esos contratos. En definitiva, lo que se formula es la posibilidad de anticipación al cambio laboral mediante pacto con los representantes de los trabajadores, pues serán estos los que de producirse la reestructuración empresarial se verán comprometidos por sus efectos<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> M. D. ROMÁN DE LA TORRE, *Poder de dirección y contrato de trabajo*, Editorial Grapheus, 1992, pp. 24 y ss.

<sup>35</sup> *Ibidem*, pp 400 y ss.

<sup>36</sup> *European Restructuring Monitor* incluye entre los procesos de reestructuraciones empresariales las siguientes medidas: reestructuración interna, reubicación, relocalización/deslocalización, externalización, quiebra/cierre, fusión/adquisición, ampliación de la actividad empresarial y otros. Vid. *ERM REPORT 2011 Public instruments to support restructuring in Europe*, disponible en <http://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2011/labour-market-business/public-instruments-to-support-restructuring-in-europe-erm-report-2011>

#### 4 ALGUNOS CONDICIONANTES DEL PACTO SOBRE PARTICIPACIÓN EN DECISIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Relacionamos a continuación, sin ánimo de exhaustividad, algunos de los que consideramos que son condicionantes a tener en cuenta a la hora de plantear esta vía de participación en las decisiones de la empresa como fórmula de anticipación al cambio laboral. Nos limitamos a enunciarlos brevemente, dada la imposibilidad de su tratamiento aquí.

En primer lugar, el tipo de empresa y su modelo de gestión empresarial. Partiendo de un sistema de libre mercado y de empresa capitalista, sería necesario que la misma basara su gestión en un modelo participativo y responsable, teniendo en cuenta que existen muy diferentes enfoques y planteamientos respecto de cómo se entiende el concepto participación<sup>37</sup>, y el de responsabilidad social de la empresa. Se mantiene en la actualidad que la responsabilidad social de la empresa presenta en su dimensión interna sin lugar a dudas una dimensión laboral<sup>38</sup>, en base a la existencia de una serie de conexiones de las actuaciones de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de las relaciones laborales y las materias y sujetos implicados; ello sin perjuicio de la existencia de otros sujetos interesados —*stakeholders*— en satisfacer sus expectativas a través de la contribución de las empresas al desarrollo y beneficio social. Aunque como es sabido la expresión “social” que se incluye en la propia denominación de la responsabilidad social de las empresas es un término que va mucho más allá del concepto jurídico-laboral de lo social, sin embargo en aquella “lo social va a tener como uno de sus sujetos (pasivos) más importantes a los empleados de la empresa”<sup>39</sup>, no sólo porque van a ser los destinatarios de muchas de las actuaciones puestas en prácticas por las empresas, sino también porque forman parte del grupo de personas potencialmente interesadas en la participación de adopción de decisiones empresariales que pueden calificarse como de responsabilidad social, dentro de un modelo de empresa respetuoso con una gestión democrática de la misma<sup>40</sup>.

Si la empresa en cuestión tiene un tipo de orientación permeable a medidas de democracia interna, puede contemplar entre sus estrategias y planificación empresarial la adopción de acuerdos concretos sobre materias que tienen que ver con la gestión económica de la misma, salvando los posibles obstáculos que en el círculo de decisiones interno puede haber en las empresas de capital.

Por otro lado, y en paralelo, desde la perspectiva de la representación de los trabajadores el planteamiento y consecución del posible pacto no tiene por qué suponer una renuncia a la defensa y representación de los intereses de los trabajadores. Es decir, el objetivo seguiría siendo éste, no obstante la forma de llevarse a cabo incluiría un campo más amplio de materias a negociar con la empresa con vistas a evitar a corto o medio plazo medidas de reestructuración empresarial que comprometan sus condiciones de trabajo y de empleo. No en vano, entre sus intereses también se encuentran los de tipo económico. Respecto del tipo de representantes, hemos hecho alusión en el título de esta aportación a participación “sindical”, cuando lo cierto es que el pacto también podría ser llevado a cabo a nivel empresarial por la representación estatutaria (delegados de personal, comités de empresa y comités intercentros). Pero incluso en

<sup>37</sup> A. ARAGÓN SÁNCHEZ, *La participación de los trabajadores en la empresa*, cit., p. 41-42, se refiere a diferentes teorías desde la perspectiva de la administración de empresa.

<sup>38</sup> M. RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO “Responsabilidad social empresarial, Derecho del trabajo y crisis económicas”, en AAVV “La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho”, J. A. FERNÁNDEZ AMOR y C. GALA DURÁN (Coords), Marcial Pons, 2009, págs. 57 y siguientes.

<sup>39</sup> Vid. en este sentido S. DEL REY GUANTER “Responsabilidad social empresarial y orden social: Algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”, en AAVV *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, cit. p. 45.

<sup>40</sup> M. SEPÚLVEDA GÓMEZ, “Responsabilidad social de las empresas y eficacia en la calidad en el empleo”, en AA.VV., *Eficacia de las normas laborales desde la perspectiva de la calidad en el empleo*, J. CRUZ VILLALÓN (Director), Tirant lo Blanch, Valencia, 2011, pp. 291-374.

este caso, debe entenderse presente la representación sindical por tratarse de órganos (los estatutarios) altamente sindicalizados. Entiendo que los representantes sindicales no deben quedar al margen de fórmulas participativas en decisiones empresariales relativas a su gestión económica que afecten a los intereses de los trabajadores. Pactar sobre ello no significa dirigir la empresa, ni asumir la posición de empresa. En mi opinión, lo que esto supone es negociar no sólo las medidas de flexibilidad que impone la ley, sino negociar con anticipación para evitarlas o reducirlas, reequilibrando los intereses de ambas partes.

En segundo lugar, sobre el contenido del pacto. Es algo constatado que en la actualidad los contenidos de la negociación colectiva no se limitan a las condiciones de trabajo sino que, además de éstas, se han ido incorporando una serie de materias que tienen que ver con la organización del trabajo y de la producción. Todo ello producto de la complejidad que revisten actualmente los métodos de organización del trabajo y de la producción, del proceso de repliegue de la normativa laboral y de la atribución a la negociación colectiva de competencias para la implementación de la flexibilidad laboral y gestión del cambio, una vez decidido por la empresa. La propuesta que se formula aquí va más allá de estos contenidos y se refiere a decisiones de contenido económico relativas al desarrollo del proyecto empresarial con posible incidencia (aunque no tenga que ser inmediata) en las relaciones laborales en la empresa, y que vendrían a modular de una forma consensuada la libertad de empresa.

Como derecho constitucional (art. 38 CE), la libertad de empresa no vería comprometido su contenido esencial por este pacto: la empresa seguiría teniendo la libertad de acceso y abandono de la actividad económica, y la situación de ejercicio de la actividad en la que "el empresario ha de gozar de un "mínimo, pero suficiente, reducto infranqueable de autonomía de dirección de su empresa, autonomía sin la cual no sería empresa privada (...)"<sup>41</sup>. Sobre la posición que ocupa la libertad de empresa en el orden de las relaciones laborales se afirma, no obstante, que "por una parte, se mantiene en el titular de la empresa el poder de gestión económica y de constitución de las relaciones de trabajo con el personal; no sería constitucional ni la cogestión integral ni, tampoco, la imposición de mano de obra"<sup>42</sup>. Al respecto, cabe matizar que el pacto que se propone no impide que el titular de la empresa mantenga el poder de gestión económica de la empresa, pues seguiría siendo titular del mismo y, como tal, algunas de las decisiones derivadas de dicho poder las adoptaría de consenso con los representantes de los trabajadores, precisamente en uso de su libertad. Igual que se ha considerado constitucional el pacto mediante el cual un sindicato renuncia a su ejercicio del derecho de huelga durante la vigencia del convenio colectivo que ha firmado.

En cuanto al contenido concreto del pacto, es evidente que dependerá de las circunstancias y contexto concreto de la empresa en cuestión, pero en general podría versar sobre compromisos concretos de inversión económica por parte de la empresa en el proyecto empresarial, ampliación de capital, limitación temporal a la expansión hacia nuevos proyectos hasta obtener seguridad de la viabilidad del mismo y su financiación, compromiso de no deslocalización, etc. Entendemos que estas decisiones adoptadas en el marco de una negociación colectiva –ya sea en convenio colectivo propiamente dicho, o en un acuerdo de empresa– son contenidos posibles del pacto en tanto en cuanto guarden alguna relación –mediata o inmediata– con las condiciones de trabajo y empleo en la empresa y, con más motivo, si se adoptan expresamente a cambio de una contraprestación a cargo de los trabajadores, por ejemplo, reducción del nivel de alguna condición de trabajo. En la actualidad son muchos los convenios colectivos, sobre todo a partir de la reforma laboral de 2012, en los que se pacta una negociación concesiva, de retroceso de condiciones laborales sin contraprestación expresa a cambio por parte de la empresa, a no ser que por la misma se entienda el hipotético mantenimiento de los puestos de trabajo, lo que en muchos casos no llega a producirse.

<sup>41</sup> M. ARAGÓN REYES, "El contenido esencial del derecho constitucional a la libertad de empresa", en AA.VV. *Libertad de empresa y relaciones laborales en España*, F. Pérez de los Cobos Orihuel (Director), Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 2005, p. 55.

<sup>42</sup> E. BORRAJO DACRUZ, "Negociación colectiva y libertad de empresa", *ibídem*, p. 351.

Estos contenidos económicos, referidos a la empresa, entendemos que encajan sin especial dificultad en lo previsto en el art. 85.1 ET, que alude a "materias de índole económicas" y que, además, vendría reforzado por lo dispuesto en el Convenio 154 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Entender que estas materias no son propias de la negociación colectiva y que se trataría de pactos extra laborales sería, en nuestra opinión, una manera de interpretar las normas poco acorde con la realidad, y relegar la institución de la negociación colectiva a su función primigenia, ya superada, sólo de regulación de condiciones de trabajo en sentido estricto<sup>43</sup>. Interpretación derivada del juego de los principios que rigen las relaciones entre la ley y el convenio colectivo, y de la función y espacios que la ley predetermina para la negociación colectiva. Ello ha dado como resultado la solidificación de unos contenidos negociales materializados en la regulación de condiciones de trabajo y, en la actualidad, la gestión de la adaptación de esas condiciones a las necesidades de las empresas. Este resultado muestra, en primer lugar, que la intervención de los representantes de los trabajadores a través de la negociación colectiva se va a desarrollar en un estrecho marco material y en una situación empresarial que les viene ya dada, en la que no han podido incidir ni decidir, por lo que el resultado del pacto, de mejora o de reducción de niveles en las condiciones de trabajo, o de mantenimiento del empleo, dependerá de esa concreta situación empresarial que se les presenta dada. Pero además, se produce un desequilibrio entre las partes negociadoras y entre los intereses de los trabajadores y las empresas, dado que no pueden participar en decisiones cuyo resultado después les afectará<sup>44</sup>. Una prueba de ello es la actual situación de negociación concesiva o peyorativa que está teniendo lugar en la generalidad de los convenios colectivos, por las necesidades de mayor productividad y competitividad de las empresas. Sin embargo, es por lo general un contenido ausente de los convenios colectivos el pacto sobre materias relativas al ámbito decisorio en la gestión empresarial, tradicionalmente considerado como de exclusiva competencia de la empresa.

## 5. LA INFLUENCIA EN EL CAMBIO LABORAL Y SU GESTIÓN

Acorde con una visión dinámica de la negociación colectiva y una perspectiva más democrática de las relaciones laborales, consideramos como hipótesis que una participación de los representantes de los trabajadores en decisiones de cierta relevancia en la gestión económica empresarial, de forma consensuada, podría redundar tanto en beneficio de la propia empresa como de los trabajadores, si el objetivo fijado para su adopción es la anticipación a la necesidad de cambios laborales y su gestión.

Desde la perspectiva empresarial, estudios sobre estrategias empresariales ponen de manifiesto que las organizaciones están obligadas a reconsiderar y transformar los procesos clásicos de toma de decisiones ante la necesidad de adaptarse a los cambios que se producen continuamente. Y que "Un requisito fundamental para esta mutación, del que depende la competitividad y eficacia de ellas, incluso en algunos casos su supervivencia, exige que sean proactivas, es decir capaces de reaccionar con anterioridad a que se produzca el cambio para así poder gestionarlo y controlar sus efectos de forma armonizada con el cumplimiento de los fines de la organización"<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> Es el caso resuelto por la STS de 14 de abril de 1999, Sala de lo Social, recurso 3374/1998, que consideró como pacto de naturaleza extralaboral el adoptado entre la empresa y los representantes de los trabajadores sobre ampliación de capital como contraprestación de las reducciones salariales acordadas.

<sup>44</sup> M. SEPÚLVEDA GÓMEZ, "La influencia de la norma estatal en la negociación colectiva desde la perspectiva de la segmentación laboral", cit. p. 150 y ss.

<sup>45</sup> F. DAVARA RODRÍGUEZ, "Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio", *Cuadernos de estrategia*, nº 174, 2015, pp. 189-229.

Desde la perspectiva de la relación laboral, por su parte, los mecanismos de consulta y negociación previstos legalmente en los procesos de cambios (movilidad funcional, geográfica, modificaciones de condiciones de trabajo, reducción temporal de la jornada, suspensión temporal de contratos de trabajo, inaplicación de convenios colectivos y extinciones colectivas) permiten la participación de los representantes de los trabajadores en la gestión del cambio una vez tomada la iniciativa por la empresa de activar dichos mecanismos ante una necesidad de adaptación ya presente. Tienen que gestionar, por tanto, una situación ya dada en la que poca o ninguna posibilidad han tenido de influir en su evitación.

Puede suponer una modulación de la libertad de empresa, que sin llegar a ser una fórmula intensa de participación en la empresa, tampoco se reduce a la mera transmisión de información. Por supuesto los derechos de información juegan un papel esencial para un amplio conocimiento de la situación real de la empresa por parte de los representantes de los trabajadores. Pero buena parte de esta información sólo adquiere funcionalidad cuando el proceso de cambio ya se hace presente en la empresa. Con la fórmula intermedia propuesta, y con el complemento necesario de los derechos de información, se podría alcanzar una flexibilidad más equilibrada que permitiera a los representantes de los trabajadores incidir de una manera más segura en la misma antes de su aparición, y no sólo participar en la gestión de sus efectos. Como afirma la doctrina respecto al lugar central que ocupa la negociación colectiva en la gestión del cambio laboral, "La perspectiva "ofensiva" se centra en un enfoque previsor y proactivo como procedimiento de anticipación a los cambios cualitativos en curso. El tratamiento de las causas y la anticipación del cambio permiten elaborar una estrategia coherente para atender a las crecientes exigencias de flexibilidad en las organizaciones productivas en un entorno cambiante. Hace posible atender a los factores determinantes de la crisis ("causas") y no sólo incidir en los "efectos" sobre las relaciones laborales, pero lo que es más importante esta metodología causal-explicativa puede conducir a que tales efectos negativos sobre el empleo no lleguen a producirse, o que, en caso de hacerlo, sean más leves y menos traumáticos"<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> J. L. MONEREO PÉREZ, "Nuevos contenidos de la negociación colectiva y límites legales...", cit. p. 448-449.