

# ¿Reducir la exposición a riesgos psicosociales aplicando prácticas de participación directa? Una aproximación a la experiencia de trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución

Clara Llorens-Serrano

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud  
Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia  
<https://orcid.org/0000-0001-9957-3156>  
[cllorens@istas.ccoo.es](mailto:cllorens@istas.ccoo.es); [clara.llorens@uab.cat](mailto:clara.llorens@uab.cat)



© de la autora

Recepción: 03-08-2021  
Aceptación: 16-05-2022  
Publicación: 13-01-2023

**Cita recomendada:** LLORENS-SERRANO, Clara (2023). «¿Reducir la exposición a riesgos psicosociales aplicando prácticas de participación directa? Una aproximación a la experiencia de trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución». *Papers*, 108 (1), e3032. <<https://doi.org/10.5565/rev/papers.3032>>

## Resumen

Desde la mirada de la prevención de riesgos psicosociales, este artículo analiza los cambios en las condiciones de trabajo que supuso la implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal en tres empresas con una organización del trabajo taylorista y autoritaria. La representación laboral sindicalizada negoció y supervisó su implantación para conseguir enriquecer el trabajo y evitar la competitividad y la intensificación, con el fin de que resultara saludable. Este estudio se basa en grupos focales y un análisis de contenido categorial de los testimonios de trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución. Su objetivo es comprender en qué sentido la aplicación de estas prácticas podría suponer unas mejores condiciones de trabajo en estos puestos, como señalan algunos estudios cuantitativos poblacionales en España y en la UE. La participación directa consultiva grupal ni representa el cuestionamiento de la prerrogativa empresarial ni la democracia en el trabajo. Sin embargo, aplicada en las condiciones adecuadas, permitiría atenuar operativamente la drástica separación entre diseño y ejecución, enriquecer un trabajo simple y estandarizado y crear dinámicas de colaboración y solidaridad en puestos individualizados, incrementando la influencia y las posibilidades de aplicar y adquirir habilidades y conocimientos y posibilitando el apoyo de compañeras, compañeros y superiores, sin intensificar ni extensificar el trabajo. De esta manera, la participación directa grupal podría reducir la exposición nociva y desigual a los riesgos psicosociales, lo que conllevaría unas condiciones laborales que generarían menos problemas de salud mental y cardiovascular. Ni más ni menos.

**Palabras clave:** organización del trabajo; participación directa; riesgos psicosociales; puestos de ejecución; participación representativa; salud laboral; prevención de riesgos laborales

**Abstract.** *Reducing exposure to psychosocial risks by implementing direct participation practices. An approach to the experience of workers in manual jobs.*

---

Looking at psychosocial risk prevention, this paper analyses changes in working conditions arising from the implementation of direct consultative group participation practices at three companies with a *Taylorist* work setup. Trade union representatives negotiated and supervised implementation of these practices to enrich work and avoid competitiveness and intensification, in order to make employment healthy. This sub-study is based on focus groups and category content analysis of manual workers' testimony. The study aims to understand how implementing these practices could lead to better working conditions in these jobs, as indicated by some quantitative population-based studies in Spain and the EU. Consultative direct group participation does not represent a questioning of corporate prerogative or imply democracy in the workplace. However, applied under the right conditions, it would reduce the dramatic division between design and execution at work at an operational level; would enrich simple and standardised work; and would create collaborative dynamics and solidarity in individualised roles, thereby increasing influence and opportunities for acquiring and applying skills and knowledge and enabling support from colleagues and superiors without intensifying or extending work. In this way, group direct participation could reduce harmful and unequal exposure to psychosocial risks, leading to working conditions which would generate fewer mental and cardiovascular health problems. Nothing more, nothing less.

**Keywords:** work organisation; direct participation; employees' involvement; psychosocial risks; manual jobs; occupational class; representative participation; occupational health

---

### Sumario

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Introducción  | 4. Conclusiones            |
| 2. Marco conceptual y metodológico   | 5. Reflexiones finales     |
| 3. Interpretación y discusión de unas condiciones de trabajo transformadas desde la mirada de la prevención de riesgos psicosociales | Agradecimientos            |
|  | Referencias bibliográficas |

## 1. Introducción

Los riesgos psicosociales en el ámbito laboral son aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo —relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo— susceptibles de afectar tanto el bienestar y la salud física y psíquica de trabajadoras y trabajadores como el desarrollo del trabajo, según el Comité Mixto de Medicina del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (INSST, 2021). En términos de prevención de riesgos laborales, los riesgos psicosociales representan la exposición (que hay que identificar, localizar y medir a través de la evaluación de riesgos); las prácticas empresariales de gestión laboral constituyen el origen de dicha exposición (sobre lo que hay que actuar en la empresa para reducirla), y las enfermedades o trastornos de salud asociados, los efectos que queremos evitar con la prevención (Moncada y Llorens, 2014).

La investigación centrada en la modificación de las exposiciones psicosociales mediante intervenciones en la organización del trabajo es escasa en comparación con la de la relación entre los riesgos psicosociales en el trabajo y la salud (Schnall et al., 2016; Montano et al., 2014). En los contextos europeo y español, se trata de un desafío importante, ya que el marco legal prioriza las acciones preventivas en origen para reducir los riesgos laborales, de manera que los cambios en la organización del trabajo con esta finalidad se convierten en un derecho de trabajadores y trabajadoras a ejercer en la empresa (Directiva 89/391/EEC; Comisión Europea, 2017; OIT, 2016; Leka et al., 2015; Ley de Prevención de Riesgos Laborales —art. 4.7. d; art. 15 c y d—, entre otros).

En esta línea, el objetivo de este artículo es comprender los resultados de estudios cuantitativos poblacionales (Gallie y Zhou, 2020; Llorens et al., 2019; Piasna et al., 2013; Gallie, 2013) que plantean mejores condiciones de trabajo en términos de prevención de riesgos psicosociales, asociadas a las prácticas de participación directa consultiva grupal aplicadas en trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución.<sup>1</sup>

El artículo se divide en tres secciones. En la primera, se presenta el marco conceptual y la metodología; en la segunda, se muestra un análisis de los testimonios de los y las protagonistas sobre sus condiciones de trabajo transformadas a fin de comprender en qué consiste la experiencia de mejora de las condiciones de trabajo; en la tercera, se exponen las conclusiones.

## 2. Marco conceptual y metodológico

### 2.1. Riesgos psicosociales en el ámbito laboral

En el ámbito de la salud pública, la evidencia científica que fundamenta los riesgos psicosociales como características de la organización del trabajo que pueden perjudicar la salud es muy extensa (Niedhammer et al., 2021). Desde los trabajos de Selye de finales de los años 30, se han formulado diversos modelos explicativos de dicha relación (Kompier, 2003; Comisión Europea, 2000; Rugulies, 2019), pero las dimensiones del modelo «demanda-control-apoyo social» —acrónimo DCA— (Karasek, 1979; Johnson y Hall, 1988) han sido de las más utilizadas para investigar sus efectos en la salud (Gilbert-Ouimet et al., 2014), lo que explica su uso en el presente artículo. Esta evidencia es prolífica con relación a las enfermedades cardiovasculares y las mentales, de gran importancia en términos de salud pública en los países del Norte global. Concretamente, la exposición a riesgos psicosociales en el ámbito laboral se ha relacionado con problemas altamente prevalentes como son la ansiedad y la

1. A lo largo del artículo se usará la «consulta grupal» como abreviación de prácticas de participación directa consultiva grupal y «trabajadoras en puestos de ejecución» como abreviación de trabajadoras y trabajadoras en puestos de ejecución, usando el femenino para representar ambos sexos y no plegarnos a la convención que otorga dicha representación solo al masculino. Obviaremos esta norma si hablamos de colectivos masculinizados o feminizados, y algunas veces emplearemos la doble mención o el masculino y femenino alternativamente.

depresión (Harvey et al., 2017; Theorell et al., 2015), el infarto de miocardio o el ictus (Taouk et al., 2020; Kivimäki y Kawachi, 2015), en estudios longitudinales y megainvestigaciones con grandes bases de datos que descartan fehacientemente la casualidad de dichas asociaciones (Kivimäki et al., 2017). Más recientemente, estos riesgos se han relacionado con la ideación del suicidio y el suicidio (Milner et al., 2018). También se han asociado a muchos otros trastornos de salud de base inmunitaria, endocrinológica, gastrointestinal y dermatológica (Moncada y Llorens, 2014), aunque el efecto proximal con más evidencia es sin duda el estrés (Comisión Europea, 2000). Todas estas investigaciones se han revelado muy útiles para describir las exposiciones y sus relaciones con la salud, pues indican una amplia gama de objetivos prometedores para las intervenciones en el ámbito de la organización destinadas a minimizar los problemas de salud en la empresa.

El modelo DCA permite distinguir tres grupos de riesgos psicosociales:

- Las exigencias del trabajo (*demands*): se refieren a aspectos cuantitativos, a la cantidad de trabajo en relación con el tiempo disponible para realizarlo, en términos de intensificación y extensificación. Es el problema para la salud más estudiado en su exceso.
- El control en el trabajo: incluye dos subdimensiones; por un lado, la influencia en las decisiones sobre la cotidianidad laboral (*decision authority*) y, por otro, las posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos y aprender nuevos al realizar las tareas (*skill discretion*). El problema para la salud es por defecto.
- El apoyo en el trabajo (*social support*): se refiere al aspecto funcional de las relaciones en el puesto, a recibir o no la ayuda necesaria, tanto de compañeras y compañeros como de superiores, para realizar las tareas de manera adecuada. El problema para la salud es por defecto.

El modelo demanda-control-apoyo social (DCA) tiene su origen y desarrollo en un contexto social y científico en Europa y EE. UU. de crítica radical a las características centrales del taylorismo (división del trabajo entre diseño y ejecución, parcialización del trabajo de ejecución y estandarización de este) como fuente de alienación, pérdida de poder contractual individual y colectivo y pérdida de salud derivada de la exposición a los riesgos psicosociales y ergonómicos. Entronca con los movimientos reivindicativos para la mejora de las condiciones de vida en el trabajo, la humanización del trabajo y la democratización industrial (Johnson, 2008).

Numerosos estudios que han utilizado el modelo DCA han mostrado importantes desigualdades de exposición y salud en función de la clase ocupacional o el sexo (Landsbergis et al., 2014), en concordancia con un mercado de trabajo segmentado, derivado de la implementación desigual de prácticas empresariales de gestión laboral (Rubery, 2007). Las desigualdades ocupacionales más acusadas son las relativas a las exposiciones del grupo «control», y estas son las que más contribuyen a las desigualdades de salud (Schütte et al., 2015).

En España la exposición a riesgos psicosociales se caracteriza por un persistente bajo control —cuya prevalencia es de las más altas y la más desigual por clase ocupacional (Salas et al., 2020; Utzet et al., 2015)—, una alta inseguridad en el empleo y un bajo apoyo social. En uno de los últimos estudios de prevalencia publicados, la exposición nociva al bajo control abarca al 63 % de trabajadores en puestos manuales y el bajo apoyo al 49 %, frente al 28 % y el 31% en puestos no manuales (Utzet et al., 2020: tabla 3).

## 2.2. *Prácticas empresariales de participación directa*

Hay unanimidad en los estudios relativos a los efectos del taylorismo en las condiciones de trabajo. En relación con los riesgos psicosociales, más de 40 años de investigación epidemiológica avalan la nocividad del taylorismo, ya que su división, su parcialización y su estandarización del trabajo se han asociado al bajo control y al alto ritmo de trabajo, y con ello a todo tipo de enfermedades (Schnall et al., 2016).

Con la etiqueta de prácticas de participación directa (Busck et al., 2010), la literatura se refiere a aquellas prácticas empresariales de gestión laboral que suponen algún tipo de descentralización en la toma de decisiones, operativas o tácticas, desde la dirección hacia los trabajadores y las trabajadoras, de forma individual o grupal (no representativa).<sup>2</sup> Atendiendo al grado de discrecionalidad, es decir, al nivel en el que la dirección permite a trabajadoras y trabajadores tomar parte en las decisiones, la participación directa puede categorizarse como delegación, cuando la dirección confiere la capacidad de decisión, y como consulta, cuando la dirección fomenta que trabajadores y trabajadoras den a conocer sus opiniones, pero se reserva la decisión de implementarlas o rechazarlas. Delegación y consulta pueden usarse simultánea o separadamente empleándose múltiples fórmulas organizativas (Sisson, 2000).

Los efectos en las condiciones de trabajo de dichas prácticas empresariales han sido largamente debatidos. La participación en la toma de decisiones sería el factor crítico que relacionaría la implementación de prácticas de participación directa con un trabajo con más posibilidades de desarrollar habilidades y conocimientos y de influir (Inanc et al., 2015; Gallie, 2013), en mayor medida si se aplican prácticas de participación directa delegativa (Boxall y Macky, 2014; Hasle y Sørensen, 2013). Si la participación es delegativa y grupal (grupo semiautónomo), se incrementarían las posibilidades de cooperación en el trabajo (Hampson y Sandberg, 2017; Gardell, 1982). Todos estos aspectos, como se ha visto, están asociados a un empleo más saludable y a la mejora de la calidad de vida en el trabajo y en la base de modelos de gestión laboral como la

2. Este artículo no se ocupa de la participación representativa que en el contexto europeo está basada en los derechos de los trabajadores y trabajadoras, reconocidos a través de la legislación y la negociación colectiva (Hyman y Mason, 1995; Pateman, 1970). Ello requeriría un contexto analítico totalmente distinto, el de las relaciones laborales, y en el que tendría sentido plantearse la distribución de poder, el cuestionamiento de la prerrogativa empresarial y la democracia en el trabajo.

«humanización y democratización del trabajo», de los «sistemas sociotécnicos», del *high involvement* o de la *learning organisation* (OECD, 2016; Eurofound, 2009; 2013; 2017; Boxall y Macky, 2014; Hasle et al., 2012).

Sin embargo, la implementación de prácticas de participación directa también se ha asociado a exigencias sin límites de esfuerzo y compromiso, a la competitividad entre compañeros y a estándares más intensificados de trabajo en el contexto de implementación de estrategias de *lean production*, *high performance* o *new public management*, consideradas por ello un paso más en el proceso disciplinario de trabajo (Schnall et al., 2016; Linhart, 2015; Carter et al., 2013; Jensen et al., 2013; Busck et al., 2010). Con todo, una parte de los estudiosos de la implementación de estos modelos de gestión empresarial, especialmente del *lean production management* en los países nórdicos, plantea que la participación directa sería un elemento crucial para conseguir efectos positivos en el entorno laboral psicosocial (Håkansson et al., 2017; Ulhassan et al., 2014; Hasle, 2014; Westgaard y Winkel, 2011).

Otro aspecto debatido en la literatura ha sido el de los efectos diferenciales de la aplicación de prácticas empresariales de participación directa entre los distintos segmentos de la población asalariada. Por un lado, la literatura relativa al *high performance management* pone el foco de los efectos negativos en los segmentos de puestos técnicos y la participación directa delegativa. En el paradigma de la autogestión (*self-management*), estas trabajadoras gozan de gran discrecionalidad con respecto a cómo y cuándo llevan a cabo sus tareas, pero las decisiones gerenciales definen una alta carga de trabajo cuya consecución es evaluada constantemente (*performance appraisals*), lo que afecta negativamente sus condiciones de trabajo (Valdés y Barley, 2016; Linhart, 2015). Se responsabiliza a estas trabajadoras de la consecución de los objetivos de la empresa a partir de la delegación individual, amenizada con la retórica que apela a las necesidades personales de las trabajadoras de desarrollarse (Mazmanian et al., 2013; Michel, 2014). Por otro lado, los estudios críticos relativos a la *lean production* muestran efectos negativos de la implementación de prácticas de participación directa consultiva entre las trabajadoras en puestos de trabajo de ejecución en forma de intensificación, mayor estandarización del trabajo y aumento de la competitividad (Bambra et al., 2007; Parker, 2003; Landsbergis et al., 1999). Contrariamente, algunos estudios plantean mejores condiciones de trabajo asociadas al uso de estas prácticas como procedimientos que impulsarían el enriquecimiento del trabajo (Inanc et al., 2015; Gallie, 2013) y su calidad (Piasna et al., 2013) en este segmento de trabajadores y trabajadoras.

En España, desde la sociología crítica, se han abordado las prácticas de participación directa constatando las limitaciones de su implementación como avance de la democracia industrial, en cuanto no ha supuesto un reequilibrio de poder entre capital y trabajo. Con relación a su utilización en los puestos de ejecución, destacan los estudios cualitativos de Lahera (2004 y 2006) y Fernández Steinko (2001) relativos a los grupos de trabajo. El primero establece que la participación directa, implementada juntamente con la trazabilidad que supo-

nen las normas ISO, es un nuevo dispositivo disciplinario, que delega y exige responsabilidad a los trabajadores en puestos manuales, a la vez que refuerza el poder gerencial de supervisión, de ahí que lo etiquete como taylorismo participativo (Lahera, 2004). Con todo, en dos de los cuatro casos estudiados, se observa un enriquecimiento del trabajo y una cierta discrecionalidad en el nivel operativo, que suponen una reprofesionalización y mejora de las condiciones de trabajo (Lahera, 2006). El segundo plantea que los efectos de las fórmulas de participación directa en las condiciones de trabajo son una situación abierta que puede resolverse de manera dispar. Establece que pueden ser espacios para la interacción reflexiva y generar autonomía en la cotidianidad laboral, pero se necesitan tiempo y recursos apropiados para que esto no se convierta en una nueva forma de explotación y socialdarwinismo: formación, información, control sobre el calendario de entrega del bien o servicio y exigencia de planificación teniendo en cuenta los tiempos realmente necesarios para participar en las tareas y realizarlas (Fernández Steinko, 2001). Por otra parte, desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales, algunas contribuciones empíricas que utilizan encuestas poblacionales y comparan la situación de las personas trabajadoras a quienes se aplican prácticas de participación directa, incluida la consulta, con las que no muestran que estas tienen el potencial de reducir las exposiciones nocivas a los riesgos psicosociales en los puestos manuales (Llorens et al., 2019). En cuanto a su uso en los puestos técnicos y profesionales, destacan las aportaciones de Pérez Zapata mostrando la paradoja de la autonomía en el uso de prácticas de participación directa delegativa individual, en contextos caracterizados por una importante sobrecarga e intensificación del trabajo. El autor advierte de la utilización de mecanismos de control material y simbólico que enmascaran como decisiones personales y voluntarias, lo que es una rendición de cuentas permanente, la internalización de unas exigencias cuantitativas sin límite y la atomización de los trabajadores y trabajadoras en estos puestos (Pérez Zapata et al., 2016). Así, mediante mecanismos de subjetivación que actúan en el ámbito identitario, la autonomía es aparente y contradictoria, paradójica, resultando en un autodisciplinamiento y empeorando las condiciones de trabajo en estos puestos (Pérez Zapata et al., 2017). En cambio, las prácticas consultivas relativas a la fijación de los objetivos y las delegativas en cuanto a la gestión de la jornada se asociarían a unas condiciones de trabajo más saludables (Pérez Zapata et al., 2019).

### *2.3. Objetivos e hipótesis*

Como una contribución a los debates sobre los efectos de las prácticas de participación directa que se acaban de presentar, el objetivo de este estudio es comprender la relación positiva, identificada en una parte de los estudios cuantitativos poblacionales previos (por ejemplo, Gallie y Zhou, 2020), entre una situación más saludable en cuanto a los riesgos psicosociales y la aplicación de prácticas de participación directa consultiva grupal entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, partiendo de contextos de organización del

trabajo tayloristas. También se trata de aprender qué transformaciones organizativas habría de suponer su implementación para que esta fuera saludable.

En concreto, atendiendo a la literatura sociológica y de salud pública, se podría hipotetizar que la consulta grupal aplicada en puestos de ejecución aumentaría las posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos (Felstead et al., 2016; Håkansson, 2017; Llorens et al., 2019), ya que participar durante la consulta supondría realizar tareas de diseño, como la de proponer mejoras operativas y tácticas. Asimismo, en la línea planteada por Inanc et al. (2015), Lantz et al. (2015) y Brännmark y Holden (2013), durante la consulta grupal, los trabajadores podrían aprender nuevos conocimientos y adquirir nuevas habilidades, ya que extendería los flujos de conocimiento por la cierta descentralización vertical y la coordinación horizontal, tal y como señalan De Speigelaere y Gyes (2012). En definitiva, la implementación de la consulta grupal podría suponer un enriquecimiento (mayor complejidad y variedad) coyuntural (mientras dura la consulta) de un trabajo simple o estandarizado, al posibilitar, por una parte, la creatividad y, por otra, el aprendizaje; y reducir la exposición relativa a las bajas posibilidades de aplicar y mejorar habilidades y conocimientos (*skill discretion*, Karasek y Theorell, 1990).

Por otro lado, aumentaría la influencia (*decisión authority*, Karasek, 1979) de «las trabajadoras en puestos de ejecución» al atenuar la división del trabajo entre diseño y ejecución, ya que la consulta grupal permitiría intervenir en las decisiones sobre cómo se trabaja, pese a la estandarización y simplificación de procesos en paralelo (Håkansson et al., 2017; Vänje y Brännmark, 2017; Lantz et al., 2015; Llorens et al., 2019).

Más aún, la consulta grupal podría suponer oportunidades para facilitarse la ejecución diaria de las tareas a través de las propuestas (Håkansson et al., 2017; Nielsen y Randall, 2012), lo que permitiría reducir las exigencias cuantitativas (Dhondt et al., 2014; Dellve et al., 2015; Kilroy et al., 2016; Gallie y Zhou, 2020; Kloutsiniotis et al., 2021).

Finalmente, la resolución de problemas resultado de la consulta supondría una ayuda en el día a día, y las dinámicas cooperativas y la escucha desarrolladas crearían procesos colaborativos que se mantendrían fuera de ella, en la cotidianidad, tanto entre «trabajadoras en puestos de ejecución» como con las y los superiores, en términos parecidos a los señalados por la literatura nórdica para la delegación grupal, desde Gardell (1982) hasta Hampson y Sandberg (2017). Ello mejoraría la exposición relativa a la falta de apoyo social (Johnson y Hall, 1988).

#### 2.4. Métodos

Para este estudio se seleccionaron tres empresas (alimentaria, textil y limpieza viaria) en las que se habían implementado prácticas de participación directa consultiva grupal, y se llevaron a cabo grupos focales con trabajadoras y trabajadores de ejecución, sujetos protagonistas de la situación que se quería comprender. La interpretación de la información se desarrolló mediante análisis de contenido categorial cualitativo.

La evidencia en salud ocupacional muestra que donde existe representación sindicalizada de las trabajadoras, con poder colectivo y de perfil propositivo, la acción preventiva es más frecuente y tiene mejores resultados (Walters y Wadsworth, 2014; 2017; Ollé-Espluga et al., 2015; Hall et al., 2016; Janetzke y Ertel, 2017; Payà y Pizzi, 2020). Este fue el criterio que guio la selección de las tres empresas en las que se realizó el trabajo de campo, al que se sumó el de la accesibilidad. En los tres casos estudiados, la representación colectiva sindicalizada negoció la implementación de la consulta grupal como medida preventiva frente a los riesgos psicosociales —teniendo un papel primordial en su implementación, tanto en el diseño como en su aplicación y seguimiento—, lo que, parafraseando a Fernández Steinko (2001), permitió avanzar en la lógica democrática y solidaria, y poner los cimientos para evitar los efectos negativos ya conocidos de la consulta grupal (competitividad e intensificación del trabajo). De esta manera, nos colocamos en la situación que mejor y de forma más factible nos permitía construir información relevante para nuestros objetivos, pese al universo restringido y homogéneo al que accedimos, que es la limitación más importante de nuestro estudio. Atendiendo a la evidencia, este era el perfil del caso típico en el que se podía observar la asociación que se pretendía comprender y se siguió una replicación literal del mismo (Yin, 2014) de manera secuencial: se empezó por un caso, el del textil, se siguió por el de la industria alimentaria y, finalmente, el de limpieza viaria. La replicación literal daba más posibilidades de generalizar los hallazgos en relación con el perfil (Verd y Lozares, 2016). Otras características que dotaban de heterogeneidad a los casos (ver epígrafe 3.1.) no fueron consideradas en el análisis.

Primero, se analizó la documentación significativa de los casos, especialmente las actas de comités de seguridad y salud y los informes de evaluación de riesgos psicosociales y planificación de la acción preventiva. Después, se realizaron y analizaron tres entrevistas grupales semidirigidas a la representación laboral en las empresas. Finalmente, siguiendo el criterio de replicación literal, se realizaron y analizaron seis grupos focales (dos por empresa) con trabajadores y trabajadoras en puestos manuales (16 operarias de producción en puestos de oficialía especializada de una empresa textil —a partir de ahora *optex*—, 18 operarios en puestos de especialistas de producción de una empresa de la alimentación —*opal*— y 14 barrenderos y barrenderas de una empresa de saneamiento urbano —*opvi*—).<sup>3</sup> Sus características en común eran estar empleados y empleadas en puestos de ejecución y haber participado en los dispositivos de participación directa consultiva implementados en sus empresas; la heterogeneidad intergrupos venía conferida por pertenecer a plantillas feminizadas, masculinizadas o mixtas, e intragrupos, tenía que ver con su trabajo en distintas secciones del departamento de la empresa. De esta manera, en las tres empresas, la información se obtuvo y construyó de la mano de protagonistas y testigos

3. Por razones de confidencialidad de los datos e informaciones, no usamos nombres ni de las personas ni de las empresas, en su lugar se usarán estas abreviaciones que se refieren al puesto y al sector.

privilegiados de los procesos de implantación de la consulta grupal. Los grupos focales se llevaron a cabo cuando el proceso de su aplicación estaba ya asentado. Como limitación de esta fase, cabría plantear que las personas trabajadoras que participaron voluntariamente en los grupos de discusión podrían ser las más entusiastas, pero no se consideró un obstáculo ya que se pretendía comprender una asociación positiva.

El análisis cualitativo de textos, cuyas unidades de registro eran párrafos con sentido, se desarrolló mediante un análisis de contenido categorial partiendo de una lógica deductiva guiada por el marco conceptual pero abierta al campo (Verd y Lozares, 2016). Primero, se interpretó el texto con la guía de las categorías provenientes del modelo DCA (ver epígrafe 2.1), dotando de reflexión teórica las construcciones discursivas realizadas por las y los trabajadores protagonistas y agrupando todas las unidades de registro referidas a cada una de las categorías. En segundo lugar, se realizó una relectura abierta al campo de cada una de esas agrupaciones para buscar patrones que resumiesen las características de las prácticas de participación directa consultiva e identificar su relación con una situación favorable para la salud en cuanto a los riesgos psicosociales. Se trataba de identificar y categorizar cómo la consulta grupal se relacionaba con una mejora de las condiciones de trabajo (ver epígrafe 2.3). Este análisis para cada grupo de riesgo psicosocial se centró en cada uno de los casos, como modo de preservar la integridad y la articulación de las diferentes características observadas. La comparación entre los patrones en cuanto al cómo, observados en cada caso y cada riesgo, aumentaba la posibilidad de generalizar en la investigación, puesto que permitía valorar hasta qué punto los hallazgos se asociaban a las características específicas de cada caso o tenían un carácter más general. Situando empíricamente e interpretando teóricamente la información, se construyeron los resultados que han sido resumidos y acompañados de una selección de segmentos de texto relevantes para ejemplificar los argumentos que se defienden y reforzarlos (ver epígrafe 3.2 a 3.5).

### **3. Interpretación y discusión de unas condiciones de trabajo transformadas desde la mirada de la prevención de riesgos psicosociales**

Después de una breve presentación de los casos, en este apartado se muestra el análisis de los grupos focales organizado a partir de las categorías del modelo clásico de la psicología DCA, para comprender en qué sentido mejoran las condiciones de trabajo después de un proceso de implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal, identificando e interpretando las transformaciones organizativas.

#### *3.1. Desarrollos participativos de la organización del trabajo*

La empresa de la industria alimentaria se dedica a la elaboración de bebidas. Se trataba de una empresa familiar con una plantilla —en el centro en el que se desarrolló el cambio participativo— de 217 trabajadores, la mayoría en puestos

de operario de producción (100% hombres), con una antigüedad media que superaba los veinte años, con contrato indefinido y cobrando alrededor de 1.500 euros. La organización del trabajo era paternalista y autoritaria, *ordeno y mando* en cascada jerárquica, desde el director de producción hasta el operario, con una división del trabajo de planificación, ejecución y supervisión a partir del control directo y un diseño individualizado de tareas simples (mover botellas, control visual de encochado y etiquetado...). El cambio participativo se propuso por parte de la representación laboral para reducir la exposición más prevalente a los riesgos psicosociales (bajo control). Después de su negociación, supuso delegar al grupo/sección las decisiones de los aspectos relativos a la operativa (el cómo hacerlo, el quién, el cuándo) para conseguir la producción semanal asignada por la dirección. La delegación se convertía en consulta cuando las decisiones del grupo/sección suponían la intervención de otras secciones (compras, mantenimiento, ingeniería...) o gastos añadidos. Las fórmulas usadas para implementarlo fueron cambiando con el tiempo. En un primer momento se realizaban reuniones semanales de la sección, después de la reunión semanal de los mandos intermedios con el director de producción; luego se reunían cada vez que un trabajador consideraba que había algo que cambiar. La dinámica siempre fue la misma, negociada y acordada por la representación laboral: las reuniones se desarrollaban en horas de trabajo, participando todos los trabajadores de la sección, un trabajador hacía una propuesta de cambio, se discutía y, si el 70 % estaba de acuerdo, se comprobaba que la mayoría trabajaba en mejores condiciones y a nadie le empeoraban, si el resultado era positivo, se implementaba. Cuando habían de intervenir otras secciones o suponía un gasto, los trabajadores proponían los cambios a través de escritos, que defendía el encargado ante la dirección, quien decidía sobre su aplicación. La dirección de la empresa estableció tres límites tanto a la delegación como a la consulta: su resultado no podía significar perder eficiencia, el presupuesto económico del cambio no podía ser grande (sin concretar una cifra) y, una vez conseguido el objetivo productivo semanal, el tiempo sobrante derivado de los cambios de operativa establecidos por los trabajadores se invertiría en aquello que ellos estimaran pertinente, con la excepción de reducirse la jornada.

La empresa de la industria textil se dedicaba a la confección. Es una empresa familiar pero multinacional, con una plantilla —en el centro en el que se desarrolló el cambio participativo— de 276 trabajadores y trabajadoras, la mayoría en puestos de operaria de producción (100 % mujeres), con una antigüedad media que superaba los veinte años, con contrato indefinido, cobrando alrededor de 1.200 euros, con una parte variable que podía llegar al 30 % de sueldo. La organización del trabajo era típicamente taylorista: división del trabajo entre diseño, ejecución y supervisión; diseño individual del puesto, conformado por una tarea de ejecución corta que se repetía a lo largo de toda la jornada, fragmentada en movimientos estandarizados de centésimas de minuto, y supervisión férrea del seguimiento de las instrucciones del método por parte de las supervisoras. La transformación, dictada desde la sede central de la multinacional, suponía implantar la consulta grupal, a través de lo que

llaman «círculos de calidad», en horario laboral, con el objetivo empresarial de mejorar la eficiencia de procesos y la calidad de producto, en el contexto de un cambio estratégico para incrementar competitividad, liderazgo y excelencia a partir de una mayor orientación al cliente. Tras la negociación con la representación laboral, cuyo objetivo era reducir la prevalencia de exposición al bajo control, la participación en los círculos adquirió las siguientes características: participación de las trabajadoras voluntarias de las operaciones involucradas (frente a elegidas por dirección); 8 horas de formación-acción de trabajo en equipo y operaciones (frente a adoctrinamiento relativo a la calidad); mínimo de 2 sesiones de hora y media por tema (aunque en la práctica se realizaban tantas sesiones como eran necesarias para analizar el proceso y proponer mejoras), y compensación de mejoras a toda la plantilla de producción, hubiera o no participado en los círculos (frente a compensación mayor pero únicamente a las participantes). La representación laboral hizo un seguimiento exhaustivo de todos los puntos negociados y acordados y su análisis se llevaba al comité de seguridad y salud, analizando que la implementación del proceso participativo no implicaba menoscabo de las condiciones de trabajo.

La empresa de saneamiento urbano, dedicada a la limpieza viaria y recogida de residuos, pertenece a un grupo multinacional. El centro tenía 356 trabajadores, donde el puesto de trabajo que ocupaba a más plantilla era el de operario de limpieza viaria, en el que se implementó la consulta grupal. La antigüedad de la mayoría era de más de quince años, todos con contrato indefinido (aunque en verano se contrata temporalmente para cubrir personal de vacaciones), con el 80 % hombres, con un salario de 1.740 euros. La organización del trabajo era taylorista, el diseño del puesto era individual (una parte muy pequeña de viaria trabaja en cuadrillas), existe división del trabajo, el contenido de las tareas de ejecución es de baja complejidad (barrer y vaciar papeleras en calles y plazas) y procedimentado, cuyo cumplimiento era supervisado de manera autoritaria por los capataces. Se implementó la consulta grupal, negociada por la representación laboral, para reducir la exposición más prevalente a los riesgos psicosociales (bajo control), cuya plataforma se vio recortada de manera muy importante por la dirección, que rechazó la delegación y limitó la participación a portavoces de los cuartelillos elegidos entre y por los propios trabajadores. Se trataban temas propuestos por la plantilla para la mejora de las condiciones de trabajo en la operativa, con una duración de entre 1.30 y 2 horas. Se convocaron solo durante un año y medio, una o dos veces al mes.

### *3.2. Posibilita influir en la operativa*

Según las trabajadoras participantes en los grupos de discusión, la consulta grupal permite ser escuchada por quien va a decidir (Vänje y Brännmark, 2017), tener voz e influir sobre cómo se trabaja (Håkansson et al., 2017). En este sentido, según nuestros análisis, tres serían las cuestiones clave: la experiencia vivida de que se consultan cuestiones substantivas (plantilla necesaria, método de trabajo, defectos, maniobrabilidad, maquinaria, herramientas, materiales a

utilizar, mantenimiento, seguridad y ergonomía), el hecho de que buena parte de las propuestas se asumen por la dirección y la continuidad de la implementación de estas prácticas. De esta manera, se atenuaría la división del trabajo entre diseño y ejecución aumentando la influencia (Karasek, 1979). Cabe señalar que, en los tres casos, la primera cuestión fue negociada por la representación laboral en la implantación de la consulta grupal, y la tercera es en parte fruto del seguimiento que hicieron de la misma.

En el caso de la limpieza viaria, las «reuniones participativas» han supuesto que los trabajadores entren en el diseño de los recorridos (se han reducido los planos que se consideraban largos, disminuyendo así la carga de trabajo) y en el de las reparaciones o renovaciones de las herramientas y la maquinaria que utilizan en su cotidianidad, y esto les facilita el trabajo.

(Lo que más me gustaba es) Que te daban voz, que podías hablar de tú a tú con los jefes, el que te escuchaban las propuestas y te hacían caso. (*opvi\_18*)

Dijimos (...) también que repararan los carros: que pusieran mangos, que no chirriaran... y hemos conseguido que tengan un mantenimiento cada seis meses (...) Se redujeron calles y se contrataron a más personas en el 7-2 (turno), no sé cuántas, para que se pudieran cubrir todos los planos acortados de lunes a domingo... (*opvi\_6*)

En el caso de la alimentación, la consulta permite intervenir en aspectos que implican a otras secciones además de la propia, por ejemplo, en compras y mantenimiento de materiales y maquinaria (palés más bajos, cambio de jaulas para evitar caída de cristales, adaptar vagones, comprar contenedores, mejorar iluminación de rampas, colocar más espejos...) para trabajar en mejores condiciones (más espacio, más seguridad, mejor ergonomía, etcétera), con igual o superior eficiencia.

Vam demanar containers de reciclatge per tenir-los més a la vora i no haver de perdre temps pujant i baixant... Ho vam proposar i la direcció ho va comprar... (*opal\_35*)

Teníamos problemas con el cristal caído, en los decantadores, que luego pisábamos... Lo hablamos con el mecánico, le dijimos cómo y él fue haciendo poco a poco. Le dijimos que nos pusiera una especie de pasamanos en la madera que frenara el vidrio... (*opal\_31*)

La implementación de los círculos permite a las trabajadoras del textil intervenir en cambios en el proceso de producción de la prenda para reducir los desperfectos (en mangas, delanteros, cuellos...), en las decisiones de adaptación de maquinaria para solventar incidencias (manchas, piquetes, hilos estirados...) o en el diseño del método para facilitar la maniobrabilidad.

Yo, por ejemplo, llevo 40 años, aquí toda la vida. No te habían dejado ni voz ni voto, era eso y punto. Tú no podías dar tu opinión, si podía ser más fácil hacerlo

de otra manera... Con esto (los círculos), sí te han dado opción a dar tu opinión, a decirlo y lo han tenido en cuenta... Es un cambio muy grande... (*optex\_2*)

Ellas han hablado de desperfectos de la prenda, que si las manchas, los piquetes (cortes de tijera), hilos estirados... Yo también había participado en círculos del método, de la operación, y podíamos hacer cambios, facilitar la manualidad, en cómo poníamos la prenda, (...) podíamos cambiar el método. (*optex\_17*)

En los tres casos, la mayor parte de propuestas de las operarias se han implementado. Sin embargo, en el caso de limpieza viaria, los trabajadores consideran que la influencia es limitada, se valora por la mejora de condiciones de trabajo conseguida fruto de la implantación de sus propuestas, es decir, por sus resultados, más que en sí misma.

Sí, allí (reuniones) sí que nos hacían caso... Pero lo que pasa es que tú sigues saliendo con un plano, y te dicen tú tienes que ir por aquí, por aquí, por aquí. (*opvi\_34*)

Una posible diferencia que podría explicarlo sería que en el textil y la alimentación hay continuidad en la consulta grupal, es decir, esta forma parte de la cotidianidad laboral, mientras que en el caso de viaria fue puntual (un año y medio/pocas reuniones/pocas trabajadoras). La consulta no implica discrecionalidad, autonomía, sino voz, por ello, si es circunstancial, pasajera, cambiaría poco las posibilidades de influir (Braännmark y Holden, 2013).

### *3.3. Abre la posibilidad de aplicar habilidades y conocimientos y adquirir nuevos*

Según nuestros análisis, la implementación de la consulta grupal supone para las trabajadoras en puestos de ejecución realizar una tarea nueva que es proponer cambios para solucionar problemas sustantivos, lo que les permite aplicar sus habilidades y conocimientos en la realización del trabajo (Håkansson, 2017; Llorens et al., 2019), sin amenaza de sanción, sin esconderse. Supone realizar una tarea de diseño, compleja, que implica cognición y creatividad, un enriquecimiento del trabajo coyuntural frente a sus tareas cotidianas conformadas por movimientos estandarizados y supervisados o dictados por un encargado o encargada. La posibilidad de aplicar sus habilidades y conocimientos, de crear, de pensar (Huo y Boxall, 2018), es valorada de forma positiva por las participantes en los grupos de discusión en sí misma, y como reconocimiento y respeto a su profesionalidad, infrautilizada (Darrah, 1994) antes de la transformación organizativa.

La exigencia en la cotidianidad de las trabajadoras del textil es realizar una tarea de menos de cuatro minutos, conformada de cientos de movimientos que han de desarrollarse como otros han decidido e indica el método, repitiéndola a lo largo de todo el día. Estas trabajadoras explicitan que ir a los círculos permite que, por primera vez entre sus tareas, esté pensar formas

distintas de hacer el trabajo, solucionar problemas con la maquinaria o la prenda. La consulta supone poder usar su creatividad aplicando habilidades y conocimientos aprendidos durante años de trabajo y ahora reconocidos, pero hasta ese momento negados.

A mí (lo que más le gusta de ir a los círculos), el hecho de poderse expresar libremente de todas las ideas que puedas tener es un día de liberación (¿del trabajo parcelado y estandarizado?), das opciones, toman notas, es reconocido y escuchado... (*optex\_15*)

Los círculos implican que por primera vez nos dejan pensar. Antes éramos como máquinas, ahora nos dejan pensar y podemos expresarnos. Antes no, te tenías que callar la boca, aunque sabías que lo que tú pensabas era mejor. (*optex\_33*)

Para los trabajadores de la alimentación, mientras se participa grupalmente diseñando nuevas formas de hacer su tarea o mejorando aspectos diversos de sus condiciones de trabajo, es posible aplicar sus habilidades y conocimientos, algo difícil cuando la tarea se reduce a mover botellas, un trabajo sin apenas contenido cognitivo. También la implementación de sus propuestas implica el respeto de sus compañeros de otros departamentos y secciones.

I això és el que hem guanyat: ara tothom ens escolta i abans no se'ns escoltava. (*opal\_32*)

Por otra parte, la línea planteada por Inanc et al. (2015) y Lantz et al. (2015) de que la consulta grupal está asociada a mayores oportunidades de aprendizaje entre trabajadoras en puestos de ejecución, ya que permite la transferencia de conocimientos entre trabajadoras, queda refrendada en nuestros análisis. En los tres casos, la estructura y la discusión grupal movilizan las cualificaciones colectivas, lo que supone aprender nuevos conocimientos y adquirir nuevas habilidades ampliando los saberes individuales a través de los colectivos. Asimismo, la dirección ha de compartir información desconocida por las trabajadoras (De Speigelaere y Gyes, 2012).

Las trabajadoras del textil plantean que ir a los círculos les ha permitido conocer más partes del proceso productivo, más operaciones y cómo estas se interrelacionan para confeccionar la prenda, es decir, aprender aspectos nuevos de sus trabajos, ya que el problema que propone la empresa para tratar en el círculo siempre implica varias operaciones.

(...) Sabes cómo va toda la cadena, porque no es solo lo tuyo, tratas cosas de varias partes del proceso productivo, la relación con otras operaciones... (*optex\_37*)

En limpieza viaria, subrayan que la fórmula consultiva ha permitido que aprendan nuevas formas de hacer su trabajo al escuchar las aportaciones y propuestas de las compañeras.

A mí me encantó el tema de debatir, de ver diferentes opiniones y aprender cosas de otros, de las ideas que daban... (*opvi\_16*)

A lo mejor salía un problema y cada uno tenía sus ideas... Y decías: “Es verdad, esto se puede hacer así”. Porque debatíamos todo: el problema y la solución que podíamos dar... (*opvi\_22*)

### 3.4. Mejora el apoyo de compañeros y compañeras y superiores

En los tres casos estudiados, la representación laboral negoció que las fórmulas de participación directa implementadas fueran grupales, superando el diseño individual del puesto, y que no implicaran desarrollar ningún elemento que generara competitividad entre trabajadores/as, ni intergrupales ni intragrupal (del tipo reconocimiento de la trabajadora del mes, del mejor cambio propuesto, etcétera). Además, evitar el socialdarwinismo (Fernández Steinko, 2001) fue un elemento crucial de la negociación y, más tarde, en el seguimiento de su implementación. Con este objetivo, por ejemplo, en el caso del textil —el único de los tres en los que se consiguió que una mejora propuesta por trabajadoras se reconociera en términos de aumento salarial—, su pago, que se aplica cada tres meses, es lineal a todas las trabajadoras de ejecución, independientemente de su participación en los círculos. En este contexto, y a la vista de lo señalado por los trabajadores en los grupos focales, se podría argumentar que la consulta grupal, cuando se sostiene en el tiempo, tendría el potencial de crear un proceso colectivo que promovería la colaboración y ayuda mutua de compañeras y superiores, no solo durante la consulta sino en la cotidianidad, tal y como hipotetizan Gallie y Zhou (2020), Llorens et al. (2019) y Hasle (2014), en la línea de lo señalado por la literatura nórdica para la delegación grupal (Hampson y Sandberg, 2017).

En el caso del textil, las trabajadoras plantean que con el proceso de la consulta grupal «ya no eres tú individual». Por un lado, la participación en los círculos de calidad, en los que intervienen trabajadoras de distintas operaciones, permite tomar consciencia de las afectaciones de cada operativa en las tareas de las demás.

(...) y también me he enterado si puedo perjudicar a alguna compañera, si cómo lo hago yo, le puede ir bien o mal... Aquí vamos corriendo, porque vamos a prima, pero puedo hacer las cosas de otra manera y ayudar... (*optex\_1*)

Al ir al círculo, hemos sabido cómo se hace la prenda y, al aprender, hemos podido tener en cuenta operaciones de otras compañeras y, a partir de ahí, nosotras hacerlo lo mejor posible para que otras compañeras no tuvieran tanta dificultad en su operación... (*optex\_4*)

Por otro lado, en un marco de exigencia de cero defectos, la solución de incidencias en sí misma se plantea como una ayuda para las trabajadoras implicadas en esas operaciones «problemáticas».

Ayudar a que las demás no tuvieran problemas... Lo digo por las manchas, por ejemplo... Salían muchas americanas con manchas, y el hecho de poder averiguar el porque salían y poder evitar que salieran... Son cosas que nos hacen la vida más fácil... (*optex\_6*)

Finalmente, el proceso de los círculos también ha supuesto que la dirección local y las encargadas cambien su forma de actuar con las trabajadoras. Cuando hay desperfectos en la prenda o incidencias con la maquinaria y herramientas, se ha pasado de culpabilizar a ayudar. Primero, se consiguió el cambio entre la dirección del centro y, poco a poco, se ha ido extendiendo a las encargadas. Ello fue precedido de las directrices de la multinacional y luego de las de la dirección del centro y de las exigencias de las representantes sindicales de una redefinición de las tareas de las encargadas, en términos de reducir la supervisión y añadir la tarea de apoyo, con labores concretas como mover carros, preparar el *mix*, estar pendientes de problemas con las herramientas, etcétera. Pese a ser una directriz de la matriz hubo importantes resistencias. No fue hasta después de dos años que encargadas y trabajadoras entraron a formar parte de los mismos círculos y, de hecho, algunas encargadas nunca participaron. Los círculos sirvieron para visualizar ante la dirección local y las encargadas los saberes de las trabajadoras y evidenciar un proceso colaborativo útil para todas. Ahora, las trabajadoras pueden comunicar sus dificultades con las máquinas, las prendas o los materiales sin riñas y, además, pueden esperar recibir ayuda o solucionar el problema juntamente con las encargadas.

Se han implicado más con nosotras... Se rompe una pieza, te la cambian, antes te gritaban, te echaban la bronca, acababas llorando... ahora se para y se cambia... (*optex\_24*)

Un caso de hoy: he visto en los papeles, que cuelgan al lado de las hojas de primas, que habían subido mucho los defectos del forrado cuello y se lo he comentado a la encargada. Le he dicho: «Mira a ver qué pasa, si lo podemos arreglar». Y ha bajado, ha hablado con la Loly (encargada de otra sección) y con toda la normalidad hemos visto el problema de dónde venía y hemos podido cambiarlo... Antes ella estaría poniéndome verde al entrar, me hubiera comido. (*optex\_28*)

En el caso de la industria alimentaria, la implementación de la participación directa delegativa y consultiva grupal ha supuesto que se pase a trabajar como equipo cotidianamente. Por una parte, el diseño y la asignación de tareas es grupal (sección); por otra, cada trabajador puede plantear lo que considere a los demás, discutirlo y tomar conjuntamente (el 70 % ha de estar de acuerdo) las decisiones sobre qué, quién y cómo se trabaja respecto al cuanto asignado por dirección, responsabilizándose todos de las decisiones y desarrollando la ayuda mutua cuando es necesario. Cada uno se queda con una tarea, pero cuando hay problemas, si es necesario, se cambia para ayudar a los demás, incluyendo al encargado, que pasa a hacer tareas productivas. En este caso, el trabajo de

encargado también se ha visto redefinido: pasa a ser parte del equipo sección, su voto vale como el de los demás, es el que se encarga de la comunicación con la dirección, de gestionar las reuniones participativas y suma la realización de tareas productivas siempre que es necesario para llegar al objetivo. También hubo resistencias.

Cadascú té la seva feina, però si hi ha problemes ho parlem i canviem, tothom pot fer-ho tot i ho fa tot quan fa falta (...). Per dir-te, amb les reunions hem passat de mirar cap a una altra banda a que ara hi ha un grup, m'explico? Si riem, riem tots, si hem d'anar a sacó, anem a sacó tots... (*opal\_22*)

Abans era individualista, tothom anava per la seva feina i prou, i ara anem tots a una. (*opal\_29*)

Te tienes que reestructurar en media hora lo que te has planeado para toda la semana. ¿Qué hacemos? Lo que hacemos es que él (encargado) y yo nos ponemos e intentamos solucionar ese tema, vamos a sacó, para que los demás no tengan problemas... Si no llegamos, lo hablamos y cambiamos lo que haga falta. (*opal\_11*)

En el caso de la limpieza viaria, la implementación de las reuniones participativas no ha supuesto ningún cambio en términos de mejora de la ayuda entre compañeras o de los superiores en su dinámica cotidiana. Por una parte, se trata de un trabajo con un importante aislamiento físico, ya que trabajan a kilómetros los unos de las otras, lo que convierte en imposible la ayuda mutua en la cotidianidad, si no se cambia el diseño individual a cuadrillas o parejas. Por otra parte, las reuniones participativas han sido un cambio puntual (un año y medio con pocas reuniones) y, pese a que ha supuesto una mejora de las condiciones de trabajo, no se ha podido vivir como un aumento del apoyo de compañeros. El apoyo de los superiores tampoco ha cambiado: los mandos intermedios no han participado ni conjunta ni separadamente en las reuniones; la dirección no les ha interpelado para ningún cambio.

### 3.5. Sin aumentar el ritmo de trabajo

Atendiendo a los planteamientos de las trabajadoras en los grupos focales, ni la participación directa consultiva en sí misma ni los cambios implementados a raíz de sus propuestas han supuesto una intensificación del trabajo, en la línea de los hallazgos de Dellve et al. (2015), Kilroy et al. (2016), Gallie y Zhou (2020). Más aún, en los casos estudiados, las propuestas de las trabajadoras han aumentado la eficiencia del proceso sin caer en la trampa de la intensificación, dada la negociación por parte de la representación laboral (Pohler y Luchak, 2014; Knudsen et al., 2011) de los recursos apropiados para evitarlo y la supervisión cotidiana de su implementación, pero también teniendo en cuenta la experiencia y la consciencia colectiva de los intereses de trabajadoras y trabajadores (León, 2010), que en la implementación de estas prácticas buscan

de manera consciente «facilitarse el trabajo». En los tres casos, al negociar la implementación de las distintas fórmulas de participación directa consultiva, delegados y delegadas acordaron con la empresa que dicha participación no podía suponer ningún coste a la plantilla, y ello se supervisó durante las primeras fases de su aplicación. Se concretó que no podía implicar alargamiento del tiempo efectivo de trabajo, se acordó su desarrollo en el mismo horario de las trabajadoras y una reducción proporcional de la carga de trabajo (en el caso de viaria, se substituye a los trabajadores que van a las reuniones por otros que no están de turno; en el caso del textil, las prendas asignadas el día de círculo se quedan sin hacer; lo mismo ocurría en la alimentaria, aunque posteriormente las reuniones se hacen durante el tiempo ganado por el aumento de eficiencia que supone la implantación de los cambios propuestos por los propios trabajadores). En el caso del textil, que es el único en el que participar podía variar el sueldo, ya que se cobra una prima, se acordó que las trabajadoras esos días cobrarían la misma prima que la media del mes anterior.

En el textil, los temas de la consulta los decide la dirección, por lo que se podrían hipotetizar mayores posibilidades de intensificación. Las trabajadoras se molestan cuando sugerimos que sus propuestas podrían implicarlas, ya que consideran que sería burlarse de ellas y no lo permitirían.

Moderadora: Hay estudios que plantean que después de los círculos de calidad se ha obligado a trabajar a un ritmo más alto...

No, aquí no. Aquí trabajas rápido porque te quieres sacar más prima, es el sistema de prima, no el círculo... (*optex\_42*)

Es para hacértelo más fácil, no para correr más. Aunque si es más fácil, pues tú decides si haces más o menos para la prima. (*optex\_44*)

Llevamos muchos años, sabemos lo que nos machaca. ¡A ver, que no somos tontas! (*optex\_45*)

Al contrario, las trabajadoras consideran que con el proceso de los círculos se ha facilitado la realización de las tareas, en algunas operaciones han mejorado la maniobrabilidad, se han eliminado problemas con la maquinaria y herramientas o han conseguido el apoyo de las compañeras y encargadas, reduciendo así las exigencias.

En viaria, según los participantes en los grupos focales, el trabajo de las barrenderas no es un trabajo intensificado, pues la carga no es alta en la cotidianidad, excepto en los planos largos. Precisamente, este tema es uno de los abordados en las reuniones participativas y se solucionó. Las trabajadoras demostraron la alta carga de trabajo, derivada de la longitud excesiva de algunos planos, y propusieron acortarlos y contratar personal; la empresa implementó dichas medidas eliminando la intensificación. Otras medidas implementadas relativas a la renovación más frecuente de las herramientas o la mayor asiduidad del mantenimiento facilitan el trabajo al reducir también su intensificación.

Acortaron casi todos los planos de mi cuartelillo, de lunes a domingo hacemos la misma faena, y no que te exijan algo que no vas a poder hacer, (...) el domingo, como falta bastante gente, hacían planos casi dobles o les metían más calles para cubrir todo, y el domingo no daba tiempo, te daban un trabajo que era imposible realizarlo... (*opvi\_26*)

Al mío, por ejemplo, le quitaron tres calles. (*opvi\_28*)

En el caso de la alimentación, los cambios propuestos por los trabajadores han implicado un aumento de la eficiencia de su proceso de trabajo que redunde en trabajar con menos presión de tiempo, además de haber mejorado la ergonomía y la seguridad. En concreto, ese aumento de eficiencia les supone que aún y ampliando la producción semanal sin aumentar el ritmo, consigan una media de sesenta minutos semanales para invertir en otras actividades, habitualmente hacer reuniones participativas de sección (pensar la manera de mejorar sus condiciones de trabajo: colocar en su sección o trasladar a otras secciones de manera distinta las botellas, iluminar mejor las rampas, evitar la caída de los cristales de las botellas, etc.). Pero también dedican este tiempo a otras tareas derivadas de sus propias propuestas en las reuniones (engrasar vagones antiguos, poner espejos en rampas para mejorar visibilidad, etcétera) o celebraciones.

Con estos cambios en capacidad, no perdemos, al contrario, ganamos, y la mayoría trabaja mejor... Hemos mejorado la maniobrabilidad, hay más espacio, el cambio permite que se pueda tocar donde queramos, en medio, en una punta y en otra, y hacemos más botellas. (*opal\_5*)

Ara anem dos toros i un tren amb tres combois i vas tranquil, sense neguit de si els Degorjos (otra sección) tindran ampolles suficients per tirar tot el dia i es decanta millor. (*opal\_7*)

#### 4. Conclusiones

Según nuestros análisis, la participación directa consultiva grupal (por ella misma o por sus efectos) no implicaría una distribución de poder, ni el cuestionamiento de la prerrogativa empresarial, ni la ausencia de control, ni la democracia en el trabajo, es decir, ningún cambio que contradijera la autoridad en manos de la gerencia empresarial. Sin embargo, el estudio de estos tres casos indicaría que, implementada en las condiciones adecuadas (de duración, estructura, contenidos, dinámicas...), podría reducir la exposición a los riesgos psicosociales entre los y las trabajadoras en puestos de ejecución, en la medida en que atenuaría operativamente la división del trabajo entre diseño y ejecución, enriquecería un trabajo simple y estandarizado y crearía dinámicas de colaboración y solidaridad en puestos individualizados. Según la interpretación de lo planteado por las trabajadoras en los grupos focales, estas condiciones implicarían que la participación directa consultiva se caracterizara por:

— Centrarse en temas sustantivos (método de trabajo, maquinaria, plantilla necesaria, materiales a utilizar, mantenimiento de las herramientas, seguridad, ergonomía), la aceptación e implementación por parte de la dirección de una parte importante de las propuestas de trabajadores y trabajadoras y su continuidad en el tiempo (Brannmark y Holden, 2013). Ello permitiría a las trabajadoras en puestos de ejecución intervenir en las decisiones sobre cómo trabajan, aumentando su influencia y sobrepasar los límites de la tarea simple, permitiendo el desarrollo como profesionales, aplicando habilidades y conocimientos en la propuesta de mejoras y adecuando coyunturalmente la tarea a las competencias y experiencia profesional, y ello pese a la estandarización y simplificación de los procesos en los que trabajan cotidianamente (Lantz et al., 2015)

— Tener una estructura grupal superando el diseño individual. Esta característica haría que la consulta permitiera el enriquecimiento profesional, al facilitar intercambios de experiencias y conocimientos con compañeros y compañeras, movilizar las cualificaciones colectivas, ampliando los saberes individuales a través de los conocimientos colectivos, que se verían complementados con aportaciones de la dirección (De Spiegelaere y Gyes, 2012) y desarrollando así nuevos aprendizajes. El formato grupal también fomentaría el apoyo de compañeras y compañeros, ya que, por un lado, ofrecería más oportunidades para hablar y escuchar a las demás, al favorecer el conocimiento de sus problemas y facilitar la ayuda mutua en el día a día; por otra parte, la inercia de colaboración de las dinámicas grupales y del trabajo compartido, generada por la consulta para el desarrollo de propuestas, se trasladaría a la cotidianidad, siempre que hubiera continuidad en la aplicación de las prácticas participativas y estas abarcaran a un número importante de la plantilla. Asimismo, fruto de las propuestas de las trabajadoras, se solventarían situaciones problemáticas, lo que facilitaría el trabajo cotidiano e implicaría una importante ayuda funcional en el día a día (Håkansson et al., 2017; Nielsen y Randall, 2012). Para el desarrollo del apoyo de superiores, la consulta grupal tendría que ir precedida de una redefinición concreta de las tareas de los y las mandos intermedios hacia la facilitación del trabajo.

Finalmente, evitar que estos dispositivos impliquen intensificación o extensificación del trabajo parecería relacionado con la negociación por parte de la representación laboral (Knudsen et al., 2011; Pohler y Luchak, 2014) de los recursos apropiados para evitarlo (personal, materiales, tiempo, información...) y la supervisión cotidiana de su implementación. También se ha observado como importante la experiencia y consciencia colectiva de sus intereses por parte de las trabajadoras en puestos de ejecución (León-Medina, 2010), ya que permitiría que sus propuestas en la consulta buscaran mejoras funcionales en sus prácticas de trabajo cotidiano, consiguiendo en los casos estudiados su reducción. Así, esta tesis añadiría evidencia empírica a la literatura que sostiene que las causas principales de la intensificación del trabajo, cuando se utilizan prácticas de participación directa, no son estas prácticas en sí mismas; el origen

sería presiones más amplias en los recursos u otras prácticas de gestión laboral que las enmarcarían (Koukoulaki, 2014; Boxall y Macky, 2014; Findlay et al., 2017b; Lindsay et al., 2014).

De esta manera, la consulta grupal posibilitaría la creatividad, la reflexividad y la colaboración, condiciones humanas negadas en el taylorismo para las y los trabajadoras en puestos de ejecución, y con ello se avanzaría hacia un trabajo que generaría menos problemas de salud: incrementaría la influencia y las posibilidades de aplicar y aprender habilidades y conocimientos, posibilitaría el apoyo de compañeras, compañeros y superiores, sin intensificar ni extensificar su trabajo. Ni más ni menos.

En los casos estudiados, ello ha sido posible ya que las y los representantes de los trabajadores y trabajadoras han actuado en diversas fases del proceso para configurar las prácticas empresariales de gestión laboral, a fin de transformar la organización del trabajo y conseguir que fuera más saludable. También hemos comprendido que, pese a que las transformaciones organizativas en sí, por definición cuando nos referimos a la consulta grupal, solo se dan de manera coyuntural, mientras dura la consulta, si estos procesos consultivos se mantienen, implicarían transformaciones organizativas de mayor calado, cuyos efectos en términos de mejora de condiciones de trabajo —en relación con la exposición a riesgos psicosociales— serían duraderos.

Pese a las limitaciones, este estudio, ha proporcionado claves pertinentes (patrones y temas recurrentes) para comprender la relación positiva que muestran algunos estudios poblacionales en España y en la UE (Llorens et al., 2019; Gallie y Zhou, 2020; Llorens et al., 2022) entre las prácticas de participación directa grupal y unas condiciones de trabajo saludables entre trabajadoras en puestos de ejecución, desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, en contextos organizativos tayloristas. Estas claves podrían ser la base de un diseño saludable de su implementación como una de las vías para prevenir en origen algunos riesgos psicosociales (alto ritmo de trabajo, baja influencia, bajas posibilidades de desarrollo, bajo apoyo social) que son determinantes de importantes problemas de salud laboral y pública. Este punto de llegada es provisional y sirve para ampliar el debate actual más que para ofrecer respuestas definitivas, a la espera de que otros estudios en el mismo sentido lo confirmen o lo disputen.

## 5. Reflexiones finales

Que la lógica democrática solidaria se imponga, que se pueda aplicar y desarrollar el potencial creativo de trabajadores y trabajadoras, fundamentado en estructuras de trabajo grupales consultivas, que hagan el trabajo menos alienante, más enriquecido y cooperativo, más saludable, versus que se utilicen dichas fórmulas, junto con otras prácticas de gestión laboral, para aumentar el desempeño de trabajadores y trabajadoras internalizando las exigencias empresariales y haciéndoles competir, dependerá de otros factores, más allá de las fórmulas participativas en sí (Fernández Steinko, 2001; Poole et al., 2001; Findlay et

al., 2017a; 2017b), que no forman parte de esta investigación pero que se han tenido en cuenta y se encuentran en nuestro punto de partida.

En los casos estudiados, la lógica democrática y solidaria ha sido posible porque las y los representantes de los trabajadores y trabajadoras han actuado para moldear las prácticas empresariales de gestión laboral, a fin de transformar la organización del trabajo para conseguir que fuera más saludable, recuperando parcialmente el control del proceso de trabajo (Pulignano et al., 2020; Armaroli, 2020; Pohler y Luchak, 2014; Knudsen et al., 2011). Los términos negociados y el seguimiento de su aplicación en el día a día establecieron un contexto en el que los posibles efectos negativos ya conocidos de la implementación de prácticas de participación directa consultiva se impidieron. Se pueden citar como ejemplos que la representación colectiva intervino con el rol de observación en las primeras fases de su introducción. Para evitar la competitividad individual, la representación laboral propuso fórmulas grupales, rechazó cualquier forma de comparación entre trabajadores y trabajadoras participando/sin participar o entre participantes, facilitó la participación de todas las trabajadoras al exigir su implementación en el horario habitual de trabajo (excepto en viaria, que acudieron portavoces escogidos por los propios trabajadores de cada cuartelillo) y promovió que los efectos positivos de las propuestas se ampliasen a toda la plantilla de los puestos de ejecución. Finalmente, para evitar la intensificación del trabajo, se negoció que, durante la participación, se substituyera en sus puestos a las trabajadoras participantes o se redujeran las exigencias de producción/servicio los días de participación, e hizo un seguimiento de la implementación de las propuestas en cuanto a la intensificación del trabajo. Pero no es habitual la negociación colectiva entre representantes de los trabajadores y trabajadoras y la dirección de la empresa, sobre organización o procesos de trabajo, personal y materiales necesarios, y ello resulta imprescindible si, además de tener en cuentas las exigencias empresariales, se quiere poner en el centro la salud y el bienestar de trabajadores y trabajadoras (Pinilla y López, 2017; Pohler y Luchack, 2014; Knudsen et al., 2011).

De esta manera, este análisis ejemplificaría una de las líneas estratégicas de presente y futuro para fomentar la participación representativa y directa efectiva de trabajadores y trabajadoras, planteada por Köhler (2019) en su repaso de las pautas históricas e institucionales que conforman las prácticas de participación en el lugar de trabajo y en la empresa en España y que son condicionantes que asumimos completamente: «La (*línea estratégica*) que abarca un concepto ampliado de salud y seguridad al estilo escandinavo como parte de un entorno laboral físico y social mejorado. Dentro de este paradigma, las estrategias proactivas (*de participación directa representativa para modelar la participación directa*) pretenden no solo prevenir las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, sino también promover condiciones de trabajo humanizadas». Con Köhler (2019), Knudsen et al. (2011) y Hasle y Sørensen (2013) consideramos que «la democracia debe volver a la agenda de la vida laboral después de cuatro décadas con un discurso dominado por la gestión de recursos humanos y las prescripciones neoliberales» (Köhler, 2019: 533-34).

## Agradecimientos

Quiero agradecer a todas y todos aquellos trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, a sus representantes sindicales en la empresa y sector, y a sus asesoras territoriales todo el tiempo que me han dedicado y todo lo que me han enseñado. Los desaciertos y desatinos son mi responsabilidad.

## Referencias bibliográficas

- ARMAROLI, I. (2020). «Integrating direct employee voice within the framework of worker representation: The role of an Italian trade union in organising disintermediation». *Economic and Industrial Democracy*.  
<<https://doi.org/10.1177/0143831X20937414>>
- BAMBRA, C.; EGAN, M.; THOMAS, S.; PETTICREW, M. y WHITEHEAD, M. (2007). «The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions». *Epidemiol Community Health*, 61, 1.028-1.037.  
<<https://doi.org/10.1136/jech.2006.054999>>
- BOXALL, P. y MACKY, K. (2014). «High-involvement work processes, work intensification and employee well-being». *Work, Employment, and Society*, 28 (6), 963-984.  
<<https://doi.org/10.1177/0950017013512714>>
- BRÄNNMARK, M. y HOLDEN, R. J. (2013). «Packages of participation: Swedish employees' experience of lean depends on how they are involved». *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 1 (2), 93-108.  
<<https://doi.org/10.1080/21577323.2012.729001>>
- BUSCK, O.; KNUDSEN, H. y LIND, J. (2010). «The transformation of employee participation: Consequences for the work environment». *Economic and Industrial Democracy*, 31 (3), 285-305.  
<<https://doi.org/10.1177/0143831X09351212>>
- CARTER, B.; DANFORD, A.; HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H.; SMITH, A. y TAYLOR, P. (2013). «Stressed out of my box: Employee experience of lean working and occupational ill health in clerical work in the UK public sector». *Work, Employment and Society*, 27 (5), 747-767.  
<<https://doi.org/10.1177/0950017012469064>>
- COMISIÓN EUROPEA (2000). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?* Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- (2017). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Safer and Healthier Work for All – Modernisation of the EU Occupational Safety and Health Legislation and Policy*. COM 12 final. Disponible en <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0012>>.
- DARRAH, C. (1994). «Skill requirements at work: Rhetoric versus reality». *Work and Occupations*, 21 (1), 64-84.  
<<https://doi.org/10.1177/0730888494021001003>>
- DE SPIEGELAERE S. y Gyes, G. van (2012). «Employee-Driven Innovation and Industrial Relations». En: HØYRUP, S.; BONNAFOUR-BOUCHER, M.; HASSE, C.; LOTZ, M. y MØLLER, K. (eds.) *Employee-Driven Innovation. A New Approach*. Basings-tøke: Palgrave Macmillan.

- DELLVE, L.; WILLIAMSSON, A.; STRÖMGREN, M.; HOLDEN, R. J. y ERIKSSON, A. (2015). «Lean implementation at different levels in Swedish hospitals: the importance for working conditions and stress». *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 3 (3-4), 235-253.  
<<https://doi.org/10.1504/ijhfe.2015.073001>>
- DHONDT, S.; POT, F. y KRAAN, K. (2014). «The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment». *Team Performance Management*, 20, 307-327.  
<<https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0025>>
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS [EUROFOUND] (2009). *Working conditions in the European Union: Work Organisation*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. <[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0862en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0862en.pdf)>
- (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe*. Publications Office of the European Union. <<https://doi.org/10.2806/18346>>
- (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.  
<<https://doi.org/10.2806/422172>>
- FELSTEAD, A.; GALLIE, D.; GREEN, F. y HENSEKE, G. (2016). «The determinants of skills use and work pressure: A longitudinal analysis». *Economic and Industrial Democracy*, 40 (3), 1-25.  
<<https://doi.org/10.1177/0143831X16656412>>
- FERNÁNDEZ STEINKO, A. (2001). «El sabor agrídulce de los grupos de trabajo». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 18 (18), 257-286.  
<<https://doi.org/10.5209/CRLA.33600>>
- FINDLAY, P.; WARHURST, C.; KEEP, E. y LLOYD, C. (2017a). «Opportunity Knocks? The Possibilities and Levers for Improving Job Quality». *Work and Occupations*, 44 (1), 3-22.  
<<https://doi.org/10.1177/0730888416689813>>
- FINDLAY, P.; LINDSAY, C.; MCQUARRIE, J.; BENNIE, M.; CORCORAN, E. D. y VAN DER MEER, R. (2017b). «Employer Choice and Job Quality: Workplace Innovation, Work Redesign, and Employee Perceptions of Job Quality in a Complex Health-Care Setting». *Work and Occupations*, 44 (1), 113-136.  
<<https://doi.org/10.1177/0730888416678038>>
- GALLIE, D. (2013). «Direct participation and the quality of work». *Human Relations*, 66 (4), 453-473.  
<<https://doi.org/10.1177/0018726712473035>>
- GALLIE, D. y ZHOU, Y. (2020). *Employee involvement, work engagement and skill development*. <<https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19061.pdf>>
- GARDELL, B. (1982). «Worker Participation and Autonomy: A Multilevel Approach to Democracy at the Workplace». *International Journal of Health Services*, 12 (4), 527-558.  
<<https://doi.org/10.2190/AW2E-4D3E-57PA-KDAP>>
- GILBERT-OUMET, M.; TRUDEL, X.; BRISSON, C.; MILOT, A. y VÉZINA, M. (2014). «Adverse effects of psychosocial work factors on blood pressure: systematic review of studies on demand-control-support and effort-reward imbalance models». *Scandinavian Journal of Work, Environ & Health*, 40 (2), 109-32.  
<<https://doi.org/10.5271/sjweh.3390>>

- HÅKANSSON, M.; HOLDEN, R.; ERIKSSON, A. y DELLVE, L. (2017). «Managerial Practices that Support Lean and Socially Sustainable Working Conditions». *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7 (3), 63-84.  
<<https://doi.org/10.18291/njwls.v7i3.97091>>
- HALL, A.; OUDYK, J.; KING, A.; NAQVI, S. y LEWCHUK, W. (2016). «Identifying knowledge activism in worker health and safety representation: A cluster analysis». *American Journal of Industrial Medicine*, 59 (1), 42-56.  
<<https://doi.org/10.1002/ajim.22520>>
- HAMPSON, I. y SANDBERG, A. (2017). «The Swedish Contribution to Job Quality». *The Department of Sociology Working Paper Series*, 39, 1-18.
- HARVEY, S. B.; MODINI, M.; JOYCE, S.; MILLIGAN-SAVILLE, J. S.; TAN, L.; MYKLETUN, A. et al. (2017). «Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems». *Occupational & Environmental Medicine*, 74 (4), 301-310.  
<<https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>>
- HASLE, P. (2014). «Lean Production – An Evaluation of the Possibilities for an Employee Supportive Lean Practice». *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24, 40-53.  
<<https://doi.org/10.1002/hfm.20350>>
- HASLE, P.; BOJESEN, A.; JENSEN, P. y BRAMMING, P. (2012). «Lean and the working environment: A review of the literature». *International Journal of Operations and Production Management*, 32 (7), 829-849.  
<<https://doi.org/10.1108/01443571211250103>>
- HASLE, P. y SØRENSEN, O. H. (2013). «Employees as Individually and Collectively Acting Subjects – Key Contributions from Nordic Working Life Research». *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3 (3), 9-29.  
<<https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3009>>
- HUO, M. L. y BOXALL, P. (2018). «Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being». *Human Resource Management Journal*, 28 (4), 569-584.  
<<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12204>>
- HYMAN, J. y MASON, B. (1995). *Managing Employee Involvement and Participation*. Londres: Sage.
- INANC, H.; ZHOU, Y.; GALLIE, D.; FELSTEAD, A. y GREEN, F. (2015). «Direct Participation and Employee Learning at Work». *Work and Occupations*, 42 (4), 447-475.  
<<https://doi.org/10.1177/0730888415580650>>
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO [INSST]. «¿Qué es un factor de riesgo psicosocial? Recuperado el 5 de junio de 2021 de <<https://www.insst.es/materias/riesgos/riesgos-psicosociales/que-es-factor-riesgo-psicosocial>>
- JANETZKE, H. y ERTEL, M. (2017). «Psychosocial risk management in more and less favourable workplace conditions». *International Journal of Workplace Health Management*, 10 (4), 300-317.  
<<https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2016-0063>>
- JENSEN, J.; PATEL, P. C. y MESSERSMITH, J. (2013). «High performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload and turnover intentions». *Journal of Management*, 39 (6), 1.699-1.724.  
<<https://doi.org/10.1177/0149206311419663>>

- JOHNSON, J. V. (2008). «Globalization, workers' power, and the psychosocial work environment-is the demand-control-support model still useful in a neoliberal era?». *SJWEH Suppl* (6), 15-21.
- JOHNSON, J. V. y HALL, E. M. (1988). «Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population». *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1.336-1.342. <<https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>>
- KARASEK, R. (1979). «Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign». *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. <<https://doi.org/10.2307/2392498>>
- KARASEK, R. y THEORELL, T. (1990). *Healthy Work; Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Nueva York: Basic Books.
- KILROY, S.; FLOOD, P. C.; BOSAK, J. y CHÈNEVERT, D. (2016). «Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands». *Human Resource Management Journal*, 26 (4), 408-424. <<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>>
- KIVIMÄKI, M. y KAWACHI, I. (2015). «Work Stress as a Risk Factor for Cardiovascular Disease». *Current Cardiology Reports*, 17, 74. <<https://doi.org/10.1007/s11886-015-0630-8>>
- KIVIMÄKI, M.; FERRIE, J. E. y KAWACHI, I. (2017). «Workplace stressors». En: KIVIMÄKI, M.; BATTY, G. D.; STEPTOE, A. y KAWACHI, I. (eds.). *The Routledge International Handbook of Psychosocial Epidemiology* (1.<sup>a</sup> ed.). Taylor and Francis Inc. <<https://doi.org/10.4324/9781315673097>>
- KLOUTSINIOTIS, P. V.; KATOU, A. A. y MIHAIL, D. M. (2021). «Examining the “dark-side” of high performance work systems in the Greek manufacturing sector». *Employee Relations*, 43 (5), 1.104-1.129. <<https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0170>>
- KNUDSEN, H.; BUSCK, O. y LIND, J. (2011). «Work environment quality: The role of workplace participation and democracy». *Work, Employment and Society*, 25 (3), 379-396. <<https://doi.org/10.1177/0950017011407966>>
- KÖHLER, H. D. (2019). «Workers' participation in Spain». En: BERGER, S. et al. (eds.). *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level*. <[https://doi.org/10.1057/978-1-137-48192-4\\_27](https://doi.org/10.1057/978-1-137-48192-4_27)>
- KOMPIER, M. (2003). «Job Design and Well-Being». En: SCHABRACQ, M.; WINNUST, J. y COOPER, C. (eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology* (2.<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- KOUKOULAKI, T. (2014). «The impact of lean production on musculoskeletal and psychosocial risks: An examination of sociotechnical trends over 20 years». *Applied Ergonomics*, 45, 198-212. <<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.07.018>>
- LAHERA, A. (2004). «La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo». *REIS*, 106, 63-102. <<https://doi.org/10.2307/40184585>>
- (2006). «¿Hacia una producción enriquecida? Trabajo en grupo y recualificación en empresas de ingeniería mecánica. AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3), 428-464. <<https://doi.org/10.11156/aibr.010306>>

- LANDSBERGIS, P. A.; CAHILL, J. y SCHNALL, P. (1999). «The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health». *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 108-130.  
<<https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.2.108>>
- LANDSBERGIS, P. A.; GRZYWACZ, J. G. y LAMONTAGNE, A. D. (2014). «Work Organization, Job Insecurity, and Occupational Health Disparities». *American Journal of Industrial Medicine*, 57, 495-515.  
<<https://doi.org/10.1002/ajim.22126>>
- LANTZ, A.; HANSEN, N. y ANTONI, C. (2015). «Participative work design in lean production: A strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning?». *Journal of Workplace Learning*, 27 (1), 19-33.  
<<https://doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0026>>
- LEKA, S.; WASSENHOVE, W. van y JAIN, A. (2015). «Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions». *Safety Science*, 71, 61-67.  
<<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.014>>
- LEÓN MEDINA, F. J. (2010). «El compromiso limitado. Un estudio sobre las razones estratégicas e identitarias de las acciones de resistencia y compromiso en el trabajo». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27 (2), 115-143.
- LINDSAY, C.; COMMANDER, J.; FINDLAY, P.; BENNIE, M.; CORCORAN, E. D. y MEER, R. van der (2014). «Lean management, new technologies and employment in public health services: Employees' experiences in the National Health Service». *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (21), 2.941-2.956.  
<<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.948900>>
- LINHART, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déhumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Éditions Érès.
- LLORENS, C.; NAVARRO, A.; SALAS, S.; UTZET, M. y MONCADA, S. (2019). «For better or for worse? Psychosocial work environment and direct participation practices». *Safety Science*, 116, 78-85.  
<<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.028>>
- LLORENS-SERRANO, C.; SALAS-NICÁS, S.; NAVARRO-GINÉ, A. y MONCADA LLUÍS, S. (2022). «Delegation and consultation on operational and tactical issues: Any difference in their potentialities for a healthier psychosocial work environment?». *American Journal of Industrial Medicine*, 65 (10), 800-812.  
<<https://doi.org/10.1002/ajim.23414>>
- MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W. J. y YATES, J. (2013). «The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals». *Organization Science*, 24 (5).  
<<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>>
- MICHEL, A. (2014). «Participation and Self-Entrapment A 12-Year Ethnography of Wall Street Participation Practices' Diffusion and Evolving Consequences». *The Sociological Quarterly*, 55 (3).  
<<https://doi.org/10.1111/tsq.12064>>
- MILNER, A.; WITT, K.; LAMONTAGNE, A. D. y NIEDHAMMER, I. (2018). «Psychosocial job stressors and suicidality: a meta-analysis and systematic review». *Occupational & Environmental Medicine*, 75 (4), 245-253.  
<<https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104531>>
- MONCADA, S. y LLORENS, C. (2014). «Factores psicosociales». En: RUIZ-FRUTOS, C.; DELCLÓS, J.; RONDA, E.; GARCÍA, A. M. y BENAVIDES, F. (eds.). *Salud laboral:*

- conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (4.ª ed.). Barcelona: Elsevier Masson, 377-388.
- MONTANO, D.; HOVEN, H. y SIEGRIST, J. (2014). «Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review». *BMC Public Health*, 14, 135.  
<<https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-135>>
- NIEDHAMMER, I.; BERTRAIS, S. y WITT, K. (2021). «Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47 (7), 489-508.  
<<https://doi.org/10.5271/sjweh.3968>>
- NIELSEN, K. y RANDALL, R. (2012). «The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention». *Work and Stress*, 26 (2), 91-111.  
<<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>>
- OLLÉ-ESPLUGA, L.; VERGARA-DUARTE, M.; BELVIS, F.; MENÉNDEZ-FUSTER, M.; JÓDAR, P. y BENACH, J. (2015). «What is the impact on occupational health and safety when workers know they have safety representatives?». *Safety Science* (74), 55-58.  
<<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.022>>
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT [OECD] (2016). *How good is your job? Measuring and assessing job quality*.  
<<http://www.oecd.org/statistics/job-quality.htm>>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO [OIT] (2016). *Estrés en el trabajo. Un reto colectivo*. Turín: OIT.
- PARKER, S. K. (2003). «Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics». *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 620-634.  
<<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.620>>
- PATEMAN, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
- PAYÀ, R. y PIZZI, A. (2020). «Presencia sindical y gestión de riesgos laborales de origen psicosocial. Un análisis del caso español». *Revista Internacional de Organizaciones*, 24, 325-366.  
<<https://doi.org/10.17345/rio24.325-366>>
- PÉREZ-ZAPATA, O.; PASCUAL, A. S.; ÁLVAREZ-HERNÁNDEZ, G. y CASTAÑO-COLLADO, C. (2016). «Knowledge work intensification and self-management: The autonomy paradox». *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10 (2), 27-49.  
<<https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.10.2.0027>>
- PÉREZ-ZAPATA, O.; ÁLVAREZ-HERNÁNDEZ, G. y CASTAÑO-COLLADO, C. (2017). «Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?: “Si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces”». *Política y Sociedad*, 54 (3), 707-732.  
<<https://doi.org/10.5209/POSO.52176>>
- PÉREZ-ZAPATA, O.; ÁLVAREZ-HERNÁNDEZ, G.; REVILLA-CASTRO, J. C. y LAHERA-SÁNCHEZ, A. (2019). «Digitalización, salud, intensificación del trabajo y la paradoja de la autonomía». *FES Actas XIII Congreso Español de Sociología*.
- PIASNA, A.; SMITH, M.; ROSE, J.; RUBERY, J.; BURCHELL, B. y RAFFERTY, A. (2013). «Participatory HRM practices and job quality of vulnerable workers». *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (22), 4.094-4.115.  
<<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845423>>