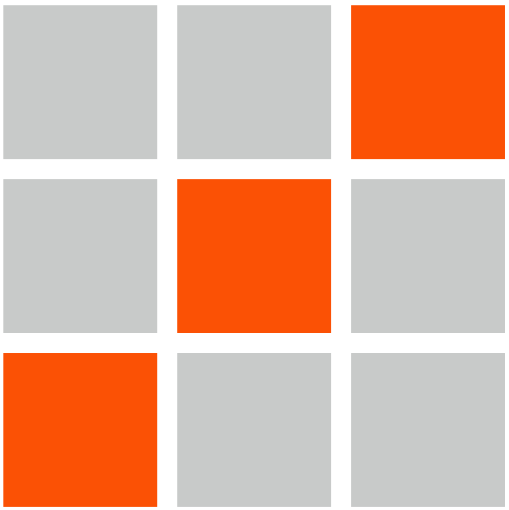
Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia

Octubre-desembre 2026, vol. 111, núm. 4
https://papers.uab.cat
ISSN 2013-9004 (digital)
ISSN 0210-2862 (paper)

PAPERS

Revista de Sociologia

111/4



UAB Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions

Redacció

Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Sociologia
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain
Tel. 93 581 12 20. Fax 93 581 24 37
r.papers.sociologia@uab.cat

Administració i edició

Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain
Tel. 93 581 10 22. Fax 93 581 32 39
sp@uab.cat
http://publicacions.uab.cat

ISSN 2013-9004 (digital)
ISSN 0210-2862 (paper)
Dipòsit legal: B. 25.307-1983

Equip de redacció

Sara Moreno Colom, Directora (UAB)
Anna Clot Garrell, Editora (UAB)
Carlos Delclos Gomez-Moran, Editor (UAB)
Adrián Zancajo Silla, Editor (UAB)
Felipe Corredor Álvarez, Gestió editorial

Consell de redacció

Manuel Aguilar Hendrickson (UB), Emilia Aiello Cabrera, (UAB) Amalia Alvarez Benjumea (CSIC), Eva Anduiza Perea (UAB), Eduard Ballesté (UB), Borja Barragué Calvo (UAM), Karina Batthyany Dighiero (Universidad de la República, Uruguay), Victor Albert Blanco (UOC), Joaquim Brugué Torruella (UdG), Inés Calzada Gutiérrez (CSIC - Consejo Superior de Investigaciones Científicas), Héctor Cebolla Boado (UNED), Oriol Costa Fernández (UAB), Marta Curran Fábregas (UCM), Eloísa Del Pino Matute (CSIC), Alberto del Rey Poveda (USAL), Modesto Escobar Mercado (USAL), Mauricio García Ojeda (Universidad de La Frontera -Xile), Jose Ignacio García-Valdecasas Medina (UVa), Cecilia Güemes Ghirardi (UAM), Valeria Insarauto (University of Sheffield), Antonio M. Jaime Castillo (UNED), María Jiménez Buedo (UNED), Matxalen Legarreta Iza (UPV/EHU), Ana León Mejía (UNIR), Francisco Linares Martínez (ULL), Mariona Lozano Riera (CED-UAB) Dulce Manzano Espinosa (UCM), Rosa Marrero Rodríguez (ULL), Júlia Martínez Ariño (University of Groningen), Raquel Martínez Buján (UDC), Miguel Martínez López (Uppsala Universitet), Roger Martínez Sanmartí (UOC), Lucía Martínez Virto (UPN), Gorka Moreno Márquez (UPV/EHU), Luis Ortiz Gervasi (PUF), María Inmaculada Pastor Gosálbez (URV), Alberto Penadés de la Cruz (USAL), Cristian Pérez Muñoz (Pontificia Universidad Católica de Chile), Pablo Rodríguez González (ULL), Leire Salazar Valez (UNED), Albert Sales Campos (UPF), Mauricio Salgado Oyarce (Universidad Andrés Bello, Chile), Daniel Sorando Ortín (Universidad de Zaragoza) Eduardo Tapia Tejada (Linköping University), Mariona Tomàs Fornes (UB), Margarita Torre Fernández (UC3M)

Bases de dades en què PAPERS està referenciada

— ARCE-FECYT
— CARHUS+
— CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas)
— Compludoc
— Dialnet (Unirioja)
— DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Jurídicas)
— DOAJ (Directory of Open Access Journals)
— Educ@ment
— ERIH Plus (European Reference Index for the Humanities and Social Sciences)
— ESCI (Emergent Sources Citation Index, WoS-Clarivate)
— Índice Español de Ciencias Sociales y Humanidades (ISOC-CSIC)
— IN-RECS (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales)
— International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)
— Latindex
— MIAR (Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes)
— RESH (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanas)
— RACO (Revistes Catalanes amb Accés Obert)
— SCImago Journal & Country Rank (SJCR) (Q2)
— Scopus (CiteScore 2024: 1,6)
— Social Services Abstracts
— Sociological Abstracts
— TOC Premier
— Ulrich's

PAPERS és una publicació del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona fundada l'any 1972. El seu objectiu és servir de mitjà de difusió d'idees i d'investigacions originals, en el camp de la sociologia i altres ciències socials afins (psicologia, ciència política, economia, antropologia).
L'acceptació d'articles es regeix pel sistema de censors. Es poden consultar les normes del procés de selecció i les instruccions per als autors a http://papers.uab.cat/about/submissions#authorGuidelines.
PAPERS. REVISTA DE SOCIOLOGIA es publica sota el sistema de llicències Creative Commons segons la modalitat:



Reconeixement - NoComercial (by-nc): Es permet la generació d'obres derivades sempre que no se'n faci un ús comercial. Tampoc es pot utilitzar l'obra original amb finalitats comercials.

Sumari

Papers. Revista de Sociologia
Octubre-desembre 2026, vol. 111, núm. 4
ISSN 2013-9004 (digital), ISSN 0210-2862 (paper)
Les paraules clau són en llenguatge lliure
https://papers.uab.cat

Sanz de Miguel, Pablo (Universidad de Zaragoza)**; Molina Romo, Óscar** (Universitat Autònoma de Barcelona)**; Pac Salas, David** (Universidad de Zaragoza)
La digitalización del trabajo: entre el control y la democracia. *Papers*, 2026, vol. 111, núm. 4, e3714.
https://doi.org/10.5565/rev/papers.3714

Palabras clave: democracia industrial; digitalización; participación de los trabajadores; negociación colectiva; cooperativismo de plataformas; teletrabajo; gestión algorítmica

Articles

Llanos Reyes, Claudio (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso)**; Guamán Hernández, Adoración** (Universitat de València)**; Tébar Hurtado, Javier** (Universitat de Barcelona)
Tecnología, flexibilización y precarización laboral: Una aproximación a sus dimensiones históricas durante el último tercio de siglo xx. *Papers*, 2026, vol. 111, núm. 4, e3520.
https://doi.org/10.5565/rev/papers.3520

Palabras clave: tecnología; flexibilización; precarización laboral; historia del siglo xx

Pac Salas, David; Minguijón, Jaime; Moral-Martí, J. David (Universidad de Zaragoza)**; Guichoux, Arthur** (Université de Liège)
Cooperativismo de plataformas y resistencia creativa ante el capitalismo contemporáneo: Un recorrido entre estrategias idealistas y propuestas pragmáticas. *Papers*, 2026, vol. 111, núm. 4, e3525.
https://doi.org/10.5565/rev/papers.3525

Palabras clave: cooperativismo; resistencia creativa; Coopcycle; plataformas; repartidores; precariedad

Kasparian, Denise (Instituto de Investigaciones Gino Germani)
El debate de la escala cooperativa: Formas de intercooperación en plataformas digitales de reparto. *Papers*, 2026, vol. 111, núm. 4, e3523. https://doi.org/10.5565/rev/papers.3523

Palabras clave: economía digital; economía social y solidaria; autogestión; cooperativismo de plataformas; cooperación entre cooperativas; federaciones; proliferación; redes

Caprile, Maria; Arasanz Díaz, Juan (Notus-asr)**; Bednorz, Jan** (University of Tartu)**; Cabrita, Jorge** (Eurofound)**; Makarevičiūtė, Austėja** (Visionary Analytics)**; Sadauskaitė, Audronė** (Visionary Analytics)**; Sanz, Pablo** (University of Zaragoza)
Hybrid work and working-time flexibility: a comparative analysis of ten organisations in four countries with different industrial relations and working-time regimes. *Papers*, 2026, vol. 111, núm. 4, e3553. https://doi.org/10.5565/rev/papers.3553

Keywords: hybrid work; work intensification; always-on work culture; work; autonomy; collective bargaining; social dialogue

Fernández Saboya, Martí (Universitat Autònoma de Barcelona)**; Sanz de Miguel, Pablo** (Universidad de Zaragoza)**; Arasanz Díaz, Juan** (Notus-asr)
El teletrabajo en la negociación colectiva española. Intercambios distributivos bajo el impulso de un Estado habilitador. *Papers*, 2026, vol. 111, núm. 4, e3533. https://doi.org/10.5565/rev/papers.3533

Paraules clau: teletrabajo; negociación colectiva; estrategias de negociación; sectores productivo

Junte, Sander; Molina, Óscar (Universitat Autònoma de Barcelona)
Taylorism reloaded? Explaining control and resistance to algorithms in a train manufacturing company. *Papers*, 2026, vol. 111, núm. 4, e3549. https://doi.org/10.5565/rev/papers.3549

Keywords: Industry 4.0; algorithmic management; Labour Process Theory; worker representation; digital Taylorism; manufacturing industry

Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)
Papers 2026, 111(4)
1-8

La digitalización del trabajo: entre el control y la democracia

Pablo Sanz de Miguel
Universidad de Zaragoza. Grupo de Investigación Sociedad, Creatividad e Incertidumbre (GISCI)
0000-0001-6061-8556; p.sanz@unizar.es

Óscar Molina Romo
Universitat Autònoma de Barcelona. Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Institut d'Estudis del Treball
0000-0002-8660-8919; oscar.molina@uab.cat

David Pac Salas
Universidad de Zaragoza. Grupo de Investigación Sociedad, Creatividad e Incertidumbre (GISCI)
0000-0001-9729-7688; davidpac@unizar.es



© de los autores

Cita recomendada: Sanz De Miguel, Pablo; Molina Romo, Óscar y Pac Salas, David (2026). «La digitalización del trabajo: entre el control y la democracia». *Papers*, 111(4), e3714. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3714>

Resumen

La digitalización modifica la organización del trabajo y las posibilidades de participación de quienes lo realizan. El presente monográfico examina estos cambios desde la perspectiva de la democracia industrial, entendida como la capacidad de las personas trabajadoras para intervenir colectivamente en las decisiones que afectan a sus condiciones laborales y de empleo. Los artículos que lo forman combinan diversas perspectivas, tanto metodológicas como desde el punto de vista de la incidencia de la digitalización. Leídos conjuntamente, permiten distinguir entre la protección frente a las consecuencias del cambio tecnológico y la participación en las decisiones que lo orientan. Las investigaciones muestran que los derechos formales y las estructuras de representación necesitan recursos y prácticas organizativas que permitan ejercerlos. También señalan las tensiones entre sostenibilidad económica, control de la tecnología y participación en las cooperativas de plataformas. El monográfico propone estudiar la digitalización como un proceso condicionado por las relaciones de poder y abierto a distintas formas de regulación y organización colectiva.

Palabras clave: democracia industrial; digitalización; participación de los trabajadores; negociación colectiva; cooperativismo de plataformas; teletrabajo; gestión algorítmica

Abstract. ***The Digitalisation of Work: Between Control and Democracy***

Digitalisation is reshaping the organisation of work and workers' opportunities for participation. This special issue examines these changes through the lens of industrial democracy, understood as workers' capacity to participate collectively in decisions affecting their working and employment conditions. The contributions combine diverse methodological approaches and perspectives on the effects of digitalisation. Taken together, they distinguish between protection against the consequences of technological change and participation in the decisions that shape it. The studies show that formal rights and representative structures require resources and organisational practices that enable workers to exercise those rights effectively. They also highlight tensions between economic sustainability, control over technology and participation within platform cooperatives. The special issue proposes examining digitalisation as a process shaped by power relations and open to different forms of regulation and collective organisation.

Keywords: industrial democracy; digitalisation; worker participation; collective bargaining; platform cooperativism; telework; algorithmic management

1. Digitalización y democracia en el trabajo

La digitalización está modificando cómo se organiza el trabajo, dónde se realiza y quién decide sobre sus condiciones. Diversos procesos han hecho más visible su impacto en la última década. Como avanzadilla de este impacto, las plataformas digitales coordinan actividades y mercados, el teletrabajo amplía las posibilidades de ejercer la propia profesión a distancia y los sistemas de gestión basados en datos permiten registrar y evaluar su desempeño con mayor detalle. Estos cambios plantean una pregunta central para la sociología del trabajo y las relaciones laborales: ¿qué capacidad tienen las personas trabajadoras para influir en las decisiones tecnológicas que afectan a su empleo?

En primer lugar, es importante aclarar que el concepto de digitalización comprende procesos diferentes. Eurofound (2021) distingue entre la automatización de tareas, la conversión de procesos en información digital y la coordinación de actividades mediante plataformas. Esta distinción ayuda a comprender por qué sus efectos varían entre actividades y organizaciones. La implantación de una aplicación de reparto, un sistema de control de la producción o una modalidad de trabajo híbrido plantea problemas específicos para la organización laboral y los trabajadores. También es relevante distinguir entre digitalización, gestión algorítmica e inteligencia artificial. La recopilación digital de datos y el uso de algoritmos para organizar el ámbito productivo pueden desarrollarse sin incorporar necesariamente sistemas de inteligencia artificial.

Todos estos procesos de digitalización se inscriben en una historia más larga de cambios tecnológicos y reorganización productiva. Como señalan Valenduc y Vendramin (2017), la digitalización combina continuidades con innovaciones cuyo alcance debe examinarse evitando el determinismo tecnológico. Sus resultados dependen de las estrategias empresariales, las normas laborales y

las respuestas colectivas. Por ello, la explicación de sus efectos requiere atender a las relaciones sociales en las que se introduce cada tecnología y a las posibilidades de modificar su utilización.

Para abordar el impacto de todos estos procesos, el concepto de democracia industrial proporciona un punto de partida necesario y un marco analítico útil. Desde la publicación de la obra de Webb y Webb (1897), la representación sindical y la negociación colectiva han ocupado un lugar central en el debate sobre la participación de los trabajadores. Las aproximaciones contemporáneas abarcan el diálogo social y distintas formas de intervención en la gobernanza del empleo y de la empresa (Sanz de Miguel et al., 2020). En el presente monográfico utilizamos una concepción amplia, que permite relacionar esas instituciones y prácticas con otras experiencias de propiedad y gestión cooperativas. El punto de partida debe estar en reconocer la participación como un derecho de quienes trabajan. Budd (2004) sitúa la voz de los trabajadores, junto con la equidad y la eficiencia, entre los objetivos fundamentales de la relación laboral. Desde esta perspectiva, el valor de la participación se sostiene también en la posibilidad de intervenir en decisiones que afectan a la propia vida. El criterio democrático exige valorar cuánto influyen los trabajadores en las decisiones, además de los beneficios que la participación pueda aportar a la empresa.

La digitalización, y en particular los procesos ligados al uso intensivo de datos para la gestión, introduce nuevos problemas en ese debate. Los sistemas algorítmicos pueden reforzar el control empresarial mediante el registro, la evaluación y la orientación de la actividad laboral, al tiempo que dificultan la comprensión de los criterios utilizados (Kellogg et al., 2020). El conocimiento de los procesos y el acceso a los datos adquieren así una relevancia particular. Para ejercer una participación efectiva, los representantes necesitan comprender qué información se recoge, cómo se utiliza y qué decisiones pueden ser objeto de negociación. La investigación comparada señala, además, que las formas de combinar protección laboral y participación dependen de las instituciones de relaciones laborales y de sus posibilidades de adaptación (Molina et al., 2023).

A partir de dichas aportaciones, las contribuciones en este monográfico distinguen entre la protección de las condiciones laborales ante la digitalización y la influencia en las decisiones que la orientan. La compensación de los gastos del teletrabajo o la defensa de los incentivos salariales son intervenciones relevantes en relación a la primera. Pero la participación también puede alcanzar los criterios laborales de organización, la utilización de los datos o el diseño de las herramientas digitales aplicadas en el ámbito productivo. Ambas dimensiones son complementarias, pero pueden desarrollarse de forma desigual, sobre todo por las dificultades para ampliar las prerrogativas de las personas trabajadoras y sus representantes para negociar aspectos ligados a los procesos de digitalización. Esta distinción permite examinar qué materias se negocian, quién participa en los acuerdos y hasta dónde llega su capacidad de decisión.

Los artículos del monográfico permiten explorar esta cuestión en contextos diferentes. Las investigaciones sobre cooperativas examinan las posibilidades de construir organizaciones con otras formas de propiedad y de gobierno. Los

estudios sobre teletrabajo y trabajo híbrido analizan la regulación colectiva y su aplicación cotidiana. En el caso de la empresa industrial, se muestra claramente cómo el control digital se incorpora a una organización productiva consolidada. La perspectiva histórica ayuda a situar estas experiencias y a reconocer problemas que reaparecen bajo nuevas formas.

2. Las contribuciones del monográfico

Los artículos del monográfico incluyen manifestaciones diversas del proceso de digitalización, con el objetivo de ilustrar la complejidad de este fenómeno y las dificultades que plantea su regulación. Aunque los artículos han aplicado enfoques metodológicos y analíticos diferentes, los problemas y las tensiones que plantea una mayor participación para gobernar los procesos de cambio tecnológico constituyen un hilo conductor común.

El artículo de Claudio Llanos Reyes, Adoración Guamán Hernández y Javier Tébar Hurtado examina las relaciones entre tecnología, flexibilización y precarización laboral durante el último tercio del siglo xx. Su aproximación histórica y jurídica sitúa los cambios tecnológicos junto a la reorganización de la producción, la expansión de las empresas transnacionales y las políticas de flexibilización. Los autores discuten los pronósticos sobre el «fin del trabajo» a partir de las transformaciones del empleo y de la distribución internacional de las actividades productivas. También recuperan debates y propuestas de organizaciones sindicales europeas sobre la automatización, la reducción de la jornada y la participación en el cambio tecnológico. Su aportación permite reconocer la continuidad de disputas sobre el control del trabajo y la distribución de los beneficios de la productividad, atendiendo también a sus consecuencias desiguales para mujeres y hombres.

Los dos artículos sobre cooperativismo de plataformas estudian experiencias que buscan ampliar el control de los trabajadores sobre su actividad. David Pac Salas, Jaime Minguijón, J. David Moral-Martín y Arthur Guichoux desarrollan el concepto de resistencia creativa para analizar las estrategias de las cooperativas vinculadas a CoopCycle. Combinan los resultados de una encuesta realizada a 31 organizaciones con entrevistas en profundidad a representantes de 8 cooperativas. Su análisis distingue orientaciones idealistas, liminares y pragmáticas, según sus formas de participación y sus relaciones con el mercado. Esta diversidad expresa la tensión entre la construcción de una alternativa al capitalismo de plataformas y la necesidad de sostener económicamente el proyecto. El estudio invita a examinar las prácticas concretas mediante las que las cooperativas mantienen, adaptan o limitan sus objetivos democráticos.

Denise Kasparian aborda un problema relacionado: cómo ampliar el alcance del cooperativismo de plataformas sin perder sus posibilidades de participación. Mediante un estudio cualitativo de CoopCycle y Givit Delivery Coop., compara sus formas de intercooperación en las dimensiones económica, organizativa y tecnológica. CoopCycle desarrolla una federación transnacional que

permite la proliferación de colectivos con autonomía local y una infraestructura digital compartida. Givit se expande en España con el apoyo de la cooperativa Gestcoop, que aporta tecnología y capacidades de gestión mediante un proceso de incubación. La comparación muestra distintas relaciones entre crecimiento, propiedad del software y gobierno de la organización. La autora identifica también una dificultad común: integrar de forma sustantiva a quienes desarrollan las herramientas digitales y a quienes realizan el reparto. La participación en la tecnología depende, por tanto, de cómo se organiza esa colaboración y de las condiciones de acceso a los recursos compartidos.

Estos dos trabajos permiten ampliar la discusión sobre democracia industrial hacia la propiedad y el gobierno de las infraestructuras digitales. A la vez, muestran que la forma cooperativa necesita prácticas que sostengan la participación y eviten la concentración de decisiones. Esta cuestión conecta con la investigación de Bunders (2024), que identifica desigualdades en la participación de los miembros de cooperativas de plataformas. Los artículos del monográfico aportan elementos para estudiar cómo se relacionan la viabilidad económica, la autonomía tecnológica y la distribución efectiva del poder dentro de estas organizaciones.

Las contribuciones sobre teletrabajo y trabajo híbrido analizan otra vía de intervención colectiva. El artículo de Martí Fernández Saboya, Pablo Sanz de Miguel y Juan Arasanz compara la regulación mediante la negociación colectiva del teletrabajo en los sectores de la consultoría tecnológica, el sector financiero y la industria química mediante análisis documental y entrevistas a agentes sociales. El estudio muestra que la legislación abrió espacios de negociación y estableció derechos comunes, cuyo desarrollo varió entre sectores y empresas. Predominan intercambios distributivos centrados en los gastos y los medios necesarios para teletrabajar, aunque la agenda es más amplia en el sector financiero. Las diferencias se relacionan con la viabilidad del teletrabajo, los recursos sindicales y la articulación entre niveles de negociación. El Estado aparece como un actor que facilita la regulación colectiva, mientras su alcance efectivo depende de las condiciones sectoriales y de la capacidad de los representantes para aprovechar las oportunidades abiertas.

Maria Caprile, Juan Arasanz, Jan Bednorz, Jorge Cabrita, Austėja Makarevičiūtė, Audronė Sadauskaitė y Pablo Sanz de Miguel examinan las consecuencias del trabajo híbrido para el tiempo laboral y la conciliación mediante diez estudios de caso exploratorios en Austria, Finlandia, Lituania y España. El ahorro de desplazamientos y la mayor autonomía son beneficios valorados por las personas entrevistadas. Al mismo tiempo, los casos documentan jornadas prolongadas, fragmentadas o insuficientemente registradas. Estos resultados conectan con la «paradoja de la flexibilidad» estudiada por Chung (2022), según la cual una mayor capacidad para organizar el trabajo puede acompañarse de un aumento del esfuerzo y del tiempo dedicado a él. La comparación muestra la importancia de las cargas laborales y las prácticas de gestión, en interacción con las instituciones nacionales y las desigualdades de género y ocupación. La representación colectiva contribuye a regular el acceso

al trabajo híbrido, pero sus consecuencias temporales reciben menor atención. El análisis subraya así la necesidad de estudiar cómo se aplican los acuerdos en la actividad cotidiana.

Finalmente, Sander Junte y Óscar Molina trasladan la discusión al ámbito industrial mediante el estudio de una empresa española de fabricación de trenes. El cambio asociado a la Industria 4.0 se materializa principalmente en un sistema de ejecución de la producción que digitaliza las operaciones y el registro de tiempos. El sistema refuerza formas tayloristas de organización mediante la división de tareas y el seguimiento del rendimiento. El artículo documenta una respuesta sindical relevante frente al intento de individualizar los incentivos que logra proteger la remuneración de los trabajadores. Sin embargo, la representación interviene de forma limitada en la utilización de los datos y en las decisiones de organización del trabajo. La opacidad del sistema, la consideración de estas decisiones como prerrogativas empresariales y las prioridades sindicales ayudan a comprender esa diferencia. El caso muestra cómo una representación fuerte en determinadas materias puede encontrar dificultades para extender su influencia a la gobernanza de la tecnología.

3. La participación efectiva en el cambio tecnológico

Leídos conjuntamente, los artículos permiten plantear que la democracia industrial depende tanto de los derechos y las estructuras de participación como de la capacidad de utilizarlos sobre decisiones concretas. Así pues, no se trata solo de contar con un marco legislativo favorable, como, por ejemplo, el establecido en España a través de la Ley Rider o la Ley de trabajo a distancia. Tal y como se muestra en los artículos, la legislación puede facilitar la negociación, pero su desarrollo varía entre sectores, dependiendo de las capacidades y los recursos específicos de los sindicatos y de las personas trabajadoras en ese contexto. Un comité de empresa puede proteger los salarios y sin embargo tener una influencia limitada sobre la recopilación y el uso de los datos. De la misma manera, una cooperativa puede compartir la propiedad y mantener diferencias en la participación de sus miembros. Estas situaciones orientan la atención hacia la relación entre las oportunidades formales y el poder que se ejerce en la práctica.

El presente monográfico intenta fomentar los debates sociológicos sobre la digitalización (Alonso y Fernández Rodríguez, 2023; Pac Salas y Morán-Martín, 2025), poniendo de manifiesto la necesidad de estudiar de forma conjunta el objeto y las condiciones de la participación. No solo es relevante conocer qué aspectos de la digitalización pueden discutirse, sino sobre todo en qué momento y de qué manera intervienen las personas trabajadoras en las discusiones. También se deben explorar los problemas que experimentan a fin de acceder al conocimiento técnico necesario para entender y negociar sobre estos aspectos, con qué recursos cuentan y cómo se incorporan a las decisiones quienes tienen menor presencia organizativa. La transparencia solo ejerce un impacto efectivo para la democracia industrial cuando permite cues-

tionar criterios y negociar cambios. Por ejemplo, en el caso de las experiencias cooperativas, el acceso al software y la colaboración entre distintos grupos de trabajadores forman parte de esa misma cuestión.

La diversidad de métodos y casos del monográfico ofrece una base para desarrollar esta agenda. Los estudios exploratorios y los análisis de caso permiten identificar mecanismos y tensiones, cuya presencia en otros contextos requiere nuevas comparaciones y análisis adaptados al contexto específico en el que se desarrollan. Su contribución consiste en situar la digitalización dentro de las relaciones de poder que organizan el trabajo. Comprender cómo se negocian sus efectos y cómo se amplía la participación en las decisiones tecnológicas permite explicar por qué procesos de cambio semejantes pueden dar lugar a condiciones laborales y a posibilidades democráticas distintas.

Referencias bibliográficas

Alonso, Luis Enrrique y Fernández Rodríguez, Carlos Jesús (2023). «Editorial: Consumo, trabajo y digitalización: Una exploración sociológica de la economía de las plataformas». *Revista Española de Sociología*, 32(3), a170. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.170>

Budd, John W. (2004). *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. Ithaca: Cornell University Press.

Bunders, Damion J. (2024). «Silicon law of oligarchy: Patterns of member participation in the decision-making of platform cooperatives». *Socio-Economic Review*, 22(3), 1335-1354. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad058>

Chung, Heejung (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-) Exploitation*. Bristol: Policy Press.

Eurofound (2021). *The digital age: Implications of automation, digitisation and platforms for work and employment*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Kellogg, Katherine C.; Valentine, Melissa A. y Christin, Angèle (2020). «Algorithms at work: The new contested terrain of control». *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

Molina, Óscar; Butollo, Florian; Makó, Csaba; Godino, Alejandro; Holtgrewe, Ursula; Ilsøe, Anna; Junte, Sander; Larsen, Trine Pernille; Illésy, Miklós; Pap, József y Wotschack, Philip (2023). «It takes two to code: A comparative analysis of collective bargaining and artificial intelligence». *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 87-104. <https://doi.org/10.1177/10242589231156515>

Pac Salas, David y Moral-Martín, José David (2025). «Resistencias, creatividades y vulnerabilidades en la economía de plataformas. Presentación». *Revista Internacional de Organizaciones*, 35, 1-10. <https://doi.org/10.17345/rio35.512>

Sanz de Miguel, Pablo; Welz, Christian; Caprile, Maria y Rodríguez Contreras, Ricardo (2020). «Industrial democracy in Europe: A quantitative approach». *Labour & Industry*, 30(2), 101-132. <https://doi.org/10.1080/10301763.2020.1774101>

Valenduc, Gérard y Vendramin, Patricia (2017). «Digitalisation, between disruption and evolution». *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 121-134. <https://doi.org/10.1177/1024258917701379>
Webb, Sidney y Webb, Beatrice (1897). *Industrial Democracy*. Londres: Longmans, Green and Co.

Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)
Papers 2026, 111(4)
1-23

Tecnología, flexibilización y precarización laboral: Una aproximación a sus dimensiones históricas durante el último tercio de siglo xx

Claudio Llanos Reyes
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Instituto de Historia
0000-0002-7612-5497; claudio.llanos@pucv.cl

Adoración Guamán Hernández
Universitat de València. Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
0000-0002-7405-7478; adoracion.guaman@uv.es

Javier Tébar Hurtado
Universitat de Barcelona. Departament d'Història i Arqueologia. Secció Història Contemporània i Món Actual
0000-0002-3497-7739; javiertebar@ub.edu

© de la autora y autores

Recepción: 08-10-2025
Aceptación: 17-02-2026
Publicación anticipada: 24-04-2026
Publicación: 15-10-2026

Cita recomendada: Llanos Reyes, Claudio; Guamán Hernández, Adoración y Tébar Hurtado, Javier (2026). «Tecnología, flexibilización y precarización laboral: Una aproximación a sus dimensiones históricas durante el último tercio de siglo xx». *Papers*, 111(4), e3520. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3520>

Resumen

El propósito del artículo es examinar algunos de los fenómenos que moldearon las transformaciones del trabajo ante el impacto de los cambios tecnológicos que experimentó a partir del último tercio del pasado siglo xx. Frente a las teorías del «fin del trabajo», se defiende que estas mutaciones se inscribirían en el marco de las formas de fragmentación y precarización laboral a nivel global que han afectado a importantes sectores productivos. Adoptar una perspectiva histórica y jurídica nos permite aproximarnos a los elementos de continuidad y cambio que afronta el mundo del empleo, subrayando que la configuración de las realidades actuales tiene relación con los procesos de larga duración que les han dado forma.

Palabras clave: tecnología; flexibilización; precarización laboral; historia del siglo xx

Abstract. *Technology, Flexibilisation and Labour Precarity: An Approach to their Historical Dimensions during the Last Third of the Twentieth Century*

The purpose of this article is to examine some of the phenomena that has shaped the transformation of work in response to the technological changes experienced from the final third of the twentieth century onwards. In contrast to theories about the 'end of work', it is argued that these mutations should be understood within the framework of the forms of fragmentation and labour precarity at a global level that have affected significant sections of the working population. Adopting a historical and juridical perspective allows us to approach the elements of both continuity and change the world of work is experiencing, while underlining the fact that the configuration of present-day reality is bound up with the long-term processes that have shaped them.

Keywords: technology; flexibilisation; labour precarity; twentieth-century history

Sumario

1. Introducción
2. Tecnología y trabajo: Ascenso y ocaso de la alienación como tema de debate
3. ¿El fin de qué trabajo?: Nuevos énfasis y problemas
4. La intervención en el debate de propuestas sindicales en Europa: Algunos ejemplos
5. Discusión y conclusiones
Referencias bibliográficas

1. Introducción

La reorientación de la gobernanza económica mundial, experimentada bajo los efectos de las sucesivas crisis económicas iniciadas en la década de 1970, provocaría cambios radicales en la división internacional del trabajo, en las formas de organización de la producción y en las relaciones laborales a nivel europeo y mundial.

El periodo del último medio siglo ha estado marcado por las innovaciones tecnológicas características de la llamada Tercera Revolución Industrial, particularmente en sus dimensiones energéticas y de tecnologías de automatización productiva (Anders, 2011). Durante esta época ha tenido lugar la irrupción y la disrupción de la automatización de procesos a través de las TIC y la tecnología informática, así como la mejora en la automatización y la conectividad con los sistemas ciberfísicos, asociados a la Industria 4.0. El proceso de creciente digitalización *en* y *del* trabajo, incluidas la automatización y la IA, ha transformado la naturaleza misma del proceso productivo, afectando a las habilidades requeridas en el mercado laboral y abriendo procesos para que las organizaciones se adapten a dichos cambios tecnológicos. Estos fenómenos permiten hablar, en cierta manera, de una imagen de «presente eterno» (Stolzi, 2022), de forma que el mundo del trabajo se ha enfrentado a aceleradas transformaciones (tecnológicas, organizativas, productivas y económicas) que han abierto debates en torno a la potencial amenaza que la IA puede representar acerca de la continuidad del mundo laboral tal como lo conocemos hoy. Así mismo, se

ha planteado la necesidad de su regulación y se ha argumentado que los avances digitales y la robótica amenazan los empleos, e incluso nuestras democracias, a través de la automatización desregulada, la recopilación masiva de datos y la vigilancia intrusiva, lo que genera un debate sobre la calidad del trabajo digital y los riesgos laborales que ello puede conllevar (Lahera et al., 2021).

Estas cuestiones han sido abordadas por la literatura especializada, señalando la tensión entre tecnología y proceso productivo desde diferentes prismas: el de las profecías sobre el «fin del trabajo» (Ayres y Miller, 1983; Rifkin, 1995; Méda, 1998, 2019), el del despliegue de nuevas etapas productivas (Varoufakis, 2024; Wood, 2020), el de las nuevas fronteras y lugares de producción (LeBaron, 2021; Organización Internacional del Trabajo, 2021, 2023; Pla-Barber et al., 2021) o bien el del impacto de estos cambios en las condiciones de vida individual y social (Byung-Chul, 2012).

Los procesos de transformación desplegados en el mundo laboral durante dicho período histórico dieron forma inicial a una parte importante de las características de las condiciones de trabajo y productivas a nivel global de las primeras décadas del siglo xxi. En estos cambios para las sociedades capitalistas es innegable que tuvieron un papel central las turbulencias económicas de la década de 1970 combinadas con las nuevas formas de incorporación laboral de las mujeres a la producción de bienes y servicios, el cuestionamiento de la acción o la intervención económica del Estado y otros factores, como el aumento del desempleo, adquiriendo este una naturaleza estructural en determinadas regiones de los núcleos del capitalismo.

En diversas sociedades occidentales se experimentó un importante desplazamiento desde propuestas y políticas orientadas a mejorar los derechos laborales, particularmente enfatizados por la relevancia y la importancia de las organizaciones sindicales en el debate político, hacia nuevos temas concentrados en la adaptación de los mercados laborales a las condiciones de globalización productiva, con soluciones que se han traducido en retrocesos de los derechos asociados al trabajo asalariado mediante estrategias regulatorias y la apuesta por ofensivas antisindicales. Se logrará entonces instaurar el mantra de que aún hoy permea el discurso de las grandes instituciones financieras internacionales: para la globalización y la intensificación (o incluso la sostenibilidad) de la competencia productiva mundial los derechos laborales se plantean como un problema, y el ordenamiento laboral, como un elemento rígido a desarmar (Alonso Benito y Fernández Rodríguez, 2009: 21-33; Baylos Grau, 1999; Beck, 2006; Guamán Hernández y Trillo Párraga, 2021).

El conjunto de estas cuestiones continúa abierto en la discusión académica y política, particularmente expresadas en la Cuarta Revolución Industrial, sobre la importancia de las políticas públicas frente a los impactos de la tecnología en el futuro del trabajo (Morgan, 2019) y las nuevas exigencias de formación laboral en un contexto tecnológico que plantea la importancia de la capacidad humana de resolución de problemas, de interpretación y de pensamiento crítico que van más allá de las tareas rutinarias ejecutadas por la tecnología (Antonazzo et al., 2023: 932).

No obstante, la atención sobre estos fenómenos no fue un tema exclusivo de grupos de expertos de organismos internacionales ni de los debates estrictamente académicos, ya que las organizaciones sindicales también articularon diagnósticos y propuestas. Aquí vamos a utilizar dos ejemplos, el de las potentes organizaciones sindicales ejemplificadas por la República Federal Alemana y el del caso español, por cuanto podrían ofrecer, tanto desde el punto de vista contextual como de tradiciones y formas de acción sindical, una comparación disímil de utilidad para lo que planteamos como respuestas ante el impacto tecnológico en los procesos productivos y el trabajo asalariado.

2. Tecnología y trabajo: Ascenso y ocaso de la *alienación* como tema de debate

El despliegue de la producción industrial ha representado un conjunto de transformaciones a nivel social, en las condiciones laborales, en el consumo, en las relaciones de poder, de género y en referencia al medio ambiente. En estos procesos y fenómenos ligados a los cambios que imprime el capitalismo industrial, la tecnología ocupa un lugar central para examinar la relación entre el ser humano y el trabajo. Desde este punto de vista, la tecnología y su rol en el desarrollo del capitalismo industrial, si bien destruye formas de producción (por ejemplo, artesanal), genera también nuevas actividades y relaciones de producción que impactan tanto en las relaciones sociales y políticas como en las condiciones mismas del trabajo como actividad humana[1]. Las tendencias alienantes del mundo laboral en el horizonte histórico del capitalismo se han expandido crecientemente a la relación con la naturaleza, puesto que la vida en su conjunto es presentada como pieza de intercambio y explotación (Harmut, 2016: 45).

Dentro del impacto específico de los nuevos procesos productivos en la persona trabajadora como sujeto, Marx identificó, en la primera mitad del siglo XIX, un conjunto de fenómenos en la relación del trabajador, en su condición de explotado, con su propio empleo[2] y con su entorno, que definió con el término *enajenación* o *alienación* (Marx, 1992: 52-53), aunque este análisis no se reduciría solo a las estructuras económicas, sino que requeriría también analizar cómo estas estructuras afectaban a las relaciones sociales y a la conciencia de los individuos[3]. En cualquier caso, la influencia de la obra de Marx, particularmente de sus *Manuscritos económico-filosóficos de 1844*, desde la primera mitad del siglo XX propició que la alienación se transformara en un tema de

1. Sobre estos aspectos, ver, entre otros, Didier, 2024; Chibber, 2021: 195-202, y Stearns, 2008.
2. Acerca de otros alcances y antecedentes del concepto de alienación, ver, entre otros, Grimes y Simmons, 1970: 266-275.
3. Una relectura crítica reciente, desde el reconocimiento de la influencia en el pensamiento europeo y de las claves que ofrece Marx para el conocimiento del capitalismo, es la de Axel Honneth (2019), quien plantea la necesidad de desarrollar una teoría crítica que integre conceptos de reconocimiento y subjetividad para entender mejor las dinámicas sociales contemporáneas.

creciente relevancia, tal como apuntó Fritz Pappenheim a fines de la década de 1950, al señalar las voces críticas

> […] que cuestionan el creciente predominio de la mecanización en nuestras vidas, desafiando la idea optimista de que el progreso tecnológico conducirá automáticamente al enriquecimiento de la experiencia humana; […] politólogos que señalan cómo incluso las instituciones democráticas han fracasado en lograr una participación auténtica de las masas en los grandes debates de nuestro tiempo. (Pappenheim, 1959: 14).

Desde finales de aquella década, el desarrollo de la energía nuclear y la posterior implementación de formas de automatización y control numérico (Janosky et al., 2014: 98-99) ejercieron un impacto relevante en el mundo del trabajo de las sociedades industriales. Estos cambios alentaron fenómenos que, para Günther Anders, daban forma a la Tercera Revolución Industrial, una cuestión que, desde su perspectiva, se caracterizaba por procesos productivos donde el individuo es capaz de desarrollar los instrumentos de su propia destrucción (Anders, 2011). De hecho, implicaron impactos tanto en el mundo laboral y en las condiciones del ser humano como *homme machine* (Anders, 2011: 32) como en la naturaleza, reducida a mera materia por explotar. De esta forma, se habría desplegado una alienación del trabajo a través de un proceso que aún se mantiene y se expresa en la relación entre capital y naturaleza, constituyendo uno de los problemas centrales para la vida social en la actualidad y en el futuro. En definitiva, durante la segunda mitad del siglo xx, la alienación del trabajo se identificó directamente ligada a las formas que la tecnología imprimía en el mundo laboral, con la intensificación de los ritmos y los tiempos de producción, así como con la rutinización especializada.

En las investigaciones realizadas durante esos años, se observó la relación entre los problemas en el proceso productivo y otros fenómenos sociales y políticos. A lo largo de las décadas que van de 1950 a 1970, por tanto, se pueden identificar al menos dos aspectos importantes para comprender históricamente estas políticas y el interés sobre las condiciones de trabajo: la centralidad de las iniciativas de pleno empleo y la influencia de las organizaciones sindicales a nivel político y económico.

Durante una primera etapa, 1950-1960, se experimentaron importantes avances en protecciones laborales, particularmente contra los despidos, en diversos países como Alemania Occidental, Gran Bretaña, Francia, Estados Unidos, Italia e incluso en Estados no centrales del capitalismo como Chile (Rubery, 2015: 636). La segunda etapa de cesura histórica se desplegó desde mediados de la década de 1970, con sus turbulencias económicas y transformaciones tecnológicas. En este contexto, el desempleo se transformó en un problema relevante de los debates políticos, económicos y sociales, que se vieron enmarcados en los despliegues de las lógicas neoliberales que, desde su origen en la década de 1930 y enfatizando la libertad de mercado, cuestionaban tanto las políticas keynesianas y socialistas como las organizaciones de trabajadores y los derechos laborales básicos.

A principios de la década de 1960, la alienación constituía un ámbito de debate relevante en las investigaciones y la teorización social, donde, en términos generales, se reconocía la importancia del orden de producción industrial en fenómenos políticos, sociales y culturales ligados a este fenómeno. La socióloga y experta en salud mental, Mary Hanemann Lystad, al abordar el estado de los estudios en este campo, observó entonces que la alienación «surge de condiciones sociales como la racionalización del trabajo y el declive de los lazos familiares, generando aislamiento y actitudes como la protesta o el retiro de lo político». A nivel individual, Hobart definió la alienación como la incapacidad de comunicación, y Manheim identificó respuestas como «fatalismo, protesta o impulso revolucionario»[4]. La alienación también fue considerada una variable de importancia política, así, en 1972, Harold Sheppard y Neal Herrick plantearon que los niveles de insatisfacción y alienación de los trabajadores en los Estados Unidos de Norteamérica influirían en sus orientaciones políticas, de forma que los más alienados adoptaban posiciones más «autoritarias» y orientadas a votar por políticos segregacionistas y racistas (Sheppard y Neal, 1972: 85-86).

Con posterioridad, en 1977, el sociólogo Jon Shepard señaló que, dentro de la investigación sobre alineación, existía un acuerdo en torno a la importancia de la influencia de la tecnología en la naturaleza del mundo laboral, de manera que «la subdivisión minuciosa» de este y la alienación o satisfacción del trabajador propiciaban la configuración de nuevas jerarquías y divisiones productivas que implicaban nuevas formas de segmentación y diferenciación entre trabajadores (Shepard, 1977). Estos debates y consideraciones sobre las condiciones acerca del empleo y su relación con los procesos de «racionalización» tuvieron una de sus expresiones en políticas que perseguían mejorar la «calidad de vida laboral» y «humanizar el mundo del trabajo» (Llanos Reyes y Horstmann, 2026).

En otro orden de cosas, cabe señalar que la innovación tecnológica tiene importancia en el desempleo estructural que experimentó un incremento en las sociedades capitalistas industriales desde mediados de los años setenta. La tecnología se ha ligado a procesos como el desplazamiento de centros industriales y el debilitamiento de las organizaciones sindicales; una orientación hacia los servicios, y el desarrollo de las transacciones financieras globales instantáneas. En este fenómeno se integran otros factores que operaron concurrentemente con los cambios tecnológicos: crisis económicas causadas por los aumentos en el precio del petróleo; caída de la Unión Soviética y apertura de China; desregulación neoliberal de los mercados, y ordenamiento del comercio mundial (Janosky et al.,2014).

Otras perspectivas, como la de Carl Benedikt Frey, complementan y evidencian la complejidad en la relación entre tecnología y trabajo, apuntando hacia las relaciones de cambio y ruptura desde la década de 1970 entre nuevas tecnologías, relocalización de industrias, protestas contra la automatización,

4. Para el texto y la cita completa, ver Lystad, 1972: 90-113.

disminución de la influencia de las organizaciones sindicales y problemas que enfrentaban las democracias contemporáneas (Frey, 2019: 249-295). En una continuidad de perspectivas de análisis crítico de la relación entre la humanidad y la tecnología, David Noble observó, a fines de la década de 1990, el uso que se le daba a la tecnología para adoptar nuevas formas de disciplinamiento laboral y de concentración de la riqueza (Noble, 1997: 206).

En este contexto, la globalización del capitalismo ha representado, desde la década de 1980, el despliegue de una nueva «etapa histórica» del funcionamiento internacional de la economía, caracterizada «por la superación progresiva de las fronteras nacionales en el marco del mercado mundial, en lo que se refiere a las estructuras de producción, circulación y consumo de bienes y servicios, así como por alterar la geografía política y las relaciones internacionales, la organización social, las escalas de valores y las configuraciones ideológicas propias de cada país» (Marini, 2008: 247-248).

Tal y como ya se señalaba en el informe encargado en el seno del Comité Económico y Social de Naciones Unidas en 1974, el crecimiento y la expansión de las empresas multinacionales fue, ya en aquel momento, uno de los más importantes fenómenos económicos (United Nations, 1974), aun cuando, en realidad, el mayor crecimiento de estas empresas se produjo posteriormente, entre la década de 1990 y la primera del presente siglo XXI. De hecho, los análisis nos indican que en 1970 se registraron aproximadamente 7.000 empresas multinacionales matrices, mientras que en el año 2000 se contabilizaron 38.000 y 82.000 en 2008 (OCDE, 2018)[5].

A lo largo de esta expansión, las entidades señaladas han recibido distintas denominaciones. En el ámbito de Naciones Unidas se utilizó originalmente el término *empresa multinacional* (EMM) para referirse a una entidad que detenta o controla la producción o facilita servicios fuera del país donde se encuentra su matriz (Muchlinski, 2014). El término evolucionó pronto hacia el de *empresa transnacional*, que identificaba a una entidad con capital controlado, aun de manera mayoritaria, por nacionales de un solo Estado que realizaba su actividad en varios países (O'Brien y Williams, 2016; Wouters y Chané, 2013)[6].

Más allá de los intentos de definición, los términos para enfocar el análisis de estas entidades son los de *descentralización* y *deslocalización*. Las ETN se

5. Disponible en https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf. Para un análisis actual, ver Roach (2023).

6. El propio grupo de expertos nombrado por el ECOSOC en 1974 ya reconocía que: «Existe un acuerdo general en el Grupo de que la palabra "empresa" debe sustituirse por "corporación", y un fuerte sentimiento de que la palabra "transnacional" transmitiría mejor la noción de que estas empresas operan desde sus bases de operaciones a través de las fronteras nacionales. Sin embargo, el término "empresas multinacionales" se utiliza en este informe de conformidad con la resolución del Consejo Económico y Social». Ver «Report of the Group of Eminent Persons to Study the Impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations» (1974), UN Doc E/5500/Rev.1, ST/ESA/6. A lo largo del presente texto se utilizarán ambos conceptos (EMM y ETN) de manera indistinta, dado el uso variado del término en los documentos aquí citados.

caracterizan por situar la producción ya no en distintas plantas o centros de trabajo, sino en diferentes países, con escasos vínculos con el territorio y la vida o el mercado local y cuya instauración responde a los incentivos ofrecidos por territorios y comunidades locales que compiten, como veremos, entre sí. Evidentemente, para efectuar esta descentralización, las empresas fragmentan el proceso productivo y externalizan sus actividades, cualquiera de ellas —desde las nucleares o propias hasta las accesorias—, que serán realizadas por otros actores económicos con muy distintas expresiones jurídicas y vínculos variados, formales o informales, con las matrices. Desde principios de la década de 2000, además de la fragmentación y la racionalización de sus actividades en diferentes ubicaciones, las ETN también han reducido los procesos que realizaban internamente dentro de los límites de su empresa. Al globalizar y desagregar su producción hacia los países del Sur Global, con niveles salariales y regulatorios más bajos, estas empresas se benefician de la reubicación de los empleos de manufactura y servicios poco calificados, dejando atrás principalmente empleos profesionales de servicios y gestión altamente calificados, además de trabajos poco calificados pero vinculados a la ubicación geográfica (Van der Straaten et al., 2023).

Se trata, en esencia, de un giro hacia el aprovisionamiento externo de actividades que eran desarrolladas, y que podrían seguir siéndolo, en el seno de la empresa, pero que son asignadas a un tercer sujeto o entidad jurídicamente independiente[7]. Cuando ese tercero se sitúa en un régimen normativo disímil, un tercer Estado, las dinámicas de descentralización, externalización y deslocalización se conjugan para permitir que la empresa, dividiendo su ciclo productivo, proceda a colocar su producción allí donde pueda obtener una mayor plusvalía, aprovechándose así de los estándares normativos menos protectores y desarrollando un comportamiento conocido como *dumping* social, ambiental o de derechos humanos *lato sensu*.

Como ha planteado Barañano (2009), el capitalismo ordenado en el ámbito estatal se ha reconfigurado en una composición multiescalar, en el que las dimensiones local, nacional, regional y transnacional están cada vez más imbricadas. En esta reconfiguración la gran empresa fordista ha mutado en una organización en red, descentralizada y deslocalizada, situándose las distintas fases de la producción ya no en distintas plantas o centros de trabajo, sino en diferentes países. Se han creado nuevas plantas altamente móviles con escasos vínculos con el territorio y la vida o el mercado local, y cuya instauración responde a los incentivos ofrecidos por territorios y comunidades locales que compiten entre sí (Cairola, 2015).

La producción se reubica, por tanto, en una estructura de red compuesta por proveedores, subcontratistas, trabajadores autónomos, etc. Esta nebulosa de entidades conectadas a la matriz se estructura a lo largo de extensas cadenas de valor en las que los costes, los riesgos, las obligaciones y las responsabilidades

7. La doctrina sobre esta cuestión es extensa. Ver Cruz Villalón, 1992, 1994; Goerlich Peset, 2000; Monereo Pérez, 2011, y Sala Franco et al., 2010.

se desplazan hacia abajo, mientras que los beneficios principales se concentran en manos de las matrices (Maira Vidal, 2014).

Como consecuencia de esta operación se ha conseguido establecer una nueva división internacional del trabajo, con una distribución productiva global determinada por el sujeto empresarial transnacionalizado, que establece un terreno de juego al que, a riesgo de perder su eficacia, el derecho laboral, nacional e internacional debe adaptarse. El sujeto empresarial se ha dotado de distintas apariencias a aquel que fue otrora sujeto de las normas y las obligaciones iuslaborales, abandonando su estructura jerárquica y vertical para adoptar una morfología reticular y transnacional que aspira a difuminar la cobertura jurídica de las relaciones de trabajo, alejando a quienes producen, la mano de obra, de aquellos que obtienen la plusvalía derivada de la explotación de su fuerza de trabajo. La brecha entre ambos sujetos, capital y trabajo, antes unidos en el ámbito geográfico concreto y sometidos a un ordenamiento único, tiene importantes repercusiones respecto de los derechos laborales.

A partir de esta nueva etapa, las condiciones de alienación dejaron de ser temas relevantes, dejando espacio a las nuevas exigencias en torno al trabajo desde la perspectiva del neoliberalismo que se instalaba, reorientando el debate alrededor de la necesidad de desregulación del mercado del trabajo. En la lógica de los representantes neoliberales, los derechos laborales afectaban al funcionamiento del mercado y, desde su perspectiva, los trabajadores más organizados eran responsables de los problemas que enfrentaban otros trabajadores, tal y como ya planteara Milton Friedman en 1962, al señalar:

> […] los sindicatos no solo han perjudicado al público en general y a los trabajadores en su conjunto al distorsionar el uso de la mano de obra; también han incrementado la desigualdad de ingresos dentro de la clase trabajadora, al reducir las oportunidades disponibles para los trabajadores más desfavorecidos. (Friedman, 2002: 124)

Es importante apuntar que estos desplazamientos hacia propuestas que históricamente cuestionaban los derechos laborales (Feurer y Pearson, 2017) se dieron en el marco de diferentes crisis económicas, y la configuración de la globalización capitalista, apoyada tanto en las nuevas tecnologías productivas como en las políticas orientadas a favorecer la libertad de mercado, ha implicado medidas de desindustrialización, relocalización de actividades productivas en zonas con mercados laborales menos rígidos o desregulados (Beck, 2006: 4-5). De esta forma, las transformaciones en los temas de interés sobre las relaciones entre tecnología y trabajadores experimentaron un desplazamiento desde las posibilidades de mejoras en la «calidad de la vida laboral» presentes en diversos países desarrollados, hacia la nueva centralidad globalizada de procesos que favorecieran la productividad y la supuesta búsqueda de reducción del desempleo. Este último aspecto pasó a ser muy relevante en las justificaciones para la flexibilización, toda vez que, para mejorar el empleo, los mercados del trabajo debían ser menos regulados (Recio, 1994).

3. ¿El fin de qué trabajo?: Nuevos énfasis y problemas

Desde fines de la década de 1970, y con claridad a partir de la siguiente, el mundo del trabajo experimentó un proceso de crecientes transformaciones vinculadas al fenómeno de intensificación de la globalización de los procesos productivos y de las cadenas globales de valor, que incorporaron nuevas regiones en las manufacturas y servicios (Badillo, 2019). Esto implicó una cesura de orden histórico, tanto en lo referente a las características de los debates y a las del mundo del trabajo dentro del capitalismo, como en el planteamiento de nuevos procesos que dieron forma a numerosos fenómenos experimentados en el mundo del empleo, afectando a los sujetos colectivos de representación del entorno laboral y, específicamente, a la vida de las personas trabajadoras.

Como se indicaba en el inicio de estas páginas, desde mediados de la década de 1970, el mundo del trabajo en las sociedades capitalistas enfrentaba un conjunto de fenómenos como las crisis económicas, el desempleo y procesos de automatización en un marco de creciente competencia productiva. Las turbulencias económicas y el colapso del orden económico nacido después de la Segunda Guerra Mundial fueron fenómenos que se conjugaron con la generación de nuevas tecnologías productivas, particularmente la automatización, la robotización y el despliegue de internet, que, combinados, impactaron de forma relevante en el proceso productivo.

Las propuestas sobre la flexibilización del empleo formuladas por el Grupo de Expertos de la OCDE, reunido entre 1985 y 1986, definieron la adaptación de los mercados laborales frente a necesidades directamente relacionadas con el impacto de las crisis económicas de la década de 1970, así como ante la importancia de las innovaciones tecnológicas (Dahrendorf, 1986). Así pues, los trabajadores debían aceptar y adaptarse a las transformaciones y a la crisis del capitalismo. A partir de aquellos momentos, se desplegó el progresivo avance de políticas ligadas al neoliberalismo, con ajuste económico y abandono de políticas centradas en el pleno empleo, entre otras. Los problemas sociales generados por las crisis económicas, particularmente el desempleo, fueron el marco que permite entender una importante reorientación de la preocupación sobre el tema del trabajo, que pasó desde la calidad de las condiciones laborales hacia la generación de empleo. Si en los años «dorados del capitalismo» un tema de preocupación fue la alienación de los trabajadores, a partir de las crisis de la década de 1970 se superpuso la importancia de la flexibilidad laboral como mecanismo de enfrentar el desempleo y el desarrollo tecnológico.

3.1. Flexibilización y precarización como frutos del capitalismo globalizado

La globalización capitalista neoliberal implicó el progresivo despliegue de la flexibilización y la precariedad laboral, justificándose ambos aspectos en base a una supuesta necesidad de ajustar las condiciones del trabajo y los derechos de las personas empleadas a las exigencias del mercado, los requerimientos empresariales y la competencia global. Asociada a los procesos de flexibili-

zación, se experimentó una ruptura en muchos avances en derechos laborales, con retrocesos evidentes tanto en el plano individual como en el colectivo, con lo cual la denominada «precariedad laboral» pasó a ser un fenómeno de orden global en el mundo del trabajo (Mosoetsa et al., 2016: 7)[8].

El desempleo generado en el contexto de estanflación y las posibilidades que desde mediados de los años setenta proporcionaban las nuevas tecnologías de producción, transporte y comunicaciones contribuirían tanto a reducir los costos del trabajo vía capital productivo como a movilizar procesos productivos hacia otras latitudes. Así, la flexibilización y la precarización de condiciones laborales encontró un apoyo ideológico y político fundamental en la configuración de nuevas relaciones entre capital y trabajo. En este horizonte, desde los años ochenta, la flexibilización, aun en su diversidad de manifestaciones, se ha perfilado fundamentalmente como el ajuste de las condiciones de empleo (estabilidad contractual, tiempo laboral, derechos de las personas trabajadoras, etc.) a las condiciones del mercado. En otras palabras, como precarización creciente. Durante esta etapa, tal y como apunta Eloísa Betti, la flexibilización se ha relacionado con la precarización, aunque en este punto es importante señalar que las condiciones precarias de trabajo poseen una profundidad histórica internacional y central en la crónica del capitalismo industrial (Betti, 2018: 274).

Estos cambios introducidos políticamente por la vía de sucesivas reformas laborales han implicado cuestionamientos a los derechos vinculados al trabajo asalariado. Las lógicas de importantes neoliberales, como Hayek, consolidaron su interpretación de los derechos laborales como un problema para el funcionamiento del mercado, generadores de desempleo. Al tiempo, las organizaciones de personas trabajadoras y sus demandas se afirmaron como prácticas monopólicas que alteraban el funcionamiento de la economía (Steiner , 2009: 181)[9]

En 1986, durante una *public lecture* de la OIT, Guy Standing abordó algunos de los aspectos que la implementación de las medidas de flexibilización representaban para las trasformaciones marcadas por la «inseguridad laboral» y la «eliminación de derechos» (Standing, 1986: 6). De hecho, el «experimento» neoliberal impuesto en Chile desplegó estas perspectivas, que se encontraron tempranamente contenidas en las recomendaciones económicas entregadas por economistas neoliberales a la dictadura militar en septiembre de 1973, en el documento conocido como *El Ladrillo* (CEP, 1992: 47, 48 y 139).

Efectivamente, el caso chileno puede ser visto como un campo de experimentación de los importantes cambios que, con diversa intensidad, alteraron,

8. Debe reconocerse, ya en esta introducción, que el término *precariedad laboral* adolece de una falta de definición que haya sido generalmente aceptada. Sin espacio para abordar las distintas definiciones, y apartándonos de la posibilidad de definir un «trabajo estándar» que permita identificar lo que es y lo que no es precario (operación que implica un evidente sesgo eurocéntrico colonial), desde estas páginas se sostiene que, a nivel histórico, la precariedad laboral es un proceso de «desplazamiento del poder entre el capital y el trabajo, mediado por el Estado y sus políticas», donde se despliega «empleo incierto, imprevisible y riesgoso desde el punto de vista del trabajador».
9. Sobre este tema, ver Steiner, 2009: 181.

desde fines de la década de 1970, dinámicas de derechos laborales que se venían desplegando en los países capitalistas con diversa intensidad durante el siglo xx. En este sentido, la introducción de la flexibilización laboral es parte tanto de una cesura histórica a nivel del término de los «años dorados del capitalismo» y la centralidad del pleno empleo, como en lo referido a la implementación de nuevas políticas de desregulación económica que han perseguido adaptarse a las dinámicas de la globalización capitalista y sus transformaciones tecnológico-productivas (Komlosy, 2016).

Desde una perspectiva amplia, los procesos de flexibilización de las relaciones laborales fueron respuestas desde lógicas de mercado a las crisis económicas, la globalización productiva (aumento de competencia internacional) y el desempleo, también estuvieron concentradas en el crecimiento e implicaron el despliegue de trabajos precarizados. Estas políticas formaron parte de iniciativas internacionales como las propuestas en el informe de la OCDE de 1986 (Grupo de Expertos de la OCDE, 1986). Una perspectiva crítica de estas transformaciones también se apoya en los balances institucionales internacionales. Así, tal como señala un informe publicado por la OIT, se trató de un fenómeno universal que, entre otras cosas, implicó la expansión de condiciones de precarización laboral (Rodgers et al., 2009: 103).

En paralelo a los debates y a las políticas de flexibilización, se desplegó, desde fines del siglo pasado, la perspectiva del «fin del trabajo», centrada en el impacto de las nuevas tecnologías productivas y donde la automatización no generaría nuevos sectores que absorbieran a los trabajadores llevados al desempleo (Rifkin, 1995: 35). Esta propuesta ha logrado impulsar un debate importante sobre los significados del proceso productivo y el fin de ciertas condiciones históricas presentes en los países capitalistas industriales. Más que el «fin del trabajo», desde los años 1980 y particularmente en lo que va del siglo xxi, se aprecia un importante desplazamiento de producción manufacturera a zonas fuera de los centros capitalistas occidentales en busca de mercados laborales menos regulados y capaces de alimentar el consumo metropolitano occidental de mercancías, gracias a la red globalizada de producción y trasporte y a un importante punto de externalizaciones laborales y medioambientales (Lessenich, 2019). Así las cosas, se observa el carácter problemático y dialéctico de perspectivas como la de Schumpeter sobre la importancia de la innovación como motor de despliegue y funcionamiento del capitalismo, pues son esas mismas innovaciones entregadas al funcionamiento del mercado y a los intereses de quienes las dirigen las que representan una parte relevante de las crisis del funcionamiento y la sobrevivencia del sistema capitalista, donde «su éxito mina las condiciones sociales que lo protegen» (Schumpeter, 2010: 48).

3.2. Incorporación masiva de las mujeres al trabajo remunerado: Sesgos, brechas y desigualdad

En el marco de una etapa a otra de la reorientación de la economía mundial, se produjo la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo. Esta

comparecencia femenina en el espacio social público del mercado supuso una enorme transformación, fundamentalmente en las economías centrales del capitalismo, que puede enmarcarse entre los años 1960-1980, periodo a lo largo del cual la tasa de presencia femenina en el proceso productivo pasó de 29,5 a 55,4 en Austria; de 43,4 a 62,3 en Inglaterra; de 44,5 a 57 en Francia; de 37,8 a 51, 3 en Estados Unidos; de 21,78 a 25,30 en Argentina; de 20,90 a 22,30 en Chile, y de 13,80 a 16,42 en México (Pardo, 1988: 38-30). Esta nueva incorporación ha sido imparable y, desde aquel momento, ni la penuria del empleo, ni el descenso del crecimiento, ni el ascenso de un desempleo masivo y estructural han conseguido frenar la presencia de las mujeres en los distintos sectores del trabajo asalariado.

No obstante, esta incorporación no se vio acompañada de un cambio, ni en el corto ni en el medio plazo, del orden patriarcal de la división sexual del proceso productivo. Como ha señalado Maruani, las mujeres fueron, y son, asignadas a empleos de segundo orden y con un salario inferior al de los varones. Las fronteras de la discriminación permanecen, aunque se encuentren desplazadas hacia otros lugares (Borderías et al., 1994; Maruani, 2004; Rogerat et al., 2000; Torns, 1995). En palabras de Maruani sobre la transformación que ha provocado la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo asalariado:

> […] todo ocurre como si, durante años, se hubiese creído en una especie de pendiente natural hacia el progreso, como si se hubiese pensado que las desigualdades de sexo se iban a diluir en la modernidad, aplastadas bajo el peso de millones de mujeres incorporadas al mercado de trabajo. Nada de eso se ha producido. De hecho, existen pocos ámbitos donde una mutación social de una amplitud tal se haya llevado a cabo sobre un fondo de desigualdades tan obstinadas como rebeldes. De hecho, ninguna explicación simple es suficiente: más mujeres activas, asalariadas, instruidas, pero también más desempleadas, asalariadas precarias y subempleadas. Los comportamientos respecto a la actividad, masculinos y femeninos, se acercan, pero las desigualdades profesionales y familiares se afirman. (Maruani, 2004: 62)

Esta autora, refiriéndose a Francia, pero con un análisis extrapolable al conjunto de los países de la Unión Europea, en 2004 señaló algunas características de esta transformación que no han sido, como veremos, correctamente atendidas por los marcos regulatorios laborales hasta la época reciente. Según su análisis, desde la década de 1960, la renovación de la fuerza de trabajo se ha realizado esencialmente por un crecimiento sostenido de la actividad femenina a través de la relación salarial, de manera continuada y de forma más rápida e importante que en el caso de los hombres, y con una ruptura fundamental: la mayoría de las mujeres no deja de trabajar cuando tiene hijos: «el fin de la discontinuidad de las trayectorias profesionales de las mujeres marca así una verdadera ruptura con respecto a las normas sociales anteriores» (Maruani, 2004: 62). Así mismo, afirma que son las madres de familia las que han asegurado el crecimiento de la población activa europea, insertándose en un marco regulatorio que se construyó de manera ajena a la reproducción de

la vida. Esto ha provocado, desde la década de 1960, un doble movimiento: «en materia de acceso al empleo y a la educación, los progresos son inmensos, mientras que no lo son en el aspecto de la igualdad de salarios y en el acceso a las carreras; lo mismo que respecto al desempleo, la precariedad y el subempleo, donde la desigualdad es patente y recurrente» (Maruani, 2004: 75).

De manera clara, Fraser resume cómo la incorporación femenina al trabajo asalariado no cambió el carácter patriarcal de la relación laboral (Fraser, 2020). Las mujeres han accedido a los espacios público-laborales, pero sin que estos hayan sido transformados para pasar a tener como modelo universalizado un sujeto de referencia que no sea el hombre. Ellas se incorporaron al trabajo, pero sin que se modificara una concepción del proceso productivo, ni sus tiempos ni sus relaciones de sesgo claramente masculino, en detrimento del cuidado por la vida, que es originariamente femenino. Esto provoca que las responsabilidades familiares o la capacidad de parir sean concebidas como desventajas en el mundo laboral, lo que crea una incorporación femenina al empleo, pero en una situación desigual. Aunque la mujer tenga presencia en el mercado del trabajo asalariado, este continúa siendo un espacio donde predominan los paradigmas relacionales masculinizados, lo que provoca que la relación femenina con la ciudadanía laboral continúe siendo una relación incompleta. Todo lo anterior se agrava en las situaciones de amplia informalidad laboral, como es el caso de América Latina, donde destaca la fuerte presencia de mujeres en empleos informales, ajenos a derechos y a protecciones laborales (Rubin et al., 2006).

La persistencia de las brechas laborales y de las discriminaciones sexogenéricas en el ámbito del trabajo, tanto de cuidados como en la producción de bienes y servicios (World Economic Forum, 2025), evidencia cómo los procesos de consolidación industrial, la expansión de la modernización productiva en la agricultura y el crecimiento del sector de los servicios privados y públicos implicaron un incremento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo (Oliveira y Ariza, 1999), sin que dicha circunstancia se tradujera en una mejora sustancial de las brechas. En este sentido, la relación entre tecnología, trabajo y género constituye, y ha constituido históricamente, un problema de estatus, de brechas persistentes y de una estructuración sectorial patriarcal de la ocupación remunerada y de cuidados, que se mantiene como imposición a las mujeres.

4. La intervención en el debate de propuestas sindicales en Europa: Algunos ejemplos

Ciertamente, dentro de las posiciones sindicales expresadas durante esta etapa se pueden identificar matices importantes en torno a la crítica al capitalismo, ligadas principalmente a las características de la izquierda y la socialdemocracia en cada país, donde se ha observado, para el caso europeo occidental, la adaptación al sistema de las socialdemocracias del norte, frente a la izquierda y el socialismo mediterráneo más crítico con el capitalismo. Aunque con sus diversas tradiciones, estos sindicatos también se plantearon tempranamente

estrategias frente a las perspectivas sobre el futuro laboral y la situación de los trabajadores, mostrando miradas convergentes sobre el impacto de la tecnología en las transformaciones que estos debían enfrentar.

Desde la perspectiva de IG Metall, la automatización y la tecnología estaban sirviendo principalmente a los intereses del empresariado para reducir costos, lo que afectaba a los derechos de los trabajadores. La flexibilización se desplegaba como un proceso que los ajustaba a las nuevas intensidades y ritmos productivos. En 1984, Metall presentó, bajo el título «La flexibilización es la nueva estrategia de ganancias: División del trabajo al estilo empresarial», un análisis acerca de cómo las empresas comenzaron a implementar horarios de trabajo flexibles, como el tiempo parcial y el trabajo compartido, para maximizar sus ganancias. Desde la perspectiva sindical, esas prácticas, que inicialmente parecían beneficiar a los empleados, al permitirles trabajar menos horas, en realidad favorecieron a las empresas, al reducir los costos laborales. Según su análisis, la flexibilización se convirtió en una estrategia clave para aumentar la productividad y obtener mayores beneficios, pero esto a menudo ocurrió a expensas de la seguridad laboral y la igualdad salarial, dejando a los trabajadores con menos estabilidad y en condiciones laborales más precarias (Metall, 1984: 10-11).

El tema de la flexibilización de las condiciones de trabajo y su ajuste a las nuevas condiciones de los mercados laborales se encontraba en el contexto de medidas de racionalización del proceso productivo. Sobre esto Metall planteó una crítica a las propuestas empresariales, y el uso de eufemismos para suavizar el impacto de los despidos derivados de la racionalización económica fue presentado como un proceso inevitable en la economía de mercado. «El lenguaje técnico ha encontrado tantos eufemismos bonitos que los afectados no se dan cuenta de lo que les está pasando tan rápidamente. Entonces, los trabajadores innecesarios son eliminados, reducidos, desmantelados, apartados, recortados, reestructurados […], pero nunca despedidos, ni siquiera con la expresión "crecimiento negativo". Era desde su perspectiva una "Lucha de clases con palabras"» (Metall, 1980: 8-9).

Ampliando la mirada en otras experiencias, los problemas que planteaba para los trabajadores la Tercera Revolución Industrial no solo se expresaron en los centros más avanzados de la producción industrial europea, como Alemania Occidental, sino que en países europeos más retrasados tecnológicamente también se desplegaron las preocupaciones y las propuestas de las organizaciones sindicales. En España, por ejemplo, en 1981, la organización sindical Comisiones Obreras (CC. OO.) planteó sus preocupaciones frente al impacto de la tecnología en las relaciones entre los trabajadores que amenazaban con «desintegrar el trabajo» como se conocía hasta el momento y planteaban una fragmentación, que amenazaba la solidaridad laboral (Llanos Reyes et al., 2024). En un contexto de desempleo, para CC. OO. las nuevas tecnologías planteaban la eliminación de puestos de trabajo, especialmente entre operarios y administrativos, y un desplazamiento hacia empleos más calificados en el sector servicios. Desde su perspectiva, como organización sindical, era necesario

negociar la introducción de estas tecnologías, establecer medidas para reducir la jornada laboral y mejorar la situación de los desempleados («Expediente del III Congreso Confederal de CC. OO.», 1984: 30-31). Las propuestas de investigadores y académicos no fueron ajenas al mundo sindical español. Un ejemplo de esto lo encontramos en la relación entre tecnología y robotización. Así, en 1985, el economista y miembro de CC. OO. Enrique Viaña publicó, en la *Gaceta Sindical*, algunas reflexiones sobre los impactos de la automatización productiva, reconociendo que esta podía generar nuevos tipos de empleo que requerirían mayor formación tecnológica, pero también implicaría una reducción de la mano de obra, tanto cuantitativa como cualitativamente. Cuantitativamente, disminuyendo las tareas manuales, al ser reemplazadas por máquinas o robots que operarían a tiempo estándar. Cualitativamente, la robotización centralizaría y optimizaría procesos que antes eran más descentralizados y complejos (*Gaceta Sindical*, 1985: 30-31).

Desde la perspectiva sindical, el impacto de las nuevas tecnologías en la salud de los trabajadores, como labor monótona con escasa exigencia física y ritmos intensivos que incrementaban la tensión psicológica, derivaría en trastornos mentales y fatiga visual. La utilización de la tecnología como estrategia del empresariado para implementar la flexibilización laboral lograría dispersar a los trabajadores y dividirlos sindicalmente, abundando en la segmentación laboral y dificultando la negociación colectiva. Similar a las propuestas de IG Metall, CC. OO. también definía como central la participación de los trabajadores en los procesos de implementación de nuevas tecnologías que, en pos de aumentar la productividad, no afectaran al empleo («Las nuevas tecnologías en el sector del metal de Madrid», 1986).

No obstante, al margen de las organizaciones sindicales, desde el ámbito de instituciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), algunas investigaciones apuntaron también a los riesgos de la automatización, planteando las condiciones de una tecnificación beneficiosa y las de aquella que podía perjudicar a los trabajadores. En este sentido. un informe de Lennard Levi, del Laboratorio de Investigación Clínica sobre el Estrés, vinculado al Centro Psicológico de la Organización Mundial de la Salud, publicado en 1984 por la OIT, señalaba:

> […] la introducción de la automatización se considera generalmente un paso positivo, en parte porque elimina muchas de las desventajas de la técnica de producción en masa. Sin embargo, esto es cierto principalmente para aquellas etapas de la automatización donde el operador es efectivamente asistido por la computadora y mantiene cierto control sobre sus servicios. Si, no obstante, las habilidades y el conocimiento del operador son gradualmente asumidos por la computadora —un desarrollo posible si la toma de decisiones se deja en manos de economistas y tecnólogos— puede resultar en un nuevo empobrecimiento del trabajo, con la reintroducción de la monotonía, el aislamiento social y la falta de control. Solo cuando la computadora se introduce como una herramienta avanzada para asistir y ayudar al trabajador, el resultado será beneficioso. Con la búsqueda de la automatización máxima, ¡el hombre podría

> convertirse nuevamente en la herramienta de sus propias herramientas! (Levi, 1984: 22)

En lo relacionado con la flexibilización y en línea con las preocupaciones y las críticas de las organizaciones de trabajadores, el economista Guy Standing, en un artículo de la OIT de 1986, apuntó algunos de los problemas generados en la implementación de la flexibilización laboral y acerca de su relación con la división técnica del proceso productivo. Su estudio, tanto en referencia a países industrializados como en vías de industrialización, le llevaba a concluir lo siguiente:

> […] se observa una tendencia hacia que los trabajadores tengan múltiples estatus laborales, múltiples actividades y estén sujetos a múltiples formas de control laboral. Las formas de empleo precarias parecen estar creciendo en ambos contextos, tanto cuantitativamente como en su papel dentro del proceso de producción. En resumen, podemos describir la flexibilidad laboral en términos de un aumento de la inseguridad en el empleo, en el trabajo, y, sobre todo, en los ingresos. (Standing, 1986: 44)

A propósito de este fenómeno, Standing también observó que uno de los grupos afectados por estos procesos son las mujeres de los países «en desarrollo», pues la difusión internacional de técnicas productivas y la integración global de la producción industrial llevaron al reclutamiento de mujeres como trabajadoras de producción «flexible». Así, la «barata» mano de obra femenina de esos países reemplazaba a los trabajadores masculinos en países industrializados (Standing, 1986: 54-55).

5. Discusión y conclusiones

Las condiciones históricas de bajos índices de desempleo y crecimiento económico en muchas sociedades capitalistas industriales hasta mediados de la década de 1970 fueron el telón de fondo de las preocupaciones sobre la alienación del trabajo. En este sentido, se puede comprender que muchas investigaciones y propuestas relacionadas con los fenómenos de alienación laboral apuntaron a reducir los problemas generados por la falta de reconocimiento, promoción y significado del trabajo, entre otros objetivos alejados de un desafío al régimen de producción. Las crisis económicas abiertas en la década de 1970 y las transformaciones tecnológicas desplegadas desde aquel momento no solo cambiaron las consideraciones sobre el mundo laboral y los problemas de alienación, sino también las condiciones, discusiones y preocupaciones sobre las condiciones laborales, los trabajadores y su futuro.

Los pronósticos sobre el «fin del trabajo» como resultado de la implementación de nuevas tecnologías han estado presentes durante varias décadas en las discusiones académicas y en el campo político. En 1995, Jeremy Rifkin también añadió elementos a estos pronósticos, en gran medida debidos al

avance de la computación y la robotización (Rifkin, 1996). Pero, más allá de dichas perspectivas de futuro, las tecnologías de la Tercera Revolución Industrial permitieron relocalizar procesos productivos en busca de mano de obra «más barata», incrementar la competencia y transformar muchos oficios de trabajadores industriales en tareas cada vez más rutinarias y simplificadas. Sumado a esto también se establecieron formas de flexibilización laboral. En definitiva, la robotización y la automatización de procesos productivos industriales y de servicios junto con el hecho de reemplazar y eliminar ciertos tipos de empleos o tareas han generado la necesidad de crear nuevos tipos de trabajos técnicos, que han tendido a segmentar los procesos productivos a nivel internacional.

Esto no ha implicado el «fin del trabajo», sino que, por el contrario, ha propiciado un proceso donde importantes sectores de trabajadores y, en particular, de trabajadoras ven precarizadas sus condiciones laborales y de existencia, pero, además, estas condiciones son necesarias para la externalización de las ventajas de consumo y bienestar material de que disfrutan principalmente las sociedades centrales del capitalismo.

En definitiva, estas metamorfosis del proceso productivo alertaban sobre algo que no era la desaparición del trabajo, sino sobre dos cuestiones que han marcado en buena medida la evolución de los mercados laborales globales durante las últimas décadas. Por un lado, que si llega a algún final es al fin del trabajo entendido como la noción de empleo forjada a partir de 1945 y, por otro lado, que la evolución de estas transformaciones ha estado marcada por la mercantilización del empleo como actividad humana, buscando equipararla a cualquier otro tipo de bien o servicio y, en definitiva, avanzando de la economía de mercado a una sociedad de mercado, en la línea planteada por Michael J. Sandel, donde lo que prima es lo económico (Sandel, 2013). Pero, tal como viene planteándose por parte de la plataforma Democratización del Trabajo, convendría proponer un camino distinto al recorrido que pasa por democratizar, desmercantilizar y descontaminar el mundo laboral (https://democratizingwork.org/). En efecto, el trabajo no debería considerarse una mera mercancía equiparable al resto de los bienes transables, sino una actividad humana fundamental que merece ser regulada, valorada y organizada en función del bienestar colectivo y no solo de la lógica del mercado.

Como se ha planteado a lo largo de este texto, parece que hoy los debates ya no se abordan como antes, situando en un futuro próximo si las máquinas y su tecnologización podrían constituir la gran amenaza para el trabajo humano. De hecho, los robots ya están aquí y es posible que existan más opciones que tratar de reducir a las personas a meros recursos para el funcionamiento de la economía de mercado capitalista.

Financiamiento

El presente artículo forma parte del Proyecto Fondecyt Regular 1220125, dirigido por el profesor Claudio Llanos Reyes.

Referencias bibliográficas

Alonso Benito, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2009). «El trabajo en la era posfordista: Un malestar permanente». *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 108, 21-33.

Anders, Günther (2011). *La obsolescencia del hombre*. Vol. II. *Sobre la destrucción de la vida en la época de la tercera revolución industrial*. Valencia: Pre-Textos.

Antonazzo, Luca; Stroud, Dean y Weinel, Martin (2023). «Smart manufacturing and tasks automation in the steel industry: Reflecting on routine work and skills in Industry 4.0». *Economic and Industrial Democracy*, 45(3). 914-936. <https://doi.org/10.1177/0143831X231201002>

Ayres, R. y Miller, S. (1983). «Robotic Realities: Near-Term Prospects and Problems». *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 470. 28-55. <https://doi.org/10.1177/0002716283470001004>

Badillo, J. R. (2019). «Cadenas globales de valor: Epicentro de la nueva división internacional del trabajo, 1980-2016». *Brazilian Journal of Latin American Studies*, 18(34), 142-163. <https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2019.161791>

Barañano Cid, M. (2009). «Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: Una aproximación sociológica». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 19-52.

Baylos Grau, A. (1999). «Globalización y derecho del trabajo: Realidad y proyecto». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 15, 19-49.

Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI Editores.

— (2018). *What is Globalization?* Hoboken: John Wiley & Sons.

Befort, Stephen (2003). «Revisiting the Black Hole of Workplace Regulation: A Historical and Comparative Perspective of Contingent Work». *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, 24(1), 153-178.

Betti, Eloísa (2018). «Historicizing Precarious Work: Forty Years of Research in the Social Sciences and Humanities». *International Review of Social History*, 63, 273-311. <https://doi.org/10.1017/S0020859018000329>

Borderías Mondejar, C.; Carrasco Bengoa, C. y Alemany, C. (1994). *Las mujeres y el trabajo: Rupturas conceptuales*. Barcelona: Icaria.

Byung-Chul, H. (2012). *La sociedad del cansancio*. Herder: Barcelona.

Cairola, E. (2015). «Volver a los fundamentos: Sindicación, negociación colectiva y promoción de un marco de trabajo decente en las cadenas de suministro globales». *Boletín Internacional de Investigación Sindical*, 7(1). <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_433861.pdf>

Centro de Estudios Públicos (1992). *El Ladrillo: Bases de la política económica del gobierno militar chileno*. Santiago: CEP.

Chibber, Vivek (2021). *La teoría poscolonial y el espectro del capital*. Madrid: Akal.

Cruz Villalón, J. (1992). «Descentralización productiva y responsabilidad laboral por contratas y subcontratas». *Relaciones laborales: Revista Crítica de Teoría y Práctica*, 1, 114-162.

— (1994). «Descentralización productiva y sistema de relaciones laborales». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 13, 7-33.

Dahrendorf, Ralf (1986). *La flexibilidad del mercado de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Informes OCDE.

Didier, Nicolas (2024). «Turning fragments into a lens: Technological change, industrial revolutions, and labor». *Technology in Society*, 77, 102497. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102497>

Emmenegger, Patrick (2015). «Maximizing Institutional Control: Union Power and Dismissal Protection in Western Europe in the First Half of the Twentieth Century». *Comparative Politics*, 47(4), 399-418.

«Expediente del III Congreso Confederal de CC. OO.». *Gaceta Sindical*, número extraordinario (1984), 30-31. Acción Sindical.

Feurer, Rosemary y Pearson, Chad (2017). *Against Labor: How U.S. Employers Organized to Defeat Union Activism*. Champaign: University of Illinois Press.

Fraser, N. (2020). *Fortunes of feminism: From state-managed capitalism to neoliberal crisis.* London: Verso Books.

Frey, Carl Benedikt (2019). *The technology trap capital, labor, and power in the age of automation*. Princeton (NJ): Princeton University Press.

Friedman, Milton (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 2002.

Goerlich Peset, J. M. (2000). «Determinación del supuesto: La noción de contrata y subcontrata de obras y servicios». En: *Descentralización productiva y protección del trabajo en contratas: Estudios en recuerdo de Francisco Blat Gimeno*. Valencia: Tirant lo Blanch, 77-108.

Grimes, C. E. y Simmons, Charles E. P. (1970). «A Reassessment of Alienation in Karl Marx». *The Western Political Quarterly*, 23(2), 266-275.

Grupo de Expertos de la OCDE (1986). «La flexibilidad del mercado de trabajo». *Papeles de Economía Española*, 27, 87-98.

Guamán Hernández, A. y Trillo Párraga, F. (2021). «La transformación del trabajo». En: Estévez Araujo, J. (ed.). *El derecho ya no es lo que era: Las transformaciones jurídicas en la globalización neoliberal*. Madrid: Trotta, 487-504.

Harmut, Rosa (2016). *Alienación y aceleración: Hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía*. Buenos Aires: Katz.

Honneth, Axel (2019). *Reconocimiento: Una historia de las ideas europeas*. Madrid: Akal.

Janosky, Thomas; Luke, David y Oliver, Christopher (2014). *The Causes of Structural Unemployment.* Cambridge: Polity Press

Komlosy, Andrea (2016). «Work and Labor Relations». En: Van der Linden, Marcel y Kocka, Jürgen (eds.). *Capitalism: The Re-Emergence of a Historical Concept*. Londres: Bloomsbury, 33-69.

Lahera, Arturo; Tovar, Francisco José y Negro, Ana (2021). «Aspectos sociológicos del teletrabajo: Calidad del trabajo digital y riesgos laborales». En: Pérez de los Cobos, Francisco y Thiebault, Xavier (eds.). *El trabajo a distancia: Con particular análisis del Real Decreto-Ley 28-2020, de 22 de septiembre*. Madrid: Wolters Kluwert España, 419-472.

«Las nuevas tecnologías en el sector del metal de Madrid». *Gaceta Sindical* (1986), 43, 24-25.

LeBaron, G. (2021). «The Role of Supply Chains in the Global Business of Forced Labour». *Journal of Supply Chain Management*, 57(2), 29-42. <https://doi.org/10.1111/jscm.12258>

Lessenich, Stephan (2019). *La sociedad de la externalización*. Barcelona: Herder.

Levi, Lennart (1984). «Stress in industry: Causes, effects and prevention». *Occupational Safety and Health Series*, 51, 1-76.
Llanos Reyes, C. y Horstmann, A. (2026). «From the policy of humanization to labour flexibilization: The case of the Federal Republic of Germany (from the 1970s to the 1980s) ». *Labor History,* 67(2), 240–256. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2025.2477149>
Llanos Reyes, Claudio; González, José y Sánchez, Marcial (2024). «Broadening contexts: Spanish trade unionism in the face of the economic crisis and technological change, 1970-1987. The case of Comisiones Obreras». *Labor History*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2024.2345387>
Lystad, Mary Hanemann (1972). «Social Alienation: A Review of Current Literature». *The Sociological Quarterly*, 13 (1), 90-113.
Maira Vidal, M. del M. (2014). «Los acuerdos marco internacionales: Sentando las bases de la negociación colectiva de ámbito supranacional». *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 30, 137-162.
Marini, Ruy Mauro (2008). *Proceso y tendencias de la globalización capitalista*. Buenos Aires: CLACSO.
Maruani, M. (2004). «Hombres y mujeres en el mercado del trabajo: Paridad sin igualdad». *Revista de Economía Mundial*, 10, 59-75.
Marx, Karl (1992). *Early Writings*. Londres: Penguin Books.
Méda, D. (1998). *El trabajo: Un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.
— (2019). «Tres escenarios para el futuro del trabajo». *Revista Internacional del Trabajo*, 138(4), 675-702. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12139>
Metall (1980, 6 de febrero). *Klassenkampf mit Worten*, 3. Frankfurt A.M., 8-9.
— (1984, 20 de enero). *Flexibilisierung heißt die neue Gewinnstrategie: Arbeitsteilung nach Art der Unternehme*, 2. Frankfurt A.M., 10-11.
Monereo Pérez, J. L. (2011). «Nuevas formas de organización de la empresa, entre centralización y descentralización (I): La empresa en transformación permanente». *Relaciones Laborales: Revista Crítica de Teoría y Práctica*, 1, 287-322.
Morgan, Jamie (2019). «Will we work in twenty-first century capitalism?: A critique of the fourth industrial revolution literature». *Economy and Society*, 48(3), 371-398. <https://doi.org/10.1080/03085147.2019.1620027>
Mosoetsa, S.; Stillerman, J. y Tilly, C. (2016). «Precarious labor, south and north: An introduction». *International Labor and Working-Class History*, 89, 5-19. <https://doi.org/10.1017/S0147547916000028>
Muchlinski, P. (2014). «Corporations in International Law». *Oxford Public International Law*. Oxford University Press.
Noble, D. (1997). *The Religion of Technology: The Divinity of Man and the Spirit of Invention*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
«Nuevas tecnologías, empleo y composición de la fuerza de trabajo en un país de desarrollo intermedio: El caso de España». *Gaceta Sindical*, 39 (1985), 23-24.
O'Brien, R. y Williams, M. (2016). *Global Political Economy: Evolution and Dynamics* (5.ª ed.). Londres: Palgrave Macmillan.
OCDE (2018). *Multinational enterprises in the global economy: Heavily debated but hardly measured*. Recuperado de <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf> [Consulta: 25 septiembre 2025].
O'Higgins, Paul (1965). «The Redundancy Payments Act, 1965». *The Cambridge Law Journal*, 23(2), 222-224.

Oliveira, Orlandina de y Ariza, Marina (1999). «Trabajo, familia y condición femenina: Una revisión de las principales perspectivas de análisis». *Papeles de Población*, 5(20), 89-127.

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Value Chain Development for Decent Work: A systems approach to creating more and better jobs* (3.ª ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

— (2023). *ILO strategy on decent work in supply chains*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Pappenheim, Fritz (1959). *The Alienation of Modern Man: An Interpretation Based on Marx and Tönnies*. Nueva York: Modern Reader Paperback, 1968.

Pardo, Lucía (1988). «Una revisión histórica a la participación de la población en la fuerza de trabajo: Tendencias y características de la participación de la mujer». *Estudios de Economía*, 15(1), 25-82.

Pla-Barber, J.; Villar, C. y Rajneesh, N. (2021). «Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization?». *BRQ Business Research*, 24(3), 204-213. <https://doi.org/10.1177/2340944421102>

Ramos, J. (2007). «Flexibilidad laboral y empleo». *Documento de Trabajo SDT*, 267.

Ramos, J. y Hernández Arias, A. (2005). «Flexibilización y organización del trabajo». *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 256-276. Recuperado de <http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000200005> [Consulta: 25 septiembre 2025].

Recio, A. (1994). «Flexibilidad laboral y desempleo en España (reflexiones al filo de la reforma laboral)». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 5, 57-74.

Rifkin, Jeremy (1995). *The End of Work*. Nueva York: Tarcher/Putman.

— (1996). *El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo, el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós.

Roach, B. (2023). *Corporate Power in a Global Economy*. ECI Teaching Module on Social and Environmental Issues. Economics in Context Initiative. Global Development Policy Center. Boston University.

Rodgers, Gerry; Lee, Eddy; Swepston, Lee y Van Daele, Jasmien (2009). *The International Labour Organization and the Quest for Social Justice, 1919-2009*. Ginebra: International Labour Organization.

Rogerat, C.; Maruani, M. y Torns, T. (2000). *Las nuevas fronteras de la desigualdad: Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Barcelona: Icaria.

Rosen, Sumner M. (1992). «Protecting Labor Rights in Market Economies». *Human Rights Quarterly*, 14(3), 371-382.

Rubery, Jill (2015). «Change at work: Feminisation, flexibilization, fragmentation and financialization». *Employee Relations*, 37(6), 633-644. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0067>

Rubin-Kurtzman, J. R.; Denman Champion, C. A. y Monteverde, G. G. (2006). *Cambios en el mundo del trabajo y la salud de las mujeres: Una revisión desde América Latina*. Sonora: El Colegio de Sonora.

Sala Franco, T.; Mangarelli, C. y Tapia Guerrero, F. J. (2010). *La descentralización empresarial y la responsabilidad laboral en América Latina y España*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Sandel, Michael (2013). *Lo que el dinero no puede comprar: Los límites morales del mercado*. Barcelona: Debate.

Schumpeter, J. A. (2010). ¿Puede sobrevivir el capitalismo?*: La destrucción creativa y el futuro de la economía global*. Madrid: Capitán Swing.

Shepard, Jon M. (1977). «Technology, Alienation, and Job Satisfaction». *Annual Review of Sociology*, 3, 1-21.

Sheppard, H. y Neal, H. (1972). *Where Have All the Robots Gone?: Worker Dissatisfaction in the 1970s*. Nueva York: Free Press.

Standing, Guy (1986). *Aspects of labour market analysis labour flexibility: Towards a research agenda*. WEP 2-43/WP.3. Ginebra: International Labour Organisation.

Standing, Guy; International Institute for Labour Studies; Université libre de Bruxelles e International Symposium on Labour Market Flexibility (1986). *Labour Market Flexibility*. Ginebra: International Labour Organisation.

Stearns, Peter (2008). *From Alienation to Addiction*. Nueva York: Routledge.

Steiner, Yves (2009). «The Neoliberals Confront the Trade Unions». En: Mirowski, Philip y Plehwe, Dieter (eds.). *The Road from Mont Pèlerin: The Making of the Neoliberal Thought Collective*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 181-203.

Stolzi, Irene (2022). «Diritto e nueva tecnología: ¿Cronache da un eterno presente?». *Quaderni Fiorentini per la Storia del Pensiero Giuridico Moderno*, 51, 715-733.

Sumner, M. Rosen (1992). «Protecting Labor Rights in Market Economies». *Human Rights Quarterly*, 14(3), 371-382.

Torns, T. (1995). «Mercado de trabajo y desigualdades de género». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 6, 81-92.

United Nations (1974). «Report of the Group of Eminent Persons to Study the Impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations». En: *The Impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations*, UN Doc E/5500/Rev.1, ST/ESA/6. Nueva York: United Nations.

Urrutia, E. (2005). «Cambios y continuidades en el trabajo, la familia y la condición de las mujeres». En: *Estudios sobre las mujeres y las relaciones de género en México: Aportes desde diversas disciplinas*. México: El Colegio de México, 43-86.

Van der Straaten, K.; Narula, R. y Giuliani, E. (2023). «The multinational enterprise, development, and the inequality of opportunities: A research agenda». *Journal of International Business Studies*, 54(9), 1623-1640. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00625-y>

Varoufakis, Y. (2024). *Tecnofeudalismo. El sigiloso sucesor del capitalism*. Editorial Deusto.

Viañas, Enrique (1985). «Nuevas tecnologías, empleo y composición de la fuerza de trabajo en un país de desarrollo intermedio: El caso de España». *Gaceta Sindical*, 39, 23-24.

Wood, J.A. (*2020). Despotism on Demand. How Power Operates in the Flexible Workplace*. Cornell University Press.

World Economic Forum (2025). *Global Gender Gap Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/gender-gap-report-2025/>

Wouters, J. y Chané, A.-L. (2013). *Multinational Corporations in International Law*. KU Leuven Working Paper, 129. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2371216>

Zeitlin, Maurice (1966). «Alienation and Revolution». *Social Forces*, 45(2), 224-236.

Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)

Cooperativismo de plataformas y resistencia creativa ante el capitalismo contemporáneo: Un recorrido entre estrategias idealistas y propuestas pragmáticas

David Pac Salas
Jaime Minguijón
J. David Moral-Martín
Universidad de Zaragoza
0000-0001-9729-7688; davidpac@unizar.es
0000-0002-8702-0156; jmingui@unizar.es
0000-0003-4174-2855; jdavidmoralm@unizar.es

Arthur Guichoux
Université de Liège
0000-0002-3287-228X; aguichoux@uliege.be

© de los autores

Recepción: 11-04-2025
Aceptación: 12-03-2026
Publicación anticipada: 12-06-2026
Publicación: 15-10-2026

Cita recomendada: Pac Salas, David; Minguijón, Jaime; Moral-Martín, J. David y Guichoux, Arthur (2026). «Cooperativismo de plataformas y resistencia creativa ante el capitalismo contemporáneo: Un recorrido entre estrategias idealistas y propuestas pragmáticas». *Papers*, 111(4), e3525. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3525>

Resumen

Este artículo anticipa que el concepto de resistencia creativa puede proponer una nueva perspectiva para analizar las contestaciones al capitalismo de plataformas que, desde el cooperativismo y de forma idealista y/o utilitaria, se llevan a cabo en su búsqueda por configurar un espacio idóneo para apoyar una transición digital responsable, democrática, digna e integradora. En este sentido, el objetivo del artículo es analizar los procesos y las estrategias vinculadas a la resistencia creativa que se llevan a cabo desde el cooperativismo de plataformas de forma alternativa a las grandes compañías del sector de la comida a domicilio. A nivel metodológico, desarrollamos una perspectiva mixta, tanto cuantitativa y distributiva, mediante la realización de una encuesta a las cooperativas asociadas a la federación de cooperativas CoopCycle, como cualitativa, a través del estudio de documentos y entrevistas en profundidad a informantes relevantes del entorno del citado cooperativismo y fuentes secundarias. Como resultados adelantados, hemos detectado la existencia de tres modalidades (clústeres) relacionadas con la vinculación entre resistencia creativa y el grado de compromiso de determinadas cooperativas. Así, señalamos desde un grado máximo de compromiso —las alternativas ideales— hasta su grado mínimo —las pragmáticas utilitaristas— y en medio situamos a las liminares, que recogen aspectos de ambas pero que están por definirse. No obstante, todas ellas atesoran cierta idea de contrapoder y entienden al

cooperativismo como una formulación útil.

Palabras clave: cooperativismo; resistencia creativa; Coopcycle; plataformas; repartidores; precariedad

Abstract. *Platform cooperativism and creative resistance to contemporary capitalism: A journey between idealistic strategies and pragmatic proposals*

This article argues that the concept of creative resistance can offer a new perspective for analyzing challenges to platform capitalism, particularly those emerging from cooperativism, whether driven by idealistic and/or utilitarian motivations, in their effort to shape a suitable space for supporting a responsible, democratic, dignified, and inclusive digital transition. In this context, the aim of the article is to examine the processes and strategies associated with creative resistance developed within platform cooperativism as an alternative to the major players in the food delivery sector. Methodologically, we adopted a mixed approach that is both quantitative and distributive, through a survey conducted among cooperatives affiliated with the CoopCycle Federation, and qualitative, through document analysis, in-depth interviews with key informants from this cooperative ecosystem, and secondary sources. As preliminary findings, we have identified three clusters related to the link between creative resistance and the level of commitment of certain cooperatives. These range from a maximum level of commitment – idealistic/alternative models – to a minimum level – pragmatic/utilitarian approaches – with a middle category of liminal forms that combine elements of both but which have yet to be defined. Nevertheless, all of them embody a notion of counter-power and view cooperativism as a useful framework.

Keywords: cooperativism; creative resistance; CoopCycle; platforms; riders; precarity

Sumario

1. Introducción
2. La resistencia creativa en el entorno del capitalismo de plataformas
3. El caso de CoopCycle
4. Metodología
5. Resultados
6. Discusión y conclusiones
Referencias bibliográficas

1. Introducción

> Hace mil millones de horas surgió el moderno *Homo sapiens*.
> Hace mil millones de minutos nació el cristianismo.
> Hace mil millones de segundos se puso a la venta el ordenador personal de IBM.
>
> Hace mil millones de búsquedas en Google… era esta mañana. (Bock, 2023: 21)

Estas palabras de Hal Varian (antiguo economista jefe de Google) se pronunciaron en diciembre de 2023 y nos ponen sobre la pista de uno de los elementos que han caracterizado en las últimas décadas la expansión del capitalismo neoliberal, en el que «se están extendiendo nuevas formas de intercambio de

bienes y servicios por Internet sin que consigamos otorgarles una denominación unánime» (Rodet, 2020: 33). Este nuevo escenario lleva a las empresas a la dependencia de sus modelos de negocios «de la tecnología de la información, datos e Internet» (Srnicek, 2018: 12).

Sin embargo, y a pesar de que algunos lo consideran la tercera revolución industrial (Parguel et al., 2017), lo cierto es que esta pretendida revolución en los mercados no ha cambiado mucho, en todo caso lo ha empeorado el vector desigualitario que caracteriza al capitalismo, sobre todo si entramos a valorar su impacto sobre las condiciones de empleo en muchos sectores, con la proliferación de nuevos trabajos precarios.

En este contexto ubicamos el surgimiento del denominado *capitalismo de plataformas* (Srnicek, 2018), que estableció cierta transformación sobre los modelos de producción, distribución y consumo, especialmente en sectores como el que aquí estudiamos, el reparto de comida a domicilio (Scholz y Schneider, 2016), al tiempo que profundiza en aspectos ya existentes, como la precarización, la fragmentación de los derechos laborales y la subordinación a la gestión algorítmica de las políticas de los trabajadores en las empresas y organizaciones.

No obstante, este proceso que parecía imparable e invencible entre la caída del muro de Berlín en 1989 y el posterior hundimiento de la URSS, se ha encontrado con cierta contestación desde los tiempos del Ocuppy Wall Street ya en este siglo (Calhoun, 2013; Graeber, 2014). En paralelo se están generado propuestas alternativas desde la economía social y solidaria (ESS) que buscan articular modelos más equitativos de organización del trabajo en la economía del capitalismo, entre ellas la del cooperativismo de plataformas (Scholz, 2016), que constituye una manera de replantearse el papel de la tecnología, la propiedad y la participación en los modelos organizacionales, caracterizada principalmente por gestionar lo digital de forma democrática por sus participantes y trabajadores. A todas estas estrategias y formas de recomposición de las relaciones profesionales las denominamos *resistencia creativa* (Moral-Martín et al., 2023).

Así, el objetivo del presente artículo se centra en analizar los procesos y las estrategias que se recogen en las diferentes experiencias existentes de la citada resistencia creativa que están siendo impulsadas por las cooperativas de plataforma del sector de comida a domicilio y que nos alertan de un complejo y diversificado abanico de posturas que devienen de su interlocución y prácticas con el mercado. Para ello, estudiamos el caso de CoopCycle, una federación de cooperativas de reparto en bicicleta que opera en distintos países bajo una lógica solidaria, ecológica y democrática, y que comparte una plataforma tecnológica, junto a una visión política común, que rechaza la lógica del capitalismo digital, si bien con ciertos matices que posteriormente analizaremos.

El artículo se estructura en seis secciones. Tras esta introducción, se desarrolla el marco teórico centrado en dos nociones fundamentales: la resistencia creativa y el cooperativismo de plataformas. En el tercer apartado se expone el caso de CoopCycle, su origen, principios organizativos y alcance interna-

cional. A continuación, se describe la metodología utilizada. En el quinto, se aportan los resultados empíricos, llegando a establecer una tipología de cooperativas. Finalmente, se ofrecen la discusión y las conclusiones del estudio, que destacan la bondad del concepto de resistencia creativa para discernir los diversos aportes del cooperativismo de plataforma como forma de producción alternativa frente a los modelos extractivos de la economía digital.

2. La resistencia creativa en el entorno del capitalismo de plataformas

2.1. ¿Qué entendemos por *resistencia creativa*?

En el marco del capitalismo de plataformas, descrito por Srnicek (2018: 12) como el uso «de la tecnología de la información, datos e Internet para sus modelos de negocios», se ha venido manifestando a lo largo de las últimas décadas todo un conjunto de experiencias alternativas y transformativas, enmarcadas bajo el paradigma de la resistencia creativa, definidas por tratar de democratizar y dignificar el esfuerzo de los trabajadores en el entorno digital del citado capitalismo.

Sin embargo, este concepto no ha nacido de la nada, sino que recoge aportaciones de diferentes autores que han reflexionado sobre esta materia. En dicho sentido, una de las primeras inspiraciones puede atribuirse al concepto de creatividad de Richard Florida (2005). Él se centró en el surgimiento del propio acto creativo y se preguntó acerca de qué es la creatividad, para concluir que esta lo incluye todo: cultura del puesto de trabajo, los valores y las comunidades. Por su parte, Bergua (2017: 423) ha definido la citada capacidad creativa como «la aparición de algo nuevo, por lo tanto, imprevisto, impulsado por la actividad de cualquier clase de agente individual o colectivo».

Ambos discursos resaltan la importancia de la creatividad en los procesos productivos, junto a la adaptación de los agentes sociales y el papel que juegan gobiernos e instituciones (Alonso y Fernández, 2013: 98), pues todos ellos se constituyen como agentes colectivos que pueden llegar a cuestionar cualquier orden instituido (Báez et al., 2014). Además, ser radicalmente creativo supone «percibir conexiones y formas potenciales de ampliar cada camino de resistencia con los demás» (Mould, 2018: 225-226). Un supuesto que se cumple por gran parte de las cooperativas vinculadas a CoopCycle, pues su verdadero interés organizativo no se limita a generar competencia de un cariz más ético, sino que se plantean la construcción de un mundo diferente en el que estas puedan ejercer de motor básico para la generación y distribución de la riqueza y de la mejora del bienestar (Falcón-Pérez y Fuentes-Perdomo, 2019).

Junto a la creatividad se presenta el concepto de resistencia. Este tiene que ver con todos los procesos históricamente relacionados con determinados comportamientos laborales y profesionales enfrentados a los efectos más perniciosos del capitalismo, cualquiera que haya sido su estadio (Garcia Jané, 2016). En esta línea, Wiksell (2017, 2020), quien analizó a trabajadores de diferentes cooperativas, observó cómo sus miembros articulaban la amistad

como una estrategia de contestación contra las relaciones laborales capitalistas (Wiksell y Henriksson, 2022). Así, y de forma muy resumida, nos referimos a todas aquellas actuaciones que desde una base salarial han tratado de establecer vínculos y actuaciones, colectivas y/o individuales, basadas en relaciones de solidaridad, reciprocidad, autoorganización, articulación, autogestión, cooperación e inclusión.

Como acabamos de ver, esta aportación teórica aúna dos conceptos diferentes, pero no excluyentes (resistencia y creatividad), que la aleja de otras referencias posmodernistas, como la resistencia (solamente) crítica de Derrida (2005) y su oposición al poder. También a la meramente constructiva, que propone una nueva realidad y que ha sido utilizada por Wiksell (2020) para estudiar el cooperativismo. En este sentido, nuestra aportación se acerca a una propuesta materialista que edifica nuevas sugerencias efectivas que cuestionan a los poderes establecidos, sobre la que «construir, promulgar o experimentar con alternativas» (Koefoed, 2018: 101), basada en valores alternativos y transformadores.

En este sentido, el cooperativismo, al pertenecer al entorno de la economía social y solidaria (ESS), persigue «objetivos económicos y sociales y fomentan la solidaridad» (Fuster et al., 2021: 8). Pero, dentro de ese mundo, algunas de ellas no pretenden solamente constituirse como otra forma más de gestión y organización de las empresas capitalistas, sino que ambicionan la construcción creativa de una alternativa radical a la actual sociedad de mercado (Moral-Martín et al., 2023: 6).

Así pues, y partiendo de estas premisas y definiciones anteriores, llegamos a una propuesta descriptiva del concepto de resistencia creativa:

> […] toda oposición, colectiva y/o individual, al sistema de mercado basada en la búsqueda de cierta transformación social, para lo que se utilizan variadas estrategias de resistencia históricamente probadas y basadas en la creatividad a la hora de señalar y mostrar las contradicciones del sistema y de proponer alternativas viables, lógicas y sostenibles en el entorno de la ESS. (Moral-Martín et al., 2023: 6).

Este concepto se encuentra vinculado a tres dimensiones clave: la gobernanza democrática de las cooperativas, la gestión no jerárquica y las condiciones laborales dignas que promuevan relaciones de trabajo equitativas.

Se han encontrado en la literatura puntos de conexión con diversos estudios etnográficos que describen determinadas formas de resistencia a este tipo de capitalismo, ya sean colectivas o individuales (Martínez Lucio, 2018). Además, son varios los estudios internacionales relacionados con la resistencia en nuestro ámbito (Yun, 2023; Abdelnour y Bernard, 2022; Wilkinson et al., 2022; Zhou y Pun, 2022; Ness, 2022; Grohmann, 2021; Baum, 2018).

A nivel nacional, también encontramos posicionamientos de rechazo formal al (ab)uso de cierto poder emanado desde las grandes compañías de entrega a domicilio, tal como lo demuestran la investigación sobre Deliveroo (Pérez-Chirinos, 2017) y sobre Riders X Derechos (Fernández y Soliña, 2020) y de ambos

por Fernández-Trujillo y Betancor (2022). Junto a ello cabe señalar la emergencia de novedosas fórmulas solidarias laborales (Schou y Bucher, 2022; Mieruch y McFarlane, 2022), algunas centradas en los repartidores (Soto, 2023).

Relacionado con nuestro objeto de estudio, trabajos previos han analizado la presencia de este tipo de resistencias en CoopCycle, como Fortuny-Sicart et al. (2024), con relación a la tecnología. O Alquézar (2025), quien realiza una aproximación etnográfica que le ha llevado a identificar la existencia de ciertos vínculos entre CoopCycle y algunos movimientos sociales, en particular aquellos que se inspiran en los comunes digitales. En este sentido, cabe señalar que algunas de las cooperativas que forman parte de la federación también tienen su origen en la lucha sindical contra las plataformas del tipo Uber, como Mensakas con Riders X Derechos (Guichoux, 2023).

En todos estos casos se advierte la existencia de un elemento común, pues se trata de prácticas de resistencia frente a sus empleadores, completadas con el recurso a la creatividad en un sentido amplio y social. Aunque todas ellas son relevantes, en este texto fijamos nuestra atención en las cooperativas de reparto de comidas a domicilio, pues consideramos que son las que más y mejor han desarrollado su estrategia de resistencia creativa, en este caso frente a Glovo, Just Eat, Uber Eat y Deliveroo, entre otras, y además se han articulado en el marco de la ESS (Fuster et al., 2021).

2.2. Cooperativismo de plataformas

La idea de las cooperativas como alternativas a su sistema de capitalismo contemporáneo tiene una larga historia, de la que solamente vamos a extraer algunos episodios. Como es bien sabido, la primera formulación que aparece en Europa bajo la forma, no la fórmula, de cooperativa de consumo fue la propuesta en 1844 por cerca de una treintena de trabajadores textiles de Rochdale (Inglaterra). Apenas un par de años después tuvo lugar en Londres la creación de la Asociación Internacional de Trabajadores o Primera Internacional (AIT). Esta, y ante cierto asombro e incredulidad en la actualidad, adoptó en sus numerosas reuniones una postura crítica acerca de las citadas cooperativas de consumo, al entender que se pudieran convertir en organizaciones fácilmente integrables por el capitalismo y acabar como aquellas empresas privadas ante las que luchaban los internacionalistas.

Como vemos, la idea de vincular cooperativismo con alternativa al sistema económico imperante ha de ser abordada con cierta prudencia y analizar qué tipo de comportamiento existe tras las siglas cooperativistas. Hoy en día son numerosos los ejemplos de cooperativas que no se plantean como pugna al sistema imperante, sino solamente como organizaciones de apoyo o ayuda mutua.

En este sentido, y para los propósitos de este artículo, utilizamos el concepto de cooperativismo de plataforma (*platform cooperativism*) desde su vertiente más transformadora. Este concepto fue propuesto por Scholtz (2016), con el fin de recoger todas aquellas iniciativas empresariales de cariz social, con una orientación transformadora a la del capitalismo de plataformas, que contem-

plaban los siete principios fijados por la Alianza Cooperativa Internacional y que han sido asumidos por la literatura como los principales criterios sobre los que basarse a la hora de analizar el citado cooperativismo (Stocker y Takara, 2019). En este sentido, Scholz (2016: 14) propuso su concentración alrededor de estos tres elementos clave:

a) La adopción de la tecnología bajo un modelo de propiedad democrático.
b) La solidaridad en la propiedad de las plataformas.
c) La reformulación social de conceptos como innovación y eficiencia[1].

3. El caso de CoopCycle

Dentro del cooperativismo de plataformas, el caso seleccionado ha sido la federación de CoopCycle, cuyo nacimiento en Francia se vincula al «movimiento de plaza» (Nuit debout o Noche de Pie) que tuvo lugar a finales de marzo de 2016, como protesta ante la reforma laboral propuesta por el gobierno socialista de Hollande y que se extendió a muchas ciudades. En respuesta a la precariedad impuesta por las grandes plataformas, en las propuestas participaron ciertos colectivos de repartidores. Entre ellos cabe resaltar la figura de Alexandre Segura, un informático de 33 años, quien, en 2017, pergeñó un proyecto basado en el uso de una aplicación para repartidores y que contó con el apoyo de otros activistas que, poco a poco, estructuraron CoopCycle, una federación en constante evolución que llegó a alcanzar alrededor de 70 cooperativas locales de reparto de comida a domicilio en bicicleta de 12 países (en Europa y Latinoamérica, principalmente). En la actualidad siguen activas aproximadamente 42 cooperativas (la mayoría en Francia y España).

Su crecimiento federado «delinea una plataforma transnacional, diversa, intercooperativa y solidaria» (Kasparian, 2022: 108), cuya implementación local ha implicado «un proceso de adaptación funcional del software, resignificación identitaria, desarrollo de circuitos socioeconómicos y consolidación de una escala regional» (Muñoz Cancela et al., 2023: 42). Ambas dinámicas (la local y la internacional) muestran que el modelo puede replicarse en otros contextos, con ajustes específicos territoriales.

Así, y de forma global, se puede apreciar la intención fundadora de CoopCycle, la de su constitución como una alternativa real y concreta a las grandes plataformas (Glovo, Deliveroo o Uber Eats), pero también le supone posicionarse en un mercado complejo y dominado por los gigantes de la logística urbana, tipo DHL o Dachser[2]. Ambas situaciones de competencia bien pudieran estar vinculadas a los cambios internos que se están experimentando, al menos en Europa. Así, en la actualidad, no todas las cooperativas reparten comida a domicilio, pues la mayor parte de ellas han cambiado de estrategia

1. https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional
2. En su página web se puede leer su postura: «We don't ask for jobs handed out from a gig economy corporations, we make our own» (https://coopcycle.org/cooperatives/).

logística, pasando a enfocar su actividad en las denominadas *entregas de última milla*. Esta consiste en la interacción cara a cara entre el repartidor y el cliente final (generalmente un individuo, aunque no siempre). Una estrategia que apunta a incorporar al reparto instantáneo el reparto programado, mucho más previsible. Es decir, aunar el reparto en empresas, tiendas y restaurantes (B2B) con el destinado al cliente final (B2C)[3].

Este cambio parece obedecer a aspectos crematísticos y organizativos, pues si bien esta entrega es más sostenible, también puede llegar a ser más rentable, debido a la previsibilidad de un mayor volumen de entregas a realizar. Asimismo, se trata del segmento en el que se le puede plantear una mayor competencia a las grandes compañías del sector.

Otro elemento diferencial clave se encuentra en el uso de las nuevas tecnologías. A diferencia de las plataformas tradicionales, no emplean algoritmos para asignar tareas, pues son las propias cooperativas quienes gestionan manualmente los pedidos, mediante la figura del distribuidor de tareas, para asignar trabajos y elaborar las rutas a mano (Fernández-Trujillo, 2021: 96). Esta utilización de un ser humano trata de evitar cierta opacidad y abuso de los sistemas de gestión algorítmica.

Dicha decisión responde tanto a criterios éticos como a una visión política de resistencia creativa frente a la lógica extractiva de las plataformas capitalistas. Para ello se basan en una estrategia de reapropiación de los saberes sustraídos, pero también acumulados, por el algoritmo y de su reutilización para otros fines que generan mayores derechos colectivos. No obstante, CoopCycle contrapropone su propio software, que lo define como «simple and efficient», para demostrar que la lógica de la responsabilidad humana no debe estar reñida con la búsqueda de la maximización económica y operativa.

Otra innovación clave del modelo tiene que ver con la composición del citado software (bajo una licencia especial llamada Coopyleft), que se encuentra disponible solamente para cooperativas que asuman los valores de la economía social y solidaria, lo que queda recogido en su página web: «the Coopyleft license protects against capitalist exploitation while promoting cooperative and solidarity-based initiatives».

Sin embargo, podemos señalar que la principal diferencia, al menos en teoría, entre ambas orientaciones comerciales se basa en sus fundamentos. Así, para la citada federación, uno de sus principales aportes es su capacidad para generar condiciones de trabajo dignas y estables. Mientras los trabajadores de las grandes compañías se enfrentan a «bajos salarios, malas condiciones laborales o carencia de protección social» (Renau Cano et al., 2021: 2), los de CoopCycle son asalariados que reciben un sueldo justo por hora y poseen derechos laborales[4]. Además, participan en la gobernanza de sus cooperativas bajo el principio de «una persona, un voto».

3. Datos consultables en https://coopcycle.org/cooperatives/
4. En CoopCycle existen personas asalariadas junto a voluntarias, como lo muestra en particular el caso de sus fundadores.

Por otra parte, CoopCycle busca construir un ecosistema político-económico más amplio desde el que poder protegerse y garantizarse cierta subsistencia económica. En este sentido, cabe señalar la política de alianzas con gobiernos locales, sindicatos y organizaciones sociales, al objeto de encontrar recursos y reconocimiento. Ejemplo de ello es la colaboración con Riders X Derechos en España, con el Ayuntamiento de Barcelona durante la pandemia o los contactos mantenidos entre cooperativas y la CGT en Francia. Desde una perspectiva más teórica, Papadimitropoulos y Malamidis (2024: 2) han descrito a CoopCycle como un ejemplo de «colaboración mutua entre organizaciones de la sociedad civil, entidades de mercado ético y un Estado socio, habilitador de la producción entre pares» según el modelo de «cooperativismo abierto» propuesto por Bauwens y Kostakis (2014).

No obstante, y a pesar de los cambios logísticos y operativos a los que estamos asistiendo, la espada de Damocles, en forma de escalabilidad y sostenibilidad económica, sigue estando sobre la cabeza de estas cooperativas y son, sin duda, desafíos relevantes. Como reconoce el propio colectivo: «el problema que tenemos ahora es que las cooperativas tienen dificultades para ser rentables con el reparto de comida» (Fernández-Trujillo, 2021: 98). Y es en la búsqueda de salidas a este problema cuando se desarrollan una gran cantidad de estrategias creativas.

4. Metodología

Se ha aplicado una metodología variada, articulando diferentes técnicas de investigación (Gomiz, 2025). En una primera fase, y como estrategia de acercamiento al campo de estudio, se llevaron a cabo dos análisis de caso sobre sendas cooperativas de plataformas españolas en el sector del reparto de comidas (Zámpate y Mensakas), a través de diez entrevistas en profundidad. Fruto de este y otros trabajos, se fue desarrollando y consolidando el concepto de resistencia creativa, crucial para el estudio que nos ocupa (Moral-Martín et al., 2023).

La siguiente fase, en la que se centra específicamente este artículo, consistió en llevar a cabo una encuesta a las 42 cooperativas que forman parte de CoopCycle, de las cuales 31 accedieron a contestar (un 73,8%). Eso nos lleva a un margen de error con un nivel de confianza del 95%, que se eleva al 9%.

Sin embargo, al realizar en el texto una explotación de datos básicamente de proporciones, un análisis de la potencia (Cohen, 1988) nos ofrece valores extremadamente elevados, cercanos a 1 (1–β). Por lo tanto, la probabilidad de no detectar un efecto que realmente existe (Error Tipo II, β) es muy baja, por lo que disponemos de una capacidad muy alta para detectar cualquier diferencia razonable existente en la población objeto de análisis.

Con las respuestas obtenidas a través de la encuesta, se ha procedido a realizar en primer lugar un análisis descriptivo de las cooperativas. El siguiente paso ha consistido en construir una tipología a través de un análisis clúster. Al disponer de un número bajo de casos (n = 31) y muchas variables, la solución

de clúster puede ser inestable. Por ello, se ha realizado previamente un análisis de componentes principales (ACP), con la idea de transformar las variables originales en un conjunto más pequeño de componentes, tratando de capturar la mayor parte de la varianza de los datos disponibles (Hair et al., 2014).

Y, finalmente, a partir de la tipología confeccionada, se seleccionaron nueve cooperativas (tres representantes de cada uno de los clústeres obtenidos) para llevar a cabo entrevistas en profundidad, aplicando preguntas directamente relacionadas con el concepto de resistencia creativa. Finalmente, aceptaron participar ocho cooperativas. Esa será la parte final del artículo y la que arroja los resultados más interesantes y novedosos.

4.1. Instrumentos

El análisis específico de este artículo se basa en los datos contenidos en un cuestionario que contiene varios apartados: el primero està relacionado con la fórmula jurídica, el año de constitución, el lugar de ubicación, etc.; el segundo aborda cuestiones de gestión, como los departamentos que se gestionaban directamente o que estaban externalizados, el tipo de actividad de la cooperativa, el tipo de clientes y la importancia de cada uno, etc.; finalmente, el tercero indaga sobre aspectos relacionados con la dimensión de las empresas, como el número de locales, su ubicación o las bicicletas de las que disponían.

Ya en la fase cualitativa, se utilizó un guion de entrevista en la que se abordaban cuestiones relacionadas con la resistencia creativa, tal y como será explicado posteriormente.

4.2. Diseño del análisis de componentes principales y del clúster

Se ha utilizado el análisis de clúster de k-medias para explorar los perfiles de las cooperativas a partir de sus características constitutivas. Previamente, se identificaron una serie de variables que se consideraron claves en la configuración de las cooperativas objeto de análisis y se aplicó el ACP, lo que permitió reducirlas a cinco factores estadísticamente robustos.

En concreto, los indicadores iniciales seleccionados están relacionados con los que la literatura científica previa destaca como elementos configuradores del campo: diversidad de género (Renau Cano et al., 2021), tipo de flota o ausencia de gestión algorítmica (Fernández-Trujillo, 2021), relaciones con grandes empresas y contratación pública (Kasparian, 2022). Una vez seleccionados todos los indicadores, el primer paso fue normalizarlos siguiendo un método min-max basado en los rangos teóricos. Para cada indicador, el valor de cada cooperativa se resta del valor mínimo que el indicador puede registrar teóricamente, luego se divide por su rango. Como resultado de este proceso, todos los indicadores normalizados tienen un rango idéntico [0, 1]. El segundo paso fue llevar a cabo un ACP. Este análisis multivariante permitió estudiar la estructura global de los datos e identificar el conjunto de indicadores que funcionan bien juntos, verificando estadísticamente una estructura de dimensiones en línea con el marco conceptual.

Posteriormente, se llevó a cabo el análisis clúster, asegurando que los límites entre los grupos identificados no fuesen arbitrarios. Este método agrupa casos según las similitudes de las dimensiones creadas con el ACP. En concreto, el citado método genera una partición de los casos basándose en la distancia euclidiana, partiendo de un primer análisis, pero ajustando iterativamente para minimizar la varianza interna y maximizar la externa (Barbaranelli y D'Olimpio, 2007).

Para ello se aplicaron los siguientes principios:

a) Minimización de la varianza intraclúster.
b) Maximización de la varianza interclúster.
c) Selección de variables relevantes teórica y empíricamente relevantes.
d) Iteraciones para optimización: el algoritmo de k-medias realizó 10 iteraciones para ajustar los clústeres y minimizar errores en la asignación de individuos.
e) Evaluación estadística: se usaron medidas como las distancias entre centros de clústeres y valores F del ANOVA para confirmar cuáles eran las dimensiones que más incidían en la creación de los grupos.

Como resultado, se identifican tres perfiles organizativos diferentes, coherentes con las tensiones entre modelos antagónicos, reflejando así la existencia de diversa graduación de «resistencia creativa» estructural en el campo del cooperativismo de plataformas.

5. Resultados

5.1. Análisis descriptivo

De las 31 compañías que han participado en el estudio, el 16% están radicadas en España (5 de ellas), y el restante 84%, en Francia (26). La mayoría de ellas se creó a partir del año 2020 (un 70%), siendo 2020 (un 22,6%) y 2021 (un 19,6%) los años en los que mayor número de empresas se constituyeron.

Aunque todas ellas pertenecen a la red CoopCycle, solamente un 45,2% se corresponde con la fórmula jurídica de *sociedad cooperativa* en sentido estricto, al amparo de las legislaciones francesa y española. Otro porcentaje similar se corresponde con la fórmula jurídica de «asociación para la preconfiguración de una cooperativa» (un 45,2%). Es decir, se trata de asociaciones en proceso de consolidación, como paso previo a dar el salto a la constitución de una cooperativa. Esta figura está regulada por la ley francesa de 1901 sobre asociaciones[5]. El resto presenta formas jurídicas diversas, pero muy minoritarias (un 9,7%), como asociaciones en sentido estricto, microempresas o autónomos.

5. Una «asociación para la prefiguración de una cooperativa» es una estructura temporal que tiene como objetivo preparar la creación de una cooperativa. Permite definir el proyecto, establecer una base de socios y sentar las bases de la futura sociedad antes de su constitución oficial.

Aun con esta diversidad de formas jurídicas, como el enfoque de la práctica totalidad es convertirse en una cooperativa y han sido admitidas en una asociación que reúne a este tipo de empresas, a partir de ahora y en el texto empleamos el término genérico *cooperativas* para referirnos a todas ellas.

La mayoría de las empresas que compone la muestra posee un número escaso de personas a tiempo completo: un 64,5% tiene de 1 a 5 y un 12,9% no tiene ninguna. La integración política de la diversidad en la gestión del personal queda manifiesta en el hecho de que el 61% de las cooperativas ha contratado a mujeres y a personas trans y/o no binarias en la plantilla, de las cuales cerca de la mitad se encuentran en puestos de responsabilidad (un 48,4%).

A nivel logístico, un 84% posee locales para realizar su actividad, si bien la mayoría (un 58%) son de menos de 100 metros^2. No obstante, estos locales se encuentran en lugares céntricos de las ciudades (un 90%), lo que permite que algunas de las cooperativas (un 25,8%) realicen alguna actividad complementaria a la de su actividad central: taller de reparaciones, *boutique*, cafetería, restaurante, etc.

A nivel comunicacional, la totalidad de las cooperativas entrevistadas reconoce tener redes sociales, aunque, si bien su uso es mayoritario (un 90%), su frecuencia es menor, pues solamente un 58% manifiesta que lo hace dos o más veces por semana. Entre las redes sociales más utilizadas se encuentran Instagram (un 87%), Linkedlin (un 74%) y Facebook (un 64%). Una actuación para tener en cuenta ha sido la migración masiva de la red X, utilizada por un 10%, lo que parece señalar el comportamiento politizado de CoopCycle al desmarcarse del posicionamiento político de su dueño, Elon Musk.

En la tabla 1 se presentan las actividades que desarrollan las cooperativas analizadas.

La principal práctica mayoritaria de las cooperativas es el reparto en el comercio local, pues la comida a domicilio es una actividad que desarrolla el 54,4% de las cooperativas entrevistadas. Esta se complementa con una fuerte presencia de la última milla, que representa más del 40% de la cifra de negocio para el 35,5% de las cooperativas. Por otro lado, el 38,7% accede a la contratación pública.

Para las cooperativas del CoopCycle, el reparto de comida a domicilio y la última milla representan la parte más importante de su negocio, siendo esta, tal como hemos visto, la que pueden plantear una mayor competencia alternativa a las grandes compañías del sector.

Tabla 1. Actividades desarrolladas por las cooperativas*

Actividad	Porcentaje de cooperativas
Reparto en el comercio local	96,7
Última milla	83,9
Comida a domicilio	54,4
Contratación pública	38,7
Contratación privada	6,5

*Todas las tablas de este apartado tienen como fuente la Encuesta CoopCycle, 2025.

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

Tabla 2. Porcentaje respecto de la cifra de negocio total

Actividad	Porcentajes de cifra de negocio			
	Ninguno	Menos del 10%	Del 21% al 40%	Más del 40%
Reparto en el comercio local	9,7	58,1	22,6	9,7
Última milla	19,4	19,4	25,8	35,5
Comida a domicilio	38,7	22,6	12,9	25,8
Contratación pública	54,8	22,6	16,1	6,5

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

Tabla 3. Tipos de clientes de las cooperativas

Tipo de cliente	Porcentaje de cooperativas que tienen ese tipo de cliente
Comerciante de vinos y/o cerveza	77,4
Servicio de *catering*	74,2
Tienda de alimentación	64,5
Floristería	61,3
Tostador (p. e., café)	29,0
Carnicería	29,0
Clientes de lujo	16,1
Tienda de mascotas	16,1
Asociación o institución pública	12,9
Panadería	9,7
Hostelería	6,5
Otros	29,0

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

Esta estructura de negocio se refleja en el tipo de clientes que tienen (tabla 3).

La mayoría de estos están relacionados con productos de alimentación. En paralelo, destacan las floristerías (el 61,3% de las cooperativas entrevistadas las tienen como clientes) junto a otros tipos de negocios con presencias minoritarias: clientes de lujo, tiendas de mascotas y asociaciones o instituciones públicas.

En relación con el cliente de origen (pues el final es el consumidor), su orientación es mixta. Así, cerca de la mitad de las cooperativas entrevistadas (un 48,4%) manifiesta que no trabaja con grandes marcas o empresas, mientras que un 38,7% trabaja fundamentalmente con Carrefour, aunque también tienen presencia otros grandes clientes, como Monoprix y Decathlon, entre otros.

Respecto a la forma de gestión de las diferentes áreas de la cooperativa, existe un grado diverso de gestión interna en función del departamento de que se trate (tabla 4).

Así, mientras todo lo relacionado con la administración es llevado a cabo de forma directa por casi todas las cooperativas, otros departamentos, como comercial, logístico o comunicación, son asumidos internamente por práctica-

Tabla 4. Forma de gestión de la cooperativa. Por departamentos

Departamento	Porcentaje de la gestión interna
Administración	96,8
Comercial	77,4
Logístico	77,4
Comunicación	71,0
Marketing	58,1
Contabilidad	29,0
Recursos humanos	6,5
Jurídico	6,5
Mecánica	0,0

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

mente las dos terceras partes de las cooperativas. Frente a estos, las actividades que más se externalizan son contabilidad (un 74,2%) y jurídico (un 51,6%). No obstante, este modelo de subcontratación bien pudiera estar relacionado con el pago de conocimientos y saberes por parte de expertos profesionales que no se encuentran presentes en las cooperativas y que CoopCycle no parece tener en su plantilla.

5.2. Dimensiones empíricas de las cooperativas y los clústeres

El análisis de componentes principales permitió identificar cinco dimensiones clave que explican el 68% de la varianza y que se alinean con marcos analíticos y empíricos previamente establecidos en la literatura sobre cooperativismo de plataformas, en particular el caso de CoopCycle.

Visibilidad organizacional
Esta dimensión refleja tanto la infraestructura física como la presencia institucional de las cooperativas, identificándose como un elemento clave para su sostenibilidad y capacidad de incidencia. La visibilidad se articula mediante alianzas con grandes empresas e instituciones públicas, y prioriza la comunicación en redes sociales (Fuster et al., 2021: 5). Además, la federación CoopCycle brinda apoyo estratégico y comunicacional a las cooperativas para mejorar su posicionamiento territorial (Fernández-Trujillo, 2021: 94).

Diversidad e inclusión
Las políticas de diversidad en puestos de reparto y toma de decisiones constituyen uno de los elementos evaluados por los marcos de calidades democráticas (Renau Cano et al., 2021). Más allá de ser una cuestión de justicia social, la diversidad se considera una condición que fortalece las lógicas de gobernanza democrática y transforma las jerarquías tradicionales del trabajo digital (Papadimitropoulos y Malamidis, 2024).

Operatividad
Atiende a la estructura material del trabajo de reparto: tipo de vehículos, de cliente y la modalidad del servicio. El modelo de CoopCycle ofrece flexibilidad para distintos tipos de entrega (mensajería, última milla, comida) y se adapta a las capacidades técnicas de cada cooperativa (Muñoz Cancela et al., 2023). No obstante, las cooperativas más enfocadas hacia la comida a domicilio tienden a especializar su flota en bicicletas estándar y presentar menor diversidad de género en el reparto (Kasparian, 2022).

Colaboración institucional
Las cooperativas que logran articularse con actores estatales o formar parte de redes institucionales presentan mejores indicadores de sostenibilidad y capacidad de expansión (Kasparian, 2022). Esto también se observa en el uso de locales compartidos, alianzas con municipios y vínculos con universidades, elementos que fortalecen el arraigo territorial y la legitimidad social (Muñoz Cancela et al., 2023).

Estrategia comercial
Algunas cooperativas optan por modelos de negocio más comercial, por lo que valoran la relación con grandes empresas o sectores de alta rotación, como la entrega de comida a domicilio. Esta estrategia implica ciertas tensiones con los principios de la economía social, al tiempo que ha sido señalada como una estrategia pragmática para la supervivencia económica (Popperl, 2019; Fuster et al., 2021). Así, estas cooperativas dependen menos de la financiación pública y presentan una mayor profesionalización en su gestión (Kasparian, 2022).

Partiendo de esas 5 dimensiones, se llevó a cabo un análisis de conglomerados, a través del cual se identifican tres clústeres, que debemos entenderlos como tipos ideales weberianos: C1 (10 casos), C2 (11 casos) y C3 (10 casos).

Es interesante analizar las diferencias entre los clústeres atendiendo a la importancia en cada uno de ellos de las dimensiones empleadas en su construcción.

Atendiendo a esta tabla, debemos aclarar lo siguiente:

- El clúster número 1 estaría definido por:
  - Una fuerte presencia positiva en la dimensión «Operatividad» y menor en las dimensiones «Visibilidad organizativa» y «Estrategia comercial»,

Tabla 5. Medias estandarizadas (x 100) de cada dimensión utilizada en la construcción del clúster por clúster

Clúster	Visibilidad organizativa	Diversidad e inclusión	Operatividad	Colaboración institucional	Estrategia comercial
Clúster 1	25,76230	–6,49295	40,65264	–97,73162	16,79305
Clúster 2	–50,12253	–3,19628	–23,22786	22,02913	–97,24330
Clúster 3	29,37249	10,00886	–15,10200	73,49958	90,17458

Fuente: elaboración propia. Encuesta Coopcycle, 2025

pero negativa en las dimensiones «Colaboración institucional» y «Diversidad e inclusión».

- El clúster número 2 estaría definido por:
  - Una fuerte presencia negativa en las dimensiones «Visibilidad organizativa» y «Estrategia comercial», en la de «Diversidad e inclusión» y en la «Operatividad». Y positiva respecto a «Colaboración institucional».
- El clúster número 3 estaría definido por:
  - Una fuerte presencia positiva en las dimensiones «Colaboración institucional» y «Estrategia comercial» y menor en la «Visibilidad organizativa» y en «Diversidad e inclusión». Y negativa en «Operatividad».

Ello nos llevó a denominar a los clústeres de la siguiente forma:

Clúster 1: ***Idealistas***. Este grupo muestra la mayor concentración de empresas en vías de ser consideradas cooperativas (en prefiguración), lo que nos ofrece una idea acerca de su voluntad por pertenecer a la ESS. Esta idea política y alternativa guarda relación con el hecho de que sus actividades se relacionan con las denominadas *de última milla*, lo que las conecta con el comercio inmediato y local, tal como se refleja en el hecho de que colaboran con establecimientos dedicados a la elaboración de productos perecederos y de uso diario, como son las panaderías. Además, se trata del segmento logístico en el que pueden presentar una alternativa comercial viable a las grandes compañías.

Clúster 2: ***Liminares***. Este se caracteriza por encontrarse en una situación de transición en casi todos los valores analizados. No obstante, cuenta con la excepción de las comidas a domicilio (valores bajos), que, como sabemos, se trata de una de las actividades primordiales y tradicionales de este tipo de cooperativas. No obstante, muestran un buen comportamiento en la última milla, lo que lo sitúa en un espacio liminar, pero no equidistante, entre ambos clústeres.

Clúster 3: ***Pragmáticos***. Este grupo mantiene una mayor relación con las instituciones públicas a la hora de realizar contrataciones, lo que le asegura cierta estabilidad en términos de ingresos. En este sentido, dicha situación parece permitirle orientar sus actividades hacia productos de un mayor valor (o estatus) social, como son las carnicerías y los artículos de lujo. Al mismo tiempo, trabaja con la hostelería, lo que supone realizar actividades que suelen estar vetadas por otros tipos de cooperativas más ideologizadas, nos referimos a las que demandan empresas como Airbnb u otras actividades similares[6].

5.3. Análisis de los clústeres

Para llevar a cabo el análisis en profundidad de cada uno de los clústeres en relación con el concepto de resistencia creativa, se seleccionaron inicialmente nueve cooperativas (tres pertenecientes a cada uno de los tres clústeres),

6. En el caso de Airbnb nos referimos al transporte de sábanas, toallas y otros paños similares.

Tabla 6. Dimensiones de la resistencia creativa y preguntas vinculadas del guion

Dimensiones	Preguntas vinculadas
Democracia interna (DI)	Antecedentes de los socios fundadores en materia de plataformas, en el sector logístico en general y en el ámbito del cooperativismo.
	Organizaciones que participaron en la creación de la cooperativa.
	Nacionalidad de los integrantes de la cooperativa.
	Tipo de participación interna, aspectos de la vida colectiva y política de la cooperativa.
Rentabilidad (RT)	Procedencia del capital inicial.
	Tipo de empresas con las que no trabajan por cuestión de principios.
	Estrategias de resistencia y negociación adoptadas por la cooperativa en el mercado de reparto de comida a domicilio y/o de reparto de última milla.
Algoritmo de tecnología (AT)	Principales dificultades a las que se enfrenta la cooperativa actualmente.
	Posicionamiento de la cooperativa en relación con plataformas, como Uber, o/y transportistas de última milla, como DHL.
Condiciones laborales (CL)	Tipo de personal y su relación con la cooperativa (socios, etc.), así como el tipo de contratos laborales.
	Criterios de reclutamiento para la composición de los equipos.
	Nivel educativo de los integrantes de la cooperativa.
	Relaciones con sindicatos.
	Impacto de las acciones en la mejora de las condiciones laborales en el interior de la cooperativa.
	Opinión sobre la directiva europea de repartidores.

Fuente: elaboración propia a partir de Moral-Martín et al., 2023.

aunque finalmente una de ellas se descartó, por lo que la muestra se quedó en ocho[7].

El guion de la entrevista está orientado a conocer cómo percibían las cooperativas los diferentes aspectos del concepto de resistencia creativa, cómo integraban en sus prácticas los problemas que habían surgido y cómo los habían resuelto.

Con anterioridad se ha hecho hincapié en las homogeneidades internas de cada clúster. Ahora señalamos la existencia de diferentes almas (visiones más ideales y pragmáticas) entre los cooperativistas, por lo que una cooperativa puede pasar de una tipología a otra en función de cómo gestione las tensiones inherentes a estas organizaciones duales (políticas y económicas) que se des-

7. Se han anonimizado los nombres de las cooperativas que han participado en estas entrevistas, con el fin de respetar la confidencialidad pactada con las mismas.

plazan en el tiempo (Fortuny-Sicart et al., 2024). Por lo tanto, la dimensión temporal en que se inscribe cada cooperativa constituye un factor clave.

En nuestro caso, los tipos ideales que presentamos tratan de abordar la diversidad de alternativas que existen entre el cooperativismo de plataformas y la economía de plataformas de reparto.

Idealistas **(resistencia creativa +++)**

Este grupo representa el núcleo más politizado, alternativo y transformador del ecosistema cooperativo. Las incluidas en este clúster comparten un compromiso explícito por descapitalizar el trabajo y confrontar con el modelo dominante de las plataformas digitales. Por ello presentan trayectorias militantes, colaboran con sindicatos y adoptan un enfoque de resistencia creativa estructural.

Estas cooperativas operan bajo principios de horizontalidad y deliberación constante, pues las decisiones se toman colectivamente, mediante grupos de trabajo y reuniones regulares: «tenemos un carácter asambleario y horizontal que hace que la toma de decisiones sea más lenta», lo que no está exento de cierta problemática: «se emplea más tiempo en tomar decisiones» (IDEA1). Si bien, y en apariencia, existe una fuerte cohesión del grupo y una práctica política cotidiana, en ocasiones surgen tensiones por la participación desigual entre sus miembros, pues se prioriza el principio de igualdad política. Este principio igualitario también se traduce en una estricta igualdad salarial, puesto que todo el mundo cobra la misma tarifa por hora.

En el sentido ideológico, se puede observar la presencia de cierta lógica en contra del mercado y de su variante especulativa. Dicho compromiso supone que estas cooperativas prefieren perder contratos antes que comprometer sus principios. Así, y a modo de ejemplo, pueden rechazan trabajar con empresas o plataformas cuyas prácticas consideren abusivas. Ante este posicionamiento político, su alternativa se basa en la fidelización de las redes locales de comercio y en la búsqueda de mejores y más eficaces servicios, aunque eso suponga una reducción de beneficios, dificultades con las prestaciones ofrecidas o una expansión más lenta: «hemos lanzado el servicio de comida al mediodía, pero no está teniendo éxito. Vamos a lanzar el servicio de comida por la noche en septiembre. Hasta ahora, solo comercio local y material de oficina» (IDEA2).

En este sentido, es de resaltar la preponderancia de las subvenciones públicas como una variable determinante de esta primera categoría, ya que pone en cuestión el postulado, a menudo indiscutido, de la autofinanciación por parte del mercado. A modo de ejemplo, IDEA 3 participa en varios programas de acción pública: una subvención del gobierno local para la regularización laboral de personas sin papeles y un programa de aprendizaje de montadura en bici para mujeres o en escuelas. Todas estas propuestas son fuentes de financiación que permiten su resistencia, lo que evita su dependencia del mercado en la medida de lo posible.

Como se puede observar, este tipo de cooperativa muestra una implicación activa en la mejora estructural del trabajo desde dentro de la cooperativa. Para ello, trata de incorporar a la sociedad civil, mostrándose comprometido con las dinámicas locales de interoperación. A modo de actuación paradigmáti-

ca, presentamos la creación de una cooperativa en L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona) de segundo grado que mutualiza los recursos (IDEA3). Además, en esta misma línea colaborativa, promueven la integración igualitaria de sus trabajadores y trabajadoras y animan a vincularse con el sindicalismo.

En lo que respecta al uso de la tecnología, y en concreto con la figura del algoritmo, estas cooperativas han optado por un modelo de reapropiación crítica, por lo que la aplicación que utiliza CoopCycle es el resultado de una visión consciente y controlada del uso de este tipo de nuevas tecnologías, al objeto de evitar lógicas jerárquicas y sesgos de diferente tipo. Por ello rechazan el modelo de plataformas extractivas como Uber, ante las que desarrollan y realizan acciones comunicativas críticas, como sátiras digitales o manifiestos.

***Liminares* (resistencia creativa +/–)**

Su denominación responde a la combinación de elementos idealistas con estrategias pragmáticas de adaptación o posicionamiento alternativo al mercado, si bien, y al igual que las anteriores, se encuentran vinculadas al mercado local. Es decir, no rechazan la transformación social, pero priorizan la viabilidad económica y operativa, por lo que esa doble alma, y hasta que no se priorice una de ellas, las hace situarse en una situación liminar.

Su gestión democrática se organiza en torno a núcleos operativos reducidos en los que puede observarse cierta diferenciación entre socios y empleados, aunque se promueve el respeto y la inclusión progresiva. Esto no implica el rechazo a la participación, sino la aceptación de una gestión delegada. En este sentido, la lógica de esta forma de gestionar las lleva a que las reuniones a nivel operativo sean frecuentes, mientras que las asambleas generales pueden ser más espaciadas o incluso simbólicas.

No obstante, estas cooperativas valoran el compromiso y el clima interno como criterios de integración, aunque reconocen los límites que impone el contexto económico. Y en su relación con la sociedad civil, cabe destacar el hecho de que su trato con sindicatos suele ser puntual o indirecta.

Este tipo mantiene un equilibrio entre contratos públicos y contratos privados, aunque solamente aceptan colaborar con empresas privadas si estas respetan ciertos estándares éticos: «Hemos rechazado a empresas con tarifas abusivas o que subcontratan en cadena, como Chronopost, Ali Express, Cirro Parcel, Amazon, Coursiers.fr...» (LIMI3). Esta estrategia se basa en la idea de que cierta diversificación de ingresos es una necesidad para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

A modo de ejemplo, LIMI1 es el representante de una microcooperativa fundada por dos grupos de repartidores. Esta nació como una alternativa a las grandes plataformas de comida a domicilio y última milla: «para contratar a gente para repartir comida a domicilio» (LIMI1), cuyo salario sea justo, en su intento por mantener el compromiso con los principios éticos, lo que supone ser un elemento diferenciador de este cooperativismo. Esto los ha llevado a entrar en conflicto y romper el contrato con un restaurante que les entregaba los pedidos en bolsas de plástico Just Eat.

En relación con el uso de herramientas digitales, estas cooperativas se muestran flexibles, pues mantienen fórmulas mixtas de utilización de nuevas tecnologías. La primera sigue la lógica de la complementariedad, pues usan las ofrecidas por CoopCycle como base, si bien integran otros canales operativos más informales, como teléfono, correo o mensajería, aunque también pueden desarrollar soluciones propias para tareas logísticas específicas.

La segunda se basa en la concentración que, si bien no es especifica de este tipo de cooperativas, resulta como consecuencia de la diversificación comercial. Esta variedad mercantil lleva a que en ciertas ocasiones hayan de utilizar otras herramientas además de su propio software, ya que los grandes clientes suelen negarse a cambiar sus procesos operativos. Por lo tanto, tienen que utilizar otra aplicación distinta a la suya, lo que supone una duplicidad en el uso de terminales (por ejemplo, manipular dos teléfonos a la vez) o crear pedidos a partir de un expediente informático, lo que supone una pérdida de tiempo. En todo caso, su orientación hacia la eficiencia se ha de equilibrar con evitar prácticas punitivas.

Pragmáticas **(resistencia creativa –)**

Este tipo presenta una orientación clara hacia la eficiencia y la sostenibilidad económica, por lo que cuenta con un menor énfasis en las dimensiones políticas o transformadoras del cooperativismo. En este sentido, y sobre cierta lógica de eficiencia económica y resolutiva, las decisiones están altamente centralizadas, por lo que las asambleas son ocasionales y limitadas a socios gestores. Así, podemos afirmar que predomina un modelo de gobernanza más profesionalizado y vertical, en el que la participación del conjunto del equipo es limitada o informativa, tal como se manifiesta en uno de los casos de estudio, que en 2023 organizó una asamblea al mes, si bien mantuvo reuniones de coordinación más regular (PRAG2).

A nivel comercial, se trabaja abiertamente con grandes empresas y marcas comerciales, al priorizarse la estabilidad económica y financiera, pues se conciben como empresas competitivas dentro del mercado, por lo que consideran la forma jurídica cooperativa como un vehículo utilitarista más que como una identidad transformadora: «somos oportunistas, sin más: dejamos que las plataformas creen el hábito de consumo y luego lo redirigimos hacia nuestro servicio con ventajas competitivas que las plataformas no pueden ofrecer» (PRAG1).

Esta opción no parece estar exenta de cierta estrategia frente a las grandes compañías, a la que podemos denominar *de permanencia*. Esta se basa en entender que la resistencia a aquellas ha de perdurar en el tiempo y que para conseguirlo han de poder financiarse. Así, PRAG2 muestra que su lucha también pasa por estrategias de adaptación y posicionamiento vinculadas al contexto urbano y geográfico. En este sentido, señala que, en una ciudad de tamaño medio y sin relieve, esta cooperativa de treinta personas planteó diversas líneas de actuación comercial, en concreto, propuso a algunos restaurantes realizar entregas a distancias superiores al perímetro de las plataformas como Glovo para entrar en el mercado, al tiempo que seleccionaron las mañanas y las tardes

para hacer entregas de última milla, como subcontratista de grandes empresas transnacionales (DHL, GLS o Dachser).

Esto supuso cierta transformación de las condiciones de trabajo y de la profesión de repartidor, pues pasaron a dedicar entre tres y cuatro veces más tiempo a la manipulación que a pedalear en entregas de corta distancia, lo que limitó sin duda la parte más difícil y física del trabajo.

No obstante, y aunque presentan un perfil más empresarial, no dejan de ser cooperativas con un funcionamiento jerárquico más flexible que el de una empresa convencional con fines exclusivamente lucrativos, cuya prioridad es cumplir con la normativa vigente, reduciendo costes y externalizando tareas cuando es necesario.

Esta funcionalidad utilitarista ha llevado a situaciones de presencia de dualidad entre determinados trabajadores, pues reparten tanto para estas cooperativas como, simultáneamente, para grandes compañías como Uber. Sin embargo, lejos de una actitud fagocitadora global, ADAPT2 resalta otras motivaciones para esta duplicidad y señala cierta debilidad en cuanto al compromiso político que exige una cooperativa: «la gente no tiene ganas de tener más responsabilidad».

En un sentido idéntico de pragmatismo, en este clúster sus participantes no promueven la politización interna ni la identificación político-sindical. Por ello la relación con organizaciones sindicales es mínima o inexistente: «no nos mojamos, somos muy cautelosos. También sabemos que nuestra clientela no piensa necesariamente como nosotros» (ADAP1).

Finalmente, adoptan una lógica de maximización tecnológica, por lo que el software CoopCycle se utiliza principalmente para la optimización de procesos logísticos, con un enfoque orientado a la eficiencia.

6. Discusión y conclusiones

Este artículo propone, entendemos que con acierto, la incorporación de un nuevo concepto en la literatura sociológica, la resistencia creativa, pues permite observar, en un mismo acto, la tensión presente en el mundo del cooperativismo desde sus mismos comienzos: en primer lugar, la existencia de una fuerza motriz que alimenta y da sentido a la propia existencia del cooperativismo, como pretensión de alzarse como una alternativa viable al capitalismo, y, en segundo lugar, las dificultades que enfrentan las iniciativas cooperativistas para sobrevivir en ese mundo dominado por el capitalismo, lo que las hace adoptar estrategias adaptativas en múltiples dimensiones, terminando por dibujar un escenario plural y diverso, en el que a veces es difícil ubicarse y sobre el que el concepto de resistencia creativa arroja una luz clarificadora.

Esta tensión, vinculada al propio ser del cooperativismo, ha sido aquí analizada en su manifestación actual, en el marco del capitalismo de plataformas de la economía bajo demanda, basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías e internet, además de por el uso opaco de los algoritmos y por la profundización en el cuestionado trabajo autónomo.

En este contexto, y bajo el paraguas de la ESS, el cooperativismo ofrece una nueva respuesta en el marco de la economía de plataformas, que pretende superar los criterios de eficacia tecnológica orientados hacia una lógica meramente extractiva. Para ello, plantea una relación diferente basada en un acercamiento más cercano, justo, humano y participativo al que utilizan las grandes plataformas.

En primer lugar, nuestro análisis permite confirmar una cuestión que ha sido objeto de interés ya desde el inicio de los estudios del cooperativismo: las discrepancias y tácticas diferenciadas en el interior del cooperativismo. Así, ya a finales del siglo XIX, el matrimonio Webb (1891) planteó la existencia de diferentes lógicas de orientación y participación dentro de las cooperativas británicas, al reconocer el nacimiento de una burocracia administrativa cuya tendencia era actuar bajo lógicas empresariales, frente a las ideas de los socios cooperativistas menos crematísticas.

Estos hallazgos también van en la línea de otros posteriores, como los de Whyte y Whyte en su estudio sobre Mondragón (1988), quienes identificaron diferentes tipos de gestión y de participación dentro del citado grupo: las autogestionadas frente a las empresariales o jerarquizadas.

Ya en este siglo, Cornforth (2004) desarrolló una triple tipología de modelos de gestión en el interior de las cooperativas, diferenciando entre los modelos democrático-participativo, tecnocrático y gerencial o híbrido, una combinación de democracia en la base y gestión técnica en la dirección. Más recientemente, en una línea similar, si bien dual, Monzón y Chaves (2017) señalaron la tensión existente entre modelos participativos y empresariales en el interior de las cooperativas de trabajo.

Pero, más allá de la confirmación de la existencia de esas tensiones internas y de la discrepancia entre el idealismo y el pragmatismo, nosotros ofrecemos una herramienta analítica basada en el concepto de resistencia creativa, que nos permite dibujar un mapa con iniciativas cooperativistas que presentan diferentes dosis de ambos componentes, es decir, un escenario que tiñe de matices el dispar y diverso mundo del cooperativismo. En este sentido, conviven cooperativas que adoptan diferentes estrategias para adaptarse a la época histórica del capitalismo que les ha tocado vivir.

Nuestra propuesta se alinea con la de Fortuny-Sicart et al. (2024), quienes investigaron las estrategias de resistencia, apropiación y redirección de la tecnología de plataformas digitales en el caso de CoopCycle, aunque tratamos de operativizar este concepto, de forma que permita dotarle de mayor potencial heurístico.

En la propuesta que hacemos en el presente artículo, integramos diferentes corrientes teóricas, explicadas en el texto, para construir un modelo basado en cinco dimensiones de análisis que permiten diseccionar el grado de acercamiento de las cooperativas con los ideales del cooperativismo y su evolución, así como la asunción de otras estrategias que les permiten su viabilidad: *a*) la visibilidad organizacional; *b*) la política de diversidad e inclusión; *c*) el nivel de operatividad; *d*) la colaboración institucional, y *e*) la estrategia comercial.

Ese constructo teórico nos ha servido de modelo para construir una propuesta de clasificación del entorno de CoopCycle, lo que ha derivado en la identificación de tres tipos de cooperativas, atendiendo a la intensidad de la presencia en su actuación de la resistencia creativa y que guarda a su vez relación con el hallazgo anterior: cómo las prácticas de democracia interna, de participación y de clientela difieren en función del objetivo final de cada una de ellas.

Así, podemos imaginar la existencia de una hipotética línea, en uno de cuyos extremos se ubica el tipo 1 (idealistas), organizaciones políticas y socioeconómicas que manifiestan un total rechazo a la colaboración con las grandes compañías del sector y que cuentan con una alta participación. Frente a estas, y en la otra extremidad, se sitúa el tipo 3 (pragmáticas), cooperativas que trabajan por y para grandes empresas y que su *leitmotiv* está vinculado a su supervivencia financiera crítica y presentan una escasa aportación de sus trabajadores. Y en medio las que aún deben decidirse, tipo 2 (liminares).

Estas categorías ayudan a comprender el tipo de servicio que prestan, así como la relación que tienen con la tecnología, la integración de políticas participativas y otras dimensiones clave del cooperativismo de plataformas.

Así, y para finalizar, hemos podido observar y analizar la existencia de cierta diversidad de estrategias entre el cooperativismo de plataformas, tanto en su interior —en la participación democrática— como exteriormente —en su postura ante el mercado—. Estas situaciones y actuaciones nos permiten pensar en este mundo plural y diverso de cooperativas de plataformas, más que como un bloque homogéneo, como un campo dinámico de disputa, adaptación y de resistencia creativa colectiva, basado en la oposición o en un acercamiento crítico a un modelo ideológico, el neoliberalismo, y su plasmación económica, la economía bajo demanda.

Financiamiento

Este artículo cuenta con la financiación del Gobierno de Aragón a través del Grupo de Investigación Sociedad, Creatividad e Incertidumbre (GISCI) de la Universidad de Zaragoza, y se enmarca en el proyecto I+D+i Culturas Emergentes de precariedad móvil en la gig economy digital: Un estudio de caso sobre el sector de comida a domicilio en España (PID2020-115170RB-100), financiado por MCIN/AEI durante el periodo 2021–2025. Para conocer los resultados del proyecto, véase: https://riders.unizar.es/

Referencias bibliográficas

Abdelnour, S. y Bernard, S. (2022). «¿Qué resistencias colectivas plantan cara al capitalismo de plataformas?». En: Abdelnour, S. y Méda, D. (coords.). *Cuando tu jefe es una app*. Pamplona: Katakrak Liburuak, 85-100.

Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. (2013). «Los discursos del management. una perspectiva crítica». *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, (28), 42-69.
<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.10533>

Alquézar Crusellas, R. (2025). «Conflicto, democratización de las aplicaciones tecnológicas y control del algoritmo: Prácticas transformadoras en el cooperativismo de plataforma». *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 149(1), 1-13, e99740. <https://doi.org/10.5209/REVE.99740>

Barbaranelli, C. y D'Olimpio, F. (2007). *Analisi dei dati con SPSS*. Roma: LED.

Baum, A. (2018). «Resisting the Gig Economy: The Emergence of Cooperative Food Delivery Platforms». *OpenDemocracy*. <https://www.opendemocracy.net/neweconomics/resisting-gig-economy-emer-100Conflitoyresistenciasenlasplataformasdigitalesgence-cooperative-food-delivery-platforms/>

Bauwens, M. y Kostakis, V. (2014). «From the Communism of Capital to Capital for the Commons: Towards an Open Co-operativism. TripleC». *Communication, Capitalism & Critique*, 12(1), 356-361. <https://doi.org/10.31269/triplec.v12i1.561>

Bergua, J. A. (2017). «Creatividad: Un objeto sociológico límite». En: Sánchez Capdequí, C. (ed.). *La creatividad social: Narrativas de un concepto actual*. Madrid: CIS, 423-459.

Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. CONECTA

— (2023). *La nueva fórmula del trabajo*. DeBolsillo clave.

Calhoun, Craig (2013). «Occupy Wall Street in perspective». *British Journal of Sociology*, 64(1), 26-38. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12002>

Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.ª ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

Cornforth, Chris (2004). «The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 11-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>

Derrida, J. (2005). «El futuro de la profesión o la universidad sin condición (gracias a las 'humanidades', aquello que podría tener lugar mañana)». En: Dilon, A. (trad.). *Tom Cohen, Jacques Derrida y las humanidades*. México y Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Falcón-Pérez, C.E. y Fuentes-Perdomo, J. (2019). «Mejorando el bienestar de la sociedad a través del cooperativismo de plataforma»., *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 161-190, <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.12655>

Fernández, A. y Soliña, M. (2020). «The Algorithms is not My Boss Anymore: Technological appropriation and (new) media strategies in *Riders x Derechos* and *Mensakas*». *Contracampo: Brazilian Journal of Communication*, 39(1), 65-83. <https://doi.org/10.22409/contracampo.v39i1.38404>

Fernández-Trujillo, F. (2021). «CoopCycle, una alternativa a las grandes plataformas digitales: Entrevista a Colin Lienart». *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 153, 93-99. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n6p5j3.14>

Fernández-Trujillo, F. y Betancor, G. (2022). «The mobilisation of food delivery gig economy workers (riders)». *Capital & Class*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/03098168221131687>

Florida, R. (2005). *The flight of the creative class: The new global competition for talent*. Nueva York: Harper Collins Books.

Fortuny-Sicart, Alejandro; Pansera, Mario y Lloveras, Javier (2024). «Directing innovation through confrontation and democratisation: The case of platform cooperativism». *Journal of Responsible Innovation*, 11(1), 241-512. <https://doi.org/10.1080/23299460.2024.2414512>

Fuster Morell, M.; Renau Cano, M. y Espelt, R. (2021). «Democratizando la economía de plataforma». *Oikonomics*, 15, 1-8. <https://doi.org/10.7238/o.n15.2105>

Gallego, J. C. y Rojas, A. V. (2009). *Proyectos y estrategias de investigación social: La perspectiva de la intervención*. Madrid: McGraw-Hill.

Garcia Jané, J. (2016). «La economía del futuro debe ser social y solidaria». *Oikonomics*, 6, 56-63. <https://doi.org/10.7238/o.n6.1607>

Gomiz, P. (2025). «Estrategias del diseño: La articulación de técnicas». En: Val Cid, C. del y Gomiz, P. (coords.). *Criminología e investigación social*. Madrid: Tecnos, 348-353.

Graeber, D. (2014). *Comme si nous étions déjà libres*. Barcelona: Lux.

Grohmann, R. (2021). «Rider Platforms?». *South Atlantic Quarterly*, 120(4), 839-852. <https://doi.org/10.1215/00382876-9443392>

Guichoux, A. (2023). «David against Goliath: From riders' protest to platform cooperativism». *The Economic and Labour Relations Review*, 34(4), 733-752. <https://doi.org/10.1017/elr.2023.48>

Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7.ª ed.). Madrid: Pearson.

Holyoake, George J. (1893). *The History of The Rochdale Pioneers*. Londres: Routledge Library Editions. <https://doi.org/10.4324/9781315468853>

Kasparian, D. (2022). «La implementación local de cooperativas de plataforma: Desafíos y contribuciones para la escalabilidad desde la experiencia argentina». *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 14, 108-126. <https://doi.org/10.56503/cesot/n.14(2022)p.107-148>

Koefoed, M. (2018). *The art of enacting the impossible: A conceptual, empirical and methodological exploration of constructive resistance by the Kurdish movement in Turkey*. Göteborg: University of Gothenburg.

Martínez Lucio, M. (2008). «¿Todavía organizaciones del descontento?: Los retos de las estrategias de renovación sindical en España». *Arxius de Sociología*, 18, 119-133.

Mieruch, Y. y McFarlane, D. (2022). «Gig Economy Riders on Social Media in Thailand: Contested Identities and Emergent Civil Society Organisations». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00547-7>

Monzón, J. L. y Chaves, R. (2017). *La economía social en la Unión Europea*. CIRIEC para el Comité Económico y Social Europeo (CESE).

Moral-Martín, J. D.; Pac Salas, D. y Minguijón, J. (2023). «Resistencia versus destrucción creativa. ¿Es posible una alternativa a la actual economía de plataformas?: Un estudio de caso de dos cooperativas». *Revista Española de Sociología*, 32(3), a176. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.176>

Mould, O. (2018). *Against creativity*. Verso Books

Muñoz Cancela, C.; Kasparian, D. y Grasas, J. (2023). «Análisis socio-técnico

de la implementación argentina de la plataforma cooperativa CoopCycle». *Otra Economía*, 16(29), 41-59.
<https://doi.org/10.4013/otraeconomia.2023.v16.n29.03>

Ness, I. (ed.) (2022). *The Routledge Handbook of the Gig Economy*. Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003161875>

Papadimitropoulos, V. y Malamidis, H. (2024). «The transformative potential of platform cooperativism: The case of CoopCycle, tripleC». *Communication, Capitalism & Critique*, 22(1), 1-24.
<https://doi.org/10.31269/triplec.v22i1.1418>

Parguel, B.; Lunardo, R. y Benoit-Moureau, F. (2017). «Sustainability of the sharing economy in question: When second-hand peer-to-peer platforms stimulate indulgent consumption». *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.029>

Pérez-Chirinos, V. (2017). «Lo que el caso Deliveroo puso sobre la mesa: Autónomos y acción colectiva». *Arxius de Ciències Socials*, 36-37, 123-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6431789>

Popperl, K. (2019). «CoopCycle, retour vers le futur». *Études Digitales*, 8(2), 135-152. Classiques Garnier.
<https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10497-1.p.0135>

Renau-Cano, M.; Morell, M. y Espelt, R. (2021). «Democratizando la economía de plataforma». *Oikonomics*.
<https://doi.org/10.7238/o.n15.2102>

Rodet, Diane (2020). «Capitalismo de plataformas, economía colaborativa y economía solidaria: ¿Qué conexiones hay entre estos conceptos?». En: Abdelnour, Sara y Méda, Dominique (coords.). *Cuando tu jefe es una App*. Pamplona: Katakrak Liburuak, 33-52.

Scholz, T. (2016). *Platform cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy*. Berlín: Rosa Luxemburg Stiftung.

Scholz, T. y N. Schneider (2016). *Ours To Hack and Own: The Rise of Platform Cooperatives*. New York/London: OR Books.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv62hfq7>

Schou, P. K. y Bucher, E: (2022). «Divided we fall: The breakdown of gig worker solidarity in online communities». *New Technology, Work and Employment*, 1-21. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12260>

Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas.* Buenos Aires: Caja Negra.

Soto, Nuria (2023). *Riders on the Storm*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Stocker, A. y Takara, M. (2019). *Evaluating the Potential of Cooperative Ridesourcing: A Case Study of Arcade City in Austin, Texas*. Oakland, CA: Sustainable Economies Law Center.

Webb, B. (1891). *The History of Co-operative Movement in Great Britain*. Londres: Swan Sonnenschein.

Whyte, W. F. y Whyte, K. K. (1988). *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca, NY: ILR Press.

Wiksell, K. (2017). Campaigning for cooperatives as resistance to neoliberal capitalism. *Journal of Political Power*, 10 (2), 236–254.
<https://doi.org/10.1080/2158379X.2017.1335837>

— (2020). «Worker cooperatives for social change: Knowledge-making through constructive resistance within the capitalist market economy». *Journal of Political Power*, 13(2), 201-216.
<https://doi.org/10.1080/2158379X.2020.1764803>

Wiksell, K. y Henriksson, A. (2022). «Friends against capitalism: Constructive resistance and friendship compliance in worker cooperatives». *Current Sociology*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00113921221100583>

Wilkinson, A.; Dundon, T.; Mowbray, P. y Brooks, S. (eds.) (2022). «Missing Voice?: Worker Voice and Social Dialogue in the Platform Economy The Future of Work and Employment Series». Cheltenham: Elgaronline. <https://doi.org/10.4337/9781839105548>

Yun, A. (2023). «Transportation workers' mobilization against the gig economy». En: Ness, E. (ed.). *Platform Labour and Global Logistics*. Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003351764-13>

Zhou, Y. y Pun, N. (2022). «Affording worker solidarity in motion: Theorising the intersection between social media and agential practices in the platform economy». *New Media & Society*, 26(8). <https://doi.org/10.1177/14614448221130474>

Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)

El debate de la escala cooperativa: Formas de intercooperación en plataformas digitales de reparto

Denise Kasparian
Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina
0000-0002-6861-8523; dkasparian@conicet.gov.ar

© de la autora

Recepción: 13-10-2026
Aceptación: 21-04-2026
Publicación anticipada: 09-07-2026
Publicación: 15-10-2026

Cita recomendada: Kasparian, Denise (2026). «El debate de la escala cooperativa: Formas de intercooperación en plataformas digitales de reparto». *Papers*, 111(4), e3523. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3523>

Resumen

Este artículo contribuye al debate sobre la escala cooperativa a partir del análisis de dos formas de intercooperación en el sector de las plataformas digitales de reparto. La metodología empleada consistió en un diseño cualitativo de estudio de caso múltiple, basado en entrevistas semiestructuradas, observación participante, talleres y análisis documental. Se seleccionaron los casos de las plataformas digitales cooperativas CoopCycle y Givit Delivery Coop., por su magnitud en términos de cantidad de trabajadores y trabajadoras y por haber desarrollado tecnologías digitales propias. A partir del análisis de las dimensiones económica, organizativa y tecnológica de las dos formas de intercooperación, estas se conceptualizan como «federación cooperativa transnacional», en el caso de CoopCycle, y «colaboración para la incubación cooperativa regional», en el de Givit Delivery Coop. Los hallazgos contrastan la lógica de proliferación predominante en CoopCycle, facilitada por su infraestructura descentralizada, el tipo de licencia de software y la organización federativa, con el patrón más convencional de escalar geográficamente de Givit en España, el cual ofrece menor margen para la adaptabilidad, al tiempo que asegura beneficios laborales significativos a los repartidores y repartidoras. Finalmente, las conclusiones subrayan que ambas formas de intercooperación amplían el impacto democrático y permiten la apropiación tecnológica por parte de sus trabajadores y trabajadoras. Un desafío común identificado es la necesidad de integrar el trabajo de desarrollo de software con el de reparto en la gobernanza, y así profundizar el análisis de un sector laboral escasamente abordado en los estudios sobre cooperativismo de plataformas, como es el de las personas que desarrollan tecnologías digitales.

Palabras clave: economía digital; economía social y solidaria; autogestión; cooperativismo de plataformas; cooperación entre cooperativas; federaciones; proliferación; redes

Abstract. *The Debate on the Cooperative Scale: Forms of Intercooperation on Digital Delivery Platforms*

This article contributes to the debate on the cooperative scale through the analysis of two forms of intercooperation in the digital delivery platform sector. The methodology consisted of a qualitative multiple case study design, based on semi-structured interviews, participant observation, workshops, and document analysis. The cooperative digital platforms CoopCycle and Givit Delivery Coop. were selected due to their scale in terms of number of workers and because they had developed their own digital technologies. Based on an analysis of the economic, organisational, and technological dimensions of the two forms of intercooperation, these were conceptualised as a "transnational cooperative federation," in the case of CoopCycle, and "working together towards regional cooperative incubation," in the case of Givit Delivery Coop. The findings contrast the predominant logic of proliferation in CoopCycle, enabled by its decentralised infrastructure, software licensing model, and federative organisation, with the more conventional pattern of geographic scaling in Givit Delivery Coop. in Spain, which leaves less room for adaptability while ensuring significant labour benefits for delivery workers. Finally, the conclusions highlight that both forms of intercooperation expand democratic impact and enable technological appropriation among workers. A shared challenge identified is the need to combine software development work with delivery work in governance structures, thereby deepening the analysis of a labour sector that has received little attention in studies on platform cooperativism: technology developers.

Keywords: the digital economy; social and solidarity economy; self-management; platform cooperativism; cooperation between cooperatives; federations; proliferation; networks

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico: La escala del cambio social
3. Metodología
4. Análisis y discusión
5. Conclusiones
Referencias bibliográficas

1. Introducción

Desde la segunda década del siglo XXI las transformaciones laborales vinculadas con el cambio tecnológico se intensificaron a raíz de la consolidación de las plataformas digitales. Esta fase del capitalismo informacional ha creado nuevas formas de trabajo (Jarrett, 2022; Míguez y Filipetto, 2022; Zukerfeld et al., 2024) que desafían sus definiciones clásicas en cuanto a tiempos, espacios y modalidades de control (De la Garza Toledo, 2011; Haidar, 2024). Los estudios especializados señalan, además, la profundización de procesos ya existentes de precarización, informalización y flexibilización de las relaciones laborales, atravesados, a su vez, por desigualdades de carácter interseccional (Crenshaw, 1989). En este sentido, la noción de uberización (Costek Abílio, 2023) describe la expansión del control y la gestión algorítmica en la organización centralizada

del trabajo a destajo de una creciente masa de trabajadores y trabajadoras por parte de oligopolios globales.

En este contexto, los estudios sobre la acción colectiva y los movimientos sociales han puesto especial interés en analizar estos sectores laborales. La literatura se organizó en torno a dos ejes complementarios. Por un lado, las formas de la protesta y el conflicto y, por el otro, los modos y las posibilidades de organización colectiva. En cuanto a las primeras, se analizaron los repertorios de acción, destacando la emergencia de la protesta digital para la expresión de demandas, visibilización y lucha de repartidores a domicilio (Elbert y Negri, 2022; Grohmann et al., 2023). Asimismo, se exploró la dinámica de la acción contenciosa, poniendo el foco no solo en los trabajadores y trabajadoras de plataformas, sino también en quienes se ven impactados por estas, como las personas conductoras de taxis (Kasparian y Súnico, 2022).

Respecto al segundo eje, las investigaciones han abordado diversos factores de la organización colectiva. Se ha analizado la construcción de sentidos entre trabajadores y trabajadoras de plataformas de reparto sobre su ocupación y las organizaciones colectivas (Haidar, 2024). Se han reconocido formas de solidaridad emergentes entre personas empleadas de plataformas de microtareas, atravesadas por lógicas emprendedoras (Soriano y Cabañes, 2023). En esta vertiente también se han estudiado las «fuentes de poder» de las trabajadoras y los trabajadores de plataformas (Köhler, 2020), así como las nuevas estrategias de organización, diferentes a la sindical (Atzeni y Cini, 2023; Corradi, 2023; Haidar et al., 2020; Rafélis de Broves et al., 2024; Scasserra y Partenio, 2021; Vandaele, 2021).

Una de las formas de organización colectiva que ha destacado —más que por su peso numérico, por las posibilidades de transformación y emancipación social que representa— son las plataformas y las tecnologías digitales desarrolladas por colectivos de trabajadores y trabajadoras, inspiradas por los principios y las prácticas del cooperativismo, la autogestión obrera y la economía social y solidaria. Estas tradiciones se mixturan con otras, tales como el emprendedurismo social (Sandoval, 2020), el feminismo (Salvagni et al., 2022), el software libre (Muñoz Cancela, 2025), el ecologismo (Alquézar Crusellas, 2025; Fortuny-Sicart, 2025) y el sindicalismo (Guichoux, 2024; Marrone y Finotto, 2019; Scholz, 2023; Soto Aliaga, 2023). En general se trata de experiencias que desarrollan e implementan tecnologías digitales basadas en Internet, organizadas a partir de diversas formas de propiedad colectiva y participación democrática de trabajadoras, trabajadores y comunidades. Si bien el término *cooperativismo de plataformas* (Scholz, 2016, 2023) logró aglutinar tempranamente experiencias y delimitar un conjunto de características distintivas, el avance de las investigaciones empíricas en distintas partes del mundo ha señalado la diversidad de trayectorias, las cuales recurren a un amplio abanico de figuras jurídicas y tecnologías digitales (Grohmann, 2023; Kasparian, 2025).

El crecimiento de estas experiencias, conceptualizado en términos de escala (Moore et al., 2015) o de proliferación (Lampinen et al., 2022; Pei, 2024), tiene la potencia de amplificar las estructuras y las prácticas de empodera-

miento social, erosionando las relaciones de poder capitalistas (Wright, 2019) e impulsando nuevos imaginarios económicos (Gibson-Graham, 2006a). Con este horizonte, el presente artículo busca contribuir al debate sobre el crecimiento y el impacto de estas experiencias de plataformas. Tanto desde el movimiento cooperativo, que sostiene como uno de sus valores la cooperación entre cooperativas (ACI, 1995), como en las investigaciones académicas (Guichoux, 2024; Kasparian, 2024; Spicer, 2018), se ha señalado la intercooperación como la modalidad más productiva para la expansión no solo de los proyectos económicos, sino también de las prácticas democráticas.

Este artículo analiza dos formas de intercooperación para escalar plataformas digitales de reparto y mensajería: la «federación cooperativa transnacional» y la «colaboración para la incubación cooperativa regional», representadas en los casos de CoopCycle y Givit Delivery Coop., respectivamente. Estas cooperativas de plataformas originadas en Europa occidental constituyen las más grandes en términos de cantidad de trabajadores y trabajadoras en el sector del reparto. Cabe aclarar que no desestimo la relevancia de experiencias más reducidas, sino que estos casos resultan los más pertinentes en cuanto al debate sobre la escala cooperativa. Las dos formas de intercooperación serán analizadas en las dimensiones económica, organizativa y tecnológica. A continuación desarrollaré el marco teórico y los antecedentes de este trabajo para luego presentar el diseño metodológico y los casos de estudio. Posteriormente profundizaré en los hallazgos de la investigación respecto a las formas de intercooperación. En el cierre, el artículo concluirá con reflexiones acerca de la potencialidad y los desafíos de la escala y la proliferación de estas iniciativas en la economía digital, así como con futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico: La escala del cambio social

En las últimas décadas, el capitalismo se ha orientado hacia los datos para sostener el crecimiento económico. Las empresas plataforma, surgidas en esta fase nueva del capitalismo informacional, se basan en infraestructuras digitales que articulan la interacción de distintos grupos de personas usuarias en la nube. A partir de esas interacciones, dichas empresas se apropian, analizan y utilizan enormes volúmenes de datos, con los cuales entrenan algoritmos y consolidan así una ventaja competitiva. Tal ventaja reside en concentrar cada vez más personas usuarias y datos, es decir, generar «efectos de red», dando lugar a grandes empresas monopólicas y globales (Srnicek, 2018). Mientras que uno de los pilares del capitalismo informacional es que los bienes digitales pueden ser replicados con costos marginales cercanos a cero, en su fase de plataformas, la rentabilidad reside en la capacidad de apropiarse de intangibles: conocimiento, información, códigos y datos (Rikap, 2023; Zukerfeld, 2020). Así, la escala se instala como una posibilidad y un imperativo.

Esta situación actualiza los debates en torno al crecimiento y al impacto entre las iniciativas que buscan sostener alternativas contrahegemónicas en la economía digital (Mannan y Pek, 2023; Scholz, 2023). Ya se ha señala-

do la escala del impacto y la replicabilidad de los proyectos como uno de los principales desafíos del cooperativismo de plataformas (Fuster Morell et al., 2021). La escala ha estado generalmente asociada a un movimiento que va desde lo pequeño hasta lo grande, o desde lo local hasta lo global. La escala de una organización se concibe como su crecimiento en tamaño y puede estar acompañado de su expansión geográfica. En principio, cierto grado de escala es necesario para que una empresa sea económicamente viable y organizacionalmente sustentable (Mannan y Pek, 2023; Spicer, 2018), además de facilitar la mutualización de recursos y de infraestructuras tecnológicas. A priori, una de las ventajas de las plataformas digitales es su potencial para escalar. Esto es, crecer gracias a la capacidad de adaptarse a distintos volúmenes, perfiles y ubicaciones de las personas usuarias y, por lo tanto, ser funcionales en diferentes contextos.

Sin embargo, desde la perspectiva del cooperativismo y la economía social y solidaria, ganar escala, al menos en este sentido, puede resultar irrelevante e incluso indeseable por varias razones. Con frecuencia se asocia a la maximización de ganancias, las tendencias monopólicas y la externalización de costos sociales y ambientales (Spicer, 2018). Además, plantea retos para sostener la participación democrática y el sentido de pertenencia de sus miembros (Mannan y Pek, 2023), cuestión de por sí desafiante en las cooperativas aun cuando no escalen (Bunders, 2023). En trabajos previos realizados en el sector del reparto también he señalado que, cuando la escala implica expansión geográfica, requiere políticas inclusivas y adaptaciones técnicas capaces de contemplar contextos diversos y desigualdades preexistentes (Kasparian 2022, 2024; Muñoz et al., 2023). Además, los estudios revelan diferencias sectoriales: mientas que las plataformas de transporte bajo demanda y de alquileres temporarios pueden beneficiarse de la expansión internacional, los servicios de cuidados para los hogares pueden desarrollarse sin transformarse en plataformas globales (Scholz, 2023).

En este contexto, diversas investigaciones proponen desplazar el foco desde la «escala» hacia la «proliferación» (Lampinen et al., 2022; Pei, 2024). Desde esta perspectiva, la escala implica el crecimiento de personas usuarias de acuerdo con los propósitos de quienes poseen la propiedad de las plataformas, ignorando las necesidades de otros actores, homogeneizando a quienes las utilizan y quitando agencia local. En contraposición, el concepto de proliferación permite visualizar formas de replicación que favorecen el impacto sin consolidar una sola plataforma o proyecto (Lampinen et al., 2022; Pei, 2024). A partir de estudios de caso de economías colaborativas en Europa, Lampinen et al. (2022) destacan los procesos de difusión de ideas y prácticas —más que de crecimiento— a través de la circulación de artefactos digitales y físicos. Así, estos casos no solo muestran formas diversas de crecimiento, sino que también cuestionan el principio según el cual las tecnologías digitales son los principales instrumentos de replicación. Este estudio también señala la ausencia de federaciones en muchas de estas iniciativas colaborativas y contrastan dicha situación con el movimiento cooperativo, donde la promoción de estructuras federativas facilita el intercambio, la documentación y el aprendizaje.

Ahora bien, la noción de «escala» también puede referirse al alcance de las transformaciones que efectúan las cooperativas en las vidas de las personas, sean estas trabajadoras o integrantes de las comunidades de pertenencia. De hecho, la escala no se trata exclusivamente de ganar en tamaño o en espacios en los que funcionan las cooperativas, ni en escalar solamente negocios u operaciones. Siguiendo a Moore et al. (2015), el impacto de las innovaciones se puede abordar en tres sentidos. El primero, «escalar hacia afuera», implica ampliar el alcance geográfico mediante la difusión y la replicación. El segundo, «escalar hacia arriba», consiste en incidir sobre instituciones, políticas y marcos normativos. El tercero, «escalar profundo», refiere a transformaciones culturales, de valores y creencias, generalmente asociadas a procesos de aprendizaje colectivo. Desde esta perspectiva, la escala no se limita al crecimiento organizacional, sino que remite a la capacidad de producir cambios sociales duraderos.

Entendida en términos amplios, la escala puede contribuir a expandir prácticas y estructuras anticapitalistas capaces de transformar relaciones de poder. Así, no se restringe a una medida numérica, aunque puede incluirla. Las economías contemporáneas constituyen ecosistemas híbridos en los que las relaciones capitalistas son dominantes, aunque conviven con formas económicas alternativas. La expansión de estas últimas puede erosionar acumulativamente la hegemonía capitalista (Wright, 2019) y fortalecer procesos de reencastre de la economía en la sociedad (Eynaud et al., 2024).

En el cooperativismo la escala remite a la intercooperación, al principio de cooperación entre cooperativas (ACI, 1995). En el cooperativismo de plataformas, este principio suele materializarse mediante federaciones, coordinaciones y redes, configurando lo que diversos autores denominan *ecosistemas cooperativos* (Martins Rodrigues y Schneider, 2022; Scholz, 2023; Spicer, 2018). Las federaciones son la forma organizativa paradigmática de la intercooperación. Generalmente reúnen organizaciones de un mismo tipo y poseen estructuras de gobernanza democrática. Además de facilitar la mutualización de recursos, han sido propuestas como mecanismos para generar efectos de red positivos (McCann y Yazici, 2018) y como alternativa a la globalización (Schneider, 2016). Fuster Morell et al. (2021) observan que muchas de las plataformas cooperativas con mayor expansión geográfica participan de federaciones nacionales, internacionales o sectoriales.

En el sector cooperativo de reparto de última milla destacan la federación CoopCycle (Kasparian, 2022; Eccher et al., 2026; Fortuny-Sicart, 2025) y la federación Som Ecologística (Alquézar Crusellas, 2025). Los estudios de caso demuestran que estas organizaciones permiten no solo compartir infraestructuras digitales, sino también intercambiar conocimientos; mutualizar recursos; desarrollar capacidades colectivas; coordinar acciones de incidencia política y posicionamiento, y fortalecer estrategias de aprovisionamiento y comercialización. En contraposición, enfrentan desafíos vinculados al sostenimiento de la participación y de las estructuras de las federaciones.

Junto a las federaciones existen otras formas de articulación intercooperativa. Las redes, por ejemplo, suelen presentar estructuras más flexibles y permiten

vincular organizaciones de distinto tipo sin requerir una forma jurídica específica. Aunque carecen de órganos formales de gobierno, se caracterizan por dinámicas horizontales y participativas. En el cooperativismo de plataformas resultan especialmente relevantes, porque posibilitan la articulación de trabajadores, trabajadoras, comunidades, productores, productoras, comercios y gobiernos locales, fortaleciendo así cadenas de valor. Sin embargo, su menor institucionalización puede dificultar la mutualización de recursos financieros.

Junto a las federaciones y redes, existen al menos otras dos formas de encarar la escala como expansión geográfica: las estrategias de multilocalización internacional y las franquicias sociales. La primera se observa en el caso de Mondragón, que, desde la década de 1990, incrementó su presencia internacional mediante la expansión del empleo no cooperativo fuera del País Vasco (Barandiaran y Lezaun, 2017; Gibson-Graham, 2006b; Luzarraga y Irizar, 2012). Las franquicias sociales, por su parte, implican compartir marca, software y procesos a cambio de una contraprestación económica. En el ámbito de las plataformas, un caso de este modelo fue Eva, una plataforma de servicio de transporte de personas a demanda en Canadá (Mannan, 2019). Así, cabe destacar que, mientras que las estrategias de multilocalización internacional y las franquicias sociales escalan negocios, las federaciones y las redes buscan también escalar democracia organizativa y económica más allá del grupo o de la comunidad que originó el proyecto.

A las distintas formas de escalar subyacen diversas lógicas de expansión. Se suele argumentar que la escala supone un movimiento desde un centro que difunde y replica —de forma unidireccional— prácticas y artefactos en otros contextos. En contraste, tal como se plantea con la noción de proliferación y los estudios decoloniales, conviene adoptar la lógica de la circulación —en la cual los procesos se retroalimentan en varios sentidos y no desde un centro— y la adaptabilidad, lo cual incluye el cambio adecuado y amoldado al entorno, y no la mera copia. Esto implica que las ideas y las prácticas se reformulan de un contexto a otro, y que el entorno de circulación, implementación y apropiación es más importante que el origen de una práctica determinada (Chakrabarty, 2008; Weinstein, 2013). Desde una perspectiva sociotécnica, las tecnologías adquieren funcionamiento a través de procesos situados de interacción entre artefactos, actores e instituciones (Thomas et al., 2019). Esta lente invita a considerar la escala de las cooperativas de plataformas, aunque parezca paradójico, como un proceso de expansión por territorialización (Kasparian, 2024).

En síntesis, la literatura sobre las formas en que se concibe el crecimiento y el impacto de las experiencias contrahegemónicas en la economía digital, así como los estudios de caso sobre cooperativas de plataforma y sus formas de escalar, han identificado tanto beneficios como desafíos. Además, se señala la existencia de diferencias sectoriales y organizativas. El presente análisis realiza un aporte relevante al enfocarse, desde una perspectiva comparada, en el sector cooperativo de reparto de última milla mediado por plataformas. Esta aproximación permite evaluar las especificidades, las potencialidades y los desafíos asociados a diversas formas de crecimiento intercooperativo en un sector clave

de la economía actual. Asimismo, contribuye al debate académico y cooperativo, al abrevar en los aportes de las diversas modalidades de conceptualizar el crecimiento y el impacto de las transformaciones sociales operadas por las experiencias estudiadas.

3. Metodología

La investigación adopta un diseño cualitativo de estudio de caso múltiple (Stake, 2013) centrado en dos experiencias cooperativas del sector del reparto que destacan por dos características principales. En primer lugar, constituyen las iniciativas con mayor expansión en términos de cantidad de trabajadores y trabajadoras. En segundo lugar, han desarrollado e implementado tecnologías digitales propias, a diferencia de otras experiencias del sector que utilizan herramientas disponibles como plataformas de mensajería o formularios en línea. Ambas cuestiones resultan especialmente relevantes para analizar las formas de expansión e impacto de los proyectos cooperativos en la economía digital. Asimismo, las dos experiencias se inscriben explícitamente en el campo de la economía social y solidaria. La selección de casos se apoya en una investigación previa realizada sobre un conjunto más amplio de experiencias de reparto cooperativo (Kasparian, 2025), que permitió identificar tanto la diversidad organizativa del sector como la centralidad de la problemática de la escala, justificando la profundización en estas dos experiencias.

El primer caso es CoopCycle, una infraestructura digital de ciclologística y, al mismo tiempo, una federación integrada por cooperativas y colectivos de reparto que utilizan su software. La plataforma fue creada en Francia en 2017 por activistas y desarrolladores de software organizados como asociación sin fines de lucro. La federación constituye una instancia organizativa que anticipa la conformación de una futura cooperativa de múltiples actores, destinada a formalizar la participación de personas fundadoras, desarrolladoras y colectivos de reparto. Los últimos datos disponibles indican que en 2020 había alrededor de 350 empleos en las cooperativas y en los colectivos vinculados a CoopCycle. Para 2025, la federación reunía 57 colectivos distribuidos en más de 40 ciudades, principalmente de Francia y España (CoopCycle Annual Meeting, 2025).

El segundo caso es Givit Delivery Coop., una cooperativa de trabajo dedicada a servicios de mensajería, distribución desde grandes almacenes y reparto de comida a domicilio mediante motocicletas, en su mayoría eléctricas. La experiencia comenzó a gestarse en Granada en 2018 y fue lanzada formalmente en 2020 con 31 integrantes. La empresa fue incubada por Gestcoop, una cooperativa de desarrollo empresarial que le brinda soporte tecnológico y de gestión. En 2024 reunía 837 repartidores y repartidoras asociados, distribuidos en 15 provincias de España, y registraba una facturación superior a 9 millones de euros, con un crecimiento anual del 60% (Poveda, 2025).

Los ejes temáticos que estructuraron la recolección de datos se centraron, en un primer momento, en las características y en las historias de origen de

las cooperativas de plataformas, su organización política, económica y laboral, los atributos del software, las potencialidades de los proyectos y sus desafíos de diseño, implementación, sostenibilidad y gobernanza. La temática de la escala y la intercooperación surgieron como resultado de la retroalimentación entre el trabajo de campo, el trabajo analítico-conceptual y la discusión con las personas protagonistas de las experiencias. Es decir, la inmersión prolongada en estos casos de estudio permitió elaborar una pregunta de investigación en torno a la escala, la cual emergió como uno de los principales desafíos del cooperativismo de plataformas en ciernes.

Los casos de estudio fueron construidos entre los años 2021 y 2025 mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante, talleres y análisis documental. Para CoopCycle se realizaron ocho entrevistas —presenciales y virtuales—, con integrantes de cooperativas de reparto que realizaron pruebas piloto con el software (2), personas asociadas de cooperativas tecnológicas que participan o participaron en su desarrollo (2), así como en su adaptación e implementación en el contexto argentino (4). En el caso de Givit Delivery Coop. se realizó una entrevista a la fundadora y el fundador de Gestcoop, la cooperativa de desarrollo empresarial que la incubó. Se trató de entrevistas a informantes clave, es decir, personas que, por su rol en la organización, antigüedad o implicancia directa en actividades clave de las experiencias, podían aportar conocimiento específico y relevante respecto a los ejes previamente mencionados. Tanto las transcripciones como las notas de las entrevistas fueron sistematizadas en una matriz de datos organizada de acuerdo con los ejes mencionados.

La observación participante, tanto virtual como presencial en el caso de CoopCycle, se llevó a cabo durante reuniones informales y demostraciones del software con los equipos de implementación y cooperativas de reparto en instancia de prueba piloto del software, plenarios y asambleas de las organizaciones implicadas, además de paneles de redes académicas realizadas con integrantes de cooperativas de reparto, principalmente de Latinoamérica, pero también de Europa y con representantes del Consejo de Administración de CoopCycle. Además, la autora participó en la implementación de CoopCycle en América Latina, particularmente en Argentina, entre los años 2021 y 2024. A lo largo de este proceso no solo intervino en reuniones organizativas del trabajo de desarrollo e implementación, sino que también desarrolló dinámicas participativas con diversos integrantes de CoopCycle en Argentina y en Europa, tales como debates, talleres y presentaciones orales, que aportaron retroalimentación, tanto para la investigación como para la implementación de la plataforma. Destacan la participación en un taller virtual organizado en ocasión de una asamblea general de CoopCycle, con el objetivo de profundizar el intercambio entre las cooperativas y la academia, además de la coorganización de dos talleres con los equipos tecnológicos de Argentina. Como producto de la participación sostenida, se presentaron de forma conjunta, entre el ámbito académico de pertenencia de la investigadora y las cooperativas tecnológicas argentinas encargadas de la localización de CoopCycle en el país, proyectos

de vinculación que posibilitaron el despliegue de procesos de investigación-acción. También se confeccionaron productos y se desarrollaron acciones de divulgación científica de las investigaciones desarrolladas en colabor, tales como fanzines y la participación en eventos públicos para difundir la temática del cooperativismo de plataformas.

Si bien, en comparación con otras técnicas, la observación participante puede aparecer como carente de sistematicidad por la inespecificidad de las actividades que comprende, esta ambigüedad constituye su cualidad distintiva, más que un déficit (Guber, 2012). En las primeras instancias de observación prevaleció «una mirada general y amplia», a partir de la cual más adelante se pudo desarrollar una mirada focalizada (Ameigeiras, 2006) en las formas de intercooperación y los desafíos de la escala. Los datos producidos con esta técnica fueron registrados en cuadernos de campo con registros descriptivos y elementos analíticos u interrogantes surgidos durante las observaciones. La localización y la participación de la investigadora en un proceso de implementación de CoopCycle por fuera del núcleo originario de Europa proporcionó una perspectiva privilegiada para abordar la escala cooperativa.

Asimismo, se recurrió al análisis documental (Sá-Silva et al., 2009; Valles, 2000). La investigación documental es un procedimiento que utiliza métodos y técnicas para la aprehensión, comprensión y análisis de documentos de los más variados tipos (Sá-Silva et al., 2009). El análisis documental permitió recopilar, contrastar y sistematizar un total de 27 documentos (10 sobre CoopCycle y 17 sobre Givit). Este corpus se compuso de literatura gris y académica, materiales audiovisuales en los que las cooperativas presentan sus experiencias (desde micros de carácter publicitario hasta entrevistas y presentaciones en clases de formaciones universitarias o charlas de divulgación académica), folletos y documentación de las cooperativas, comunicaciones en redes sociales y noticias periodísticas, parte de los cuales constituyen información pública de fácil acceso. Asimismo, se analizó la información disponible en los sitios web, repositorios de proyectos de código y blogs y redes de comunicación interna de estas plataformas, como Slack en el caso de CoopCycle. En dichos canales se pudo acceder a documentos elaborados por las propias organizaciones, así como a la forma en la que se presentan públicamente en sus sitios web y, en el caso de CoopCycle, las características del software y su licencia. Cabe mencionar que el caso de CoopCycle se encuentra más difundido en el ámbito académico y, por lo tanto, se cuenta con un acervo mayor de investigaciones, las cuales son retomadas en este artículo. Para Givit Delivery Coop. esta técnica fue central en el trabajo de campo, pues se tuvo menos posibilidades de acceder a realizar entrevistas y observaciones.

En un análisis preliminar de la documentación, siguiendo las sugerencias de Cellard (2008), se realizó una organización de los materiales de acuerdo con cinco dimensiones: su contexto; los autores y autoras, su autenticidad y confiabilidad; la naturaleza del texto; una síntesis de los contenidos y la lógica del argumento que se presentaba. Destaca en este sentido que la mayoría de los documentos representaban la voz autorizada de las experiencias, pues

se encontraban en sus canales oficiales de comunicación. Si bien esto otorga autenticidad y confiabilidad al corpus, a la vez puede restringir la representatividad de diversas voces y perspectivas. Una vez concluido el análisis preliminar, la documentación fue analizada a partir de los ejes conceptuales mencionados previamente, para lo cual las fuentes se organizaron en una matriz de datos en donde se pudieron volcar y sistematizar los datos disponibles. Este análisis implicó una interacción entre la síntesis inductiva y la interpretación deductiva de los datos de acuerdo con nuestra pregunta de investigación.

A partir de los datos construidos y la reorganización de estos conforme a mi interés en la escala y el impacto de estas experiencias, las dos formas de intercooperación que representan CoopCycle y Givit fueron analizadas en tres dimensiones (económica, tecnológica y organizativa), lo cual posibilita un abordaje integral. La dimensión económica incluye las formas de propiedad colectiva, la inversión inicial que requirieron estas experiencias, el servicio sobre el que se sustenta el modelo de negocio y las contribuciones que sostienen la mutualización de recursos. En cuanto a la tecnología, detallamos sus principales características en términos de funcionalidades y propiedad del software. La dimensión organizativa indaga las figuras jurídicas o las estructuras utilizadas para canalizar la intercooperación y la organización de la gobernanza cooperativa. Estas dimensiones permiten realizar un análisis profundo de las formas de intercooperación, indagando qué condiciones económicas, tecnológicas y organizativas la hacen posible.

4. Análisis y discusión

4.1. La dimensión económica de la intercooperación

El análisis de la dimensión económica permite aproximarse a la comprensión de la materialidad que sostiene a la intercooperación, así como a los beneficios que aporta a los actores involucrados. Tal como mencionamos, aquí describiremos las formas de propiedad, la inversión inicial requerida, el modelo de negocio y el de contribuciones.

CoopCycle fue fundada en 2017 como una asociación sin fines de lucro que brinda software a colectivos de reparto, los cuales pueden o no estar formalizados como cooperativas de trabajo. Cada colectivo profesional es autónomo en lo que respecta a sus condiciones laborales, organización interna y modelo de negocio. Debido a la infraestructura descentralizada del software de CoopCycle, cada cooperativa dispone de una *instancia de servidor* de la que es *copropietaria y que gestiona de forma autónoma*[1]. En el apartado específico sobre

1. Para ver el detalle del modelo, acceder a https://coopcycle.org/coopyleft/. Si bien profundizaremos en esta cuestión al abordar la dimensión tecnológica, el modo en que fue concebido el proyecto tecnológico define en parte el modelo económico. Más allá de la información recabada en entrevistas a informantes clave, el tipo de licencia del software permite comprender el carácter descentralizado del proyecto, en el cual se especifica que «cada cooperativa puede instalar el software y utilizarlo libremente» (original en inglés: «You can install the software yourself and use it freely», License, https://wiki.coopcycle.org/home?id=en:license).

la tecnología digital profundizaremos sobre este punto. Aquí vale señalar que, si bien este modelo de propiedad y gestión favorece la autonomía de cada colectivo, es decir la adaptabilidad a los diversos contextos hacia donde escala la plataforma, también limita las posibilidades de establecer estándares comunes respecto a las condiciones de trabajo de las repartidoras y los repartidores.

La *inversión inicial* para este proyecto provino de la labor de alrededor de 20 voluntarios, voluntarias y activistas en Francia, entre los cuales solo había una persona que se dedicaba al desarrollo del software. Los dos primeros años, como mínimo, estuvieron sostenidos enteramente por trabajo voluntario. Este elemento resulta clave, pues, a diferencia del estudio de Lampinen et al. (2022), este caso ilustra las posibilidades de que una iniciativa inicialmente fundada en trabajo voluntario dé lugar a una estructura federativa.

La declaración de visión de CoopCycle permite comprender los servicios que proporciona esta plataforma y cómo estos se han ido transformando con el propósito de mantener la visión del proyecto:

> CoopCycle es una federación de cooperativas y asociaciones de bicimensajeros que crea y *mutualiza valores, servicios y herramientas digitales* para alcanzar la soberanía digital, unas condiciones de trabajo dignas, la sostenibilidad medioambiental, la transversalidad de la perspectiva de la igualdad de género, la gestión democrática y la solidaridad en el sector logístico [cursivas de la autora]. («Declaración de visión de CoopCycle», en Resumen y propuestas del seminario, 2023: 17).

El servicio principal que brinda la cooperativa de plataforma es el software de ciclologística. Aunque su desarrollo estuvo inicialmente dirigido a dar soporte a la tecnología alimentaria,[2] esta es constantemente rediseñada para incluir nuevas funciones y desarrollos para mensajería programada de comercios locales y servicios de última milla. Estos cambios son el resultado de que las cooperativas que integran la federación se han ido desplazando desde la entrega de comida hasta servicios de mensajería programada para víveres, productos y paquetes en el sector de negocio a negocio (B2B). Este modelo de empresa es más adecuado para pequeños colectivos de trabajadores y trabajadoras, porque permite planificar jornadas laborales y garantizar ingresos más regulares. En la actualidad, solo el 25% de los colectivos que integran la federación realizan reparto de comida preparada. En contraposición, el 60% lleva a cabo servicios de última milla y el 80% se dedica a las entregas programadas de comercios locales («Onboarding» en CoopCycle Annual Meeting 2025). Sin embargo, la infraestructura digital no es el único activo compartido. Gracias a CoopCycle, las cooperativas también mutualizan comunicaciones, ofertas comerciales, financiamiento y formación. Este último componente pudo desarrollarse con mayores recursos mediante la financiación de la Unión Europea, que permitió desarrollar un programa de formación integral para el

2. Este término se encuentra más extendido en el idioma inglés como *foodtech*.

reparto en bicicleta (Eccher et al., 2026). El análisis del modelo de negocio de CoopCycle nos permite compartir la visión de Lampinen et al. (2022), al sostener que las tecnologías digitales no son el único instrumento que canaliza la replicación de los proyectos.

El desarrollo y sostenimiento de estos servicios requiere de recursos y horas de trabajo. De hecho, existen algunos pocos puestos laborales remunerados —y no de carácter voluntario— en la federación, los cuales se dedican a la coordinación, la comunicación y el desarrollo de software. A diferencia del financiamiento mediante capital de riesgo de las plataformas convencionales, CoopCycle se sostiene a través de las cuotas anuales de las cooperativas que integran la federación, aportes de subsidios y subvenciones públicas, además de trabajo voluntario. CoopCycle posee una *política de contribución por parte de sus integrantes*. Para ser parte de la federación y beneficiarse de los servicios y de las actualizaciones del software, los colectivos de reparto contribuyen con una cuota anual equivalente al 2,5% de su valor agregado, con un monto mínimo de 500 euros por año. El valor agregado se calcula tomando el 2,5% de los ingresos anuales menos los gastos (excluyendo los salarios). Este modelo se basa en el sistema de seguridad social francés (Fortuny-Sicart, 2025). Dicho esto, la federación está discutiendo un nuevo modelo de contribución compuesto por tres fases. Todos los nuevos proyectos, sin importar su tamaño, tendrían una tarifa fija de 40 euros mensuales (Resumen y propuestas del seminario, 2023). Si bien el debate no se encuentra cerrado, se trata de un intento de dar lugar a la diversidad de contextos y realidades económicas de las cooperativas que integran la federación, así como de prestar atención a las distintas fases —y por lo tanto necesidades y posibilidades— que atraviesan las cooperativas de reparto desde que se constituyen.

Por su parte, Givit Delivery Coop. comenzó a gestarse en 2018 como un proyecto dentro de Gestcoop, una cooperativa de impulso empresarial. Este tipo de compañía se basa en un régimen especial de cooperativas de trabajo estipulado por la ley andaluza, que tiene como objetivo canalizar la iniciativa emprendedora de sus personas asociadas a través de la orientación profesional, el desarrollo de competencias empresariales, la provisión de servicios comunes y el acompañamiento inicial. Mientras que Gestcoop es la «impulsora del proyecto», Givit es «el aliado perfecto para establecer las necesidades y el testeo de la herramienta [de software]» («El proyecto DosG, impulsado por dos cooperativas de Granada, único beneficiario andaluz en la línea de digitalización empresarial del PERTE de Economía Social», FAECTA, 12 de septiembre de 2023). Su fundadora y fundador presentan esta iniciativa como el resultado de una alianza entre Gestcoop y Givit para transformar las condiciones precarias de trabajo en el sector del reparto de comida:

> A través de este proyecto tecnológico, «no solo impulsamos el crecimiento económico y el trabajo decente, sino que también fomentamos la innovación, contribuimos a la reducción de desigualdades y promovemos la creación de comunidades sostenibles […] Creemos firmemente que es posible la transfor-

> mación del actual modelo de negocio de reparto a domicilio a un modelo en el que se equilibre la rentabilidad empresarial con la atención a la persona, su desarrollo social y laboral», ha aseverado Motos. (Maica Motos, fundadora, entrevistada en la nota «El proyecto DosG, impulsado por dos cooperativas de Granada, único beneficiario andaluz en la línea de digitalización empresarial del PERTE de Economía Social», FAECTA, 12 de septiembre de 2023)

La *inversión inicial* para la conformación de Givit provino de Gestcoop. Tanto la fundación de esta cooperativa como la de Givit, así como el desarrollo de la plataforma digital, fueron financiados con las prestaciones por desempleo de la asociada y el asociado de Gestcoop. En el marco de esta intercooperación, Gestcoop está a cargo de la gestión integral, que incluye la gestión legal, operativa, financiera y de la plataforma, mientras que Givit realiza las actividades de reparto. En términos del *modelo de contribución*, Gestcoop no cobra por el servicio prestado a Givit ni por el uso de la plataforma. Tal como afirman su fundador y fundadora «trabajamos a riesgo con Givit, no tiene un costo, [la tecnología digital] es de Gestcoop, pero la usan otros clientes también, como la Federación Andaluza de Trabajo Asociado, fundaciones...» (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024).

En cuanto a la *propiedad*, cada una de las dos cooperativas de trabajo es propietaria de sus bienes en términos colectivos. Givit se asegura de poseer *bajas barreras de entrada*. Los primeras 31 personas asociadas de Givit ingresaron con 250 euros como capital social, y con aportes periódicos de 25 euros hasta alcanzar los 500 euros. Actualmente, el capital social sigue siendo de 500 euros, a pagar en un plazo de 24 meses (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024). Esto les permite acceder a Givit y, por lo tanto, ser *copropietarios y copropietarias de la cooperativa*. A diferencia de las plataformas convencionales de reparto de comida, al ingresar en la cooperativa, sus trabajadores y trabajadoras perciben ingresos en función de las horas trabajadas y no del número de entregas realizadas, junto con políticas de promoción interna y licencias con goce de haberes. Además, todas las personas asociadas están dadas de alta en el régimen general de la Seguridad Social[3]. Esto otorga estabilidad y significa que en Givit las personas repartidoras ganan al menos un 18% más que sus pares de plataformas convencionales. Esta es una de las razones por las cuales, con el tiempo, cada vez más repartidores y repartidoras trabajan exclusivamente para Givit, en lugar de complementar con otros empleos o plataformas (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024).

Además del pago por hora, las personas asociadas con posiciones de responsabilidad (participación en el consejo rector, coordinación, asistencia de

3. El repaso de estas condiciones laborales se encuentra disponible en el canal de YouTube de Givit Delivery Coop., mencionado en el apartado metodológico de este artículo. Algunos videos ilustrativos son los siguientes: *Cómo CRECER con GIVIT: La clave para lograr tus metas* (https://youtu.be/eXyi3gbr338?si=jDNP4ebUCWgW2AYD) y ¿Por qué Givit es ÚNICA en el sector del reparto? (https://youtu.be/Bfm0NvYVMDw?si=RQmpIX3PrzR6AjgB).

coordinación, supervisión de moto, coordinación de zona) reciben incentivos monetarios y se les provee de indumentaria, equipos de protección individual y vehículos. Entre el 75% y el 80% de los ingresos de Givit se destinan a las retribuciones de las trabajadoras y los trabajadores. La cooperativa cuenta con un fondo de reinversión que demuestra solvencia a la hora de solicitar préstamos bancarios para cubrir la brecha entre el pago de los clientes a la cooperativa y el de las retribuciones de las personas asociadas (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024). Respecto a la plataforma, esta es propiedad de Gestcoop. Profundizaremos sobre esta cuestión en el apartado tecnológico.

En cuanto al *servicio* que ofrece Givit, se trata de un servicio de negocio a negocio (B2B). El software permite ofrecer servicios a restaurantes para solicitar y hacer seguimiento de los repartos prestados por la cooperativa, y además brinda acceso a datos, mapas de calor y tendencias de consumo. En este sentido, la cooperativa busca grandes clientes, ofreciéndoles más que servicios de reparto. Entre ellos se encuentran cadenas y restaurantes de relevancia en el sector de reparto de comida, como Burger King y KFC, además de la empresa de delivery Glovo. La vestimenta de las trabajadoras y los trabajadores exhibe no solo el logo de la cooperativa, sino también el del restaurante al que están prestando servicios de entrega. Así, en comparación con CoopCycle, se trata de un modelo de negocio y propiedad más centralizado que, si bien deja menos margen a la adaptabilidad, ha logrado mejorar las condiciones económicas y laborales de un grupo significativo de personas dedicadas al reparto.

4.2. La dimensión tecnológica de la intercooperación

La tecnología digital es una de las principales fortalezas de CoopCycle. Su software se inspira en el movimiento de software libre y posee una *licencia Coopyleft*[4] que garantiza su uso exclusivo por parte de cooperativas y colectivos de reparto:

> Esta Licencia otorga a cualquier Licenciatario los derechos de estudiar, ejecutar, modificar y redistribuir el Software o sus derivados, pero reserva el uso comercial de estos derechos únicamente a las entidades definidas en el Artículo 3. Toda redistribución o interacción en línea con el Software o con sus derivados debe realizarse de acuerdo con las condiciones establecidas en la Licencia.
>
> 3. Uso comercial
>
> I. El uso comercial de los derechos otorgados por esta Licencia se concede exclusivamente a las entidades que cumplan con lo siguiente:
>
> 1. Que se ajusten a los criterios de empresa social y del común tal como los define su legislación nacional, o la Comunicación de la Comisión Europea del 25 de octubre de 2011, o, en su defecto, el Artículo 1 de la Ley francesa n.º 2014-856 del 31 de julio de 2014 «relativa a la economía social y solidaria».

4. La licencia completa puede consultarse en el siguiente enlace: https://wiki.coopcycle.org/en:license

> 2. Que utilicen un modelo cooperativo en el cual los trabajadores sean empleados. (Licencia CoopCycle, traducción propia)

Tal como se lee en la licencia, el software de CoopCycle configura barreras bajas de entrada, ya que las cooperativas pueden utilizarlo sin costo. No obstante, tal como mencionamos, para ser parte de la federación y beneficiarse de otros servicios y de las actualizaciones del software, las cooperativas deben realizar contribuciones.

Al tratarse de un software de libre acceso para cooperativas, la noción de *propiedad social* (Wright, 2015) es la más adecuada para describir los tipos de derechos que se constituyen sobre esta tecnología digital. La licencia estipula que el software se encuentra disponible para su estudio, ejecución, modificación y redistribución, con la restricción de que su uso comercial se reserva a entidades cooperativas o enmarcadas en los valores de la economía social. En suma, se trata de una propiedad social amplia con la limitación de que el derecho al uso comercial corresponde solo a cooperativas y entidades de la economía solidaria.

Esta forma de licencia de la tecnología digital permitió su implementación fuera de Europa (Canadá, Colombia, México y experiencias de prueba piloto en Argentina y Chile). Esta transnacionalización de CoopCycle fue impulsada por la colaboración entre cooperativas y otra clase de organizaciones, en formatos que podríamos denominar *de red*, por la diversidad de actores y la ausencia de estructuras formales. Mientras que en el caso de Sudamérica fue central el rol de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACTTIC) (Gigena y Muñoz Cancela, 2021; Kasparian, 2022, 2024; Muñoz Cancela et al., 2023), en México destacó el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) y el Instituto para la Política de Transporte y Desarrollo (Bustillos et al., 2022). Este caso muestra la afinidad entre las tecnologías libres y las experiencias cooperativas y de la economía solidaria.

Desde sus comienzos, el software de CoopCycle se desarrolló tomando en consideración las contribuciones y los comentarios de los colectivos de reparto, aunque en el grupo fundador no hubiera ninguna persona que se dedicara a ello. Además de ser de código abierto, aunque restringido al uso cooperativo, *el software tiene cuatro características destacables*:

a) No recopila datos sobre los hábitos de consumo de usuarios y usuarias ni sobre el rendimiento de las personas trabajadoras.
b) Prioriza el uso de tecnologías abiertas (como OpenStreetMap para la georreferenciación).
c) Posee una infraestructura descentralizada —cada cooperativa tiene una instancia de servidor que posee y gestiona de forma autónoma.
d) No existe gestión algorítmica de los procesos de trabajo.

El software no evalúa ni califica a los repartidores y repartidoras, ni utiliza estrategias de gamificación. Un despachador humano asigna las entregas; las cooperativas pueden geolocalizar a sus trabajadores, pero no a quienes contra-

tan los servicios, y no existen funciones que permitan la evaluación ni el *rating* de repartidoras y repartidores. La ausencia de gestión algorítmica del trabajo permite integrar su conocimiento en la labor cotidiana y el software, tanto mediante una casilla de «comentarios» para que los repartidores y las repartidoras dejen sus sugerencias sobre el software como en instancias asamblearias y de talleres de la federación (Fortuny-Sicart, 2025; Gnisa, 2025). Así, si bien CoopCycle ofrece una aplicación con interfaz para los usuarios finales que reciben los pedidos, esta dista mucho de parecerse a las aplicaciones convencionales, gestionadas a través de algoritmos y puntajes de personas usuarias.

En lo que respecta a la tecnología digital que utiliza Givit Delivery Coop., el *software tiene tres valores fundamentales*: otorgar seguridad jurídica a todas las partes, asegurar la trazabilidad documental e incorporar una identidad cooperativa gracias a su desarrollo en el acceso a los datos y la transparencia de estos respecto a la gobernanza y al proceso laboral. Por ejemplo, la plataforma permite registrar las asambleas y dispone de un repositorio de resultados de votaciones. En términos de gestión laboral, la plataforma rastrea las rutas de las repartidoras y los repartidores y mide la productividad, lo que se traduce en informes semanales que permiten elaborar proyecciones y programar los turnos de trabajo de la semana siguiente.

En el año 2024, Gestcoop contaba con dos clases de tecnologías digitales especialmente orientadas al sector cooperativo. Por un lado, «DosG, financiado por fondos europeos para desarrollar una plataforma digital para riders» (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024). Esta plataforma centraliza procesos clave como la asignación de pedidos, la trazabilidad de entregas, el análisis de productividad o la planificación de rutas en tiempo real, y ha sido desarrollada con el apoyo de los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y la Transformación Económica (PERTE), del Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España. Por otro lado, «Dataloc [desarrollada] para más sectores [cooperativos], esa otra parte que hace la gestión estratégica del dato, la herramienta de Gestcoop para el impulso de cooperativas» (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024). Así, la tecnología digital en realidad se encuentra integrada por dos componentes que permiten contar con datos no solo para gestionar cooperativas de reparto, sino también cooperativas en general. Posee *funcionalidades que permiten realizar tres clases de gestión cooperativa*:

a) Gestión documental para sociedades cooperativas.
b) Gestión y control integral de la información, comunicación, trabajo en equipo y análisis de datos.
c) Gestión específica para empresas de reparto.

En suma, aporta una herramienta digital «para las cooperativas que necesitan transparencia, que necesitan trazabilidad documental, agilidad documental y absorción de datos para que sea de los socios cooperativistas» (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024).

Respecto a la *propiedad* de la tecnología, el software descripto es propiedad de la cooperativa Gestcoop, la cual permite su usufructo sin costos a la cooperativa Givit. Cabe aclarar que esta decisión depende de la voluntad de Gestcoop, razón por la cual el modelo de propiedad establece interrogantes sobre las formas que puede adoptar en el futuro el vínculo de Givit con esta tecnología digital. A partir de los datos que aporta la plataforma, de forma diaria las repartidoras y los repartidores evalúan si se encuentran dentro del ratio de rentabilidad, a partir de lo cual establecen si se otorgan incentivos económicos. En base a estos datos, la cooperativa Givit también establece «mínimos productivos» y medidas de lo «mejor previsible» para evaluar la productividad (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024). Los datos que recopila la plataforma también son parte del servicio que Givit vende a restaurantes y otras empresas, las cuales, mediante el sistema de libro abierto, pueden acceder a las medidas de productividad de las personas repartidoras, al sistema de costos y rentabilidad de la cooperativa, así como a hábitos de consumo de los usuarios y las usuarias finales a través de mapas de calor.

El análisis comparativo de la dimensión tecnológica de estas cooperativas de plataformas permite identificar aportes diferenciados de los procesos de intercooperación. En el caso de CoopCycle, la forma de propiedad social y el manejo autónomo de la infraestructura tecnológica parecen estar asociados a una mayor adaptabilidad del sistema, así como a una mayor capacidad de expansión y apropiación por parte de una diversidad de cooperativas y contextos territoriales vinculados en red, lo que podría posibilitar expandir el alcance de la intercooperación. En contraste, en la experiencia de intercooperación entre Gestcoop y Givit, particularmente en lo referido a la provisión tecnológica, esta articulación parece fortalecer las capacidades de la cooperativa de reparto en términos de gestión y eficiencia operativa con menores márgenes de adaptabilidad y potencial de escala territorial. Sin embargo, dado que las tecnologías desarrolladas por Gestcoop se orientan a un sector cooperativo más amplio que el de reparto, las posibilidades de expansión del impacto de esta experiencia pueden diversificarse. Por último, la forma de propiedad de la tecnología digital de Gestcoop plantea interrogantes a futuro respecto a las posibilidades y a las condiciones de su uso por parte de Givit.

4.3. La dimensión organizativa de la intercooperación

En el caso de CoopCycle, para garantizar la participación democrática de los repartidores, la asociación fundadora creó la *federación de cooperativas de reparto*, aunque formalmente la *figura adoptada* por la cooperativa de plataforma sigue siendo la *asociación*. Tal como mencionamos, la conformación práctica de la federación ha sido concebida como una fase antes de la creación de una *cooperativa de múltiples actores*, que incluirá formalmente al grupo fundador, a los empleados y empleadas de CoopCycle —que se dedican al desarrollo de tecnología, coordinación, gestión administrativa y comercial, además de búsqueda de subvenciones, entre otras tareas— y a las cooperativas y colecti-

vos de reparto. En Francia, que es donde se radica formalmente la asociación, la figura jurídica que soporta experiencias cooperativas de actores múltiples es la Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC). Si bien formalmente la organización se encuentra inscripta en dicha jurisdicción, se trata de una federación que, como ya mencionamos, incluye experiencias de diversas partes del mundo, principalmente de Europa occidental.

En cuanto a la organización de la *gobernanza* de la cooperativa de plataforma, desde 2018, CoopCycle celebra asambleas generales anuales en Europa y también ha experimentado con herramientas de democracia digital para canalizar la toma de decisiones colectiva, así como facilitar los intercambios entre los colectivos de trabajadores y los participantes del proyecto. La toma de decisiones colectiva se centra en necesidades en torno al desarrollo y mantenimiento del software, el sistema de contribución económica de los miembros y los valores y principios de la federación. Cabe mencionar que durante nuestra investigación hemos registrado que, si bien varias personas que reparten también participan del desarrollo del software y, como mencionamos, las necesidades de desarrollo son debatidas en plenarios y talleres durante las asambleas generales de la federación, no existen instancias regulares de intercambio o coconstrucción entre la totalidad de la plantilla de software y la de reparto:

> Personas entrevistadas: Está el canal general [de Slack], que es por donde circulan noticias en general, pero nada que tenga que ver con nuestro trabajo. El único canal en donde sí hay más gente es el de *devs* [*devs* por *developers*, es decir, 'desarrolladores'], pero tampoco, no tenemos injerencia ahí.
> Entrevistadora: Veo que circulan votaciones en el Slack sobre temas que son relevantes, ¿ustedes se sienten interpelados? ¿Les han dicho «está bien que participen en eso»?
> Personas entrevistadas: No, nunca lo han mencionado, entonces nosotros no hemos participado de eso. […] Sentimos que no corresponde. (Entrevista a dos personas asociadas de una cooperativa tecnológica argentina que participa en el desarrollo del software, abril de 2025)

Además de la asamblea general, a partir de 2021, los colectivos de reparto eligen a sus integrantes del consejo directivo, de acuerdo con el principio de «una cooperativa, un voto». En el año 2024 el consejo estaba compuesto por 12 personas, en su mayoría provenientes de cooperativas de reparto.

En el caso de Givit Delivery Coop., la intercooperación surgió más bien de la incubación de la cooperativa de trabajo por parte de otra cooperativa de trabajo, Gestcoop. Hasta el año 2024 esta *colaboración «no se encontraba certificada»* (cursivas de la autora, entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024). Tal como mencionamos, mientras que Givit se encarga del reparto, Gestcoop asume la gestión integral. Así, en comparación con CoopCycle, la división de trabajo entre desarrollo tecnológico y reparto se vuelve más pronunciada. En el mediano plazo, se busca que esta intercooperación, al menos con las características de incubación que posee, se disuelva, pues, a medida que las trabajadoras y los trabajadores de Givit vayan ganando expe-

riencia, es deseable que Gestcoop no tenga que ocuparse de la gestión integral que en la actualidad les provee (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024).

Respecto a la *gobernanza*, Givit realiza asambleas en las que resulta central la toma de decisiones sobre la productividad basada en los datos recopilados por la plataforma digital. El Consejo Rector de la cooperativa se encuentra integrado por repartidores y repartidoras que, a través de la política de promoción y la decisión de los propios equipos de trabajo, pasan a ocupar posiciones de responsabilidad (entrevista a fundador y fundadora de Gestcoop, mayo de 2024). En este sentido, no se registra una dinámica de elecciones al Consejo a partir de la fórmula de «una persona asociada, un voto». En suma, ambas experiencias presentan formas de intercooperación distintivas. Mientras que CoopCycle despliega una federación de cooperativas de carácter transnacional, Givit y Gestcoop dan forma a una colaboración para la incubación cooperativa de carácter regional con proyección nacional.

4.4. Los modos de expansión cooperativa y su conceptualización

A partir del análisis integral de las tres dimensiones abordadas, a continuación buscaremos identificar los tipos de intercooperación que se despliegan y que a su vez constituyen modos de expansión cooperativa distintivos.

En el caso de CoopCycle, las características de la tecnología digital, en concreto, el software con licencia CoopyLeft, así como la estructura federada, dan cuenta de un predominio de la lógica de la proliferación (Lampinen et al., 2022; Pei, 2024), donde, a la vez que se expande el uso del software y la federación, las cooperativas locales mantienen su estructura, y la gobernanza de la federación permite dar forma a la cooperativa de plataforma, de modo que refleje las necesidades de las cooperativas. Sin embargo, aunque todas tienen derecho a un voto, vale la pena considerar la distribución del poder informal. Garantizar una plataforma transnacional inclusiva e igualitaria requiere prestar atención a los diferentes pesos que tienen las cooperativas para influir en los nuevos desarrollos, no solo según su tamaño (Gnisa, 2025), sino también según su ubicación geográfica (Kasparian, 2025). Sumado a esto, la forma que asume esta estructura intercooperativa no puede evitar que, en algunos colectivos de reparto que integran CoopCycle, los ingresos y los derechos laborales resulten insuficientes.

Por su parte, la colaboración entre Givit y Gestcoop se expande de acuerdo con un patrón más convencional de escalar, en el cual Givit constituye una única cooperativa que se expande numérica y geográficamente en España. En comparación con CoopCycle, la escala regional con proyección nacional puede resultar más sencilla, pues la tecnología digital no debe servir a diversos modelos de negocios de múltiples cooperativas. Sin embargo, la diferenciación institucional entre quienes desarrollan software y quienes lo utilizan puede cristalizar una división persistente entre los trabajadores y las trabajadoras tecnológicos y los de reparto, ambos afectados por la forma hegemónica que

adquiere el capitalismo en su fase de plataformas. En cuanto a la potencialidad de este modelo, resultan destacables los beneficios laborales que aporta para los repartidores la participación en un proceso de incubación cuya gestión integral se encuentra en manos de otra cooperativa que paulatinamente los forma y les transfiere responsabilidades.

En términos de escalar profundo (Moore et al., 2015), ambas experiencias sostienen un discurso fuerte de pertenencia a la economía social, así como prácticas de gestión democrática que, en términos de nuestra perspectiva de cambio social, constituyen ensanchamientos, no solo de peso numérico, sino también simbólico, de los espacios socioeconómicos que disputan lógicas, territorios y dominios capitalistas para instaurar experiencias orientadas a la igualdad y a la justicia económica. En este sentido, destaca que, al menos por ahora, ninguna de las dos experiencias haya optado por la multilocalización internacional o la franquicia social. Así, de modo más o menos formalizado, ambas buscan escalar no solo negocios cooperativos, sino también prácticas democráticas y de colaboración.

5. Conclusiones

El presente artículo se centró en las formas de intercooperación para expandir plataformas digitales de reparto, abordando las dimensiones económica, organizativa y tecnológica. Los casos de estudio fueron CoopCycle, una federación cooperativa transnacional, y Givit Delivery Coop., una cooperativa de reparto nacida de una colaboración de incubación cooperativa regional. Ambos casos representan iniciativas destacadas en términos de expansión y capacidad para desarrollar tecnologías digitales propias en el sector de reparto.

CoopCycle opera bajo una lógica de proliferación, utilizando una infraestructura descentralizada y una licencia de software CoopyLeft (propiedad social con limitante cooperativa y de la economía social) que facilita la circulación y la adaptación del software sin imponer un modelo de negocio, lo que permite autonomía a las cooperativas locales, así como participación democrática en la federación CoopCycle. Givit Delivery Coop. se expande geográficamente en España, apoyada por la incubación de Gestcoop, una cooperativa de impulso empresarial cuyo aporte resulta clave para comprender los beneficios laborales a los que acceden los repartidores y las repartidoras asociados.

En cuanto a las potencialidades de estos casos, podemos mencionar la ampliación del impacto democrático de estas experiencias, pues, en la acepción de escala en cuanto a profundidad cultural, ambas plataformas sostienen discursos y prácticas que disputan la hegemonía capitalista. Asimismo, permiten instaurar mejores condiciones laborales en el sector de reparto, sobre todo en el caso de Givit. Además, ambas formas de intercooperación profesionalizan el trabajo de reparto a través de la formación. Por último, de diversos modos, ambas experiencias expanden la apropiación tecnológica de trabajadores y trabajadoras no formados en el desarrollo de software y la autonomía digital de las experiencias cooperativas en la economía digital. Las personas repartidoras

no solo utilizan plataformas, sino que también aprenden y deciden sobre ellas. En el caso de CoopCycle, el tipo de licencia implica la disponibilidad de tecnologías digitales de propiedad social para el universo del cooperativismo y la economía social enfocado en el reparto. En el caso de Givit, si bien no se trata de un caso de propiedad social y habrá que constatar en el futuro cuáles serán las condiciones de acceso al software, destaca el hecho de que la cooperativa Gestcoop desarrolló tecnologías digitales especialmente pensadas no solo para el trabajo de reparto en su modalidad cooperativa, sino también para la gestión cooperativa en general.

Respecto a los desafíos, la intercooperación en sus diversos formatos requiere hacer lugar a las diferencias a la vez que se sostiene el proyecto compartido. Tal como mencionamos, el carácter transnacional de CoopCycle puede profundizar esta cuestión. Además, con diversas intensidades, en ambas experiencias continúa siendo un desafío la integración sustantiva del trabajo de desarrollo y de reparto. Esto resulta clave, porque tanto las cooperativas de plataformas como las investigaciones sobre ellas han tendido a centrarse en quienes brindan el servicio central del modelo de negocios, soslayando la importancia y la indagación sobre quienes desarrollan las tecnologías. Esta vacancia que representa potencialmente una tensión en las experiencias constituye una línea futura de indagación de gran relevancia. El impacto de las cooperativas de plataformas dependerá en gran medida de la capacidad de integrar en solidaridad a diversas clases de trabajadores y trabajadoras afectados por las dinámicas actuales del capitalismo digital.

Esta investigación se constituye en el basamento sobre el cual avanzar en futuras indagaciones que contribuyan a promover el debate sobre la escala cooperativa. En primer lugar, resulta central indagar en los modos en que las estructuras de intercooperación en la economía digital pueden garantizar la gobernanza democrática e inclusiva de los distintos actores involucrados, poniendo el foco no solo en los órganos formales, sino también en las dinámicas informales de la distribución del poder. En segundo lugar, cabe continuar investigando las formas que adquiere la intercooperación una vez finalice el tiempo de colaboración para la incubación en el caso de Givit. Resultará central registrar el período de transición y la forma que adquirirá la propiedad sobre las tecnologías digitales. Futuros análisis sobre las trayectorias de estas y otras experiencias de intercooperación en la economía digital nos permitirán abonar al camino de la expansión de las estructuras y las prácticas de empoderamiento social.

Agradecimientos

Agradezco a Agustina Súnico y Alejandro Fortuny-Sicart sus aportes, reflexiones y correcciones a borradores de este artículo. También agradezco a las trabajadoras, trabajadores, cooperativistas y activistas el tiempo brindado en entrevistas y conversaciones informales para reflexionar de forma conjunta. Finalmente, quisiera expresar mi gratitud a los coordinadores del monográfico.

Referencias bibliográficas

ACI (1995). *Identidad cooperativa: Nuestros principios y valores*. Recuperado de <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional> [Consulta: 12 de marzo de 2026]

Alquézar Crusellas, Raquel (2025). «Estrategias transformadoras en ciclologística para la incidencia política: El caso de Som Ecologística». *RES: Revista Española de Sociología*, 34(4), 1-18. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2025.278>

Ameigeiras, Aldo (2006). «El abordaje etnográfico en la investigación social». En: Vasilachis de Gialdino, Irene (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa, 107-151.

Atzeni, Maurizio y Cini, Lorenzo (2023). «New theories and politics for working class organizing in the gig and precarious world of work». *Economic and Industrial Democracy*, 45(3), 937-958. <https://doi.org/10.1177/0143831x231201009>

Barandiaran, Xabier y Lezaun, Javier (2017). «The Mondragón Experience». En: Michie, Jonathan; Blasi, Joseph y Borzaga, Carlo (comps.). *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-owned Business*. Oxford: Oxford University Press, 279-294. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199684977.001.0001>

Bunders, Damion (2023). «Silicon law of oligarchy: Patterns of member participation in the decision-making of platform cooperatives». *Socio-Economic Review*, 00(0), 1-20. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad058>

Bustillos, Daniel; González, Eloy y Viornery, Jimena (2022). *Informe: Rodando juntas*. Ciudad de México: TDP/Ideamos/BID/BID Lab.

Cellard, André (2008). «A análise documental». En: Poupart, Jean et al. (comps.): *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 295-316.

Chakrabarty, Dipesh (2008). *Al margen de Europa: Pensamiento poscolonial y diferencia histórica*. Barcelona: Tusquets.

CoopCycle (2023). *Resumen y propuestas del seminario*.

— (2025). *CoopCycle Annual Meeting 2025*.

Corradi, Florencia (2023). «Estrategias organizativas de los/as trabajadores/as de plataformas de reparto: Desafíos, obstáculos y demandas». En: Maldován Bonelli, Johanna y Bono, Andrea del (comps.). *Cuando el trabajo se vuelve esencial: Incertidumbre y encrucijadas de vida en ocupaciones precarias*. Buenos Aires: Miño Dávila, 133-152.

Costek Abílio, Ludmila (2023). «Uberization: The Periphery as the Future of Work?». En: Huws, Ursula y Surie, Aditi (eds.). *Platformization and Informality: Pathways of Change, Alteration, and Transformation*. Londres: Palgrave, 13-45. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-11462-5_5>

Crenshaw, Kimberlé (1989). «Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics». *University of Chicago Legal Forum*, 1(8). Recuperado de <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8> [Consulta: 12 de marzo de 2026]

Eccher, Laura; Fortuny-Sicart, Alejandro y Guichoux, Arthur (2026). «Crossed perspectives on grey zones and ambivalences in bike delivery platform cooperatives:

The case of Mensakas as a member of the CoopCycle Federation and platform cooperative». *Internet Policy Review*, 15(1). <https://doi.org/10.14763/2026.1.2065>

Elbert, Rodolfo y Negri, Sofía (2022). «Tuiteando contra el capital: Nuevas formas de protesta digital de trabajadores de plataformas de delivery en Argentina durante la pandemia de COVID-19». *Estudios del Trabajo*, 64.

«Emprendedores granadinos crean Dataloc, una plataforma de gestión y analítica para flotas de última milla». *Tribuna de Andalucía* (16 de diciembre de 2022). Recuperado de <https://www.tribunadeandalucia.es/emprendedores-granadinos-crean-dataloc-una-plataforma-de-gestion-y-analitica-para-flotas-de-ultima-milla/> [Consulta: 12 de marzo de 2026]

Eynaud, Philippe; Vercher-Chaptal, Corinne y Wanner, Prosper (2024). «The countermovement in the digital economy: The travel sector midway between platform cooperativism and platform substantivism». *ROR: Revue de l'Organisation Responsable*, 4, 11-25. <https://doi.org/10.54695/ror.194.0011>

Fortuny-Sicart, Alejandro (2025). *From the problematisation of multinational organisational models to self-management: The case of a worker recovered enterprise and a platform cooperative* [Tesis de doctorado]. Universidad de Vigo.

Fuster Morell, Mayo; Espelt, Ricard y Renau Cano, Melissa (2021). «Cooperativismo de plataforma: Análisis de las cualidades democráticas del cooperativismo como alternativa económica en entornos digitales». *CIRIEC-España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 102, 5-31. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.102.18429>

Garza Toledo, Enrique de la (2011). «Introducción: Construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásicos como problema». En: Garza Toledo, Enrique de la (coord.). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. Tomo I. Madrid: Plaza y Valdés Editores, 11-21.

Gibson-Graham, J. K. (2006a). *The End of Capitalism (As We Knew It): A Feminist Critique of Political Economy*. Mineápolis: University of Minnesota Press.

— (2006b). *A Postcapitalist Politics*. Mineápolis: University of Minnesota Press.

Gigena, Hernán y Muñoz Cancela, Cecilia (2021). «Cooperativas de plataformas como estrategias de desarrollo local: La experiencia CoopCycle Argentina». En: Altschuler, Bárbara et al. (eds.). *Gestión de iniciativas económicas colaborativas y economía social y solidaria*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes / Moreno: Universidad Nacional de Moreno, 52-63.

Gnisa, Felix (2025). «Social choices in platform design: Technology from a workers' standpoint in digital platform cooperatives». *Work in the Global Economy*, 5(3), 404-427. <https://doi.org/10.1332/27324176y2025d000000038>

Grohmann, Rafael (2023). «Not just platform, nor cooperatives: Worker-owned technologies from below». *Communication, Culture and Critique*, 16(4), 274-282. <https://doi.org/10.1093/ccc/tcad036>

Grohmann, Rafael; Mendonca, Mateus y Woodcock, Jamie (2023). «Communication and work from below: The role of communication in organizing delivery platform workers». *International Journal of Communication*, 17, 3919-3937.

Guber, Rosana (2012). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Guichoux, Arthur (2024). «David against Goliath: From riders' protest to platform cooperativism». *The Economic and Labour Relations Review*, 34(4), 1-20. <https://doi.org/10.1017/elr.2023.48>

Haidar, Julieta (2024). «La dimensión olvidada en los estudios sobre trabajo de plataformas: La subjetividad de quienes trabajan». *Estudios Sociológicos*, 42, 1-22. <https://doi.org/10.24201/es.2024v42.e2336>

Haidar, Julieta; Diana Menéndez, Nicolás y Arias, Cora (2020). «La organización vence al algoritmo (?): Plataformas de reparto y procesos de organización de los trabajadores de delivery en Argentina». *Pilquen*, 23(4), 15-28.

Jarrett, Kylie (2022). *Digital Labor.* Nueva York: Polity.

Kasparian, Denise (2022). «La implementación local de cooperativas de plataforma». *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)*, 1(14), 107-148. <https://doi.org/10.56503/cesot/n.14(2022)p.107-148>

— (2024). «How do platform co-ops work?: Social empowerment challenges from the implementation of CoopCycle in Argentina». *International Review of Applied Economics*, 39(2-3), 441-458. <https://doi.org/10.1080/02692171.2024.2433443>

— (2025). «Avenues for social empowerment: The cooperative model for app-based food delivery and beyond». En: Vandaele, K. y Rainone, S. (eds.). *The Elgar companion to regulating platform work: Insights from the food delivery sector*. Cheltenham: Edward Elgar, 234-252. <https://doi.org/10.4337/9781035321148.00024>

Kasparian, Denise y Súnico, Agustina (2022). «Acción colectiva en torno a las plataformas digitales en la Argentina». *Sociología del Trabajo*, 101, 369-386. <https://doi.org/10.5209/stra.79781>

Köhler, Holm-Detlev (2020). «Las relaciones laborales en la economía de plataformas». *Sociología del Trabajo*, 96, 23-33. <https://doi.org/10.5209/stra.69928>

Lampinen, Airi; Light, Ann; Rossitto, Chiara; Fedosov, Aanton; Bassetti, Chiara; Bernat, Anikó; Travlou, Penny y Avram, Gabriela (2022). «Processes of Proliferation: Impact Beyond Scaling in Sharing and Collaborative Economies». *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, 6, GROUP, artículo 41. <https://doi.org/10.1145/3492860>

Luzarraga, José María e Irizar, Iñazio (2012). «La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragón». *Ekonomiaz*, 79, 114-145. <https://doi.org/10.69810/ekz.1118>

Mannan, Morshed (2019). *Everything Old is New Again*. Platform Cooperativism Consortium. Institute for the Cooperative Digital Economy.

Mannan, Morshed y Pek, Simon (2023). «Platform cooperatives and the dilemmas of platform worker-member participation». *New Technology, Work and Employment*, 1-19. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12273>

Marrone, Marco y Finotto, Vladi (2019). «Challenging Goliath: Informal Unionism and Digital Platforms in the Food Delivery Sector. The Case of Riders Union Bologna». *Partecipazione e Conflitto: The Open Journal of Sociopolitical Studies*, 12(3), 691-716.

Martins Rodrigues, Julia y Schneider, Nathan (2022). «Scaling Co-operatives Through a Multi-Stakeholder Network: A Case Study in the Colorado Solar Energy Industry». *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 10(2), 29-53. <https://doi.org/10.5947/jeod.2021.008>

McCann, Duncan y Yazici, Edanur (2018). *Disrupting Together: The Challenges (and Opportunities) for Platform Co-Operatives*. Londres: New Economics Foundation.

Míguez, Pablo y Filipetto, Sonia (2022). «Plataformas y trabajo en el capitalismo contemporáneo: Una aproximación histórica y teórica». *Revista Tlatelolco.* <https://doi.org/10.22201/puedjs.29927099e.2024-1e.11>

Moore, Michele-Lee; Riddell, Darcy y Vocisano, Dana (2015). «Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation». *The Journal of Corporate Citizenship*, 58, 67-84. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2015.ju.00009>

Muñoz Cancela, Cecilia (2025). *Incubating new narratives in the solidarity economy through social technology: Lessons from the Chasqui Project*. Nueva York: Platform Cooperativism Consortium. Institute for the Cooperative Digital Economy.

Muñoz Cancela, Cecilia; Kasparian, Denise y Grasas, Julieta (2023). «Análisis socio-técnico de la implementación argentina de la plataforma cooperativa CoopCycle». *Otra Economía*, 16(29), 41-59.

Pei, Lucy (2024). «Scalar Devices of a Global Movement of GigWorker Activists: Nonscalability and the Possibilities of Proliferation». *CSCW Companion '24*, 9-13. <https://doi.org/10.1145/3678884.3681860>

Poveda, Juan Esteban (2025). «Givit, la mayor cooperativa de delivery de Europa, crece al 60% y prevé 15 millones de negocio». *elEconomista.es* (26 de junio). Recuperado de <https://www.eleconomista.es/infraestructuras-servicios/noticias/13434467/06/25/givit-la-mayor-cooperativa-de-delivery-de-europa-crece-al-60-y-preve-15-millones-de-negocio.html> [Consulta: 12 de marzo de 2026]

Rafélis de Broves, Olivier; Kang, Minhyoung; Grohmann, Rafael; Barcellos, Victor; Gomes Mano, Felipe; Yoon, Cheoki y Jamil, Rabih (2024). «Workers organizing in the platform economy: Local forms and global trends of collective action». *Sociology Compass*, e13188. <https://doi.org/10.1111/soc4.13188>

Rikap, Cecilia (2023). «Inteligencia artificial: Reemplazo, hibridación…, ¿progreso?». *Nueva Sociedad*, 307.

Sá-Silva, Jackson Ronie; Almeida, Cristóvão Domingos de y Guindani, Joel Felipe (2009). «Pesquisa documental: Pistas teóricas e metodológicas». *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15. <https://doi.org/10.63595/rbhcs.v1i1.10351>

Salvagni, Julice; Grohmann, Rafael y Matos, Evilin (2022). «Gendering Platform Cooperativism: The Rise of Women-Owned Rider Co-Operatives in Brazil and Spain». *Gender and Development*, 30, 707-724. <https://doi.org/10.1080/13552074.2022.2131254>

Sandoval, Marisol (2020). «Entrepreneurial Activism?: Platform Cooperativism between Subversion and Co-optation». *Critical Sociology*, 46(6), 801-817. <https://doi.org/10.1177/0896920519870577>

Scasserra, Sofía y Partenio, Florencia (2021). «Precarización del trabajo y estrategias de trabajadoras en plataformas digitales: Trabajo desde el hogar, organización sindical y disputa por derechos en el contexto de la pandemia del Covid-19». *Sociologías*, 23(57), 174-206. <https://doi.org/10.1590/15174522-112307>

Schneider, Nathan (21 de mayo, 2016). *Platform Cooperativism as a Critique of Open-Source*. The Internet of Ownership.

Scholz, Trebor (2016). *Cooperativismo de Plataforma: Desafiando la economía colaborativa corporativa*. Barcelona: Internet Interdisciplinary Institute / Universitat Oberta de Catalunya.

— (2023). *Own This: How Platform Cooperatives Liberate Workers and Democratize the Internet*. Nueva York: Verso.

Soriano, Cheryl Ruth y Cabañes, Jason Vincent A. (2023). «Solidaristic formations among cloud workers in the platform economy: Entrepreneurial logics with resistant identities». En: Flew, Terry; Holt, Jennifer y Thomas, Julian (eds.). *The SAGE Handbook of the Digital Media Economy*. Londres: Thousand Oaks / Nueva Delhi-Singapur: Sage, 426-445. <https://doi.org/10.4135/9781529757170.n23>

Soto Aliaga, Nuria (2023). *Riders on the Storm: Trabajadores de plataformas de delivery en lucha.* Madrid: La Laboratoria y Traficantes de Sueños.

Spicer, Jason (2018). *Exceptionally Un-American?: Why Co-operative Enterprises Struggle in the United States, But Scale Elsewhere* [Tesis doctoral en Filosofía en Economía Política]. Department of Urban Studies and Planning. Massachusetts Institute of Technology.

Srnicek, Nick (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.

Stake, Robert (2013). «Estudios de casos cualitativos». En: Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonna S. (eds.). *Manual Sage de Investigación Cualitativa*. Volumen III: *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Gedisa, 154-197.

Thomas, Hernán; Becerra, Lucas y Bidinost, Agustín (2019). «¿Cómo funcionan las tecnologías?: Alianzas socio-técnicas y procesos de construcción de funcionamiento en el análisis histórico». *Pasado Abierto*, 10, 127-158.

Valles, Miguel (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis Editorial.

Vandaele, Kurt (2021). «Collective resistance and organizational creativity amongst Europe's platform workers: A new power in the labour movement?». En: Haidar, Julieta y Keune, Maarten (eds.). *Work and labour relations in global platform capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar / Ginebra: OIT, 206-235. <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00019>

Weinstein, Barbara (2013). «Pensando la historia más allá de la nación: La historiografía de América Latina y la perspectiva transnacional». *Aletheia*, 3(6).

Wright, Erik Olin (2015). *Construyendo utopías reales*. Madrid: Akal.

— (2019). *Cómo ser anticapitalista en el siglo xxi*. Madrid: Akal.

Zukerfeld, Mariano (2020). «Bits, plataformas y autómatas: Las tendencias del trabajo en el capitalismo informacional». *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 4(7), 1-50.

Zukerfeld, Mariano; Yansen, Guillermina; Dughera, Lucila; Rabosto, Andrés y Lamaletto, Lucas (2024). «Digitalización, plataformización y automatización del trabajo en los sectores del software, la producción audiovisual, la docencia, el reparto y el empleo doméstico: Indagaciones preliminares y avances de investigación». *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 17.

Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)

Papers 2026, 111(4)
1-27

Hybrid work and working-time flexibility: a comparative analysis of ten organisations in four countries with different industrial relations and working-time regimes

Maria Caprile
Notus-asr
0000-0002-9738-9301; maria.caprile@notus-asr.org

Juan Arasanz Díaz
Notus-asr
0000-0002-5778-3566; juan.arasanz@notus-asr.org

Jan Bednorz
Visionary Analytics & University of Tartu
0000-0001-7133-011X; jan.bednorz@ut.ee

Jorge Cabrita
Eurofound
0000-0002-7302-2898; jorge.cabrita@eurofound.europa.eu

Austėja Makarevičiūtė
Visionary Analytics
a.makareviciute@inovacijuagentura.lt

Audronė Sadauskaitė
Visionary Analytics
0000-0002-4779-697X; audrone@visionary.lt

Pablo Sanz
University of Zaragoza
0000-0001-6061-8556; p.sanz@unizar.es

© the authors

Received: 06-12-2025
Accepted: 18-09-2026
Published: 15-10-2026

Recommended citation: Caprile, Maria; Arasanz Díaz, Juan; Bednorz, Jan; Cabrita, Jorge; Makarevičiūtė, Austėja; Sadauskaitė, Audronė and Sanz, Pablo (2026). "Hybrid work and working-time flexibility: a comparative analysis of ten organisations in four countries with different industrial relations and working-time regimes". *Papers*, 111(4), e3553. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3553>

Abstract

The objective of this article is to analyse the consequences of hybrid work on working time and work-life balance. In doing so, the article analyses the implication of three elements which, according to previous research, can influence or mediate the relationship between hybrid work and working time/work-life balance. First, management approaches towards hybrid work and working-time flexibility. Second, axes of inequality (gender and occupational inequality) that shape the teleworking experience. Third, the article considers institutional context factors, with a focus on implications associated with different industrial relations and working-time regimes. The article uses a comparative analysis of ten exploratory company case studies on hybrid work in the post-COVID-19 pandemic period conducted in four countries that represent different industrial relations and working-time regimes (Austria, Finland, Lithuania, and Spain). The results show that hybrid work generally improves work-life balance through commute-time savings, greater autonomy, and enhanced capacity to accommodate private responsibilities. However, it also facilitates longer, fragmented, and less visible working time. Our results indicate that the effects of hybrid work are mainly mediated by management practices that are contingent on the institutional context. Our results also show that hybrid work can both reduce and promote gender inequality.

Keywords: hybrid work; work intensification; always-on work culture; work; autonomy; collective bargaining; social dialogue

Resumen. *El trabajo híbrido y la flexibilidad horaria: un análisis comparativo de diez organizaciones de cuatro países con diferentes regímenes de relaciones laborales y de tiempo de trabajo*

El objetivo de este artículo es analizar las consecuencias del trabajo híbrido en el tiempo de trabajo y la conciliación entre la vida laboral y la personal. Para ello, el artículo analiza las implicaciones de tres elementos que, según investigaciones previas, pueden influir o mediar en la relación entre el trabajo híbrido y los tiempos de trabajo, cuidado y descanso. En primer lugar, los enfoques de gestión respecto al trabajo híbrido y la flexibilidad de la jornada laboral. En segundo lugar, los ejes de desigualdad (de género y ocupacional) que determinan la experiencia del teletrabajo. En tercer lugar, el artículo tiene en cuenta factores del contexto institucional y se centra en las implicaciones asociadas a los diferentes regímenes de relaciones laborales y de tiempos de trabajo. El trabajo se basa en un análisis comparativo de diez estudios de caso exploratorios en empresas que gestionan trabajo híbrido en el periodo posterior a la pandemia de COVID-19. Los casos fueron estudiados en cuatro países representativos de diferentes regímenes de relaciones laborales y de tiempo de trabajo (Austria, Finlandia, Lituania y España). Los resultados muestran que el trabajo híbrido mejora, en general, la conciliación entre la vida laboral y la personal gracias al ahorro en el tiempo de desplazamiento, a una mayor autonomía y a una mayor capacidad para conciliar las responsabilidades privadas. Sin embargo, también propicia jornadas laborales más largas, fragmentadas y menos visibles. Nuestros resultados indican que los efectos del trabajo híbrido están mediados principalmente por prácticas de gestión que dependen del contexto institucional. Nuestros resultados también muestran que el trabajo híbrido tanto puede reducir como potenciar la desigualdad de género.

Palabras clave: trabajo híbrido; intensificación del trabajo; cultura laboral de disponibilidad permanente; trabajo; autonomía; negociación colectiva; diálogo social

Summary

1. Introduction
2. Literature review
3. Methodology
4. Results
5. Comparative analysis of the ten case studies
6. Conclusions
Bibliographical references

1. Introduction

Hybrid work, in which employees alternate between office-based and remote work, is one of the lasting legacies of the pandemic. Labour force survey data[1] reveal that the percentage of EU27 employees working from home 'at least sometimes'[2] doubled during the pandemic (from 11.1% in 2019 to 22% in 2021) and subsequently remained stable at a slightly lower level (20.3% in 2024). The proportion of employees working from home at least half of the workdays was around 3% throughout the 2010s, peaking at 12.3% in 2021 before gradually declining to 7.4% by 2024. Concurrently, the proportion of employees who work from home 'sometimes' increased from 7.9% in 2019 to 13% in 2023.

There is a large consensus that remote work will persist, as it potentially offers enduring benefits for both organisations and workers (Eurofound, 2023a). However, research has also identified potential drawbacks. In the context of work intensification and expansion of an 'always-on' work culture, workers with remote work arrangements may not have a supportive work environment for work-life balance and be more at risk of working longer hours and with more unpredictable schedules than onsite workers, with negative implications for their working conditions, work-life balance, and health (Chung, 2022; Kao et al., 2020; Karimikia et al., 2021). Moreover, research also indicates that remote work may reproduce or even exacerbate social and gender inequalities (Romens et al., 2025). In parallel, cross-country comparative research has argued that institutional context shapes the overall quality of working conditions (Gallie, 2007; Anttila et al., 2015).

The objective of this article is to analyse, through an exploratory case study approach (Yin, 2018), the consequences of hybrid work on working time and

1. Eurostat, European Labour Force Survey (EU LFS) [lfsa_ehomp]. Data refer to the 15-64 age range. EU-LFS only refers to 'work from home', excluding other locations for remote work (e.g. working at coworking spaces, while commuting or while travelling).
2. Eurostat measures the frequency of remote work over a four-week reference period and defines the following categories: 'Usually working from home' (doing productive, job-related work at home for at least half of the days worked within the 4-week reference period); 'sometimes working from home' (doing productive, job-related work at home for less than half of the days worked, but at least for one hour within the 4-week reference period). The category 'at least sometimes' is extensively used in quantitative research on telework and results from adding the total of both "Usually" and "Sometimes" categories.

work-life balance. In doing so, the article analyses the implication of three elements which, according to previous research, can influence or mediate the relationship between hybrid work and working time/work-life balance. First, management approaches towards hybrid work and working-time flexibility. Second, axes of inequality (such as gender and occupational inequality) that shape the teleworking experience. Third, the article considers institutional context factors, with a focus on implications associated with different industrial relations and working-time regimes.

2. Literature review

2.1. Remote work: effects on working time and work-life balance

Hybrid work consists of organising work in such a way that it can be performed partly onsite and partly remotely (Eurofound, 2023a). This involves changes in work organisation practices through three salient features: increased flexibility of space and time; intensive use of technologies and digital tools enabling individuals to work in synchronous or asynchronous ways; and the rearrangement of team coordination and communication practices.

Research has recognised the crucial impact of remote work on working time and work-life balance. The main point of debate is whether the reduced commute time and the increased working-time flexibility while working remotely actually enhance workers' autonomy to accommodate job demands and personal life. However, findings are mixed. The bulk of pre-pandemic literature finds that remote work arrangements may turn out to be a 'double-edged sword' for working time and work-life balance (Beauregard and Canonico, 2019; Dén-Nagy, 2014). Research based on EWCS data, (Eurofound and ILO, 2017; Eurofound 2018, 2022) finds mixed evidence of the impact of working from home on work-life balance before and during the pandemic. 'Employees working from home at least several times a month' (see footnote 2 for the definition of this category) are more likely than onsite workers to work longer, more irregular schedules, including during evenings, nights, and weekends. Additional hours performed remotely are most often not compensated with pay or time off. Overall, these studies point to the blurring of boundaries between home and work domains, although many workers perceived a positive impact on work-life balance, especially those who have young children.

These mixed results appear to be related to different phenomena. The following sections revise previous studies on three key elements that influence or mediate the relationship between hybrid work and working time/work-life balance: management policies towards hybrid work; axes of inequality; and contextual/institutional factors.

2.2. Management approaches

The literature highlights four aspects in the management of hybrid work rules and practices within organisations (i.e. hybrid work regimes).

First, eligibility criteria. Overall, research indicates that transparent eligibility criteria and procedures promote equitable access to remote work opportunities, improving working conditions (Kossek et al., 2023; Touzet, 2023; Eurofound, 2023c).

Second, the *proportion of working time allowed to be spent remotely* ranges from an office-first approach to a remote-first approach. As a hybrid model moves away from on-site work, the impact of hybrid work on working conditions becomes more significant, requiring managers to adapt their organizational practices (Gratton, 2021; Lake, 2023). Moreover, the frequency of telework has implications for working time and work-life balance. Research highlights that hybrid work enables employees to maximise the benefits of flexibility in working hours and work-life balance, whilst mitigating isolation costs in fully remote working models (Junça Silva y Lopes, 2025). In contrast, high-frequency telework triggers the "autonomy paradox" phenomenon (Mazmanian et al., 2013), blurring boundaries and extending work hours due to expectations of being constantly available and fears of being overlooked (Weintert et al., 2015).

Third, attention has been drawn to whether approval decisions for remote work arrangements are centralised or decentralised, allowing flexibility at team level. Smite et al. (2022, 2023) highlights trade-offs between centralised and decentralised hybrid work regimes in terms of equality versus adaptation to different operational team needs and different individual needs and preferences.

Fourth, research suggests that work-life balance is contingent on teleworkers having autonomy over their schedules and not being expected to remain available or work outside regular hours (Ojala et al., 2014, Abendroth and Schwarz, 2023, Yang et al., 2023). The poor quality of teleworkers' working time is associated with work intensification and the 'always-on' work culture (Van Zoonen et al., 2021; Eurofound 2023; Howcroft et al., 2025). EWCS 2024 data reveal that 4 in 10 employees in hybrid work arrangements worked during rest time to meet job demands several times a month, compared to 1 in 10 onsite employees (Eurofound 2025). Research distinguishes between supplementing onsite work ('informal' or 'unregulated' remote work to perform additional work hours) and substituting onsite work (that is, formal remote work regulated through individual agreement with the employer, including verbal agreement with the line manager). Sustained additional remote work hours lead to work-life conflict and affect health, especially for women due to gender norms and the unequal division of care and domestic work (Ojala et al., 2014, Abendroth and Schwarz, 2023, Yang et al., 2023).

Kossek and Kelliher (2023), point to the need for collectively negotiated approaches in order to guarantee equality in access and enhance legal provisions on the right to request flexible working opportunities. In addition, they advocate for the need to expand the content of these arrangements beyond traditional forms of working time and place flexibility to facilitate the supervision of other forms of work-non-work boundaries related to workload and connectivity (the right to disconnect).

2.3. Axes of inequality

Unlike management literature, which primarily addresses remote work through the lens of productivity and employee engagement, sociological literature focuses on analysing why and how remote work reproduces or exacerbates social and gender inequalities (Romens et al., 2025). From this perspective, telework policies are mediated by pre-existing gender, occupational and social inequalities that condition both access to telework and teleworking experience regarding working time and work-life balance.

Empirical research shows that remote work has both enabled and constrained gender inequality. On the one hand, telework has helped many women balance professional and caregiving responsibilities, reducing constraints of the "ideal worker" model that assumes constant availability (Chung et al., 2021). Longitudinal studies indicate that telework and workers' autonomy to organise working time have helped mothers remain employed, avoid part-time work, and potentially gain long-term career advancement and higher wages (Chung and van der Horst, 2018; Arntz et al. 2022; Harrington and Kahn, 2025). On the other hand, research has shown that the offer and uptake of remote work are gendered, and that remote work affected working time, work-life balance and well-being (Lott and Abendroth, 2020). Pre-pandemic (Franklin et al. 2022) and pandemic studies (Moreno-Colom et al., 2023; Yavorsky et al, 2021; Blaskó et al 2020; Chung and Van der Lippe,2020) showed telework negatively affected the quality of working time, health and wellbeing, more for women than men because it exacerbated existing gender inequalities in care and household responsibilities.

The issue of occupational inequalities influencing access to telework has been less explored. Most studies refer to a managerial lack of trust and a reluctance to lose direct control, which reinforces occupational stratification (Chung 2022; Lott, 2015; Sewell and Taskin, 2015; Breda et al., 2026). Equity issues across occupations may arise due to discretionary practices and stigma, even when formal equitable policies are in place. The growing number of technicians and, notably, clerical workers adopting this work arrangement suggests a certain erosion of managers' hierarchical biases and stigma against telework in lower-skilled occupations. In this regard, Chung's (2024) multilevel analysis of the EWCTS 2021 data across 30 countries indicates a significant shift compared to the pre-pandemic situation. Clerical support workers are as likely to telework as other white-collar workers when all control factors are considered, and this is associated with the fact that women are more likely to telework than men, all else equal.

Regarding social class, some studies have suggested that economic capital—particularly the conditions under which paid work was carried out during the pandemic—significantly influenced individuals' experiences of teleworking (EU-OSHA, 2021b). Other studies that intersect class and gender show that telework increases intersectional inequalities. This is because teleworking

mothers with limited economic and social capital must carry out their jobs in poor working conditions, with children present and in spaces that are not well-prepared for working (Romens et al., 2025)

2.4. Institutional context of hybrid work: understanding differences in EU countries

Hybrid work, as well as other flexible work arrangements, is not used in a vacuum, and the institutional and cultural context in which it is used matters (Chung, 2022). Despite common pressures associated with work intensification, digitalisation and the expansion of hybrid work, national variations persist and distinct working time and telework regimes are identified in the European countries (Anttila et al., 2015; Eurofound, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026).

Comparative research has consistently shown the existence of four main country clusters in Europe which diverge in terms of the prevalence of telework and, more generally, the type or forms and purpose of flexible work arrangements used (company oriented vs. employee oriented, etc.); the institutional regulation with regard to 'substantive rules' (i.e. protective versus promoting approach, etc.) and 'procedural rules' (i.e., if the rules are mainly developed by the state, the market, or the social partners through collective agreements); and the impact of telework and flexible work arrangements on gender division and the everyday lives of individual employees (Chung and Tijdens, 2013; Anttila et al., 2015; Chung y Van der Lippe, 2018; Eurofound, 2018, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026).

In the Nordic countries, employees are more likely to work in remote and flexible working-time arrangements. Flexible arrangements tend to be driven by employee and employer needs (employees often enjoy autonomy to organise their working time, etc.) based on rules underpinned by collective bargaining and social dialogue (Anttila et al., 2015; Chung y Tijdens, 2013; Eurofound, 2022). There is no statutory legislation on telework and working time (the right to disconnect, the right to request telework etc.). Trade unions deem it unnecessary, given their capacity to collectively regulate and enforce flexible arrangements at company level (Eurofound, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026).

In Western-Central European countries, there is also a high prevalence of telework. Nevertheless, in contrast with the Nordic cluster, previous research has found that there is a gendered pattern of working-time flexibility (women are overrepresented in part-time work) (Anttila et al., 2015; Chung and Tijdens, 2013; Chung y Van der Lippe, 2018). Also, there is a different regulatory framework on telework which combines both collective bargaining and statutory legislation (Eurofound, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026).

Eastern and Southern European countries show the lowest telework prevalence in the European Union (Sanz de Miguel et al., 2026). Employees in these countries often face 'company-driven' flexibility policies: higher working-time

variability and unsocial working time but lower employees' working-time autonomy (Anttila et al., 2015; Sanz de Miguel et al., 2026). These two clusters diverge regarding institutional regulation. Eastern European countries regulate telework only through statutory legislation (collective bargaining coverage is low in these countries) and follow a promoting approach where legislation mainly provides for telework access (Eurofound, 2020, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026). In contrast, Southern European countries' legislation has recently followed a "protective approach" (Eurofound, 2020, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026). In 2022, all Southern European countries (Greece, Spain, Italy and Portugal) established the right to disconnect, with a focus on telework. This is the cluster in which most countries have regulated the right to request telework (in order to prevent discrimination) and are developing stricter working time recording requirements to prevent employer abuses (Eurofound, 2020, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026).

Comparative research shows the importance of institutional dimensions in shaping the rules, practices and effects related to hybrid work. National industrial relation systems determine the extent to which hybrid work arrangements are regulated through collective bargaining, statutory legislation and/or unilateral market mechanisms. Those institutions affect the type and orientation of policies implemented at company level, since countries relying on collective bargaining show more balanced flexibility policies (Chung and Tijdens, 2013; Sanz de Miguel et al., 2026). Finally, gendered divisions of labour and normative views about women and men (especially the roles of mothers and fathers) shape how remote work is performed and viewed by employers and employees, and consequently its outcomes in terms of working time and work-life balance (Chung y Van der Lippe, 2018). For instance, comparative research of Poland and Sweden has highlighted the importance of gender norms and family support policies ('care regime') in understanding differences in how mothers and fathers use telework to balance work with leisure and caring responsibilities (Kurowska, 2020).

3. Methodology

A comparative analysis of ten *exploratory* case studies (Yin, 2018) on hybrid work was carried out to analyse the regulation and management of hybrid work and the implications for working time and work-life balance.

The case studies were carried out between October 2023 and April 2024. Each case study referred to one organisation and consisted of interviews with individuals representing three profiles—employer representative, employee representative, and line manager—and a focus group with at least four hybrid workers. Employer representatives were either chief executive officers or human resources managers; employee representatives were members of the works council, other representative bodies, or trade unions; and all line managers had supervisory responsibility over a working team or department. Employee representatives were present in all selected organisations except in a medium-sized

Table 1. Number of interviews by role

Role of interviewees	Number of interviewees
Employer representative	11
Employee representative	12
Line manager	10
Employee (interviewed in a focus group or individually)	42
Total	75

Source: Authors based on case studies.

Lithuanian company.[3] In a few instances, the focus group had to be replaced by individual interviews with workers because of difficulties in setting a suitable date for all participants. The case studies were informed by 47 one-to-one interviews and seven focus groups with workers, involving a total of 75 participants (see Table 1). Most interviews and all focus groups were conducted online.[4] In addition to budget constraints, this method was found to be more adequate for conducting focus groups with distributed employees. Fieldwork information was supplemented by documentation provided by the organisations investigated and additional desk research.

The interviews with the management and workers' representatives were conducted at the organisation level because, in all instances, this was the level at which hybrid work had been designed and adopted. Identifying the unit of analysis for interviews with line managers and workers required a more focused approach in some organisations, due to variations in hybrid work across areas and departments. The unit of analysis was agreed upon with management representatives on a case-per-case basis. In some instances, it was the whole organisation; in others, it was a department or a specific group of employees (see Table 2). Participants in the focus group were selected to represent the diversity of socio-demographic characteristics (e.g. age, gender), occupational profiles, and hybrid work arrangements in the unit of analysis. This multilayered approach was intended to provide a balanced account of how hybrid work had been designed, managed, and experienced in each organisation, involving different participants in its assessment. Women were overrepresented in the organisations analysed, accounting for two thirds of the employees who participated in the focus groups and interviews. As regards occupations, skilled jobs were most prevalent. Approximately three quarters of the participant employees were in skilled jobs.

The interviews and focus groups were based on a semi-structured interview guide focused on three aspects: regulation and management of hybrid work, organisational performance and related outcomes, and working conditions. Questions were adapted to each type of participant interviewed. Interview guidelines were initially drafted in English (as they were discussed and agreed

3. Employee representation is very rare in Lithuanian SMEs.
4. Seven one-to-one interviews were conducted in-person, 40 were conducted online.

Table 2. Characteristics of the selected organisations and units of analysis of the case studies

	Country	Organisation	Ownership structure	Sector (NACE)	Total number of employees (circa)	Employee representative body	Unit of analysis (number of employees in the unit of analysis; circa)
AT1	Austria	Bank	Joint stock company	NACE 64 Financial service activities, except insurance and pension funding	>40,000	Works council	Headquarters (3,000)
AT2	Austria	Federal ministry	Public	NACE 84 Public administration and defence; compulsory social security	1,700	Staff council	Central administration (1,000)
FI1	Finland	State agency	Public	NACE 84.11 General public administration activities	>5,000	Trade union association and OSH representative	Whole organisation
FI2	Finland	Temporary employment company	Limited company	NACE 78.20 Temporary employment agency activities and other human resource provisions	12,000	OSH representative and committee	Internal staff (170-250)
ES1	Spain	Insurance company	Limited company	NACE 65 - Insurance, reinsurance and pension funding	320	Works council	Central services (70)
ES2	Spain	Pharmaceutical multinational	Stock company	NACE 21.20 Manufacture of pharmaceutical preparations	>1,800	Works council	Head office and R&D centre (580)
ES3	Spain	Regional public entity	Public	NACE 74.90 Other professional, scientific and technical activities n.e.c.	170	Works council	Whole organisation
LT1	Lithuania	Bank	Publicly listed company	NACE 64.19 Other monetary intermediation	1,000	Works council	Credit department (13)
LT2	Lithuania	Software publishing company	Private company	NACE 58.2 Software publishing	80	No employee representation	Software development team (13)
LT3	Lithuania	State agency	Public	NACE 84.11 General public administration activities	180	Works council	Policy group (12)

Note: Case studies were coded using the country abbreviations (AT: Austria, FI: Finland, ES: Spain; LT: Lithuania) followed by a number. These codes are used throughout the article to refer to the case studies.

Source: Authors based on the case studies.

by all the researchers) and were then translated into Lithuanian, German, Spanish and Finish, as the interviews and focus groups were conducted in national languages (the research team included native speakers from the four countries).

To be considered for selection, organisations had to have implemented some form of hybrid work. Further *selection criteria* were adopted with a view to increasing diversity in terms of contextual and organisational factors that impact the design and management of hybrid work according to literature.

To ensure *contextual diversity* (see section XXX), four countries were selected to recruit organisations (Austria, Finland, Lithuania, and Spain). These

countries represent different telework regimes (Sanz de Miguel et al., 2026) and working-time regimes (Anttila et al., 2015). They differ markedly in three contextual aspects relevant for understanding varieties of hybrid work according to the literature: historical prevalence of telework and types and purposes of flexible work arrangements; regulation of working time and remote work, connected to different industrial relation models; gender patterns and norms (see section 4.1 and previous section 2.4).

Concerning *organisational diversity*, a set of specific criteria was established to ensure diversity in terms of public/private sectors, economic activity, and size. The selected organisations consisted of four public entities (one per country) and six private companies (one large company per country and one SME company in Spain and Lithuania) operating in different knowledge-intensive service activities. Table 2 presents the characteristics of the selected organisations and further details about the unit of analysis of each case study.

It is important to note that the low number of case studies and their exploratory nature limit the generalisation of the findings. Case studies should not be deemed representative of other organisations, but rather illustrative of diverse approaches and practices. Furthermore, there is a risk of self-selection bias in the recruitment of organisations. A substantial number of organisations declined to participate for diverse reasons including coinciding with collective bargaining negotiations, internal conflicts, and time constraints. Thus, the participating organisations may have more positive experiences with hybrid work than the average, or more generally, be in a more favourable situation than others, including work climate and industrial relations.

4. Results

4.1. The institutional context of the case studies

There are marked differences in the regulation of remote work (Eurofound, 2022) and, more generally, in the telework regimes of the selected countries. The four countries selected represent different industrial models, telework regimes (Sanz de Miguel et al., 2026) and working-time regimes. Moreover, they also show different gender patterns and norms. As discussed in section 2.4, those institutional partners can shape different effects on telework practices.

Finland is one of the EU27 countries with the highest share of employees working from home (see table 3). High prevalence occurs where there is negligible statutory legislation (telework is only dealt with in OSH legislation), and only collective agreements regulate telework. This country shows egalitarian gender norms and working-time flexibility policies more driven by employee needs (Chung and Tijdens, 2013; Anttila, 2015; Chung, 2022).

Austria has a higher proportion of employees working from home than the EU27 average. Statutory legislation regulating telework was introduced in

April 2021. The so-called Home Office Law introduced a statutory definition for telework, and established basic rules for the telework regime as well as other provisions related to occupational safety and health and cost compensation (Eurofound, 2022). However, there are no legal provisions regulating the right to disconnect and only limited legal provisions requiring recording of working time. Statutory legislation on telework is also combined with regulation established through multi-employer and company collective agreements (Eurofound, 2022; Sanz de Miguel et al., 2026). This regulation coexists with persistent gender inequalities regarding time use, adjustments in paid work, and part-time employment (Schmidt, 2022). Moreover, teleworkers experience comparatively higher rates of overtime (Eurofound, 2022).

Spain has a lower proportion of teleworkers than the EU27 average. Of the selected countries, statutory legislation plays a more prominent role in regulating telework in Spain. In 2021, new regulations set provisions in certain dimensions (the right to request, health and safety, cost compensation, etc.). Moreover, it adopted an approach aimed at protecting teleworkers against the negative effects of an 'always-on' job (the right to disconnect). Those regulations were complemented by legislation on the recording of working time. These provisions were developed in a country that records a higher proportion of teleworkers working during unsocial working hours or doing overtime (Eurofound, 2022). Despite this 'state-centred approach' (Molina, 2014), collective bargaining agreements regulating telework are increasing (Sanz de Miguel et al., 2026).

Finally, Lithuania presents most of the features of the Eastern cluster (Sanz de Miguel et al., 2026). Its proportion of teleworkers is below the EU27 average. It has specific legislation on telework but has not legally established the right to request telework or the right to disconnect. Moreover, collective bargaining plays a negligible role in the regulation of telework in a context where collective bargaining coverage is very low and trade unions are comparatively weaker.

4.2. Regulation and management of hybrid work and working-time flexibility

The hybrid work regimes in all organisations studied had similar foundations. Hybrid work is a voluntary option for workers, established through consistent rules, not ad-hoc practices, and relies on agreements with line managers. In all cases, access to hybrid work is egalitarian; the only eligibility criterion is the possibility of carrying out tasks remotely (teleworkability). While managers agreed on this approach, some employee representatives and managers identified risks related to inconsistent implementation:

> I see that many line managers don't telework. They don't do it and they don't want others to do it (…) (...) Some managers are somewhat reluctant and say, 'Now I want the meetings to be in-person.' (...) So, what options do you have for telework? (Employee representative 2, man – ES2)

Table 3. Contextual characteristics of the countries where the analysed organisations are located

	Proportion of employees working from home (2024)				
	At least 50% of workdays	Less often	Regulation of remote work	Specific regulation to protect rest time	Industrial relations model
Austria	8.7%	16.3%	Specific legislation and important role of collective bargaining	No right to disconnect; limited legal provisions requiring the recording of working time	Organised corporatism
Finland	18.6%	18.1%	General legislation and important role of collective bargaining	No right to disconnect; legal provisions requiring the recording of working time	Social partnership
Spain	6.3%	6.4%	Specific legislation and increasing role of collective bargaining	Right to disconnect; legal provisions requiring the recording of working time	State-centred governance
Lithuania	3.4%	6.0%	Specific legislation and marginal role of collective bargaining	No right to disconnect; legal provisions requiring the recording of working time	Voluntarist associational governance

Source: Eurostat, Labour Force Survey [lfsa_ehomp] (proportion of employees working from home). Data refer to the 15-54 age range; Eurofound 2022 (regulatory framework of remote work); Eurofound 2023 for right to disconnect; Eurofound, 2018b (industrial relations model).

> The guidelines are the same for everyone, but how a team manager manages their team is up to them. (Line manager, woman -FI1)

Hybrid work regimes differ in the other three dimensions identified in the literature as relevant: regulation and management of hybrid work, maximum frequency of remote work allowed, and working time flexibility. The first two dimensions allow three types of hybrid work regimes to be established. The typology outlined below was found to be consistent to some extent with variation in working time flexibility. These results are based on desk research from participants and the triangulation of interviews with employer representatives, worker representatives, and line managers.

In the rigid, office-first regime (ES1), the rules are equal for all employees and established at the highest management level. The proportion of remote work permitted is low (20%, that is, 1 day per week), and remote workdays are fixed (once established by agreement between the line manager and worker). There is almost no time flexibility regardless of where employees work (0.5h start/end).

In the structured, balanced regime (AT1, AT2, ES2, ES3, LT1), the remote work frequency is balanced (40%–60%). Hybrid work regulation and management can be defined as "structured": the hybrid work regime sets general rules and is managed in a decentralised way. Line managers have significant leeway over access to hybrid work, the amount granted, and its organisation within their teams (such as allocating remote days or establishing regular in-person meetings). Remote workdays tend to be fixed, although rules and practices differ across organisations and teams, partly depending on space constraints and line

Table 4. Types of hybrid work regimes

	Rigid, office-first (ES1)	Structured, balanced (AT1, AT2, ES2, ES3, LT1)	Flexible, unlimited (FI1, FI2, LT2, LT3)
Regulation and management of hybrid work	Rigid (equal rules)	Structured (high leeway of line managers)	Flexible (mainly relies on individual preferences)
Maximum frequency of remote work allowed	Office-first (20% of working time)	Balanced (40%-60% of working time)	Unlimited (100% of working time allowed)
Working-time flexibility	Low	High or very high	Diverse across and within organisations

Source: Authors based on the case studies.

managers' views. Working-time flexibility is high or very high across organisations. This flexibility is regarded (by management, workers' representatives, and employees) as crucial for enhancing both individual and team performance.

Finally, in the flexible, unlimited regime (FI1, FI2, LT2, LT3), there are no formal restrictions on full-time remote work. Hybrid work regulation and management are 'flexible': it is granted by default, and remote-work frequency depends on individual preferences. In two organisations (FI1, FI2), a large proportion of employees work fully (or almost fully) remotely. Line managers play a role in coordinating hybrid teams, either because of diverse individual hybrid work arrangements or the large proportion of employees working most or all of their time remotely. Formally, working-time flexibility differs across organisations, from low to very high. In practice, there are differences within organisations, depending on tasks and hybrid work arrangements.

In all organisations except those in Lithuania, the working-time regulation applies equally to all employees, regardless of where they work. In Lithuania (LT1, LT2, LT3), due to legal provisions, hybrid workers enjoy greater flexibility (employees working remotely must be reachable only by e-mail or phone within the work schedule applying to on-site work). In practice, this requirement is not enforced in any of the studied Lithuanian organisations, even where onsite schedules are rigid (LT3).

Regarding working-time flexibility, three organisations with limited pre-pandemic hybrid-work experience introduced flexitime or expanded it with the adoption of the post-pandemic hybrid regime, either 'balanced, structured' (ES2, ES3) or 'flexible, unlimited' (FI2). In organisations, flexitime was in place before hybrid work was adopted, and working-time regulation has not been altered due to workplace flexibility (AT1, AT2, FI1, LT1). The situation is similar in LT2, where schedules are rigid but there is minimal supervision of working hours, except when tracking work hours is a client's request.

Except for ES1, where working-time flexibility is minimal, all organisations face challenges in regulating and managing working-time flexibility for remote work. This concerns addressing extended working hours, which could in principle be managed through flexitime rules (balancing actual and contracted hours) or overtime rules (pre-ordered by the line manager, agreed with the

worker, and compensated with pay or time off). While several organisations preclude practising overtime remotely, additional work carried out remotely is often not recorded and therefore neither recognised nor compensated. Importantly, the regulation and management of working time and the system for recording work hours appear to be organisation-specific, with no consistent connection to working-time flexibility, hybrid work regime, or national legislation. The main finding is that most recording systems are inadequate for providing transparent and accurate data of the hours worked remotely, especially as regards additional work hours. This is especially notable in organisations that have different rules for recording onsite and remote work.

Workers' representatives were involved in the design and implementation of hybrid work in line with traditions and trends in industrial relations. In seven of the nine cases with employee representation, the hybrid work regime relies directly or indirectly on an agreement between the employer and employee representation, and hybrid work rules and practices developed with the participation of workers' representatives (AT1, AT2, FI1, FI2, ES2, ES3, LT1). In one public organisation (LT3), the works council was formally consulted but little involved in practice. In one private company (ES1), hybrid work was unilaterally adopted by the employer (in line with low works council involvement in other aspects).

In the seven organisations, social dialogue and collective bargaining have played a role in ensuring voluntary and equitable access to hybrid work by establishing clear rules and procedures. In one organisation (AT1), the works council participates in monitoring office restructuring, including the ratio between workstations and employees, which is deemed important to ensure the voluntariness and reversibility of hybrid arrangements. In another organisation (ES3), equality was substantiated by setting compensation for workers in non-managerial positions who cannot work hybrid due to the nature of their tasks. Workers' representatives have influenced the frequency of remote work allowed. Views on the optimal frequency of remote work vary across countries and organisations, but workers' representatives are aligned with management in defending a balance between on-site and remote work, even if some employees would like the option of always working remotely. In addition, issues related to employers' support for ergonomic equipment and cost compensation are gaining attention, although this has not been the focus in negotiating hybrid work agreements. The same applies for working time. In some organisations, workers' representatives have raised concerns over long hours and presenteeism when working remotely, but this has not been a central issue.

4.2. Implications for working time and work-life balance

Hybrid work is perceived to positively affect working conditions and well-being, particularly the quality of working time and work-life balance.[5] While

5. Hybrid work was also found to have a relevant (and overall positive) impact on the physical and social environment, although this is beyond the scope of this article.

this is the overall assessment of workers, employee representatives, line managers, and employer representatives, the findings show important nuances and downsides, outlined below.

Increased ability to accommodate job demands and private life

Workers in hybrid work arrangements benefit from commute-time savings, which positively affect their work-life balance. Even when remote work is limited to a fixed day per week with no working-time flexibility (ES1), the saved time is used for rest or personal issues, such as picking up children from school, medical appointments, or errands, without having to request a day off.

> These things may seem trivial, but it makes it much easier for me to have at least one day for these things that would otherwise be unattainable. (Employee 1, woman in an intermediate skilled job–ES1)

The same is true when working-time flexibility is constrained by operational reasons. For instance, employees who provide support services (FI1) are bound to regular schedules. Nevertheless, hybrid work saves commute time, which is a notable advantage.

Hybrid work regimes that encompass substantial time flexibility are highly valued. According to most workers interviewed, flexitime increases workers' ability to accommodate work and non-work domains. This results in diverse work schedules: some employees start work early, have long breaks, and finish work late, others opt to start later or 'compress' work hours as much as possible, and many vary work schedules depending on private circumstances.

> You might start work at 7.30 in the morning and finish at 3.30 in the afternoon. Or you can do one or two things over lunch and finish work at 5. In the best case scenario, there will still be enough time for leisure activities if you start early in the morning. So I think they are key advantages. And if you ask around, most employees see it that way too. (Employee representative, woman – AT2)

> I officially start working at 9 a.m. Lithuanian time, and it coincides with about 20 minutes until my child leaves for school. So, at the same time, I can work and see my child off to school. In my case, I often finish my active work around 4 p.m. when my child returns and then I work again in the evening; sometimes, I work until 9 p.m.-11 p.m., or even past midnight. (Employee 2, woman in a skilled job– LT3)

In other cases, employees adhere to regular schedules and occasionally use working-time flexibility to address unexpected individual circumstances. This pattern is predominant in the Finnish company (FI2). Once understaffing issues were resolved, the workload was stable and not excessive; most employees worked almost always remotely, and work schedules were well fitted to meet private needs.

To benefit from flexibility without a fear of stigmatisation, workers stressed the importance of a supportive organisational environment that values work-life balance. One objective of the agreement on hybrid work and working-time flexibility in a Spanish company (ES2) was to support parents with children, as stated by the employer and employee representatives (ES2). This allowed many employees, mainly women, to work full-time instead of part-time due to caring responsibilities. To a lesser extent, this outcome was found in the Austrian Ministry (AT2). This finding aligns with research based on pre-pandemic panel data, which indicates that hybrid work can reduce the gender gap in contractual hours, although gender inequalities may persist (career progression and wages) due to entrenched gendered stigma against women with caring responsibilities (Arntz et al., 2022).

Furthermore, many workers in most organisations stated that increased autonomy over when and where to work is a source of intrinsic reward that enhances mutual trust between managers and workers, fuelling their motivation to meet performance expectations.

> I believe what is most appreciated by employees is the ability to decide for themselves when, how, and why. In the past, when you needed flexibility, you had to request it explicitly, and there had to be a reason behind it. But now, I don't need to give a reason. (Employee 2, woman in a skilled job – ES2)

> I usually work from home two days a week, but I sometimes take a third day at short notice. I am on very good terms with my line manager in this respect, there is complete trust. And I believe that I give a reliable work performance in return for this trust. (Employee 1, man in a skilled job – AT2)

Challenges for managing work and life boundaries

Savings on commute time and working from home make it easier to work longer. Instances where this was needed to address rare and unexpected work issues were found in all organisations. In other cases, working longer is more related to workers' difficulties in managing work and life boundaries.

Employees of the Austrian Ministry (AT2) reported working longer hours from home "*without knowing the reason*". In the absence of work overload and time pressure, this pattern can be interpreted as a self-imposed reciprocating behaviour, where workers feel compelled to work longer in exchange for the possibility of working remotely (Menezes and Kelliher, 2017). The lack of social routines enacted in the office may also explain why some workers find it more difficult to adhere to regular work schedules and breaks when working remotely, sometimes ending up working more hours than intended. In contrast, household members and caregiving needs may help to set boundaries between work and private life.

> Maybe we should set an alarm that makes you take regular breaks. (…) I always have the feeling that I've spent the entire morning here without moving

> from my seat. In contrast, in the office, it's different. You engage in conversations with others, and you also make yourself take breaks. (Employee 4, woman in an intermediate skilled job– ES2)

> You're not aware of it, but you're at home, sitting in front of your laptop, and you've been working for over eight hours without realising it. In my case, I have a daughter who makes me stop working, depending on how my partner and I organise our schedules. Otherwise, I think I'd work longer hours. (Employee 2, woman in a skilled job – ES3)

Challenges around managing work and life boundaries are notable when hybrid work has been adopted recently and time flexibility is high (AT2, ES2, ES3, LT2). Most workers emphasised that hybrid working must be learned. Workers' autonomy over when and where they work may positively or negatively affect work-life balance depending on workers' ability to manage work boundaries healthily and productively.

> Hybrid work has the potential to have a very positive impact on work-life balance, but it's something that needs to be learned. I work with boundaries to define my working hours. At home, you might end up working an extra half-hour; it's harder to feel the boundaries. But having a hybrid work regime is a big plus for me - I can take care of my family and spend more time with my partner and child. (Employee 2, man in a skilled job – LT2)

This learning curve was already identified by Gajendran and Harrison (2007), suggesting that workers learn over time to better structure their time around work demands and private life to avoid blurring boundaries and potential conflicts, and has been further substantiated by longitudinal evidence post-pandemic (Moens et al. 2024).

In contrast, a member of the works council of a Spanish company (ES2) reported that many employees lose track of time when they work from home and end up working longer hours because they are 'passionate' about work, echoing Chech's (2021) analysis of the passion principle reinforcing a culture of overwork with a clear gender bias.

> A lot of people tell me that they start working at 8 in the morning and don't realise that it is 8 at night. This is indeed a problem… What's happened? (…) This is the type of job that you're passionate about, you keep on working and don't realise until your wife arrives home from work and asks you 'what you are doing here? (Employee representative 2, man – ES2)

Expectations of responsiveness to address work-related requests in rest time

None of the organisations studied explicitly favoured an 'always-on' work culture expecting employees to respond to work requests during rest time. Nor were there guidelines protecting workers' rest time. The Spanish organisations adhered to legal provisions on the right to disconnect. In the Austrian

bank (AT1), the workers' representative stated that flexitime rules explicitly specify that workers are not expected to work outside regular hours, generally complied with by not sending requests or messages during off-peak hours. Similarly, the workers' representative of the Finnish private company (FI2) emphasised that employment contracts clearly stipulate that no employee is expected to send or attend work-related requests outside regular hours, which is widely accepted in Finland's work culture. In Lithuania, where the right to disconnect is prominent in policy debates, the studied organisations saw no relevant issues or debates. In one of them (LT2), there was a recommendation to limit communication outside office hours.

However, the protection of workers' rest time is not always enforced. Even when an always-on work culture is not favoured by the employer, workers may practise it on their own initiative or be encouraged by other workers. Many employees reported engaging in work-related communication outside regular work hours, although none perceived a negative impact on work-life balance. Typically, this is framed as personal preferences and communication practices among co-workers. While many employees install corporate applications on personal mobile devices, many participate in informal chat groups with colleagues, blurring boundaries between personal and work matters.

> When using tools like MS Teams or corporate email, the recipient receives the message as soon as they connect, and if they choose to connect at inconvenient times, that's their problem. The issue is always with WhatsApp groups. When you use WhatsApp on a private device, it's difficult to set boundaries, isn't it? (Employee representative, woman – ES3).

Work pressure

In some organisations (ES2, ES3), hybrid work has been adopted alongside a substantial increase in working-time flexibility. In both cases, workload tends to be irregular, and employees are expected to work extra hours when needed and compensate with time off in less busy periods. Working from home eases longer work during workload peaks, even with caring responsibilities present.

> I tend to work longer hours at home when deadlines are very tight. At the office I could stay until 7.30 p.m., but then I think, 'Oh dear, that's quite late and there's no one else around'. However, at home, it's already 9 p.m., I have dinner, and I continue working until 11 p.m. This is a common issue for those who work in grant management when deadlines are tight. (Employee 2, woman in a skilled job– ES3)

However, workers experience a lack of clarity in flexitime rules as regards balancing actual and contractual hours when working remotely, while systems for recording hours do not contribute to transparency. In ES3, the system automatically records 7.5 hours on remote days. In ES2, the line manager said that she and her team see recording as a "mere legal requirement that must be

fulfilled". Therefore, in both organisations, balancing hours relies on informal agreement with the line manager. Interviewed line managers were aware of workload peaks and supportive of balancing hours, but reported that this was not possible because workload is "on the edge" and understaffing issues persist. Workers reported the same.

More issues of sustained excessive workload and additional work hours were identified in other organisations (AT1, FI1) by workers' representatives and employees and corroborated by the public institution representative (FI1). The Finnish public institution (FI1) illustrates how issues can be tackled. The basis is a system where working time is recorded precisely, line managers monitor it regularly, and imbalances are addressed through discussion with employees. According to the management representative, excess workload was due to "big projects" launched by the institution before the pandemic. The workers' representative also linked longer work hours to full-time home working during the pandemic. When a sustained, widespread excess of work hours was identified, the institution launched campaigns to raise awareness of balancing actual and contractual work hours. These two-year campaigns had a positive effect according to management and workers' representatives. Employees' recorded work hours declined progressively until they aligned with contractual hours. In the focus group, employees noted that working time had evened out or remained stable.

The Austrian bank (AT1) shows an opposite approach to overwork. While workload has increased since the pandemic, employees work additional hours at home. This pattern emerged during the pandemic and continues, according to workers' representatives. An employee stated:

> What has increased, especially since the pandemic, is the work pressure. That doesn't mean that bosses have become more unpleasant. But in contrast to other industries, the workload has increased for us during and since the pandemic. After all, banking business didn't stop during the pandemic, but rather became more and more complex ... And we are really feeling the effects of this. (Employee 1, woman in a skilled job – AT1)

In this organisation, overtime must be pre-ordered and pre-approved by the line manager, and work outside regular hours or on weekends is not covered by flexitime. Therefore, additional hours worked at home are not recorded, remain invisible to the company, and are not compensated. The workers' representative highlighted that employees work at home because it remains unnoticed. In the office, there is a "more immediate expectation from colleagues and superiors that the laptop is closed and the office left at the end of official working hours". Thus, organisational culture does not reward longer work, but it is required, according to workers' representatives. This illustrates how remote work anytime may conceal excessive workload and understaffing, resulting in under-reported, non-compensated additional hours. Workers' representatives related overwork to widespread presenteeism (working while sick) and increased long-term sick leaves due to stress.

5. Comparative analysis of the ten case studies

The ten case studies show that hybrid work has ambivalent effects on working time and work-life balance. While hybrid work reduces commute time and increases employees' autonomy, it also increases overtime. Our exploratory analysis shows that these outcomes are shaped by the interaction between company management practices, national industrial relations contexts, and gender and occupational inequalities.

5.1. Company management practices

Company management practices are the most immediate factor shaping the relationship between hybrid work and working time. The cases identify three broad regimes: rigid office-first (ES1), structured and balanced (AT1, AT2, ES2, ES3 and LT1), and flexible and unlimited (FI1, FI2, LT2 and LT3).

ES1 (rigid office-first) demonstrates that even limited hybrid work can improve work–life balance through commute-time savings, despite minimal working-time flexibility. In contrast, the structured and unlimited regimes provide greater autonomy, but also create greater challenges in managing working-time boundaries. In these last regimes, employees generally value autonomy over when and where to work, and perceive it as enhancing motivation and mutual trust. However, trust can also generate implicit expectations of reciprocity. For instance, in AT2, employees reported working longer hours at home without clearly knowing why, suggesting that flexibility may encourage self-imposed additional effort.

Our results show, in line with previous studies revised (Ojala et al., 2014, Abendroth and Schwarz, 2023, Yang et al., 2023; Van Zoonen et al., 2021; Howcroft et al., 2025) that workload and irregular distribution of working time is a particularly important mediating factor. In FI2, manageable and predictable workloads allowed flexibility to support work–life balance. In contrast, in ES2 and ES3, irregular workloads and deadlines encouraged employees to work longer at home and compensate for these hours during less busy periods. In AT1, sustained workload increase and insufficient staffing resulted in additional work that remained largely unrecorded.

Finally, FI1 demonstrates how accurate recording, monitoring and management intervention can reduce excessive working hours.

5.2. Institutional context

The four countries analysed represent different telework and working-time regimes (Sanz de Miguel et al., 2026: Anttila et al., 2015). Although the cases do not show a direct and straightforward relationship between national institutional regimes and working-time outcomes in the context of hybrid work, the findings indicate that national institutions can indeed mediate managerial practices producing different effects on working time and work-life balance.

The Finnish cases illustrate this point. In FI2, employee-oriented flexibility coexists with stable workloads and positive work–life balance. And FI1 shows that excessive working hours were addressed in a company with strong trade union presence through precise recording, regular monitoring and awareness campaigns, resulting in a progressive reduction of recorded hours. These cases suggest that managerial practices supported by trade union representative structures and past experience on flexibility policies can favour sustainable working time even where statutory telework regulation is limited.

The Austrian company cases show, in contrast to the Finish cases, that the mere presence of a work council does not guarantee proper managerial practices or prevent negative impacts of hybrid work in the absence of formal rights. In AT1, increased workload and insufficient staffing led employees to perform additional work at home. Because overtime required prior approval and remote work was not adequately recorded, these hours often remained invisible and uncompensated.

Spanish cases reveal the limitations of formal regulation to prevent work intensification and overtime in a context where informal and individual arrangements on hybrid work implementation prevail. In ES2 and ES3, statutory protection coexisted with inadequate recording systems and informal arrangements for balancing actual and contractual hours.

The Lithuanian cases further illustrate the implications of informal regulation. In LT2, formal working schedules were relatively rigid, but supervision of working hours was limited. In LT3, flexible remote work enabled employees to combine work with caring responsibilities, but also contributed to fragmented working days extending into the evening.

Overall, national institutions influence the resources available for regulating hybrid work, but organisational implementation is decisive. Collective representation played an important role in establishing voluntary and equitable access to hybrid work in most organisations. However, working-time issues were generally less central to collective agreements than access to remote work, suggesting that the temporal consequences of hybrid work remain insufficiently regulated.

5.3. Gender and occupational inequalities

Finally, findings gathered through our exploratory approach were only partially consistent with previous research findings. Our research shows, in line with previous studies discussed in section 2.3, that hybrid work can support gender equality by making full-time employment more compatible with caring responsibilities (Chung and van der Horst, 2018; Fuller and Hirst, 2018; Arntz et al. 2022; Harrington and Kahn, 2025). This is particularly evident in ES2, where the hybrid-work agreement was designed partly to support parents with young children. According to the interviews, flexibility enabled a substantial number of employees, mainly women, to work full-time rather than reducing their contractual hours because of caring responsibilities. A similar, although less pronounced, outcome was observed in AT2. These findings suggest that

hybrid work can reduce inequalities in contractual working time by allowing employees to accommodate family responsibilities without necessarily reducing their working hours. However, the evidence also indicates that other gender inequalities, including career progression, wages and gendered stigma, may persist, which could not be properly gathered because of the limitation of our data. Moreover, flexibility can also produce contradictory outcomes. In ES3, one employee explained that caring responsibilities helped establish boundaries by making her stop working when her daughter returned home. Without this external constraint, she believed that she would work longer hours. Conversely, the LT3 case illustrates how caring responsibilities can lead to a fragmented working day, combining work before and after childcare activities and extending into the evening.

The occupational dimension is equally important. Access to hybrid work was formally based on teleworkability rather than occupational status. Nevertheless, teleworkability is itself occupationally structured (Sostero et al., 2023): administrative, professional and knowledge-intensive jobs are more likely to be performed remotely than jobs requiring physical presence. ES3 addressed this inequality by compensating non-managerial workers whose tasks prevented them from working hybrid. The cases therefore suggest that hybrid work can improve equality of access to flexibility, but does not eliminate occupational inequalities. Its benefits depend on whether workers can use flexibility to reduce time pressure or are instead required to accommodate additional work around their private responsibilities.

6. Conclusions

The comparative evidence shows that hybrid work generally improves work-life balance through commute-time savings, greater autonomy and enhanced capacity to accommodate private responsibilities. However, it does not necessarily reduce working hours. Instead, it can facilitate longer, fragmented and less visible working time, particularly where workloads are high, recording systems are inadequate and responsibility for managing boundaries is transferred to employees.

Our results indicate that the effects of hybrid work are mediated by the interaction of institutional context, gender and occupational inequalities, and management practices. National regulation and collective representation provide important frameworks, but organisational implementation determines whether flexibility becomes a resource for work-life balance or a mechanism for extending working time.

Funding

This article was developed in the framework of the project “Hybrid workplaces in the EU: provision of case studies from the public and private sectors”, financed by Eurofound (contract number 23-3030-07).

Bibliographical references

Abendroth, Anja-Kristin and Schwarz, Antje (2023). "Digital Communication and Work–Life Supportive Supervisor Behaviors in Europe". *Social Inclusion, 11*(4), 198–210. https://doi.org/10.17645/si.v11i4.7084

Anttila, Timo; Oinas, Tomi; Tammelin, Mia and Nätti, Jouko (2015). "Working-time regimes and work-life balance in Europe". *European Sociological Review, 31*(6), 713–724. https://doi.org/10.1093/esr/jcv070

Arntz, Melanie; Ben Yahmed, Sara and Berlingieri, Francesco (2022). "Working from home, hours worked and wages: Heterogeneity by gender and parenthood". *Labour Economics*, *76*, 102169. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102169

Beauregard, T. Alexandra; Basile, Kelly A. and Canónico, Esther (2019). "Telework: Outcomes and facilitators for employees". In: Landers RN (eds). *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press, 511–543. https://doi.org/10.1017/9781108649636.020

Blaskó, Zsuzsa; Papadimitriou, Eleni and Manca, Anna Rita (2020). *How will the COVID-19 crisis affect existing gender divides in Europe? JRC Science for Policy Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union,

Breda, Thomas; Dutronc-Postel, Paul and Pecheu, Vladimir (2026). "Does feasibility explain the unequal development of working from home?". *Journal of Economic Behavior & Organization*, https://doi.org/10.1016/j.jebo.2025.107328

Chech, Erin (2021). *The Trouble with Passion. How Searching for Fulfillment at Work Fosters Inequality.* University of California Press. https://doi.org/10.2307/j.ctv1wdvwv3

Chung, Heejung (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-) Exploitation*. Bristol: Policy Press. https://doi.org/10.2307/j.ctv2c3k1n8

— (2024). *Flexible working arrangements and gender equality in Europe.* Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215

Chung, Heejung and Tijdens, Kea (2013). "*Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries". International Journal of Human Resource Management*, *24*(7), 1418–1434. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.712544

Chung, Heejung and Van der Horst, Mariska (2018). "Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking", *Human Relations*, *71*(1), 47–72. https://doi.org/10.1177/0018726717713828

Chung, Heejung and Van der Lippe, Tanja (2020). "Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction", *Social Indicators Research*, *151*(2), 365-381. https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x

Dén-Nagy, Ildikó (2014). "A double-edged sword? A critical evaluation of the mobile phone in creating work-life balance". *New Technology, Work and Employment, 29*(2), 193–211. https://doi.org/10.1111/ntwe.12031

Eurofound (2018). *Further exploring the working conditions of ICT-based mobile workers and home-based teleworkers*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
— (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
— (2023), *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
— (2025), *European Working Conditions Survey 2024: First findings*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
Eurofound and the International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Geneva: The International Labour Office.
EUOSHA (2021). *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic – Evidence from the field and policy implications*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
Franklin, Paula; Zwysen, Wouter and Piasna, Agnieszka (2022). "Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(8), 4456. https://doi.org/10.3390/ijerph19084456
Gajendran, Ravi and Harrison, David (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences". *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524–1541. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524
Gallie, D. (2007). "Production regimes and the quality of employment in Europe". *Annual Review of Sociology, 33*. 85–104. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131724
Gratton, Lynda (2021). "How to do hybrid right". *Harvard Business Review*, *99*(3), 65–74.
Harrington, Emma and Kahn, Matthew (2026). "Has the Rise of Work from Home Reduced the Motherhood Penalty in the Labor Market?". *National Tax Journal*, *79*(2). https://doi.org/10.1086/740865
Howcroft, Debra; Banister, Emma; Jarvis-King, Laura; Rubery, Jill and Távora, Isabel (2025). "Digitalisation and the Remaking of the Ideal Worker". *Work, Employment and Society*, *39*(3), 703–726. https://doi.org/10.1177/09500170241301015
Junça Silva, Ana and Lopes, Mariana (2025). "Balanced life: the impact of hybrid work on employee well-being through the lens of work-family conflict". *Employee Relations: The International Journal*, *47*(5), 626–641. https://doi.org/10.1108/ER-04-2024-0199
Kao, Kuo-Yang; Chi, Nai-Wen; Thomas, Candice, L.; Lee, Hui-Ting and Wang, Yi-Feng (2020). "Linking ICT availability demands to burnout and work-family conflict: The roles of workplace telepressure and dispositional self-regulation". *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 154*(5), 325–345. https://doi.org/10.1080/00223980.2020.1745137
Karimikia, Hadi; Singh, Harminder and Joseph, Damien (2021). "Negative outcomes of ICT use at work: Meta-analytic evidence and the role of job autonomy". *Internet Research, 31*(1), 159–190. https://doi.org/10.1108/INTR-09-2019-0385

Kossek, Ellen Ernst and Kelliher, Clare (2023). "Making flexibility more i-deal: Advancing work-life equality collectively". *Group & Organization Management*, *48*(1), 317–349. https://doi.org/10.1177/10596011221098823

Kurowska, Anna (2020). "Gendered Effects of Home-Based Work on Parents' Capability to Balance Work with Non-work: Two Countries with Different Models of Division of Labour Compared". *Soc Indic Res, 151*, 405–425. https://doi.org/10.1007/s11205-018-2034-9

Lake, Andy (2023). *Beyond Hybrid Working: A Smarter & Transformational Approach to Flexible Working*. New York: Routledge

Lott, Yvonne and Abendroth, Anja-Kristin (2020). "The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers". *Community, Work & Family*, *23*(5), 593–611. https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726

Mazmanian, Melissa; Orlikowski, Wanda J. and Yates, Joanne (2013). "The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals". *Organization Science*, *24*(5), 1337–1357. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806

De Menezes, Lilian M. and Kelliher, Clare (2017). "Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements". *Human Resource Management*, *56*, 1051–1070. https://doi.org/10.1002/hrm.21822

Moens, E.; Verhofstadt, E.; Van Ootegem, L. and Baert, S. (2024). "Disentangling the attractiveness of telework to employees: A factorial survey experiment". *International Labour Review*, *163*(2), 325–348. https://doi.org/10.1111/ilr.12424

Molina, Óscar (2014). "Self-regulation and the state in industrial relations in Southern Europe: Back to the future?". *European Journal of Industrial Relations*, *20*(1), 21–36. https://doi.org/10.1177/0959680113516404

Moreno-Colom, Sara; Borràs Català, Vicent; Cruz Gómez, Irene; Porcel López, Sergi (2023). "The Experience of Remote Work during Lockdown in Catalonia: A Gender Perspective". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, *183*, 77–100. https://doi.org/10.5477/cis/reis.183.77

Ojala, Satu; Nätti, Jouko and Anttila, Timo (2014). "Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work–family interface". *International Journal of Sociology and Social Policy, 34*(1–2), 69–87. https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2013-0037

Romens, A. I.; Vincent, S. and Santos Menezes, P. C. (2025). "Telework as a childcare policy: mitigating or increasing gender and class inequalities? Community", *Work & Family*, *28*(5), 625–640. https://doi.org/10.1080/13668803.2024.2332220

Sanz de Miguel, Pablo; Martinaitis, Žilvinas; Bazzani, Tania; Potrony, Jordi and Caprile, Maria (2026). "Varieties of telework regimes across European regions: A tale of four different worlds". *Journal of Industrial Relations*, *68*(2), 240–264. https://doi.org/10.1177/00221856251350496

Schmidt, Eva-Maria (2022). "Flexible working for all? How collective constructions by Austrian employers and employees perpetuate gendered inequalities". *Journal of Family Research*, *34*(2), 615–642. https://doi.org/10.20377/jfr-668

Smite, Darja; Christensen, Emily Laue; Tell, Paolo and Russo, Daniel (2022). "The future workplace: Characterizing the spectrum of hybrid work arrangements for software teams". *IEEE software*, *40*(2), 34–41. https://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/MS.2022.3230289

Smite, Darja; Moe, Nils Brede; Hildrum, Jarle; Gonzalez-Huerta, Javier and Mendez, Daniel (2023). "Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies". *Journal of Systems and Software*, *195*, 111552. https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552

Sewell, Graham and Taskin, Laurent (2015). "Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework". *Organization Studies*, *36*(11), 1507–1529. https://doi.org/10.1177/0170840615593587

Sostero, Mateo; Milasi, Santo; Hurley, John; Fernandez-Macias, Enrique and Bisello, Martina (2023). "Teleworkability and the COVID-19 crisis: Potential and actual prevalence of remote work across Europe". *IZA Journal of Labor Policy*, *13*(1). https://doi.org/10.2478/izajolp-2023-0006

Taskin, Laurent and Devos, Valérie (2005). "Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework". *Journal of Business Ethics, 62*, 13–24. https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0

Touzet, Chloé (2023). *Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work*. No. 2023/01, OECD Publishing, Paris https://doi.org/10.1787/64cd6e8e-en

Van Zoonen, Ward van; Sivunen, Anu and Treem, Jeffrey W. (2021). "Why people engage in supplemental work: The role of technology, response expectations, and communication persistence". *Journal of Organizational Behavior, 42*(7), 867–884. https://doi.org/10.1002/job.2538

Weinert, Christoph; Maier, Christian and Laumer, Sven (2015). "Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress" (2015). *Wirtschaftsinformatik Proceedings,* 94. https://aisel.aisnet.org/wi2015/94

Yang, Duanyi; Kelly, Erin L.; Kubzansky, Laura D. and Berkman, Lisa (2023). "Working from home and worker well-being: New evidence from Germany". *ILR Review*, *76*(3), 504–531. https://doi.org/10.1177/00197939221148716

Yavorsky, Jill E.; Qian, Yue and Sargent, Amanda C. (2021). "The gendered pandemic: The implications of COVID-19 for work and family". *Sociology compass*, 15(6), e12881. https://doi.org/10.1111/soc4.12881

Yin, Robert K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Los Angeles: SAGE.

Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)

El teletrabajo en la negociación colectiva española. Intercambios distributivos bajo el impulso de un Estado habilitador

Martí Fernández Saboya
Universitat Autònoma de Barcelona
0000-0001-7702-4797; marti.fernandezs@autonoma.cat

Pablo Sanz de Miguel
Universidad de Zaragoza
0000-0001-6061-8556; p.sanz@unizar.es

Juan Arasanz Díaz
Notus-asr
0000-0002-5778-3566; juan.arasanz@notus-asr.org

© de los autores

Recepción: 28-10-2025
Aceptación: 01-09-2026
Publicación: 15-10-2026

Cita recomendada: Fernández Saboya, Martí; Sanz de Miguel, Pablo y Arasanz Díaz, Juan (2026). «El teletrabajo en la negociación colectiva española: Intercambios distributivos bajo el impulso de un Estado habilitador». *Papers*, 111(4), e3533. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3533>

Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar el desarrollo normativo de la legislación sobre el teletrabajo a través de los convenios colectivos. Para realizar este análisis, el texto combina, a nivel teórico, hipótesis de los recursos de poder sindicales y las lógicas sectoriales, junto con hipótesis procesuales de la negociación colectiva. A nivel metodológico, se basa en una investigación cualitativa que emplea un estudio comparado de tres sectores con distintas características (consultoría tecnológica, sector financiero y sector químico) y combina análisis documental y trabajo de campo basado en entrevistas semiestructuradas a agentes sociales que han participado en negociaciones a nivel sectorial y de empresa. El artículo revela, en términos generales, la primacía de negociaciones e intercambios de tipo distributivo espoleados en buena parte por el impulso de la legislación estatutaria. Al mismo tiempo, muestra diferencias en los planteamientos sindicales y el alcance del desarrollo normativo atribuibles a la distinta viabilidad del teletrabajo entre sectores y a configuraciones específicas de los recursos de poder sindical a nivel sectorial. Con ello, la investigación contribuye a hacer comprender cómo la interacción entre el marco institucional, los recursos de poder sindicales y las características sectoriales condicionan el desarrollo de la regulación colectiva

del teletrabajo, matizando las explicaciones centradas exclusivamente en la legislación o en los modelos nacionales de relaciones laborales.

Palabras clave: teletrabajo; negociación colectiva; estrategias de negociación; sectores productivos

Abstract: *Telework in Spanish Collective Bargaining: Distributive Exchanges Driven by an Enabling State*

This article aims to analyse the implementation of telework legislation through collective agreements. At a theoretical level, it combines union power resources and sectoral logic theories with process-based theories of collective bargaining. Methodologically, it draws on qualitative research involving a comparative analysis of three sectors with differing characteristics – technology consulting, finance and chemicals – and combines documentary analysis with fieldwork based on semi-structured interviews with social partners involved in sector- and company-level negotiations. Overall, the article reveals the predominance of distributive bargaining and exchanges, largely spurred by statutory legislation. At the same time, it identifies differences in trade union approaches and in the extent to which regulations have been developed, attributable both to the varying feasibility of telework across sectors and to sector-specific configurations of union power resources. This article contributes to our understanding of how the interplay between the institutional framework, union power resources and sectoral characteristics shapes the development of collective telework regulation, adding nuance to explanations focused exclusively on legislation or national industrial relations models.

Keywords: telework; collective bargaining; bargaining strategies; economic sectors

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Conclusiones
Referencias biliográficas

1. Introducción

El incremento del teletrabajo a partir de la pandemia (Eurofound, 2022a) ha suscitado debates sobre sus ventajas e inconvenientes para las personas trabajadoras. La literatura ha subrayado el carácter paradójico de ese tipo de flexibilidad, dado que, pese a sus potenciales efectos positivos, puede generar, bajo ciertas circunstancias, un empeoramiento de las condiciones laborales: mayor tiempo de trabajo fruto de la conectividad permanente, jornadas más irregulares y sujetas a la discrecionalidad empresarial, aumento de riesgos psicosociales y ergonómicos, trasvase de costes de material de oficina y equipos hacia el trabajador, etc. (Eurofound, 2022b, 2025a; Yang et al., 2023; Chung, 2022). Asimismo, se han identificado pautas de discriminación en el acceso al teletrabajo (Chung, 2022; Kelliher y Anderson, 2010). Aspectos que evidencian la importancia de contemplar fórmulas de regulación que puedan

equilibrar la relación de fuerzas entre empresarios y trabajadores y redunden en concreciones más igualitarias y favorables a los intereses de todas las personas asalariadas (Dedden et al., 2023).

España se sitúa entre los países de la UE que más han modificado la legislación del teletrabajo desde la irrupción de la pandemia de la COVID-19, habiendo adoptado un enfoque más centrado en la protección de las personas trabajadoras que en la promoción empresarial de esta vía de flexibilidad (Eurofound, 2022b). No obstante, las dos principales reformas legislativas sobre el teletrabajo (Real Decreto-Ley 28/2020 y Ley 10/2021) se han desarrollado a partir de una estrategia reguladora generalista de reconocimiento de derechos laborales con numerosas remisiones a la negociación colectiva (Gómez Gordillo et al., 2022).

A la luz del contexto español, el objetivo principal del presente artículo es analizar el desarrollo normativo de la legislación sobre el teletrabajo a través de los convenios colectivos, prestando atención a los recursos de poder sindicales, las lógicas sectoriales y los aspectos procesuales de la negociación en tanto que factores que pueden explicar dicho desarrollo normativo mediante su interacción mutua. Para ello, se desarrolla un análisis de tres sectores con distintas características (consultoría tecnológica, sector financiero y sector químico), a partir de un enfoque cualitativo que recurre a un análisis documental y a entrevistas semiestructuradas a agentes sociales.

2. Marco teórico

2.1. Derechos de protección y participación en los regímenes de relaciones laborales: Una aproximación fundamentada en el enfoque de los recursos de poder

La literatura comparada de relaciones laborales ha hecho hincapié en la relevancia de los recursos de poder sindicales para comprender diferentes pautas y funcionamientos de la negociación colectiva entre países (Gallie, 2007; Visser, 2009; García Calavia y Rigby, 2016; Godino y Molina, 2022).

El enfoque teórico de los recursos de poder sugiere que los trabajadores y las trabajadoras organizados pueden recurrir a la movilización de diferentes fuentes de poder para defender sus intereses (Korpi, 1983; Wright, 2000; Rigby y García Calavia, 2017). La literatura actual tiende a identificar cuatro fuentes principales de poder: estructural, asociativo, institucional y societal.

El poder estructural fue conceptualizado por Erik Olin Wright (2000). Este autor lo definió como un poder derivado de la posición de los trabajadores en el sistema de producción y en el mercado de trabajo (Wright, 2000: 962). Es un recurso de poder «primario» que está a disposición de las personas trabajadoras con independencia de su afiliación a sindicatos. Wright distingue, a su vez, dos subtipos de poder estructural: el poder de producción (ejercido en el lugar de trabajo) y el poder en el mercado (Wright, 2000). El poder de producción está asociado a la posición de los trabajadores y las trabajadoras en

el proceso productivo. Se puede movilizar, por ejemplo, a través de actividades que obstaculizan o incluso frenan la producción (huelgas, sabotajes, etc.). El poder de mercado depende de la posición de los trabajadores y las trabajadoras en el mercado laboral y su capacidad de negociación. Se fundamenta en factores micro o individuales asociados al tipo de cualificaciones que poseen los empleados y las empleadas (mayor poder cuanto más escasas son dichas cualificaciones), pero también en factores macro relativos a la situación de la economía y el mercado laboral (Schmalz, 2017).

En cuanto al poder asociativo, Wright (2000: 962) lo define como «las diversas formas de poder que resultan de la formación de organizaciones colectivas de trabajadores». También sostiene que el poder asociativo funciona en tres niveles. En su espacio laboral, los trabajadores pueden intervenir en la producción a través de comités de empresa. En el sector o la economía, los sindicatos juegan un papel clave. En la sociedad o el sistema político, ejercen su poder mediante partidos favorables a sus intereses (partidos socialdemócratas, etc.) o a través de coaliciones entre partidos políticos y sindicatos.

La fuente de poder institucional da forma a las interacciones y a las estrategias de los actores. Es, a su vez, resultado de luchas pasadas y refleja, tal y como señala Korpi (1983), la distribución existente de los recursos de poder entre empresarios y trabajadores. Instituciones como los sistemas de negociación colectiva o la legislación laboral proporcionan la base para el ejercicio del resto de poderes. Permiten, asimismo, un uso poco costoso del resto de recursos de poder. Por ejemplo, en varios países de Europa, como Francia o España, la legislación garantiza la extensión automática y universal de los convenios colectivos. Tal disposición otorga a los empleados y a las empleadas la protección de la negociación colectiva sin que necesiten activar el poder asociativo o estructural.

Finalmente, el poder societal se relaciona con aquellos mecanismos que conducen a una mayor aceptación o apoyo de las reivindicaciones y demandas sindicales. Generalmente se diferencian dos subtipos de fuentes de poder: de coalición y discursiva (Schmalz et al., 2018).

En el caso del teletrabajo, la literatura evidencia que en países nórdicos los sindicatos poseen mayores recursos de poder de tipo asociativo, en comparación con los países del sur y el este de Europa, para regular de forma colectiva el teletrabajo a nivel sectorial y, de forma particular, a nivel de empresa. En este contexto, las personas trabajadoras tienen más probabilidades de acceder de forma inclusiva al teletrabajo de calidad (Chung, 2008, 2022).

Sin embargo, como señalan Bosch y Lehndorff (2017) en referencia a la desigualdad salarial, en contextos en los que el actor sindical posee menores recursos asociativos o estructurales, puede emplear recursos de poder institucional provenientes del Estado que le permiten situarse en una situación de poder suficiente para persuadir a los empresarios para que negocien mejoras en las condiciones laborales. Y esto es particularmente cierto en los países del sur de Europa, en los cuales los sindicatos adolecen de una histórica debilidad estructural y asociativa que el Estado ha tendido a compensar, con ciertas discontinuidades históricas recientes (Molina, 2014; Meardi, 2018), a partir

de intervenciones legislativas dirigidas a reforzar su poder negociador (Rigby y García Calavia, 2017).

Por tanto, en los contextos del sur de Europa, la expansión del teletrabajo requiere, con vistas a potenciar su calidad, que el Estado adopte un papel «habilitador» (Bosch y Lehndorff, 2017) que establezca, de forma simultánea, derechos de protección y participación (Sengenberger, 1994). Los derechos de protección regulados a través de la legislación gozan de la ventaja de tener un alcance universal. También son necesarios para desarrollar nuevas protecciones que la regulación autónoma no alcanza a desarrollar. Al mismo tiempo, la negociación colectiva puede promoverse a través de derechos de participación (extensión automática de convenios colectivos, cláusulas que establezcan la obligatoriedad de la negociación colectiva para ciertas dimensiones, etc.) para favorecer que la regulación se adapte a una realidad que, dados los continuos avances de la digitalización, es particularmente fluida y compleja (Dedden et al., 2023). Además, tal como se observa en ámbitos como el derecho a la desconexión o la salud y la seguridad laboral de los teletrabajadores, las normas legislativas siempre requieren que niveles inferiores desarrollen aspectos cruciales para su correcta implementación (Ratti y García Muñoz, 2024).

No obstante, la literatura no ha aclarado los mecanismos que permiten comprender cómo impacta la legislación del teletrabajo sobre el desarrollo normativo vía negociación colectiva. Y esto se debe, en buena parte, a que, con independencia del papel del Estado en la promoción de la negociación colectiva, el resultado estará mediado por lógicas sectoriales y procesuales (características del proceso de negociación). Para avanzar en su comprensión y posterior abordaje empírico, las secciones siguientes revisan teóricamente la negociación colectiva desde ambas perspectivas.

2.2. Lógicas sectoriales y niveles de negociación

En general, los enfoques institucionalistas han descuidado la lógica sectorial al adolecer de cierto sesgo nacionalista en su análisis de las relaciones laborales. Sin embargo, diversas investigaciones han destacado su importancia para profundizar en la comprensión de la negociación colectiva y las estrategias de los actores.

Por ejemplo, Bechter et al. (2012) muestran cómo los factores tecnológicos y de los mercados de productos que afectan a la organización de la producción, el proceso de trabajo y las pautas de segmentación laboral y, por lo tanto, a las relaciones laborales de los sectores, son más relevantes que en el pasado. Por este motivo, subrayan la importancia de la dimensión sectorial para comprender por qué emergen diferentes pautas de regulación colectiva entre distintos sectores. La investigación comparada ha puesto también de relieve cómo las características del sector condicionan las políticas de gestión de la mano de obra y, por ende, las estrategias sindicales y el tipo de recursos de poder a movilizar (Keune y Pedaci, 2020; Pérez de Guzmán y Prieto, 2022; Eurofound, 2025a).

En el ámbito del teletrabajo, el marco institucional nacional proporciona una base común para que los sindicatos negocien con las organizaciones empresariales diferentes dimensiones en torno a su regulación. Sin embargo, el alcance de dicha negociación estará marcado por distintas variables sectoriales. En primer lugar, la viabilidad del teletrabajo depende de las características específicas de cada sector y profesión, dependiendo del contenido de las tareas, el nivel de interacción social requerido, las prácticas de organización del trabajo y la tecnología utilizada en la prestación de servicios o la producción de bienes (Sostero et al., 2023; Eurofound, 2025a). En segundo lugar, el poder estructural de los trabajadores, que presenta importantes variaciones a nivel sectorial (Keune y Pedaci, 2020), puede impactar en el desarrollo y los resultados de la negociación del teletrabajo. En este sentido, se ha evidenciado cómo en ciertos sectores con demanda de trabajo cualificado y escasez de mano de obra las empresas recurren al teletrabajo como vía de atracción de talento (Eurofound, 2025b). Sin embargo, en sectores en los que predominan trabajadores con menor poder de negociación en el mercado, las empresas son más reticentes a permitir el teletrabajo, pese a que las condiciones del proceso laboral lo permitan (Eurofound, 2025b; Chung, 2022). Tales características pueden conducir a diferentes estrategias sindicales para regular el teletrabajo colectivamente. En tercer lugar, las diferencias en cuanto a las pautas históricas de coordinación y articulación entre el nivel sectorial y de empresa, así como la presencia de estructuras a nivel de empresa (aspecto también muy condicionado por su tamaño), condicionarán también la forma en que los sindicatos estructuren la regulación colectiva del teletrabajo (Dedden et al., 2023).

2.3. Proceso y estrategias de negociación colectiva

El abordaje de la negociación colectiva en tanto que proceso de interacción social no se desarrolló hasta la segunda mitad del siglo xx, gracias al impulso de Walton y McKersie (1965). Desde esta perspectiva procesual, Walton y McKersie (1965) desarrollaron un marco analítico que identifica cuatro subprocesos o sistemas ideales de negociación social, cada uno con su propia lógica interna y su propio conjunto de actos o tácticas instrumentales. Dentro del mismo, su aportación más influyente a la investigación posterior de las relaciones laborales fue la identificación de los subprocesos o sistemas de negociación distributiva e integrativa (Walton y McKersie, 1965).

La negociación distributiva se refiere a un sistema complejo de actividades instrumentales destinadas a alcanzar un objetivo en el cual la ganancia por parte de un grupo implica la pérdida por parte del otro. Según los autores, ciertas cuestiones, generalmente de tipo «cuantitativo», como el salario o la jornada laboral, implican la asignación o la división de recursos escasos. Por este motivo, están atravesados por un conflicto de intereses entre sindicatos y empresarios que se resuelve a través de negociaciones basadas en la distribución o la división de los recursos existentes (juegos de suma fija o suma cero). El interés teórico de Walton y McKersie (1965) se centra en analizar las impli-

caciones de este tipo de conflictos con relación a las estrategias y a las tácticas negociadoras. En este caso, identifican una serie de tácticas instrumentales que los actores llevan a cabo cuando las negociaciones tratan objetivos de tipo distributivo: 1) la estimación de utilidades y el uso de tácticas para alterarlas o manipularlas, y 2) las tácticas de compromiso a partir de las cuales los actores intentan eliminar el margen de indeterminación hasta un punto más favorable para ellos (Walton y McKersie, 1965).

Por el contrario, la negociación integrativa alude a un sistema diferente de actividades instrumentales que los actores negociadores siguen para alcanzar objetivos no conflictivos que abordan un área de preocupación común (juegos de suma variable). Existe potencial integrador cuando la naturaleza del problema a negociar permite soluciones beneficiosas para ambas partes. En este caso, los autores afirman que las cuestiones «cualitativas», como los derechos y las obligaciones negociados en los intercambios de flexibilidad y seguridad, son más propicias para ofrecer soluciones integradoras que las cuestiones «cuantitativas». La negociación en torno a problemas integrativos se corresponde con tácticas de negociación completamente diferentes a las de los problemas distributivos, dado que buscan maximizar las ventajas mutuas. El modelo negociador del proceso integrador consta de tres fases: 1) identificación del problema; 2) búsqueda de soluciones alternativas, y 3) selección conjunta de la mejor alternativa e identificación del curso de acción. Walton y McKersie (1965) subrayan que los tres pasos requieren un intercambio máximo de información y que cada uno de estos intercambios dará lugar a redefiniciones de los tres pasos. En comparación con la negociación distributiva, se producirá más comunicación interactiva, en la que intervendrán todos los participantes en lugar de un solo portavoz, se recurrirá a subcomités para superar la desconfianza y habrá más discusiones.

En el caso del teletrabajo, pocas investigaciones han analizado su regulación vía negociación colectiva a través de este marco teórico. Además, buena parte de estos estudios se han centrado en procesos individuales de negociación desde la disciplina de los recursos humanos (Golden, 2024; Shirmohammadi et al., 2022). En general, estos estudios coinciden en señalar que la negociación del teletrabajo puede dar lugar a diferentes enfoques de negociación. Esto se debe a su carácter multidimensional, dentro del cual es posible encontrar temas de naturaleza distributiva (compensación de costes) junto con temas de naturaleza integrativa (autonomía organizativa y conciliación laboral, etc.).

3. Metodología

Los resultados del trabajo empírico que se presentan a continuación derivan de un proyecto de investigación europeo. En nuestra investigación seleccionamos tres sectores: sector financiero, TIC y consultoría y sector químico. La elección de estos sectores viene determinada por la distribución de variables que, de acuerdo con el marco teórico planteado, pueden influir en el proceso de negociación del teletrabajo (capacidad de realizarlo, pautas de coordinación y

estructura de la negociación colectiva, recursos de poder y, en menor medida, estrategias pasadas de negociación). El sector de TIC y consultoría se caracteriza por una elevada capacidad de teletrabajo y una estructura productiva fragmentada, con un importante peso de las empresas multinacionales, unos niveles relativamente reducidos de afiliación sindical y una alta rotación de trabajadores. El sector financiero presenta igualmente una alta capacidad para el teletrabajo, pero combina una mayor concentración empresarial con unas relaciones laborales más institucionalizadas. Por su parte, el sector químico muestra una menor capacidad de teletrabajo, pero se distingue por una estructura de negociación muy coordinada, articulada históricamente en torno a un convenio estatal con una elevada capacidad reguladora y por unos mayores recursos de poder asociativo y estructural de los actores sindicales. Al mismo tiempo, el sector ha desarrollado tradicionalmente negociaciones de tipo integrativo que han redundado en mayores innovaciones en cuanto a las temáticas tratadas (González, 2013).

Se siguió una estrategia de investigación cualitativa que recurrió, en primer lugar, a una investigación documental basada en la revisión de la legislación (Real Decreto-Ley 28/2020 y Ley 10/2021) y la regulación del teletrabajo en los convenios colectivos sectoriales y de empresa analizados. A nivel sectorial, se analizaron los siguientes convenios: el XVIII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública (2023); el XXIV Convenio colectivo del sector de la banca (2021), y el XX Convenio colectivo general de la industria química (2021). A nivel de empresa, se analizaron los convenios de compañías de los cinco casos seleccionados[1].

En segundo lugar, se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas a agentes sociales implicados en la negociación colectiva sectorial y de empresa en los sectores analizados, aunque la parte empresarial no accedió a participar en las entrevistas a nivel de organización (ver tabla 1). Las entrevistas se realizaron entre enero y marzo de 2022.

Las entrevistas, de alrededor de hora y media, siguieron un guion basado en las dimensiones del marco teórico: literatura institucionalista sobre gobernanza de las relaciones laborales; recursos de poder y lógicas sectoriales, y literatura procesual de la negociación colectiva. Las principales preguntas abordaron cuatro temas principales: características y particularidades del sector respecto al teletrabajo y las pautas de relaciones laborales (estructura de negociación colectiva, distribución de recursos de poder, relaciones y conflictos entre agentes sociales, etc.); planteamiento del objeto de negociación (delimitación, preferencias y expectativas de los actores); proceso de negociación y estrategias de los actores, y resultados de la negociación (distribución de pérdidas y ganancias).

El material se analizó mediante análisis temático con el apoyo del software de investigación cualitativa NVivo. La codificación inicial fue deductiva, a

1. No se incluyen los convenios colectivos de empresa analizados para preservar el anonimato de las compañías participantes.

Tabla 1. Distribución de entrevistas entre sectores, niveles de negociación y agentes sociales

Sector	Nivel sectorial	Empresa
Consultoría tecnológica	TU1, EO1, EO2	TU2, TU3 (2 empresas)
Banca	TU4, TU5, TU6, EO3	TU7 (1 empresa)
Químico	TU8, TU11, EO4	TU9, TU10 (2 empresas)
Total	6 sindicatos y 4 patronales	5 sindicatos

Fuente: elaboración propia.

partir de las dimensiones analíticas identificadas. Posteriormente, los códigos fueron agrupados y sintetizados en temas y categorías de orden superior relacionados con el proceso de negociación del teletrabajo, prestando especial atención a aquellos factores de carácter sectorial, procesual y de poder que podían explicar las diferencias observadas entre los casos. Finalmente, se realizó una comparación sistemática entre los tres sectores y una triangulación de la evidencia procedente de las entrevistas con la obtenida mediante el análisis documental.

4. Resultados

4.1. Consultoría tecnológica

4.1.1. Negociación colectiva sectorial

En materia de teletrabajo, el convenio sectorial firmado en 2022, con vigencia de 2020 a 2024, configura un marco normativo básico y de mínimos, que reproduce literalmente los principios de voluntariedad, reversibilidad y formalización mediante acuerdo individual establecido en la legislación, así como el derecho a la desconexión digital. La única innovación se limita a la compensación económica (55 euros).

El proceso de negociación comenzó en 2019 y fue interrumpido por el estallido de la pandemia, retomándose en 2021. Por la parte sindical participaron dos organizaciones (UGT y CC. OO.) que mantuvieron una unidad de acción formal en la mesa negociadora. No obstante, el trabajo de campo revela ciertas diferencias en sus prioridades y estrategias, así como un mayor liderazgo en el proceso por parte de CC. OO., dada su mayor representatividad en el sector. Por la parte empresarial, participaron dos organizaciones patronales representativas de diferentes ámbitos (AEC y ANIMES) con una postura compartida durante la negociación.

En la primera fase de la negociación (2019) las entrevistas revelan un planteamiento centrado en las categorías ocupacionales y los salarios, con posiciones profundamente antagónicas. El teletrabajo no era prioritario para ninguno de los actores y no se abordó. Esta fase está marcada por una táctica sindical fundamentada en un anclaje relativamente agresivo, con los sindicatos ampliando deliberadamente el número de temas posibles en la agenda negociadora (turnos y guardias, horas de trabajo, permisos, compensaciones y horas de tra-

bajo irregulares). Por su parte, las asociaciones empresariales buscaron limitar el perímetro negociador, negándose inicialmente a discutir la mayoría de las demandas sindicales, un aspecto que se explica tanto por su debilidad asociativa como por el interés de las compañías que conforman la organización patronal en priorizar la negociación a nivel de empresa.

> Es evidente que la regulación a nivel sectorial debería ser mínima, respetando cualquier acuerdo que las empresas hayan alcanzado y, sobre todo, evitando cualquier perjuicio a cualquier empresa. (EO1)

A finales de 2021 se retomaron las negociaciones en un contexto más complejo, marcado por las restricciones de movilidad derivadas de la pandemia de la COVID-19 y la inflación. En este marco, un cambio en el equipo negociador en uno de los dos sindicatos (CC. OO.) desembocó en una profundización de la estrategia previa, intensificando las demandas planteadas en 2019 (en particular, una propuesta más ambiciosa de reforma de las categorías ocupacionales). Al mismo tiempo, los sindicatos introdujeron por primera vez el teletrabajo en la agenda negociadora, pero con intenciones divergentes. De las entrevistas se infiere que uno de los dos sindicatos (UGT) tenía un verdadero interés en su regulación, mientras que, para el sindicato con mayor representatividad (CC. OO.), el teletrabajo formaba parte, fundamentalmente, de una estrategia de negociación instrumental dirigida a establecer puntos de referencia elevados para convencer a la organización patronal, en una fase posterior, sobre sus demandas prioritarias (salario y categorías ocupacionales). Al mismo tiempo, ambos sindicatos justificaron su inclusión por tres factores: (1) la nueva legislación sobre teletrabajo; (2) la firma del convenio de banca, que fijaba una compensación de 55 euros mensuales, y (3) la expansión del teletrabajo en el sector a raíz de las restricciones a la movilidad.

La patronal, molesta por la suspensión de lo negociado anteriormente, respondió con una táctica similar a la de los sindicatos, presentando una demanda inasumible: la ampliación de las fórmulas de distribución irregular de la jornada (horarios de servicio al cliente, etc.). Con el objetivo de presionar en las negociaciones, los sindicatos convocaron huelgas y cibermovilizaciones durante el año 2022. Ante la mediatización del conflicto y el deterioro del clima negociador, la patronal optó por una estrategia de contención mediante la suspensión de las negociaciones.

> Cuando […] cambian los actores [negociadores], presentan [la patronal] una propuesta [...] muy ambiciosa y la patronal dice que igual que ellos han cambiado, pues que ellos también […] quieren hablar de sus temas. Entonces [...] nos presentan una propuesta de horario de servicio de cliente de distribución irregular de la jornada que es el famoso momento de ruptura de la negociación […] y nosotros también lo aprovechamos para crear [conflicto]. (TU1)

> Llegaron a insultar a la presidenta [de la patronal]. Llegaron declaraciones a un punto insostenible. […] Hasta saltó la ministra con un Twitter. (EO1)

Al reanudarse las negociaciones en verano de 2022, los agentes se centraron exclusivamente en los salarios y las categorías ocupacionales, acordando ampliar estas últimas muy por debajo de lo demandado inicialmente y elevando los sueldos ligeramente por encima del salario mínimo. El teletrabajo se negoció poco antes de cerrar el acuerdo, a partir de una propuesta de la parte empresarial. Según las entrevistas, la patronal tomó su decisión tras haber realizado consultas internas a las empresas afiliadas sobre el teletrabajo, al margen de cualquier intercambio de información o deliberación con la parte sindical. La compensación económica de 17 euros al mes tomó como referencia la compensación mínima ofertada por las empresas afiliadas, y se incluyó en la propuesta de la patronal, en parte, por insistencia de una minoría dentro de la parte sindical (parte que, además, mantuvo relaciones con la patronal durante todo el proceso de negociación). La cantidad fue considerada pequeña por ambas partes, pero crucial, según esta minoría de la parte sindical, para combatir el teletrabajo informal y garantizar el reconocimiento de derechos.

> Queríamos abordar la compensación, porque las empresas estaban intentando llamarlo de cualquier otra forma, «trabajo flexible». […] Si yo te estoy diciendo que la oficina está abierta […], pero que si tú quieres no vengas mañana, yo te puedo hacer un despido disciplinario porque tú has abandonado el puesto de trabajo. (TU1)

A pesar de que el teletrabajo incrementaba los gastos domésticos de los trabajadores en el contexto inflacionario, la elevada demanda de esta modalidad entre ellos también socavó, paradójicamente, las demandas sindicales.

> El aumento del precio de la electricidad […] hizo que los trabajadores estuvieran muy enfadados, porque sentían que, al no ir a la empresa, la empresa en realidad estaba ahorrando dinero. […] Sin embargo […] nadie consideraría renunciar al teletrabajo, solo querían que lucháramos por la compensación. (TU1)

4.1.2. Negociaciones a nivel de empresa

De los dos procesos de negociación analizados en empresas, solo uno culminó en acuerdo. El primer caso analiza una multinacional de consultoría industrial con varios centros de trabajo en España. La iniciativa de regular colectivamente el teletrabajo partió de la dirección para adaptar los acuerdos existentes de teletrabajo a la legislación. A raíz de ello, la representación legal de los trabajadores (RLT) propuso abrir una negociación. Las conversaciones (cinco reuniones entre septiembre y noviembre de 2021) mostraron escasa cooperación, con cada parte defendiendo sus posiciones sin un «diálogo» («cada uno va con su libro»). Las discrepancias fueron limitadas y centradas principalmente en la compensación de gastos, aunque también se abordaron la dotación de medios materiales, las condiciones de reversibilidad y el llamamiento al centro de trabajo.

La empresa ofreció inicialmente una compensación de 15 euros mensuales, pero los sindicatos lograron incrementarla hasta 17 euros para quienes teletrabajaran más del 50% de la jornada y 8,5 euros para quienes lo hicieran entre el 33% y el 50%. También se introdujeron pequeñas innovaciones, como la posibilidad de teletrabajar temporalmente desde una segunda residencia y la provisión de sillas ergonómicas.

Entre los factores que facilitaron la consecución del acuerdo destacan: (1) la experiencia satisfactoria de la empresa en esquemas de teletrabajo parcial; (2) la presión de la plantilla para no tensar la negociación, temiendo que una compensación elevada desincentivara la oferta de teletrabajo, y (3) el contexto particular de la empresa, marcado por la fragmentación sindical y una mejora significativa de las relaciones laborales desde 2015.

> Ha habido tantas fusiones, [...] la RLT no tiene una relación tan buena con la empresa […] ni […] consigo misma. [...] Yo el otro día estuve en una reunión con la RLT y era de ocho o nueve organizaciones sindicales distintas. Pues igual de los nueve, siete habían estado en CC. OO. [...] Llegar a acuerdos es complicado. (TU2)

La segunda empresa analizada se dedica al sector de la consultoría informática (70 trabajadores), y las negociaciones no culminaron en un acuerdo. Según el entrevistado, la legislación permitió abrir la negociación, pero esta se centró casi exclusivamente en los costes debido a (1) la pérdida de poder adquisitivo, y (2) el precedente de la compensación fijada en el convenio de banca. En este marco, la parte sindical trató de justificar la cuantía propuesta (60-70 euros) mediante datos objetivos que sirvieran como base para la negociación. No obstante, la empresa respondió con ofertas arbitrarias (15 euros y luego 30 euros mensuales) que motivaron a la parte sindical a rechazar la firma.

> Había gente de estadística […] con datos para que viese la empresa que realmente no nos lo estamos inventando, y […] la empresa, vino con 15 euros en base a nada, o sea no nos dieron ninguna razón, no quisieron entrar al detalle de nuestra propuesta ni de nuestras razones y luego subió a 30 […] Nuestra pretensión no era ganar dinero, sino que la empresa sufragase los gastos que realmente considerábamos justos. […] No recogía los mínimos con un IPC revisable cada año […], y entonces dijimos: no vamos a firmar lo que tú quieras porque tú quieras. (TU3)

Según el representante sindical entrevistado, la elevada rotación de personal y la débil implantación sindical limitan la capacidad negociadora de la RLT. En el caso del teletrabajo, esta asimetría se acentúa cuando incluso (1) una baja compensación económica puede resultar atractiva en el contexto inflacionario y de bajas retribuciones («pese a todo, si yo me gastaba 300 euros en gasolina, ya no me lo gasto y me das 30», TU3), y (2) el teletrabajo resulta útil para gestionar altas cargas laborales derivadas de las exigencias de las empresas clientes.

> No han incorporado a su normalidad lo que es la RLT. [...] El no asumir cuáles son las reglas del juego, que al final tú dependes de trabajadores, y que tienen unos derechos y que el tenerlos más contentos [...] y con mejores condiciones, [...] transfiere […] a un trabajo de mejor calidad […] Su filosofía es [...] coger a los trabajadores, quemarlos, y volver a coger otros. […] ¿y que se me van mil personas al año? Ya vendrán otras mil. (TU3)

Ante esta limitación, los representantes a nivel de empresa han recurrido a los planes de igualdad como vía alternativa para regular el acceso al teletrabajo a personas con responsabilidades de cuidado, ya que son esenciales para concurrir a licitaciones públicas y requieren la participación de la RLT.

4.2. Sector financiero

4.2.1. Negociaciones sectoriales

El XXIV Convenio colectivo del sector de la banca (2021) introdujo innovaciones sustantivas respecto a la legislación. Establece una compensación de 55 euros mensuales por gastos generales y una cuantía de hasta 130 euros como alternativa para la dotación de medios (teclado, ratón, pantalla), ambas revalorizables. Regula además el teletrabajo inferior al 30% de la jornada y el teletrabajo por emergencia sanitaria. Introduce una metodología de autoevaluación de riesgos laborales y asegura los derechos colectivos, exigiendo la comunicación trimestral de las personas teletrabajadoras y garantizando la comunicación sindical telemática. También exige acuerdo con más del 50% de la RLT para cualquier modificación del régimen de teletrabajo, fija un plazo uniforme de 30 días para la reversibilidad y establece la obligación de devolver los medios materiales al finalizar el teletrabajo.

Las negociaciones empezaron en 2019, con la participación de tres organizaciones sindicales (CC. OO. Servicios, FeSMC-UGT y FINE) y una patronal (AEB). En esta primera fase, el trabajo de campo muestra un planteamiento inicial centrado en los salarios y el registro de la jornada. Sin constituir una prioridad, el teletrabajo se encontraba en la agenda negociadora de los sindicatos y formaba parte de una reivindicación vinculada a los derechos laborales en los procesos de digitalización y reestructuración del sector (fusión y cierres de oficinas), aspectos que, además, estaban siendo abordados en el diálogo social sectorial europeo por los mismos actores sindicales.

Por su parte, la patronal se mostraba dispuesta a regular el teletrabajo para dotar de seguridad jurídica a las empresas, especialmente en referencia a la protección de datos. Existía consenso sobre los principios de voluntariedad, reversibilidad, igualdad y derechos sindicales, pero no sobre la dotación de medios ni sobre la compensación económica.

El estallido de la pandemia en marzo de 2020 interrumpió las negociaciones, que se reanudaron telemáticamente en los meses siguientes. Tras un preacuerdo sobre el registro de la jornada en 2019, las discusiones se centraron fundamentalmente en los salarios y el mantenimiento del empleo. El teletra-

bajo cobró relevancia con la aprobación de la nueva legislación. En este nuevo contexto regulatorio, la patronal asumió todas las demandas sindicales (la provisión de medios, el criterio de regularidad, el reconocimiento de los principios de voluntariedad y reversibilidad y el derecho sindical a supervisar el acceso al teletrabajo), excepto la compensación de costes y la dotación de medios. Aunque la patronal asumía una obligación legal de compensar los costes por realizar teletrabajo, la quería reducir al mínimo, porque, según su percepción, el teletrabajo «ya es una forma de compensación» (EO3).

> Cuando alguien quiere teletrabajar, no quiere que lo convenzas […] Si me das una computadora, trabajo desde casa, así ahorro dinero. […] En tal caso, requeriría una compensación más alta quien viaja […] Estos gastos [compensación] […] siguen siendo una prima […] para el teletrabajo. [...] El teletrabajo es más caro para las empresas que el trabajo presencial. Porque no apagan las luces por sectores. (EO3)

No obstante, las negociaciones respecto a la compensación económica no fueron conflictivas, porque (1) la parte empresarial lo consideró una cuantía asumible, y (2) los sindicatos rebajaron la demanda inicial para facilitar la implementación del teletrabajo (de 110 euros a 55 euros). A cambio, los sindicatos negociaron que no se incluyera este concepto en la compensación económica para evitar que otros beneficios pudieran ser absorbidos.

> Estábamos considerando cifras mucho más altas, en el rango de cientos de euros, [pero] […] dijimos […] [que] no podemos hacerlo de manera que desaliente a las empresas a ofrecer teletrabajo. (TU6)

Una posición más conflictiva podría haber sido contraproducente para la parte sindical debido a la demanda de teletrabajo entre los empleados. Al mismo tiempo, es reseñable que los sindicatos no incluyeran en la agenda negociadora elementos relevantes para la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores de oficina en el contexto del teletrabajo. Según los representantes sindicales, los empleados de oficinas son quienes soportan mayores cargas laborales que a menudo se extienden en el domicilio, cuando, paradójicamente, carecen de la opción de teletrabajar.

> Las personas que hacen ventas, que son las que están en la red de oficinas, la mayoría no pueden teletrabajar […] pero […] estas personas ahora tienen portátiles […] y más de uno por la noche responde al cliente […] Está claro que esto no se registra como normal. […] Aquellos que no están en la red de oficinas comerciales y que teletrabajan, generalmente no […] vemos que extiendan su jornada laboral en exceso debido al teletrabajo. (TU7)
>
> Las empresas te dicen: «lo hacemos, pero no firmamos nada». Y el empleado acepta. (TU6)

Según se desprende de las entrevistas, la parte sindical no anticipó plenamente la inequidad en el acceso al teletrabajo por discrecionalidad gerencial

que más adelante reconocerían como «meritocracia, es decir, si me gustas o no me gustas […] darte teletrabajo [...], o darte más días o darte menos» (TU6). De alguna manera, confiaron en que su mera formalización y/o universalización ya supondría un avance frente a la situación previa.

> Si fuera por el personal, pondrían sus medios sin ningún problema, invertirían en lo que fuera necesario, siempre que pudieran trabajar de forma remota. […] Las empresas a menudo amenazan, «si sigues reclamando esto, retiramos el teletrabajo a toda esta gente» (TU6).

4.2.2. Negociaciones a nivel de empresa

En la empresa analizada se negoció un acuerdo de teletrabajo entre marzo y julio de 2021, tras la aprobación del convenio colectivo estatal de banca. Se trata de una entidad bancaria de tamaño medio-pequeño que combina una red de oficinas comerciales con servicios centrales ubicados en Madrid y Barcelona. Esta empresa contaba con una política de expansión del teletrabajo en todos los países, con fines de eficiencia y reducción de costes. El acuerdo incluye una comisión paritaria de seguimiento para la implementación del teletrabajo y una adaptación de la cláusula de prevención de riesgos laborales mediante una autodeclaración y la realización de cursos en materia de riesgos específicos del teletrabajo. Asimismo, se garantiza la provisión de sillas ergonómicas y equipamiento básico o, en su defecto, una compensación. Se establece también una retribución económica concreta superior a la del convenio sectorial. El teletrabajo se regula hasta un máximo de dos días semanales, se incluye la obligación de cumplir el mismo horario laboral y el reconocimiento de los derechos de igualdad, voluntariedad y reversibilidad.

En las negociaciones participaron tres secciones sindicales (CC. OO., UGT y CGT), con mayor peso de CC. OO. por ser la organización más representativa (un 67%). Según el representante sindical entrevistado, el clima no fue conflictivo, y las negociaciones fueron rápidas debido a un interés compartido en «redondear muchos detalles» de la legislación.

Las negociaciones fueron tensas con respecto a la compensación económica, la prevención de riesgos laborales y, en menor medida, el control del tiempo, la flexibilidad horaria y la frecuencia de teletrabajo. En estas cuestiones, la parte sindical adoptó una «estrategia de modificación de las percepciones del oponente sobre sus propias utilidades» (Walton y McKersie, 1965) a través de la persuasión racional y la legitimación de sus demandas («para estar protegidos ellos y el banco»), mediante argumentos técnicos y apelaciones a la equidad. Intentó aumentar la compensación económica y la dotación de medios, el número de días de teletrabajo por semana, regular la posibilidad de implementar inspecciones en materia de salud laboral en el domicilio, el monitoreo de la productividad mediante control digital y un autorregistro horario basado en las conexiones. La empresa, por su parte, trató de minimizar las cuestiones mediante un anclaje a las disposiciones establecidas en el convenio sectorial y

en la legislación para limitar las concesiones, y solamente cedió en un aumento ligero de la compensación económica.

> Yo creo que a ellos también les interesa, de cara a una paz social, ¿no? Es decir, no tener conflictos y saber que está todo más o menos controlado. Entonces, yo creo que fue algo compartido por ambas partes. (TU7)

Según el representante sindical entrevistado, la comisión de seguimiento sobre la implementación del teletrabajo actúa como valor añadido al acuerdo de teletrabajo, ya que ha permitido (1) la resolución de conflictos en el acceso al teletrabajo por motivos de conciliación, y (2) la posibilidad de discutir su implementación.

> Si lo firmas todo esto en un acuerdo, [...] es mucho mejor porque además tienes todo el detalle. Y además hay una cosa buena, que existe la comisión de seguimiento, es decir, cuando hay algún problema, […] siempre nos podemos sentar a hablar […] Y si no hubiéramos firmado este acuerdo, […] el banco, unilateralmente, hubiera podido aplicar el teletrabajo a quien considerara, cuando considerara y con las condiciones que considerara. (TU7)

No obstante, el trabajo de campo revela que la empresa se mostró renuente a aceptar parte de los acuerdos alcanzados. En el contexto posterior a la pandemia, impuso unilateralmente, mediante la denuncia del acuerdo alcanzado, una reducción en el número de días de teletrabajo. Ante ello, la representación sindical mantuvo la misma estrategia, apelando al impacto que dicha reducción puede tener sobre la retención de talento y la competitividad de la entidad.

> Es fundamental que el Acuerdo de Teletrabajo siga vigente con la participación de todas las partes, ya que se corre el riesgo de que, sin la firma de la representación sindical, la entidad acabe aplicando las condiciones de Teletrabajo del Convenio [sectorial], […] empeorando fuertemente las que tenemos actualmente. Es por ello y por nuestra responsabilidad hacia los empleados [...] que seguiremos formando parte del mismo. Esperamos que esta forma de actuar por parte del Banco sea algo puntual y no se convierta en su forma habitual de actuar a partir de ahora, pues es nuestro deseo seguir en un *entente cordiale* dentro de un entorno constructivo.

4.3. Sector químico

4.3.1. Negociaciones sectoriales

En materia de teletrabajo, el XX Convenio colectivo general de la industria química (CGIQ), vigente desde 2021 hasta 2023, configura un marco normativo de mínimos y un desarrollo limitado respecto a la legislación. Reproduce casi literalmente los principios legales de voluntariedad, reversibilidad, formalización y definición de trabajo a distancia. En las demás cuestiones remite a la legislación vigente sin ninguna modificación. Su principal innovación es la fijación de una compensación económica de 35 euros mensuales, aplicable solo

en ausencia de regulación específica en convenio o pacto de empresa. También incorpora una obligación anual de información a la RLT sobre los puestos susceptibles de teletrabajo, la posibilidad de que la reversibilidad al trabajo presencial requiera mutuo acuerdo entre las partes y un preaviso mínimo de 30 días naturales.

El proceso de negociación comenzó en 2021, en un contexto inusual marcado por la incertidumbre económica derivada de la pandemia de la COVID-19 y el encarecimiento de la energía. Participaron la organización empresarial (FEIQUE) y dos sindicatos (UGT y CC. OO.), firmantes del convenio desde el primer acuerdo en 1978.

Desde el inicio, ambas partes compartían el objetivo de cerrar rápidamente un acuerdo (que se logró en tres meses) para garantizar estabilidad en el sector, aspecto que redujo el margen temporal y temático de la negociación. En consecuencia, las discusiones se centraron casi exclusivamente en la actualización salarial, mientras que otros temas de interés patronal (controles de alcohol y drogas) y sindical (reducción de jornada) se pospusieron.

El teletrabajo no fue prioritario para ninguna de las partes. Incluso con mayor tiempo disponible, la principal organización empresarial destacó haber preferido negociar sobre otras temáticas. Así, el teletrabajo «entró al final, casi por obligación legal» (EO4), cuando las prioridades de la negociación estaban prácticamente cerradas. Por la parte sindical, la demanda de los trabajadores por mantener los arreglos de teletrabajo en el contexto posterior a la pandemia de la COVID-19 moderó sus reivindicaciones. En consecuencia, las negociaciones sobre el teletrabajo concluyeron con una adaptación legal a la nueva legislación y un acuerdo sobre la compensación de costes, con efectos solo en ausencia de otro acuerdo de empresa (35 euros al mes).

> Era algo compartido. Recuerdo que dijimos 30, y al final ellos dijeron 35. Pero sin mucha discusión. Creo que esperábamos que nos iban a pedir más. Así que hicimos un estudio interno para estar preparados y argumentar, oye, no, el costo para un trabajador en casa es de un euro al día. […] Nos pareció que pidieron muy poco. […] Creo que […] las empresas habrían dado un poco más […] pero no era algo que les preocupara mucho, tampoco. (EO4)

Cabe mencionar que la dinámica usual de las negociaciones en este sector no operó debido al poco tiempo disponible. La estabilidad institucional del convenio, referencia desde hace décadas sin episodios de huelga o ruptura, se basa en un equilibrio tácito de intercambio gradual sin alteración del núcleo del pacto. Este «espigueo» opera como una forma de ajuste acumulativo, donde ganar o perder en una provisión particular (por ejemplo, una compensación, un plus o un permiso) se acepta como parte del juego regular de la negociación, en la medida en que la otra parte podrá recuperar terreno en la siguiente ronda. Así, la confianza canaliza la competencia distributiva dentro de un marco estable y predecible que evita la confrontación abierta.

Hablamos de un tema, por ejemplo, yo qué sé, aumentar las horas sindicales para no sé cuánto, ¿no? Decimos «bueno, venga, vale, damos esto, vale»,

ya es una concesión que ya tienen, luego el siguiente, pues vamos a aumentar los permisos un día adicional para no sé qué, «bueno, venga, vale, tal», y luego nosotros pedimos alcohol y drogas y te dicen que no, entonces, bueno, pues es todo en bloque, ¿no? A ver, yo te doy esto, pero si tú me das lo otro, aquí hay […] que poner la balanza, ¿no? No se trata de que nosotros damos y vosotros recibís, aquí también nosotros tenemos peticiones y propuestas que, si no las atendéis, pues no vamos a mirar con tanto cariño las vuestras. (EO4)

4.3.2. Negociaciones a nivel de empresa

Esta sección analiza los procesos de negociación del teletrabajo en dos empresas. La primera es una multinacional del sector farmacéutico con centros en Cataluña que reguló el teletrabajo en el contexto posterior a la pandemia. El acuerdo incluye de uno a dos días semanales de teletrabajo y otorga autonomía al empleado para gestionar el tiempo laboral (respetando un horario de disponibilidad obligatorio de 10 a 16 horas) con cómputo anual. También incluye una compensación económica mínima conforme al convenio sectorial, la posibilidad de realizar el trabajo desde el domicilio o una segunda residencia dentro del territorio nacional y una cláusula de reversibilidad.

El representante sindical entrevistado describió el proceso como «fluido» y «cooperativo», especialmente frente a otras materias más conflictivas («porque, como veníamos de la pandemia, ya teníamos bastante demostrado que funcionaba», TU9). Desde un inicio, la prioridad sindical fue alcanzar un acuerdo que diera continuidad al teletrabajo y permitiera mejoras en sucesivas negociaciones.

> Hemos hecho un acuerdo que para nosotros se queda corto, pero era una manera de establecer ya un mínimo. Ahora estamos intentando desarrollarlo. (TU9)

Las principales divergencias se concentraron en tres aspectos: la definición de los puestos elegibles para teletrabajar, el número de días de teletrabajo y la compensación económica. La parte sindical insistió en extender el derecho a colectivos técnicos y de apoyo a la producción, mientras que la empresa mantuvo restricciones para los perfiles más vinculados a la actividad presencial.

> La dificultad principal que hemos tenido ha sido […] establecer qué roles sí, qué roles no. Porque toda la gente quiere hacer teletrabajo. […] Hemos tenido que hacer mucha pedagogía para que entienda un técnico de producción que no puede hacer teletrabajo. […] Pero es que además lo tenemos todavía encima de la mesa. Porque queremos ver de qué manera se amplía a más personas. (TU9)

En materia de días de teletrabajo y compensación económica, la dirección rechazó las demandas de la parte sindical, que buscaban aumentar a 2 y 3 días de teletrabajo y superar el mínimo establecido en el convenio sectorial. Sobre la materia económica, la parte sindical argumentó que «sabíamos que era algo

que tampoco a la gente le importaba mucho, pero queríamos que pagaran más y no lo conseguimos». A cambio, compensaron parcialmente esta resistencia con mejoras en flexibilidad y condiciones de jornada.

> Intentamos reducir en los horarios de 10-14 horas los viernes y de 10-16 horas el resto de días. Y también costó un poco, porque ellos querían a las 9:30 horas […], pero al final lo conseguimos. (TU9)

La segunda empresa analizada se dedica al análisis y a la certificación de productos alimentarios (190 trabajadores), y cuenta con varios centros en Barcelona y Madrid. A finales de 2022 se alcanzó un acuerdo de teletrabajo que dio continuidad a la experiencia iniciada durante la pandemia. El pacto formaliza un modelo «híbrido» limitado a dos días por semana y un máximo de 18 días trimestrales, aplicable al personal con funciones susceptibles de teletrabajo, con organización flexible por equipos y exclusión de los puestos de laboratorio. Cada equipo debe fijar al menos un día de presencialidad conjunta semanal y respetar los acuerdos internos de cobertura del servicio, mientras que las personas en formación o de nueva incorporación deben acudir presencialmente. En caso de fallo de conexión o suministro eléctrico, la empresa asume hasta media hora de interrupción (si el problema no se soluciona, el trabajador debe desplazarse a su empresa, y el traslado se considera tiempo efectivo laboral). El sistema de fichaje diferencia entre modalidad presencial y virtual, y se mantiene el procedimiento de autoevaluación del puesto de trabajo para la prevención de riesgos laborales.

Las negociaciones se iniciaron hacia finales de 2022 por iniciativa de la empresa ante el aviso de sus asesores jurídicos sobre una posible «inseguridad legal» por la continuidad de los arreglos de teletrabajo implementados en la pandemia. Esto llevó a la empresa a amenazar con volver a la presencialidad total si no se alcanzaba un pacto antes de 2023.

En ese contexto, la representación sindical, que había intentado con anterioridad regular la situación de teletrabajo en la empresa, priorizó la continuidad de esta modalidad aceptando un acuerdo de mínimos. Como explicó la delegada entrevistada, «nos acorralaron la última semana del año; era eso o volver todos a la presencialidad». El documento presentado por la empresa limitaba la frecuencia de teletrabajo al 30% de la jornada para evitar la aplicación de la legislación, y el margen de negociación se redujo a matizar aspectos operativos (reparto de días, control de incidencias y procedimiento de revisión anual).

> Nos vemos forzados a llegar a un acuerdo rápidamente, porque, obviamente, de cero a dos días por semana era un avance importante y la plantilla lo que sobre todo nos pedía era que no perdiéramos la opción. (TU10)

El sindicato logró introducir pequeños cambios (el reconocimiento del tiempo de desplazamiento en caso de fallos técnicos y la flexibilidad interna por equipos), pero no pudo incorporar ninguna mejora sustantiva. Propuestas posteriores del comité para autogestionar los 18 días trimestrales, permitir el

teletrabajo desde segunda residencia o introducir «días mixtos» fueron rechazadas por la dirección en la revisión de 2023.

5. Conclusiones

El análisis comparado evidencia que, en los tres sectores estudiados, el teletrabajo se ha abordado a partir de una lógica eminentemente distributiva. Esto se infiere tanto con relación a los principales temas objeto de discusión (principalmente vinculados a la compensación económica y los medios de trabajo), como respecto al modelo de negociación, dentro del cual predominan estrategias basadas en la estimación de utilidades, las concesiones graduales o el compromiso de mínimos.

Pese a que en los tres sectores y en distintos niveles analizados (sectorial y empresa) predomine un enfoque distributivo de negociación, se identifican, al mismo tiempo, diferencias en cuanto a los planteamientos sindicales sobre el teletrabajo. En el sector de la consultoría tecnológica, el teletrabajo se presenta bien como un elemento instrumental para negociar otras temáticas (categorías laborales y salarios), bien como una demanda de mínimos orientada a dotar de regulación y reconocimiento a prácticas de teletrabajo informal muy extendidas en el sector y obtener, por parte de las empresas, una compensación económica para los teletrabajadores. En el sector financiero, el teletrabajo es, para los sindicatos, un tema prioritario que abordan a partir de una agenda más amplia que incluye, entre otras cuestiones, el control sindical en torno al acceso al teletrabajo, así como cuestiones vinculadas a la flexibilidad y a la autonomía del tiempo laboral en el contexto del teletrabajo (este último aspecto a nivel de empresa). En el sector químico, el teletrabajo es, a nivel sectorial, un tema bastante residual para los sindicatos. Sin embargo, a nivel de empresa, los representantes sindicales tienen planteamientos más amplios que abordan, entre otros aspectos, la regulación del acceso al teletrabajo. En el lado empresarial, las diferencias son menores. En general, las organizaciones patronales sectoriales y las empresas adoptan un planteamiento defensivo destinado a garantizar el mayor grado de discrecionalidad posible en la gestión del teletrabajo y, a lo sumo, adaptar la negociación colectiva a la nueva legislación para garantizar la seguridad jurídica.

También se observan diferencias en el grado de desarrollo normativo resultante: mucho más amplio en el sector financiero y muy limitado en el sector de consultoría tecnológica y en el sector químico. En estos dos últimos, la única innovación a nivel sectorial con relación a la legislación se circunscribe casi exclusivamente a la compensación económica y a la provisión de medios. En el sector químico existen, empero, diferencias entre el nivel sectorial y de empresa, con un mayor desarrollo normativo en el segundo nivel.

Estas diferencias intersectoriales identificadas no responden por tanto a distintos enfoques procesuales, pues predomina una lógica distributiva. Sí pueden atribuirse, en cambio, a diferentes características sectoriales del teletrabajo y a distintas configuraciones de los recursos de poder. En línea con el concepto de «Estado habilitador» (Bosch y Lehndorff, 2017), la legislación estatal abrió

espacios de negociación y estableció un marco común de derechos que impulsó la regulación del teletrabajo. Sin embargo, el alcance efectivo de ese desarrollo normativo dependió de la capacidad de los actores sindicales para movilizar sus recursos de poder en contextos sectoriales diferentes.

En el sector de la consultoría tecnológica, que cuenta con una elevada capacidad de teletrabajo, algunos empleados, particularmente en aquellas empresas con actividades de consultoría y tecnológicas orientadas al cliente, recurren a él para gestionar las altas cargas laborales. Al mismo tiempo, existen otros empleados con poder de negociación elevado, derivado de su alta cualificación y de la fuerte demanda de mano de obra. Estos empleados utilizan el teletrabajo como una forma de flexibilidad que incrementa su autonomía en la gestión del tiempo. Estas características coexisten con una elevada rotación laboral y una baja afiliación sindical que limitan significativamente el poder asociativo de los sindicatos. La combinación de estos elementos tiene el efecto de limitar y moderar las demandas sindicales y desplazar la regulación del teletrabajo al plano individual, reforzando la lógica empresarial de flexibilidad y dificultando la negociación colectiva.

En el sector financiero, los mayores recursos de poder asociativo de las organizaciones sectoriales sindicales reforzaron su capacidad para impulsar una regulación temprana del teletrabajo a nivel sectorial. Asimismo, el análisis cualitativo puso de manifiesto un elemento que no había sido identificado inicialmente en el marco analítico: el papel del diálogo social europeo sectorial. Los acuerdos y las iniciativas desarrollados en este marco transnacional proporcionaron un referente normativo y una fuente adicional de legitimidad para las demandas sindicales en torno al teletrabajo en el sector financiero español. Este hallazgo puede interpretarse como una manifestación de los recursos de poder institucional y de las dinámicas de coordinación multinivel características del sector, que refuerzan la capacidad de los actores sindicales para trasladar dichos marcos al ámbito de la negociación colectiva nacional. Al mismo tiempo, la fuerte polarización en el acceso al teletrabajo entre los empleados resultó clave para comprender el resultado final de la negociación. En este sector, el teletrabajo se concentra en las oficinas que prestan servicios centrales. Sin embargo, en la red de oficinas, el teletrabajo estaba poco extendido en el momento de la negociación, limitándose a prácticas de teletrabajo informal destinadas a realizar horas de trabajo extra no reconocidas. Esta circunstancia puede explicar la aceptación patronal de las demandas sindicales que, como se vio con posterioridad, no alteraron estas pautas, al afectar básicamente al teletrabajo regulado y reconocido que se daba en las oficinas de servicios centrales. En conjunto, estos factores favorecieron que el XXIV Convenio de Banca (2021) actuara como referente normativo para el planteamiento del teletrabajo en otras negociaciones, como los observados en el sector de la consultoría tecnológica.

El sector químico tiene, en comparación, una capacidad de teletrabajo moderada, concentrada principalmente en las ocupaciones más cualificadas. Aunque la progresiva tecnificación de sus tareas ha aumentado ligeramente su capacidad de teletrabajo, existe aún una elevada polarización entre puestos con

acceso a él (por ejemplo, administrativos e investigadores) y puestos industriales sin acceso a él. Esta segmentación puede explicar la escasa relevancia de la regulación del teletrabajo en el nivel sectorial y, en cambio, su mayor relevancia a nivel de empresa, donde las negociaciones se centraron en delimitar los puestos elegibles y garantizar la continuidad del teletrabajo.

Financiamiento

Este artículo se ha elaborado en el marco del proyecto TWING (Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-Covid scenario) financiado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la Comisión Europea (acuerdo de subvención n.º 101052332). Asimismo, ha recibido el apoyo del Plan de Doctorados Industriales de la Generalitat de Catalunya, gestionado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación (AGAUR).

Referencias bibliográficas

Bechter, B.; Brandl, B. y Meardi, G. (2012). «Sectors or countries?: Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations». *European Journal of Industrial Relations*, 18(3), 185-202. <https://doi.org/10.1177/0959680112452691>

Bosch, G. y Lehndorff, S. (2017). «Autonomous bargaining in the shadow of the law: From an enabling towards a disabling state?». En: Grimshaw, D.; Fagan, C.; Hebson, G. y Tavora, I. (eds.). *Making work more equal: A new labour market segmentation approach*. Manchester University Press, 35-51. <https://doi.org/10.7765/9781526125972.00009>

Chung, H. (2008). *Do institutions matter?: Explaining the use of working time flexibility arrangements of companies across 21 European countries using a multi-level model focusing on country level determinants*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-233977>

— (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*. Bristol: Policy Press.

Dedden, D.; De Spiegelaere, S. y Hick, M. (2023). «Remote work: Ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining». En: Countouris, C.; De Stefano, V.; Piasna, A. y Rainone, S. (eds.). *The Future of Remote Work*. Bruselas: ETUI aisbl, 7-19.

Eurofound (2022a). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

— (2022b). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

— (2025a). *European Working Conditions Survey 2024: First findings*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

— (2025b). *Working conditions and sustainable work: Hybrid workplaces in the EU—Lessons from case studies in the public and private sectors.* Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Gallie, D. (2007). «Production regimes and the quality of employment in Europe». *Annual Review of Sociology,* 33, 85-104. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131724>

García Calavia, M. Á. y Rigby, M. (2016). «Recursos de poder de los sindicatos en España: Su examen a través de la negociación colectiva». *Sociología del Trabajo*, 87, 7-24. <https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/article/view/60369>

Godino, A. y Molina, O. (2022). «The industrial relations chameleon: Collective bargaining in the facility management business». *Employee Relations: The International Journal*, 44(7), 1-18. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2020-0526>

Golden, T. D. (2024). «Remote Work Arrangements: Negotiating the Duality of Managerial and Employee Perspectives». *Management Teaching Review*, 11(1), 38-52. <https://doi.org/10.1177/23792981241256340>

Gómez Gordillo, R.; Muñoz Ruiz, A. B.; Sanguineti Raymond, W. y Aragón Gómez, C. (2022). «Trabajo a distancia y teletrabajo en la negociación colectiva». En: *Observatorio de la negociación colectiva: Políticas de empleo, trabajo a distancia y derechos digitales*. Volumen 31. Madrid: Ediciones Cinca / Fundación Primero de Mayo.

González Muntadas, J. (2013). «La particular significación del convenio general de la industria química». *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 1, 157-166. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.16>

Kelliher, C. y Anderson, D. (2010). «Doing more with less?: Flexible working practices and the intensification of work». *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Keune, M. y Pedaci, M. (2020). «Trade union strategies against precarious work: Common trends and sectoral divergence in the EU». *European Journal of Industrial Relations*, 26(2), 139-155. <https://doi.org/10.1177/0959680119827182>

Korpi, W. (1983). *The Democratic Class Struggle*. Londres: Routledge and Kegan Paul.

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado*, 164 (10 de julio de 2021).

Meardi, G. (2018). «Economic Integration and State Responses: Change in European Industrial Relations since Maastricht». *British Journal of Industrial Relations*, 56, 631-655. <https://doi.org/10.1111/bjir.12307>

Molina, O. (2014). «Self-Regulation and the State in Industrial Relations in Southern Europe: Back to the Future». *European Journal of Industrial Relations*, 20(1), 21-36. <https://doi.org/10.1177/0959680135164O4>

Pérez de Guzmán Padrón, S. y Prieto, C. (2022). «Estrategias sindicales, recursos de poder y relaciones de empleo: El caso de Correos». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 40(2), 261-282. <https://doi.org/10.5209/crla.72646>

Ratti, L. y García-Muñoz, A. (2024). «The regulation of remote work: Seeking balance through the articulation of labour law sources: A comparative appraisal». *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 40(3), 303-328. <https://doi.org/10.54648/ijcl2024012>

Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado*, 253 (23 de septiembre de 2020).

Rigby, M. y García Calavia, M. Á. (2017). «Institutional resources as a source of trade union power in Southern Europe». *European Journal of Industrial Relations*, 24(2), 129-143. <https://doi.org/10.1177/0959680117708369>

Schmalz, L.; Ludwig, C. y Webster, E. (2018). «The power resources approach: Developments and challenges». *Global Labour Journal*, 9(2), 113-134. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>

Schmalz, S. (2017). «Los recursos de poder para la transformación sindical». *Nueva Sociedad* (octubre 2017), 20-41.

Sengenberger, W. (1994). «Protection – participation – promotion: The systemic nature and effects of labour standards». En: Sengenberger, W. y Campbell, D. (eds.). *Creating economic opportunities: The role of labour standards in industrial restructuring*. Ginebra: International Labour Organization, 45-60.

Shirmohammadi, M.; Au, W. C. y Beigi, M. (2022). «Remote work and work-life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners». *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>

Sostero, M.; Milasi, S.; Hurley, J.; Fernandez-Macias, E. y Bisello, M. (2023). «Teleworkability and the COVID-19 crisis: Potential and actual prevalence of remote work across Europe». *IZA Journal of Labor Policy*, 13(1). <https://doi.org/10.2478/izajolp-2023-0006>

Visser, J. (2009). «The quality of industrial relations and the Lisbon strategy». En: European Commission (ed.). *Industrial relations in Europe 2008*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 45-72. <https://doi.org/10.2767/54876>

Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. Nueva York: McGraw-Hill.

Wright, E. O. (2000). «Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise». *American Journal of Sociology*, 105(4), 957-1002. <https://doi.org/10.1086/210397>

Yang, D.; Kelly, E. L.; Kubzansky, L. D. y Berkman, L. (2023). «Working from home and worker well-being: New evidence from Germany». *ILR Review*, 76(3), 504-531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>

Universitat Autònoma de Barcelona
ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)

Taylorism reloaded? Explaining control and resistance to algorithms in a train manufacturing company

Sander Junte
Óscar Molina
Universitat Autònoma de Barcelona, Sociological Research Centre on Everyday Life and Work (QUIT), Institute for Labour Studies (IET)
0000-0002-0085-559X; sander.junte@uab.cat
0000-0002-8660-8919; oscar.molina@uab.cat



© the authors

Received: 03-12-2025
Accepted: 21-04-2026
Published: 15-10-2026

Recommended citation: Junte, Sander and Molina, Óscar (2026). "Taylorism reloaded? Explaining control and resistance to algorithms in a train manufacturing company". *Papers*, 111(4), e3549. https://doi.org/10.5565/rev/papers.3549

Abstract

The diffusion of artificial intelligence, data analytics and digital technologies in manufacturing has revived debates about the impact of technological change on work and employment relations. This article examines the implementation of Industry 4.0 technologies in a Spanish train manufacturing company and analyses their implications for workers and their representatives. Drawing on Labour Process Theory and industrial relations literature, the study is based on a qualitative case study including interviews with workers, works council members and technical staff. The findings show that the transition to Industry 4.0 primarily involved the implementation of a Manufacturing Execution System (MES), which digitalised production processes and data collection. Rather than increasing worker autonomy, the system reinforced Taylorist principles through greater standardisation, monitoring and performance measurement. The study also finds that worker representatives played a limited role in regulating technological change despite the existence of formal information and consultation rights. The article argues that technological opacity, institutional constraints and the prioritisation of traditional bargaining issues limit the capacity of worker representatives to influence the governance of workplace technologies.

Keywords: Industry 4.0; algorithmic management; Labour Process Theory; worker representation; digital Taylorism; manufacturing industry

Resumen. *¿El taylorismo renovado? Análisis del control y la resistencia frente a los algoritmos en una empresa fabricante de trenes*

La difusión de la inteligencia artificial, el análisis de datos y las tecnologías digitales en la industria manufacturera ha reabierto el debate sobre el impacto del cambio tecnológico en el trabajo y las relaciones laborales. Este artículo analiza la implantación de tecnologías vinculadas a la Industria 4.0 en una empresa española de fabricación ferroviaria y sus implicaciones para los trabajadores y sus representantes. Basado en la Labour Process Theory y la literatura sobre relaciones laborales, el estudio adopta una metodología de estudio de caso cualitativo sustentada en entrevistas con trabajadores, representantes sindicales y personal técnico. Los resultados muestran que la transición hacia la Industria 4.0 se materializó principalmente mediante la implantación de un sistema de ejecución de manufactura (MES) orientado a digitalizar procesos y recopilar datos sobre la actividad productiva. Lejos de incrementar la autonomía laboral, el sistema reforzó principios tayloristas mediante una mayor estandarización, monitorización y control del rendimiento. Asimismo, la representación de los trabajadores desempeñó un papel limitado en la regulación del cambio tecnológico. El artículo concluye que la opacidad tecnológica, las limitaciones institucionales y la prioridad otorgada a cuestiones tradicionales de negociación colectiva restringen la capacidad de intervención sindical en la gobernanza de las nuevas tecnologías.

Palabras clave: industria 4.0; gestión algorítmica; teoría del proceso de trabajo; representación de los trabajadores; taylorismo digital; industria manufacturera

Sumario

1. Introduction
2. Theoretical framework
3. Methodology
4. Findings
5. Discussion
6. Conclusion
Funding
Bibliographic references

1. Introduction

Following several decades of deep winter, advances in data analysis during the 2010s has led to what has been described as a new "Summer of Artificial Intelligence (AI)" (Mitchell, 2019). Although the ambitions of scientists to develop a system capable of replicating human intelligence can be traced back to the 1960s, AI has gained renewed prominence, particularly in recent years. However, as opposed to previous "summers", it is now our society's high degree of digitalisation that has enabled data storage and collection on an unprecedented scale (Zuboff, 2019). The impact of this development has been felt in nearly every sphere of society, including the realms of work. On the one hand, the leap forward in data analysis has returned the question of what this means for automation and the disappearance of jobs to the agenda (Frey and Osborne, 2017). Beyond this debate, and more aligned with the interests of sociology of work, a body of research has also focused on the question of what the introduction of these technologies means for these remaining jobs (Doellgast and Wagner, 2022).

Perhaps the domain in which the introduction of AI has been studied the most is the platform economy, where the possibilities of "algorithmic management" has enabled companies to automate decisions such as the assignation of tasks and the calculation of salaries (Kellogg et al., 2020; Srnicek, 2016). However, research has increasingly shown that algorithms have become a new instrument within the organisation of work in other segments of the labour market as well (Baiocco et al., 2022; Wood, 2021). This also includes the manufacturing industry, although the implementation of these technologies are more frequently presented under the rubric of "Industry 4.0" (Dupuis, 2025; Krzywdzinski et al., 2025; Lloyd and Payne, 2019).

The idea behind "Industry 4.0", whose origins may be traced back to one of the world's most important industrial trade fairs – the Hannover Messe in Germany – is based on the premise that advances in data analysis have marked the beginning of the fourth industrial revolution (Kagermann et al., 2011). Because of its association with these business contexts, a widely accepted definition of what exactly Industry 4.0 entails is still missing. For instance, according to Butollo et al. (2019), its distinctiveness lies in the ubiquity of data collection and analysis technologies and the state of interconnectedness between machines, as well as between machines and workers. In addition, Pfeiffer (2017) also explicitly mentions the implementation of technologies such as robotics, 3D printing and wearables. In any case, the discourse that surrounds it – heavily promoted by governments as well as by consulting firms such as McKinsey and Company (2022) and Deloitte (2020) – has mainly emphasised the benefits of implementing Industry 4.0 for both companies and their workers, namely highly efficient production processes and jobs characterised by enrichment and greater operator autonomy.

This article aims to explore in greater depth the changes implemented within the Industry 4.0 factory. Convinced that the reality of the workplace often diverges significantly from the picture painted at the more macro / institutional level, the approach adopted in this article is more critical and focuses on plant-level dynamics. In this article, we explore the challenges that Industry 4.0 technologies pose for factory workers and their representatives. This question is broken down into two different but interrelated dimensions. The first dimension focuses on the changes experienced by operators due to the implementation of these technologies. For instance, are the changes associated with Industry 4.0 as beneficial as proponents claim, or is there more to be said about the risks posed to workers? The second dimension focuses on the role that worker representatives play in the regulation of these technologies. Does their involvement help prevent potential negative side effects, or are they instead pushed to the background because of the complexity of these technologies or their (non-existent) role in decision-making? This second dimension is particularly important considering the ongoing institutional debates about how to prepare worker representatives for the implementation of these technologies (Doellgast and Wagner, 2022; Molina et al., 2023).

To answer this question, this article presents findings from a study focused on developments within a Spanish train manufacturer that described itself as

"the first Industry 4.0 company in its sector". Conceptually, we draw inspiration from the influential Labour Process Theory (LPT), which has a long tradition of studying how technology shapes the relationship between workers and management (Hall, 2010). Building on LPT, prior research has already focused on the challenges that the Industry 4.0 factory poses for workers and their representatives. Although the findings reveal that the implementation of the Industry 4.0 factory amounted to little more than the digitalisation of operations, we will see that its most visible impact is the reinforcement of Taylorist principles in the organisation of work, leading to a reduction in operator autonomy and a perceived intensification of work on the shop floor.

In addition, research from other countries has shown that worker representatives have become involved in the introduction of new technologies in the workplace – particularly in Germany, where works councils are integrated into decision-making and the government recently expanded council members' rights with regards to AI (Bosch and Schmitz-Kießler, 2020; Doellgast et al., 2022; Pulignano et al., 2026). However, unlike cases that demonstrate how works councils have successfully protected the interests of workers during implementation, the findings of this study will show that, in our case, the Works Council explicitly refrained from addressing the impact of technology. Therefore, amid ongoing debates about how to prepare workers and their representatives for the age of AI, this article demonstrates that the technical complexity of AI systems, combined with Spain's underdeveloped regulatory framework, prevents worker representatives from recognising, and effectively responding to, the need to regulate workplace technologies. The findings show that this is the case even when it is evident that the implementation of Industry 4.0 technologies primarily benefits companies rather than workers.

2. Theoretical framework

2.1. The importance of data in the workplace

Within the field of sociology of work, Labour Process Theory (LPT) is considered one of the most influential theoretical frameworks for studying workplace dynamics (Braverman, 1998; Burawoy, 1982; R. Edwards, 1979; Friedman, 1977). Integrating a Marxist perspective, authors within LPT consider the conflict that governs employment relations inevitable within capitalist production. The source of this conflict resides in the conceptual distinction between labour and labour power. According to this distinction, labour power refers to the mental and/or physical capacities that a worker sells within the context of the employment relationship, whereas labour refers to the output produced through the deployment of this labour power in the production process. Unlike other production factors, the employment relationship is unique in that it is impossible for an employer to define an exact volume of labour to be performed at the workplace. Considering the conflict of interest, workers are assumed to strive to expend the least amount of labour power in exchange for

the highest possible wage. In contrast, employers aim to extract the maximum effort from labour power for the lowest possible wage. This conflict of interest makes a natural conversion of labour power into labour anything but self-evident (P. K. Edwards, 1986).

One of the foundational works in LPT is Braverman (1998), which attributed the emergence of managerialism at the end of the 19th century to the problems that this indeterminacy of labour power posed for employers. According to this view, Taylor's aim in introducing the stopwatch in the workshop and through Methods-Time Measurement (MTM) studies was to centralise knowledge at the level of management and ensure a sufficient extraction of labour effort at the point of production.

Although many decades have elapsed since Braverman opened the debate, the framework continues to be highly appropriate for studying workplace dynamics. In particular, authors have focused on the role that technology plays as an important variable within the conversion of labour power (Hall, 2010). This is also the reason why LPT has been explicitly cited as one of the most prominent frameworks for studying the risks that the introduction of Industry 4.0 technologies carry for workers (and their representatives) (Zhang et al., 2025). Building further upon the premise that employment relations are marked by a conflict of interest, scholars have emphasised how these technologies further enable management to retrieve real-time data about what happens on the shop floor (Krzywdzinski et al., 2025). Considering these new opportunities for measuring and monitoring, the introduction of these technologies has prompted numerous scholars to conceptualise this organisation of work as a type of "digital Taylorism", which may be described as "a variety of forms and combination of soft- and hardware [that] as a whole allow for new modes of standardization, decomposition, quantification, and surveillance of labour – often through forms of (semi)automated management, cooperation and control" (Altenried, 2022).

It is true that most of this research has explicitly focused on the concept of "algorithmic management", the emergence of which may be directly linked to the platform economy (Duggan et al., 2020; Kellogg et al., 2020). Because much work in this segment of the labour market is carried out by (bogus) self-employed workers, some of the insights from this research may not be directly generalisable to workplaces where a traditional employment relationship prevails. While acknowledging this caveat, this article follows other studies in considering these insights highly relevant for workers within the digital Industry 4.0 factory (Dupuis, 2025; Krzywdzinski et al., 2025). It is to these insights that we now turn.

2.2. The risks of the digitalised workplace

Our previous examination of LPT showed that it is one of the most widely cited frameworks for highlighting the challenges associated with the introduction of AI on the shop floor. Based on this research, this section will outline challenges that scholars have identified.

Firstly, one of the most mentioned challenges is the reduction of operator autonomy (Butollo et al., 2019; Dupuis, 2025). Although autonomy of work is widely regarded as one of the most important dimensions of job quality, the principle clashes with the standardisation of the labour process imposed by Taylorism (Wheatley, 2017). Previous research, such as those of the call centre debates at the turn of the century or the recent platform debate, has already demonstrated how the digitalisation of workspaces has operated as an important instrument for restricting workers' autonomy (Bain and Taylor, 2000; Rosenblat and Stark, 2016).

Similarly, within the manufacturing industry, this digitalisation has become a reality through the introduction of Enterprise Resource Planning (ERP) and Manufacturing Execution Systems (MES) (Butollo et al., 2019). The aim of these systems has mainly been to digitalise all operations and provide managers with data on the production and productivity of the factory (Schaupp, 2023). Consequently, one of the benefits of these systems is to help management optimise production and thereby implement a "lean production" system (Butollo et al, 2019). However, as initial research from Butollo et al (2019) has shown, the introduction of these systems has also afforded management the possibility to control the work of operators in real time.

This risk is further exacerbated by the introduction of wearables on the shop floor, which can be considered another innovation promoted as part of the Industry 4.0 discourse (Pfeiffer, 2017). On the one hand, enabling the timely detection of improper working postures or fatigue devices such as data glasses or smartwatches can potentially improve operator ergonomics during assembly. However, the other side of the coin is that these wearables may further restrict operators' autonomy by tracking their location within the factory, monitoring the speed of task completion or, in the most extreme cases, even collecting biometric data such as heart rate (Evers et al., 2018).

Krzywdzinski et al (2025) show that in capital-intensive industries such as manufacturing, risks are less related to standardisation and more to an increased intensification of work. This may therefore be considered a second major challenge associated with the introduction of data analysis-related technologies (Baiocco et al., 2022). The automation of instructions or the pace setting of machines can lead to an increase in productivity, but places further pressure on workers to meet the pace dictated by the system. Also, considering the ubiquity of these data collection systems, in the event a worker deviates from the instructions provided by a system, this information can be instantaneously captured and sent to the responsible manager (Todolí-Signes, 2019).

In the third case, literature has pointed to the opaque nature of these technologies. Because of this opacity, the implications of these systems for working conditions are very difficult or even impossible to interpret by non-experts (Jarrahi et al., 2021). Within the literature, this difficulty has been conceptualised as the "black box" problem: although the manager might be aware of the system's input and output, the algorithms' route between those phases are difficult to trace (Ajunwa, 2020; Pasquale, 2015). In cases where important

decisions are delegated to algorithms, the opacity of these systems can lead to a problem of accountability in the workplace. As Aloisi (2024) argues, it is not as if flesh-and-bone managers were always free from fault, but at least it was possible to hold them accountable for their decisions. In the case of data analysis systems, this principle of accountability is hard to apply. Moreover, due to the ubiquity of these systems, the implementation of such technologies risks further exacerbating information asymmetries between workers and management in favour of the latter (Rosenblat & Stark, 2016).

While our examination of these challenges may seem mainly theoretical, a body of research has demonstrated the extent to which they risk becoming a reality. For instance, drawing on the *EU-OSHA European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*, Brancati and Curtarelli (2021) have shown how "the presence of technologies monitoring worker performance and determining the content or pace of work in an establishment, all potentially used to enable algorithmic management of workers, are associated with an increase in reported psychosocial risks in the workplace" (p. 23). Similarly, a study by Payá and Pizzi (2024)así como los daños a la salud asociados en el medio laboral europeo.\nMétodo: Estudio transversal con los microdatos de la encuesta de 2022 "Occupational Safety and Health in Post-Pandemic Workplaces (Flash Eurobarometer based on the *Occupational Safety and Health in Post-Pandemic Workplaces* has shown that, in cases in which AI assumes the role of "digital supervisor", work tends to become less autonomous and more intensive. According to their analysis, this further leads to the individualisation of work and the erosion of cooperation between workers. In light of these insights, it is not without reason that a debate has emerged in recent years about the role that unions and worker representatives play within the implementation of these technologies. The following section will explore this issue further.

2.3. Regulating the algorithm: contributions from employment relations

In addition to the challenges that Industry 4.0 poses to operators, the second dimension focuses on the role that worker representatives play in the integration of these technologies. The importance of this dimension is not minor. Although LPT has traditionally focused on the privileged role of employers in the organisation of work, this denies the collective agency of workers in shaping the implementation of technology (Hall, 2010). Complementary to this premise, contributions from the field of comparative employment relations have revealed cases in which the role of worker representatives has been decisive in mitigating the negative impact of these technologies on workers or helping to reduce risks at work (Doellgast and Wagner, 2022; Molina et al. 2023).

In recent years, a debate has emerged both among scholars and policymakers about the instruments required to prepare worker representatives for the age of AI (Krzywdzinski et al., 2023). For instance, based on developments within several European countries, Molina et al (2023) distinguish between three phases that should ideally involve workers or their representatives: data

collection, algorithm design and the use of AI in the organisation of work. However, this framework represents a best case scenario, i.e. a normative model still far removed from the realities of the workplace. For worker representatives to become involved in the regulation of technology, previous research has highlighted two necessary preconditions.

Firstly, Rego (2022) emphasised the importance of worker representatives perceiving the introduction of technology as a process in which they can intervene and one in which it is worth intervening. This awareness, however, is far from self-evident. Technology continues to be an issue that is not necessarily considered an area of expertise of trade unions, and the impact on working conditions is difficult to forecast (Edwards and Ramirez, 2016). In the case of AI, this is further compounded by the aforementioned opacity or "black box" nature of these systems, which makes it difficult for union representatives to understand the operations, let alone assess their impact (Jarrahi et al., 2021). Thus, trade unions may be more inclined to address concerns related to wages and working conditions.

For this reason, governments and/or union confederations across Europe have adapted existing institutions or created new ones aimed at strengthening the role of worker representatives. According to prior research, the strength of their resources in the workplace is considered a second important condition for successfully protecting workers from the negative impact of technology (Bosch and Schmitz-Kießler, 2020; Dupuis, 2025). On the one hand, scholars have pointed to collective bargaining as the most appropriate instrument for "negotiating the algorithm" (De Stefano and Taes, 2023; Todolí-Signes, 2019). Unlike changes within legislation, the flexibility of collective bargaining provides unions sufficient room to adapt regulation to sectoral or company-specific challenges. Moreover, the institutionalised and repetitive nature of these negotiations allows unions to carry forward any suggestions from the previous collective agreement into the next collective bargaining round. On the other hand, research has shown that access to institutional or structural resources, such as a highly qualified workforce or the scarcity of qualified workers in the labour market, has allowed works councils to contest the introduction of these technologies (Doellgast and Wagner, 2022; Dupuis, 2025; Pulignano et al., 2026).

It should come as no surprise that most of the research that has successfully identified cases of works councils regulating technology comes from Germany (Bosch and Schmitz-Kießler, 2020; Doellgast et al., 2022; Evers et al., 2018). Not only does Germany's comprehensive system of co-determination integrate works councils into managerial decision-making and the introduction of technology, but in 2021, the government also further expanded councils' rights in relation to AI. Particularly in view of the difficulties that council members have in understanding the impact of AI, councils are able to hire experts to assess the impact of systems on working conditions, with all expenses borne by the company (Hassel and Özkiziltan, 2023)

In the case of Spain, the government has also taken significant steps to prepare workers and their representatives for the age of AI. For instance, the Spanish Data Protection Regulation explicitly limits the extent of manageri-

al control by emphasising the right of workers to privacy in the workplace, particularly with regards to video and audio recordings and the use of GPS at work (Lara, 2022). In the field of collective rights, the publication of Royal Decree 9/2021 has expanded the rights of works councils to be informed about the use of algorithms in the workplace. According to the reformed Workers' Statute, article 64.4(d) now "requires employers to provide workers' collective representatives with relevant information on the use of algorithms or artificial intelligence systems in decisions that may affect working conditions, access to employment or job retention, including profiling."

However, despite the priority that the Spanish government has placed upon regulating AI in the workplace, it should be noted that these changes are being introduced within an industrial relations framework that lacks the institutional complementarities found in other Western European countries (Köhler, 2018; Prieto, 2024). Confronted with an economy that is more exposed to fluctuations than its European counterparts and relatively high rates of unemployment, the possibilities of Spanish unions – primarily, CCOO and UGT – to put employers under pressure is more limited. As a legacy from the past, the government remains highly involved in the regulation of working conditions, resulting in high collective agreement coverage but often limited depth (Hamann, 2012). Consequently, only a handful of collective agreements have begun to address AI, and most of them merely reproduce rights already established in statutory law (Bastante and Rodríguez, 2025). Regarding the role of worker representatives, although they formally have the right to be informed about the introduction of AI, they remain fully dependent on the willingness of companies to provide information. This means that, as opposed to the abovementioned case of German works councils, Spanish works councils lack access to the specialised know-how necessary to understand the impact of these systems. This raises further questions about the extent to which workers' representatives can effectively assert their rights vis-à-vis employers. As we will see, this issue will become clear in the findings.

3. Methodology

This article draws on a case study from a train, tram and metro vehicle manufacturer located in the metropolitan area of one of the largest cities in Spain. The case study is considered appropriate within the field of sociology of work, because it allows for the analysis of a phenomenon in its context (Yin, 2018). In particular, in the field of employment relations, the case study is considered an important methodology for understanding the challenges faced by unions (Kitay and Callus, 1998). The case was selected on the basis of two criteria. Firstly, in 2016, the factory under study declared itself the first "Factory 4.0" in the sector, suggesting that at least some changes had taken place within the plant. Secondly, the factory is known for having high levels of union membership, which (at least theoretically) ensures the capacity of unions to influence the introduction of new technologies in the production process. After prese-

lection, the appropriateness of the case was discussed with unions at sectoral level, who confirmed that the factory had recently undergone a significant technological upgrade.

Fieldwork consisted of thirteen interviews with workers and union members, of whom ten were directly employed in the factory. Three of the interviewed representatives are considered decision-makers within the council, which is why we consider them "high-profile unionists". The interviews included questions related to the organisation of work within the factory, the system of worker representation, relations with management, priorities of workers representatives and the impact of technology on the organisation of work, potential positive and negative effects and the extent to which it was involved in the implementation of technology. The remaining interviews were conducted with three workers' representatives who also worked in the factory and seven workers (all members of the union). The interviews focused primarily on changes within the factory and how the workers experienced the introduction of technology. An interview was also carried out with an industrial engineer. This interview focused exclusively on the role of data in factory operations. Unfortunately, it was not possible to interview the company's management, despite several attempts.

The relation with the theoretical framework as constructed in Section 2 followed an abductive logic, meaning that the outcomes of the fieldwork were continuously contrasted with multiple theories in the field of sociology of work (Timmermans and Tavory, 2018). Because the introduction of technologies led to a revival of Taylorism in the factory (see findings and discussion), the insights from the LPT framework were considered appropriate for explaining the implementation of digital technologies. Likewise, as the interviews progressed, the risks identified by works council members aligned with those documented in research on algorithmic management in platform work, making the extrapolation of these insights suitable for framing the risks associated with the "Factory 4.0".

The interviews were carried out between January and September 2023. All interviews were recorded and transcribed with the interviewees' permission. The transcripts were uploaded to AtlasTi and organised thematically with the help of coding. The codes were defined based on the concepts of the challenges identified in Section 2.2 (autonomy, monitoring, opacity) and the specific features of the case (Methods and Times department, bonus system, "pact of no collaboration", etc.). Within the context of a national knowledge seminar organised to discuss the project's results, the research outcomes were presented and discussed in a roundtable format with representatives from the employers' association and union, all of whom were familiar with developments in the factory, further strengthening the validity of the findings.

4. Findings

The following sections present the findings of our case study. In Section 4.1, we outline the background of the company and what the transformation into

an Industry 4.0 factory entailed. In Section 4.2, we focus on the limited role of the Works Council during the implementation process and the challenges posed by the system's opacity. Although we will see that implementation rebalanced the power relationship in favour of the company, section 4.3 will show how the Council kept the introduction of the MES from deteriorating the workforce's working conditions. In contrast, we will see that other issues, such as reduced autonomy and the perceived intensification of work, are acknowledged but not considered a priority.

4.1. Precedents and the train manufacturer's roadmap to the paperless factory

The factory under study operates under the umbrella of one of the world's largest multinational train manufacturers and is based in the metropolitan area of one of Spain's largest cities. Within the factory, the approximately 700 operators are represented by a works council composed of 30 members from the two major Spanish unions: CCOO and UGT. In the region, the factory is regarded as a stronghold of unionism, with roots that can be traced back to the Francoist period. This legacy has also contributed to a high level of union density: together, the two unions represent approximately 90% of the workforce. The factory's workers are covered by their own company-specific collective agreement.

In addition to the Spanish factory, the multinational operates in multiple countries in Europe and across the world. Interviewees have emphasised that the factory is exposed to infra-firm competition, in which plant productivity is constantly benchmarked and used by headquarters to assign production and investment. As in other sectors within the manufacturing industry, the Works Council has occasionally faced the threat of whipsawing, i.e. the threat that if management accepts union demands, headquarters will relocate production away from the Spanish site (Aranea et al., 2021; Greer and Hauptmeier, 2016).

The multinational's main clientele consists of public railway operators that launch their projects through competitive tenders on which the company bids. In these bids, headquarters and the client define the technical specifications and the timeframe within which the vehicles must be completed. Although headquarters has made attempts to standardise the vehicle platforms on which trains and derivatives are accommodated, each project must still be individually adapted to the client's specific requirements, such as passenger capacity or platform height in the respective country. Within the factory, this responsibility lies with the Industrialisation Department, which is responsible for organising production. The department includes a Methods and Times section that plays a central role in human resource management. Based on time measurements and direct observations on the shop floor, this section develops instruction cards for operations and defines the "standard time" in which operators are expected to complete each task. The procedures by which engineers conduct the MTM studies are regulated under the company's collective agreement.

Because of the heterogeneous nature of the clientele (railway operators from all over the world) and the number of projects, production takes place in small

batches. As a result, the introduction of an assembly line or multi-purpose machines has not been considered profitable. Instead, work in the factory is organised on a workshop basis, in which the vehicle is transported through the different departments (welding, fitting, painting, etc.), and the operators rotate around the vehicle to carry out their respective tasks. To encourage compliance with standard times, worker wages are comprised of a fixed and variable component. The variable component depends on the extent to which operators are able to finish the operation, the "method time", within the standard time. The factory is labour-intensive, which makes compliance with standard times essential, both for ensuring profitability and for finishing vehicles within the agreed timeframe.

> That is to say that, if the method time is equal to the standard time, we have a productivity of 100%. Of course, because the operator has managed, in one way or another, to do the task assigned to them within the time they were given, right? They've been very efficient – very optimal. Conversely, if that time is exceeded, then we're already talking about productivity slightly below 90 or 80 percent. And… what's interesting is that the operator can perform the work as close as possible to the standard time, right? (Industrial engineer)

One of the most recent changes in the organisation of work at the factory was its shift towards Industry 4.0. The introduction of Industry 4.0 technologies occurred after years of conflicts during the economic crisis of 2008. Confronted with a decline in orders, management carried out four rounds of collective redundancies, which together resulted in the dismissal of more than 250 workers. Each round was heavily contested by the Works Council with strikes and demonstrations, making this period extremely difficult in terms of social partnership. After a change in factory management, a new investment cycle began in 2016, during which management announced the implementation of Industry 4.0 technologies.

According to management's announcements in the press in 2016, this included all familiar Industry 4.0 technologies such as data analytics, additive manufacturing, the Industrial Internet of Things, autonomous robots, sensor-equipped suits and cloud storage. The situation observed in 2023 is notably different. A recently awarded macro-project had secured the factory's future in the medium term, fostering a more collaborative relationship between management and the Works Council. However, when asked about the changes of the "Industry 4.0 factory", the feeling transmitted by Works Council representatives is that nothing disruptive had taken place within the factory. In fact, the use of robots has been limited to the recently assigned macro-project (which did not lead to any job losses), while experiments with sensor-equipped suits appear to have been nothing more than a stunt to gain attention from the press.

Most of the changes in the Industry 4.0 factory are the result of the introduction of a Manufacturing Execution System (MES). This system was developed and implemented by an external supplier and, by the time it was introdu-

ced at the Spanish plant, was already in use at other sites of the multinational. One of the main differences brought about by the introduction of the MES was the digitalisation of all factory operations. This includes the data collected through operators' logins. This information is not accessible to operators nor their representatives, but is available to factory management and, most importantly, the multinational's headquarters:

> Because we are not just an isolated site. Not an isolated factory. There are multiple sites, so to speak. This way, headquarters can monitor and control all the data in real time, right? Production data, quality incidents, hours worked, materials used. In other words, everything, very general, worldwide. (Industrial engineer)

Although these changes may initially seem minimal and, according to the council members themselves, the introduction was not considered a risk for the union, the following section will show that its implementation has not been without consequences.

4.2. Challenges for the union

Firstly, it must be mentioned that the Works Council never shied away from embracing technology as a means of improving the plant's competitiveness. Consequently, the attitude of the Works Council towards the implementation of technology has remained neutral, and occasionally even favourable:

> In the organisation of work, we always consider this the responsibility of the employer. I mean, this isn't Germany's co-management system. So, the employer's only role is to inform you: "I'm going to do this." And that's it. What we do is ask, "Hey, does this affect us in any way? Yes or no? Does it impact…? Does it impact our pay? Does it impact our salary? Does it impact the work pace? No? Then inform me, do whatever you want, and that's it. If it affects us in any way, we'll see. But as a general rule, it doesn't affect us at all." (High-profile works council member 1)

This is also reflected in the collective agreement, where the involvement of the Works Council in technology is absent. As a result, during the implementation of the MES, the Works Council was not necessarily against the imposed changes. The implementation of this technology was considered another strategy to improve the factory's competitiveness, with no further questioning or exploration as to the role that data collection and analysis would play. However, what the Works Council did notice is that, in recent years, management has started to use data more aggressively to emphasise the high operational costs of the Spanish factory compared to other sites. For example, in a recent incident, management warned that the Polish plant was catching up in terms of both production costs and speed, prompting some of the council members to visit the site and assess the situation.

> They were doing it faster. The same type of train, and one of the bosses was suggesting taking it from here and bringing it to Poland. But there they didn't have anything to measure. The only thing they said was, "Hey, if in Poland, to make this train, it takes this much time globally, here it will take the same," without looking… So, we sat down with them and said, "Hey, are you really comparing properly? Are you comparing apples to apples? Are the procedures the same? Or aren't they?" "Yes, yes." I said, "Yes? No problem, we're all going to Poland." (High-profile works council member 2)

Ultimately, the visit to the Polish site led to the conclusion that the situation was too distinct from the Spanish site to be comparable, with the conflict ultimately blowing over without any real consequences. Nevertheless, this data-driven assault on the Works Council has also extended to collective bargaining with management. Although the previous example has already demonstrated the limitations of direct comparisons between sites, management continues to block proposals from the Works Council by comparing data from the Spanish plant with others:

> I don't know how they come up with it, but whatever we ask for is being compared to the "hourly rate". What we try to make clear is that: "we don't measure with the same numbers as you". Yes, we also measure in time, but time we want to spend with our family, to rest and to work less. However, they measure everything against this hourly rate, and I sincerely don't know how they come up with it. (High-profile works council member 3)

As we have seen in Section 2, the expansion of information and consultation rights has entitled works councils to be informed about the use of algorithms in the workplace. However, despite concerns that the use of this data undermines collective bargaining strategies, council members continue to downplay the role that the MES plays in data collection. This perceived system opacity is also reflected in the quote below, which simultaneously underlines an awareness of the use of technology while at the same time overlooking or downplaying its importance:

> We have nothing from 4.0. I always say it. That's why… [Reflects] Obviously, behind the MES there will be, obviously, artificial intelligence. Obviously. I mean, this is clearer than water, and they'll measure it with some averages. Or something like that. But… we're very unsophisticated. (High-profile works council member 1)

It is for this reason that the Works Council has not considered opening the "black box" a medium-term priority. Even with the extension of their information and consultation rights over the use of algorithms, this issue remains low on their agenda: whereas the responses from management will not provide them with sufficient information, the Works Council does not consider invoking this article worth the effort. Instead, it aims to foster collaborative relationships to co-manage the expansion of the factory. However, following

management's attempt to introduce an individualised bonus system, the Works Council did undertake further action, as discussed in the next section.

4.3. Work reorganisation: the introduction of the Manufacturing Execution System

The most direct and visible implication of the introduction of the MES was experienced by operators on the shop floor. Prior to the introduction of the MES, operators were required to record their "method times" with pen and paper, which were then passed on to the human resources department to calculate bonuses. One of the aims of the MES was to digitalise all these processes. As a result, upon arriving at the factory, operators are now expected to consult operations assigned by the MES on a tablet, clock in when they start and clock out when they finish. The status of the operations can be viewed by shop floor managers both in real time and retrospectively, and the data are stored to automate the calculation of the variable component of the wage. As part of the MES, management announced that all operations would be subdivided into micro-operations. As a result, the intervals between clocking in and clocking out became substantially shorter.

> Because before… well, you were working on the whole wagon, and there was nothing that forced you to clock those hours. You just did five different things, and at the end of the day, you would say: "In these two hours I did this, I did that." Basically, you justified yourself. No more. Now we have different tasks, and there are tasks that take two hours but also tasks that take five minutes. (High profile works council member 2)

For operators on the shop floor, the introduction of this system led to a significant reduction in autonomy and a (perceived) intensification of work. As mentioned by an interviewee who combines her duties as council member with work as a plant electrician, the role that Methods and Times play is a frequent subject of conversation among workers:

> O: Older people, yes, they… complain a lot about the times. And people who have… I'm talking about, well, I don't know, like… I'm an electrician, right? So, for example, a plumber – they have an incredible number of hours, and you sometimes really have to adjust to what they give you, right? Of course you complain. I haven't complained. Not yet. But yes, I've seen it in colleagues. So, well, I suppose that Methods and Times will come to check you out.
>
> I: Is this a recurring topic among you, these times, I mean? Do you talk about it?
>
> M: Yes, of course we talk about it. Keep in mind, though, it's a stress you carry every day. You work under times. You have to get it done. Like I said, you have a new project, you are starting to get it under control, and then you see… no, you can't make it. Well, something will happen, right? They come to time me and see… (Works council member and factory operator)

Moreover, after the introduction of the MES, the gap between the "standard times" assigned to micro-operations and the "method times" seemed to widen significantly, and it was unclear for the Works Council where these differences were coming from.

> There was quite a substantial change with regards to the timing and the working methods. Because those of us who have been here for many years are very aware how long it takes to finish certain operations. For instance, completing the wiring from top to bottom used to take twenty-four hours. Now you go, and the wiring from top to bottom takes twelve hours, right? So, why is that? Because there's no method behind it that supports the time or the process or anything. The only thing they've done is that, if in France it takes fifteen, then here it has to be done in twelve. (High-profile works council member 2)

These differences in methods and standard times and the inability to hold anyone accountable clashed with the second measure that management sought to implement, namely the reversal from a collective to an individual bonus system. This means that, instead of receiving a bonus when the operators finished the macro-operation as a team, bonus payments would be dependent on the extent to which the individual operators met the standard times. This measure was heavily criticised by the Works Council. Firstly, because, according to the Works Council, the implementation of an individual system is incompatible with the workshop-based organisation of work in the factory. Secondly, the Works Council feared that this would further undermine cooperation between operators. As management initially refused to reconsider the proposal, the Works Council responded through what is referred to as "the pact of no collaboration". Under this, the Works Council announced that, for an indefinite period, operators would strictly adhere to the instructions provided by the Methods and Times department. According to the Works Council, this would have made it is impossible to finish the vehicles:

> What we were saying is, "if we follow the instruction cards as they are written right now, I am going to do precisely what the instruction card told me to, with the material it tells me to and the time it gives me to." With the end result that the vehicle will never be finished. They'll ask: "hey, why didn't you assemble this part of the vehicle?" So, I'll say: "well, it doesn't appear in the instruction card…" (High-profile works council member 3)

Consequently, to avoid disruption to production at the factory, management ultimately capitulated and agreed with the Works Council that all operators would receive 115% of the individual bonus, regardless of whether they met the standard time. This means that, for the moment, the Works Council effectively achieved a wage increase. Management and the Works Council agreed to postpone the new bonus system for future collective bargaining rounds, although the issue was not settled in the 2024 collective agreement. However, this does not detract from the fact that operators continue to clock

Table 1. Impact of the MES on the train manufacturer

Reduction of autonomy	Operations have been divided in micro-operations, and the need for operators to clock in and out for each micro-operation has significantly reduced the autonomy of operators to organise their own shift. The digitalisation of operations has increased the possibilities for managers to consult their operators' activities both in real time and retrospectively.
Intensification of work	The division of tasks into micro-operations has led to a "perceived" intensification of work. However, because of the 115% agreement, the Works Council has prevented working conditions from deteriorating.
Opacity	The MES is opaque in a twofold sense: workers are not informed about the ultimate use of the data, and the Works Council is confronted with data collected from an unknown source. Despite the awareness that the MES processes data about operators, the Council does not consider opening the "black box" a priority.

Source: Compiled by authors.

in and out through the tablet, enabling management to continue to collect and store data for purposes not directly clear to the Works Council. These findings prompt us to conclude that, although the workers' wages have been protected (in the medium term), the Industry 4.0 factory has exacerbated the challenges mentioned above. This is summarised in Table 1.

5. Discussion

The question this article aims to answer is to what extent Industry 4.0 brings new challenges for plant operators and their representatives. In the introduction, we mentioned that the Industry 4.0 discourse presented itself with force in business contexts such as trade fairs and congresses, accompanied by promises of new opportunities for companies and their workers – particularly as digitalisation, interconnectedness and wearable technologies were expected to enable more efficient production that maximises the potential of operators (Deloitte, 2020; McKinsey and Company, 2022). Our findings on the implementation of these technologies in a train manufacturing factory, however, have shown that the transformation towards an Industry 4.0 factory has failed to live up to the expectations this discourse conveys.

First and foremost, it is important to emphasise that, ever since the opening of the factory, the small batch production and impossibility to operatively introduce an assembly line forced management to organise work on a workshop basis. In this context, the key for coping with the indeterminacy of labour power has been to divide wages into a fixed and variable component, with payment of the latter dependent on the extent to which operators were able to meet the standard times defined by the Methods and Times section. This means that organisation has always been highly implemented according to Taylorist principles. Although management explicitly announced that the plant would be the "first Industry 4.0 factory in its sector", the reality is that

the digitalisation of operations through a Manufacturing Execution System (MES) merely reinforced the Taylorist organisation of work.

Although the changes in the organisation of work have been far more incremental than the Industry 4.0 discourse suggests, the findings have also shown that this reinforcement of "digital Taylorism" is not without consequences for operators and their representatives. Building on the premises of LPT, we have seen that researchers have argued that the introduction of data collection and analysis technologies provides management new opportunities to centralise knowledge while simultaneously strengthening control over the extraction of labour effort at the point of production (Evers et al, 2018). Based on our literature review, we identified three challenges for workers and their representatives, namely the reduction of autonomy, the intensification of work and the opacity of the system, which reinforces information asymmetries.

The findings confirm that, despite amounting to little more than the digitalisation of time management, the transformation exacerbated all three of these challenges. Therefore, from an LPT perspective, we can conclude that the introduction of the MES ensures that labour power is converted into labour. This is particularly leveraged through the imposed requirement to clock in and out for every micro-operation, which provides management with information about each operator's individual performance. Contrary to the opportunities that Industry 4.0 supposedly offers to both companies and workers, this case has shown how the implementation of the MES has enabled a "control of performance of every labour activity, from the simplest to the most complicated" (Braverman, 1998: 62).

At the same time, the theoretical framework has also emphasised the role that unions and worker representatives can play in the implementation of these systems. Prior research identified two conditions that enable works councils to successfully protect workers from deteriorating working conditions: firstly, the extent to which council members perceive the regulation of technology as possible; and, secondly, the institutional and structural resources for works council to intervene (Dupuis, 2025; Pulignano et al., 2026). Despite Spain's relatively fragile industrial relations framework, our findings show that the role of works councils within the factory is far from insignificant. In fact, the "pact of no collaboration", which ensured that operators received 115% of the variable bonus regardless of whether they met the standard times, demonstrates that the council plays a strong role in bread-and-butter issues and is not afraid to mobilise its structural resources to assert its power at the bargaining table.

However, despite being at the forefront when it comes to protecting wages, other challenges such as the reduction of autonomy and the perceived intensification of work are acknowledged but not considered a priority by the Works Council. The cited reason for this is that, because of their explicit consideration as managerial prerogatives, these issues were not perceived as areas for intervention. The same goes for the more indirect implications of the MES, such as questions about data collection processes. The Works Council's position on

this issue can be considered remarkable, especially given that the same council members experienced unexplainable changes in standard times and the data-driven undermining of their collective bargaining strategies. However, in light of the downsizing the factory underwent during the aftermath of the crisis and the difficult relationship with management in subsequent years, the current priority is to foster collaborative relationships and capitalise on the opportunities created by the assignation of a macro-project.

These findings reveal two observations relevant to the debate on how to prepare worker representatives for the age of AI (Molina et al. 2023). First, in relation to the challenge of opacity and the debate about providing worker representatives with instruments to open the "black box", this case shows a divergence between the importance scholars and policymakers attribute to this issue and that attributed by the beneficiaries themselves (i.e. the Works Council). In the Spanish case, we have seen that this resulted in the expansion of works council information and consultation rights (Molina et al., 2023). However, our findings at the micro-level of the plant show that this relevance, although not entirely absent, is in any case not a priority.

In addition, if policymakers genuinely aim to strengthen the role of works councils, the findings suggest that the current regulatory framework fails to meet the objectives. More specifically, if we compare the government's advances with developments in other countries such as Germany, the mere formulation of rights in terms of information and consultation continues to render Spanish works councils dependent on the willingness of the company. In view of this unequal power balance, perhaps more pronounced in Spain than in other Western European countries, the government's efforts to prevent the introduction of algorithms from further weakening the position of workers and their representatives risk remaining a dead letter.

Ultimately, with the aim of contributing to debates about Industry 4.0 and the role of worker representatives, this article has focused almost exclusively on challenges related to technology. However, although we deliberately refrained from addressing other questions, the findings also draw attention to the limited scope for Spanish works councils to become involved in matters that appear to be equally (if not more) important. These include the unilateral imposition of work organisation and the ways in which the threat of losing investments and production to other sites undermines collective bargaining strategies. In future research, this decentring of technology should be taken into consideration in debates on improving the lives of plant operators.

6. Conclusion

This article has focused on the changes brought by the industry 4.0 paradigm for workers and their representatives. Although mostly associated with business contexts, the Industry 4.0 paradigm has been increasingly introduced as the framework under which scholars have studied the introduction of data collection and analysis and other hyped innovations ranging from robotics

to wearables (Pfeiffer, 2017; Pulignano et al., 2026). Our case study of a train manufacturer's transformation into an Industry 4.0 factory shows that, contrary to the discourse surrounding it, this process largely resulted in the digitalisation of time-management processes. However, far from without consequences, the implementation of a Manufacturing Execution System (MES) has led to a reinforcement of "digital Taylorism", in which operators are required to constantly clock in and out according to the timeframes within which they finish their operations. In this case, the relatively highly skilled workforce has leveraged the Works Council to prevent management from introducing an individual bonus system, thus preventing the individualisation of labour relations. Yet beyond the protection of workers' wages, management has refrained from prioritising the regulation of technology and has instead focused on the expansion the factory is expected to undergo in the coming years.

Because of the relatively strong role of the Works Council at the factory, this case can be considered an interesting laboratory for studying the extent to which council members in Spain can regulate technology. However, this does not mean that our research and its contributions are without limitations. First, the findings are based exclusively on views from interviewees affiliated with one of the major unions. Despite several attempts, management refused to participate in the project, leaving questions about the reasons for their refusal and their views on the developments unanswered. Second, it is important to re-emphasise that, in this case, the Works Council has been leveraged by a relatively skilled workforce, and that this resource has enabled the Council to prevent management from introducing an individual bonus system. In sectors of the manufacturing industry where work is less skilled, the outcome may be different. Third, this research was carried out while the factory was undergoing an expansion phase. The broader economic context is an important variable in shaping relations between management and works councils and therefore influences the union attitude towards the introduction of technology (Howcroft & Taylor, 2023). In this case, the shift from challenging years to a relatively positive context facilitated the introduction of technology, even though the Works Council acknowledged the drawbacks of other measures. Therefore, it would be valuable to examine to what extent changes in the economic situation might lead to a reordering of works council priorities, potentially elevating the issue of technology on the agenda.

Funding

This article received financial support from the INCODING project (Democracy at Work through Transparent and Inclusive Algorithmic Management), funded by the European Commission under the EaSI Programme for Employment and Social Innovation (Grant Agreement No. VS/2021/0216).

Bibliographic references

Ajunwa, I. (2020). "The 'black box' at work". *Big Data & Society*, 7(2), 1–6. https://doi.org/10.1177/2053951720938093

Aloisi, A. (2024). "Regulating Algorithmic Management at Work in the European Union: Data Protection, Non-discrimination and Collective Rights". *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 40(1), 37–70. https://doi.org/10.54648/IJCL2024001

Altenried, M. (2022). *The Digital Factory: The Human Labour of Automation.* The University of Chicago Press.

Aranea, M., González Begega, S., & Köhler, H.-D. (2021). "The European Works Council as a management tool to divide and conquer: Corporate whipsawing in the steel sector". *Economic and Industrial Democracy*, 42(3), 873–891. https://doi.org/10.1177/0143831X18816796

Bain, P., & Taylor, P. (2000). "Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre". *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2–18. https://doi.org/10.1111/1468-005X.00061

Baiocco, S., Fernández-Macías, E., Rani, U., & Pesole, A. (2022). *The Algorithmic Management of Work and Its Implications in Different Contexts*. Joint Research Centre.

Bastante, C. C., & Rodríguez, M. L. (2025). "Los derechos digitales y la inteligencia artificial en la negociación colective". *Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, 176, 239–272.

Bosch, G., & Schmitz-Kiessler, J. (2020). "Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions". *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(2), 189–206. https://doi.org/10.1177/1024258920918480

Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.

Brancati, M. C., & Curtarelli, M. (2021). Digital tools for worker management and psychosocial risks in the workplace: Evidence from the ESENER survey (JRC Working Papers on Labour, Education and Technology No. 2021/12; JRC125714). European Commission, Joint Research Centre. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC125714

Burawoy, M. (1982). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. The University of Chicago Press.

Butollo, F., Jürgens, U., & Krzywdzinski, M. (2019). "From Lean Production to Industrie 4.0: More Autonomy for Employees?". In U. Meyer, S. Schaupp, & D. Seibt (Eds), *Digitalization in Industry* (61–80). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28258-5_3

De Stefano, V., & Taes, S. (2023). "Algorithmic management and collective bargaining". *Transfer: European Review of Labour and Research,* 29(1), 21–36. https://doi.org/10.1177/10242589221141055

Deloitte (2020). *The Fourth Industrial Revolution. At the intersection of readiness and responsibility.* Deloitte.

Doellgast, V., & Wagner, I. (2022). "Collective regulation and the future of work in the digital economy: Insights from comparative employment relations". *Journal of Industrial Relations*, 0(0), 1–23. https://doi.org/10.1177/00221856221101165

Doellgast, V., Wagner, I., & O'Brady, S. (2022). "Negotiating limits on algorithmic management in digitalised services: Cases from Germany and Nor-

way". *Transfer: European Review of Labour and Research*, 1–16. https://doi.org/10.1177/10242589221143044

Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). "Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM". *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258

Dupuis, M. (2025). "Algorithmic management and control at work in a manufacturing sector: Workplace regime, union power and shopfloor conflict over digitalisation". *New Technology, Work and Employment,* 40(1), 81–101. https://doi.org/10.1111/ntwe.12298

Edwards, P. K. (1986). *Conflict at Work. A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Basic Blackwell.

Edwards, P., & Ramirez, P. (2016). "When should workers embrace or resist new technology?". *New Technology, Work & Employment,* 31(2), 99–113. https://doi.org/10.1111/ntwe.12067

Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Basic Books.

Evers, M., Krzywdzinski, M., & Pfeiffer, S. (2018). "Designing wearables for use in the workplace: The role of solution developers". *WZB Discussion Paper SP III 2018-301*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Frey, C. B., and Osborne, M. A. (2017). "The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?". *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019

Friedman, A. L. (1977). *Industry & Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism.* The MacMillan Press.

Greer, I., & Hauptmeier, M. (2016). "Management Whipsawing: The Staging of Labor Competition Under Globalization". *ILR Review*, 69(1), 29–52. https://doi.org/10.1177/0019793915602254

Hall, R. (2010). "Renewing and Revising the Engagement between Labour Process Theory and Technology". In P. Thompson & C. Smith, *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*. Palgrave Macmillan.

Hamann, K. (2012). *The politics of industrial relations: Labour unions in Spain (0 edn)*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203806029

Hassel, A. & Özkiziltan, D. (2023). "Governing the work-related risks of AI: Implications for the German government and trade unions". *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 71–86. https://doi.org/10.1177/10242589221147228

Howcroft, D. & Taylor, P. (2023). "Automation and the future of work: A social shaping of technology approach". *New Technology, Work and Employment*, 38(2), 351–370. https://doi.org/10.1111/ntwe.12240

Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, K. L., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). "Algorithmic management in a work context". *Big Data & Society*, 8(2), 1–14. https://doi.org/10.1177/20539517211020332

Kagermann, H., Lukas, W. D., & Wahlster, W. (2011). "Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution". *VDI Nachrichten*, 13(1), 2–3.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). "Algorithms at work: The new contested terrain of control". *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kitay, J., & Callus, R. (1998). "The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research". In G. Strauss & K. Whitfield, *Researching the World of Work* (101–112). Cornell University Press. https://doi.org/10.7591/9781501717710-009

Köhler, H.-D. (2018). "Industrial relations in Spain – strong conflicts, weak actors and fragmented institutions". *Employee Relations*, 40(4), 725–743. https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0195

Krzywdzinski, M., Schneiss, D., & Sperling, A. (2025). "Between control and participation: The politics of algorithmic management". *New Technology, Work and Employment*, 40(1), 60–80. https://doi.org/10.1111/ntwe.12293

Krzywdzinski, M., Gerst, D., & Butollo, F. (2023). "Promoting human-centred AI in the workplace. Trade unions and their strategies for regulating the use of AI in Germany". *Transfer: European Review of Labour and Research*, *29*(1), 53–70. https://doi.org/10.1177/10242589221142273

Lara, C. (2022). "Gestión algorítmica empresarial y tutela colectiva de los derechos laborales". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 40(2), 283–300. https://doi.org/10.5209/crla.79417

Lloyd, C., & Payne, J. (2019). "Rethinking country effects: Robotics, AI and work futures in Norway and the UK". *New Technology, Work & Employment*, 34(3), 208–225. https://doi.org/10.1111/ntwe.12149

McKinsey and Company (2022). *What are Industry 4.0, the Fourth Industrial Revolution, and 4IR?* McKinsey and Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir

Mitchell, M. (2019). *Artificial Intelligence: A Guide for Thinking Humans*. Farrar Strauss & Giroux.

Molina, O., Butollo, F., Csaba, M., Godino, A., Holtgrewe, U., Illsoe, A., Junte, S., Pernille Larsen, T., Illésy, M., Pap, J., & Wotschack, P. (2023). "It takes two to code: A comparative analysis of collective bargaining and artificial intelligence". *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 87–104. https://doi.org/10.1177/10242589231156515

Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society. The Secret Algorithms that Control Money and Information*. Harvard University Press.

Payá Castiblanque, R., & Pizzi, A. (2024). "Relación entre determinados usos de la inteligencia artificial y los riesgos psicosociales en entornos laborales europeos". *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 27(3), 233–249. https://doi.org/10.12961/aprl.2024.27.03.02

Pfeiffer, S. (2017). "Industrie 4.0 in the making. Discourse Patterns and the Rise of Digital Despotism". In K. Briken, S. Chillas, M. Krzywdzinski, & A. Marks, *The New Digital Workplace: How New Technologies Revolutionise Work*. Red Globe Press.

Prieto, C. (2024). *Las metamorfosis del trabajo y de la relación salarial: El caso español*. Catarata.

Pulignano, V., Frangi, L., Vereycken, Y., Dor, L., Tod, R., & Vermeerbergen, L. (2026). "Trade Union Power and the Quality of Working Life Under Industry 4.0: Bargaining Outcomes in Truck and Car Components Plants". *British Journal of Industrial Relations*, 64(1), 168–181. https://doi.org/10.1111/bjir.70022

Rego, K. (2022). "Works councils and the digitalisation of manufacturing: Opportunity or threat for their power position?". *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1911–1933. https://doi.org/10.1177/0143831X211054177

Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). "Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers". *International Journal of Communication*, 10, 3758–3784.

Schaupp, S. (2023). "COVID-19, economic crises and digitalisation: How algorithmic management became an alternative to automation". *New Technology, Work and Employment*, 38(2), 311–329. https://doi.org/10.1111/ntwe.12246

Srnicek, N. (2016). *Platform capitalism*. Polity.

Timmermans, S., & Tavory, I. (2018). *Data analysis in qualitative research: Theorizing with abductive analysis*. University of Chicago Press.

Todolí-Signes, A. (2019). "Algorithms, artificial intelligence and automated decisions concerning workers and the risks of discrimination: The necessary collective governance of data protection". *Transfer: European Review of Labour and Research*, 25(4), 465–481. https://doi.org/10.1177/1024258919876416

Wheatley, D. (2017). "Employee satisfaction and use of flexible working arrangements". *Work, Employment & Society*, 31(4), 567–585. https://doi.org/10.1177/0950017016631447

Wood, A. J. (2021). Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions (No. 2021/07). JRC working papers series on Labour, Education and Technology.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. Sage.

Zhang, M. M., Cooke, F. L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). "The Rise of Algorithmic Management and Implications for Work and Organisations. New Technology". *Work and Employment*, 40(3), 659–671. https://doi.org/10.1111/ntwe.12343

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Profile Books.