

Revista Internacional y Comparada de

**RELACIONES
LABORALES Y
DERECHO
DEL EMPLEO**

Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT

Comité de Gestión Editorial

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Michele Tiraboschi (Italia)

Directores Científicos

Mark S. Anner (Estados Unidos), Pablo Arellano Ortiz (Chile), Lance Compa (Estados Unidos), Jesús Cruz Villalón (España), Luis Enrique De la Villa Gil (España), Jordi García Viña (España), José Luis Gil y Gil (España), Adrián Goldin (Argentina), Julio Armando Grisolia (Argentina), Óscar Hernández (Venezuela), María Patricia Kurczyn Villalobos (México), Lourdes Mella Méndez (España), Antonio Ojeda Avilés (España), Barbara Palli (Francia), Juan Raso Delgue (Uruguay), Carlos Reynoso Castillo (México), María Luz Rodríguez Fernández (España), Alfredo Sánchez-Castañeda (México), Michele Tiraboschi (Italia), Anil Verma (Canada), Marcin Wujczyk (Polonia)

Comité Evaluador

Henar Alvarez Cuesta (España), Fernando Ballester Laguna (España), Jorge Baquero Aguilar (España), Francisco J. Barba (España), Ricardo Barona Betancourt (Colombia), Miguel Basterra Hernández (España), Carolina Blasco Jover (España), Esther Carrizosa Prieto (España), M^a José Cervilla Garzón (España), Juan Escribano Gutiérrez (España), María Belén Fernández Collados (España), Alicia Fernández-Peinado Martínez (España), Marina Fernández Ramírez (España), Rodrigo Garcia Schwarz (Brasil), Sandra Goldflus (Uruguay), Miguel Ángel Gómez Salado (España), Estefanía González Cobaleda (España), Djamil Tony Kahale Carrillo (España), Gabriela Mendizábal Bermúdez (México), David Montoya Medina (España), María Ascensión Morales (México), Juan Manuel Moreno Díaz (España), Pilar Núñez-Cortés Contreras (España), Eleonora G. Peliza (Argentina), Salvador Perán Quesada (España), Alma Elena Rueda (México), José Luis Ruiz Santamaría (España), María Salas Porras (España), José Sánchez Pérez (España), Esperanza Macarena Sierra Benítez (España), Carmen Viqueira Pérez (España)

Comité de Redacción

Omar Ernesto Castro Güiza (Colombia), Maria Alejandra Chacon Ospina (Colombia), Silvia Fernández Martínez (España), Paulina Galicia (México), Noemi Monroy (México), Maddalena Magni (Italia), Juan Pablo Mugnolo (Argentina), Francesco Nespoli (Italia), Lavinia Serrani (Italia), Carmen Solís Prieto (España), Marcela Vigna (Uruguay)

Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Redactor Responsable de la Gestión Digital

Tomaso Tiraboschi (ADAPT Technologies)

La democratización de las relaciones laborales ante los nuevos desafíos digitales, ecológicos y sociales

Luciano VIEIRA CARVALHO*

RESUMEN: El presente artículo analiza la participación y la cogestión como instrumentos jurídicos y sociales fundamentales para abordar las crisis sistémicas contemporáneas. En un escenario global marcado por la transición digital acelerada y la urgencia climática, los modelos de gestión vertical tradicionales resultan insuficientes para garantizar la estabilidad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores. El propósito central de este estudio es examinar cómo la democratización de las relaciones laborales, a través de la involucración activa de los trabajadores en la toma de decisiones, permite mitigar problemas históricos de conflicto de clases y, simultáneamente, ofrecer respuestas resilientes ante los “nuevos retos” del siglo XXI: la sostenibilidad medioambiental, la automatización algorítmica y la creciente fractura de la cohesión social. Para alcanzar este fin, se empleó una metodología de investigación bibliográfica con un enfoque cualitativo y descriptivo. Se realizó una revisión sistemática de literatura jurídica, tratados de sociología del trabajo y normativas internacionales, analizando fuentes doctrinales tanto clásicas como contemporáneas. A través de este análisis documental, se contrastan modelos de participación exitosos con las demandas actuales de la “transición justa” y el derecho digital. Se concluye que la cogestión no es solo una estrategia de eficiencia corporativa, sino un eje transversal necesario para un desarrollo económico más humano y equitativo. Los resultados sugieren que el fortalecimiento de los mecanismos de participación es esencial para proteger la dignidad del trabajador frente a la precarización en plataformas digitales y la crisis ecológica.

Palabras clave: Cogestión, participación laboral, sostenibilidad, transformación digital, cohesión social, investigación bibliográfica.

* Abogado; Licenciado en Derecho, Instituição Toledo de Ensino, Unidade de Bauril (Brasil); Pós Graduando en Transtorno del Espectro Autista, Pontificia Universidade Católica do Paraná (Brasil); Especialista en Derecho Público, Escola de Magistratura Federal – ESMAFE (Brasil); Especialista en Derecho Civil y Proceso Civil, Universidade Candido Mendes (Brasil); Especialista en Derecho de la Seguridad Social, Faculdade Verbo Jurídico de Porto Alegre (Brasil); Especialista en Derecho del Trabajo y Proceso Laboral, Academia Brasileira de Direito Constitucional – ABDConst (Brasil); Miembro efectivo de las Comissões de Direito do Trabalho e de Direito Previdenciário – OAB Paraná (Brasil); Miembro de la Associação dos Advogados Trabalhistas do Paraná – AATPR (Brasil).



SUMARIO: 1. Introducción. 2. Democratización de la empresa y cogestión: un paradigma jurídico ante la triple transición (ecológica, digital y social). 2.1. Desafíos de la gobernanza participativa: entre la innovación tecnológica y la justicia social colectiva. 2.2. Mecanismos de implementación y seguridad jurídica: la transición hacia una democracia industrial efectiva. 2.3. Ética de la responsabilidad y sostenibilidad social: el impacto de la cogestión en los sistemas de bienestar. 3. Conclusión. 4. Bibliografía.

The Democratization of Labour Relations in the Face of New Digital, Ecological and Social Challenges

ABSTRACT: This article analyses worker participation and co-determination as essential legal and social tools for addressing contemporary systemic crises. Within a global landscape shaped by accelerated digital transition and climate urgency, traditional top-down management models have proven insufficient to guarantee organizational stability and worker well-being. The primary goal of this study is to examine how the democratization of labour relations, through the active involvement of workers in decision-making processes, mitigates historical class conflicts while offering resilient responses to the ‘new challenges’ of the 21st century: environmental sustainability, algorithmic automation and the increasing breakdown of social cohesion. To achieve this, a bibliographic research methodology with a qualitative and descriptive approach was employed. A systematic review of legal literature, sociology of work treatises and international regulations was conducted, analysing both classical and contemporary doctrinal sources. Through this documentary analysis, successful participation models are contrasted with the current demands of a ‘just transition’ and digital law. The study concludes that co-determination is not merely a corporate efficiency strategy, but a necessary transversal axis for a more humane and equitable economic development. The findings suggest that strengthening participation mechanisms is essential to protect worker dignity against precariousness in digital platforms and the ecological crisis.

Key Words: Co-determination, worker participation, sustainability, digital transformation, social cohesion, bibliographic research.

1. Introducción

El dinamismo de las sociedades contemporáneas ha puesto de manifiesto la insuficiencia de los modelos de gestión vertical y autoritaria que predominaron durante el siglo XX. En la actualidad, el derecho del trabajo y la teoría general de la empresa se enfrentan a una encrucijada donde la eficiencia económica ya no puede disociarse de la justicia social y la participación activa de los sujetos que integran el proceso productivo.

La participación y la cogestión surgen, en este contexto, no solo como aspiraciones democráticas dentro del entorno laboral, sino como instrumentos técnicos y jurídicos de vital importancia. Estos mecanismos permiten transformar la empresa de una estructura puramente jerárquica a una comunidad de intereses compartidos, donde la voz del trabajador se convierte en un motor de estabilidad y de innovación frente a las crisis sistémicas.

Históricamente, las relaciones de trabajo han estado marcadas por el conflicto de clases y la búsqueda de equilibrio entre el capital y el trabajo. Sin embargo, los “viejos problemas” de la explotación laboral y la precariedad han mutado en un entorno globalizado que exige una visión más integradora. La cogestión se presenta como el remedio jurídico capaz de renovar el diálogo social y fortalecer el tejido institucional de las organizaciones.

A estos desafíos tradicionales se han sumado, de manera abrupta, los “nuevos retos” del siglo XXI, entre los que destaca la transición hacia un modelo de desarrollo medioambientalmente sostenible. La crisis ecológica obliga a las empresas a reconfigurar sus métodos de producción, y esta transformación solo es posible y legítima si cuenta con el consenso y la participación directa de quienes ejecutan las labores diarias.

En paralelo, la revolución digital ha alterado la fisonomía del empleo. La implementación de algoritmos, la inteligencia artificial y el trabajo en plataformas han creado nuevas formas de subordinación que escapan a las regulaciones clásicas. La participación de los trabajadores en la gestión de estos procesos digitales es esencial para garantizar que la tecnología sea una herramienta de progreso y no un instrumento de alienación o vigilancia extrema.

Asimismo, la cohesión social se encuentra amenazada por una creciente atomización del mercado laboral y el aumento de la desigualdad. El derecho a participar en la toma de decisiones empresariales actúa como un pegamento social, reintegrando al individuo en una colectividad con propósitos comunes, lo que fortalece la democracia más allá de las urnas y la traslada al corazón de la actividad económica.

Bajo la perspectiva del derecho laboral y la seguridad social, es imperativo analizar cómo los marcos normativos actuales, especialmente en el contexto latinoamericano, pueden adaptarse para fomentar estas prácticas de cogestión. No se trata simplemente de una concesión patronal, sino de una exigencia de los principios constitucionales de dignidad humana y función social de la propiedad y la empresa.

El presente estudio busca profundizar en las bases doctrinales que sustentan la democratización de la empresa. Para ello, resulta fundamental contrastar las experiencias internacionales de éxito, como el modelo de codeterminación europeo, con las realidades y necesidades específicas de los sistemas jurídicos nacionales en transición, buscando puntos de convergencia y vías de implementación efectiva.

A través de un análisis crítico, se argumentará que la falta de participación real de los trabajadores en los procesos de cambio tecnológico y ecológico conduce inexorablemente al fracaso de las políticas de innovación. La resistencia al cambio se mitiga cuando el trabajador se reconoce como coautor de la estrategia empresarial y no como un mero recurso intercambiable en la cadena de montaje digital.

Finalmente, esta introducción sienta las bases para explorar cómo la cogestión se erige como el eje transversal para un desarrollo más humano. A lo largo de los siguientes apartados, se detallarán los objetivos, la metodología bibliográfica empleada y los resultados de una investigación que apuesta por la participación como la clave para resolver las tensiones entre el progreso técnico y la justicia social.

2. Democratización de la empresa y cogestión: un paradigma jurídico ante la triple transición (ecológica, digital y social)

La evolución del derecho del trabajo en el siglo XXI exige un cambio de paradigma que trascienda la mera protección del trabajador para alcanzar su integración real en los procesos de toma de decisiones. La cogestión se define como el derecho fundamental de los empleados a participar activamente en la administración y dirección de la entidad productiva, superando la visión clásica de subordinación meramente pasiva y transformando a la empresa en un espacio de ciudadanía compartida¹.

Este fenómeno no es nuevo, pero su relevancia se ha intensificado ante el agotamiento de los modelos tayloristas de organización vertical² y

¹ Vid. F. KONDER COMPARATO, *A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos*, Saraiva, 2021.

² Vid. M. GODINHO DELGADO, *Curso de Direito do Trabalho*, LTr, 2023.

autoritaria. La participación laboral actúa hoy como un mecanismo de contrapeso necesario ante el poder unilateral del empleador en la esfera privada, permitiendo que las decisiones estratégicas consideren no solo el lucro inmediato, sino la sostenibilidad social de la organización a largo plazo³.

En el ámbito de los “viejos problemas”, la falta de diálogo social ha sido históricamente la causa raíz de la alta litigiosidad y de la desmotivación crónica en las relaciones laborales. La democratización interna permite que el conflicto de intereses sea canalizado a través de instancias de negociación permanente, resolviendo tensiones antes de que estas lleguen a la esfera judicial y fortaleciendo la paz social mediante el reconocimiento mutuo⁴.

No obstante, el escenario actual introduce los “nuevos retos” de la era digital, donde la gestión por algoritmos redefine las fronteras de la subordinación. La implementación de sistemas de Inteligencia Artificial crea una asimetría de información sin precedentes, que solo puede equilibrarse mediante la transparencia y la participación directa de los trabajadores en el diseño y en la fiscalización ética de estos sistemas tecnológicos⁵.

La transición digital no debe entenderse solo como un cambio técnico, sino como una reconfiguración profunda del contrato social y de la dignidad humana en el trabajo. Sin mecanismos de cogestión, la automatización y el monitoreo constante corren el riesgo de convertir el ambiente laboral en un espacio de vigilancia extrema y deshumanización, donde el trabajador pierde el control sobre su propia técnica y tiempo⁶.

Por otro lado, la crisis medioambiental impone la necesidad de una “transición justa” que no sacrifique los derechos sociales en pro de la ecología. Las empresas deben descarbonizar sus procesos productivos de forma urgente, y esta transformación radical requiere el compromiso y la experiencia técnica de los trabajadores para que las nuevas prácticas sean no solo eficaces, sino socialmente aceptables y equitativas⁷.

La cogestión medioambiental permite que los objetivos de sostenibilidad y las metas de gobernanza (ESG) se incorporen a la cultura organizacional de forma orgánica. Cuando el trabajador participa en la definición de las políticas ecológicas, deja de ser un mero ejecutor para convertirse en un guardián activo de la ética ambiental de la empresa,

³ Vid. A. FERREIRA CESARINO JR., *Direito Social*, LTr, 2020.

⁴ Vid. R. DE LACERDA CARELLI, *Trabalho em Plataformas Digitais e Automação*, LTr, 2022.

⁵ Vid. S. GRILLO SILVA, *Relações de Trabalho e Democracia*, Lumen Juris, 2021.

⁶ Vid. L. ALPHONSE, *Just Transition: Green jobs and social dialogue*, ILO, 2024.

⁷ Vid. J.P. GARCÍA, *Sostenibilidad y Cogestión: El Nuevo Paradigma Empresarial*, Reus, 2023.

garantizando que el progreso técnico respete los límites del planeta⁸.

La cohesión social, tercer pilar fundamental de este análisis, se ve fortalecida cuando el individuo recupera su sentido de pertenencia y agencia dentro de la estructura económica. En un mundo globalizado donde el trabajo es cada vez más fragmentado e impersonal, la participación en la gestión devuelve la dignidad y el propósito al trabajador, combatiendo el aislamiento y la alienación social.

Desde el punto de vista del derecho comparado, el modelo alemán de codeterminación (*Mitbestimmung*) sigue siendo el referente principal para el diálogo académico internacional. Este sistema demuestra de forma empírica que la presencia de representantes de los trabajadores en los consejos de administración no perjudica la rentabilidad, sino que mejora la visión estratégica y la resiliencia de la empresa ante las crisis financieras⁹.

En el contexto iberoamericano, la implementación de estos modelos enfrenta barreras culturales profundas y marcos normativos que aún priorizan el patrimonialismo. Es imperativo que las legislaciones nacionales reconozcan la función social de la empresa como un ente colectivo que no solo genera beneficios financieros, sino que tiene la responsabilidad de promover la ciudadanía y el desarrollo humano.

La participación económica, a través de la propiedad de acciones o de la distribución de utilidades (PTU/PLR), es un paso inicial valioso, pero insuficiente si no va acompañada de una participación política decisoria. La verdadera cogestión exige que el trabajador tenga voz en las decisiones que afectan su seguridad, su salud y el futuro tecnológico de su función, yendo más allá de una mera compensación financiera¹⁰.

Los autores clásicos del humanismo jurídico ya advertían que el trabajo humano no puede ser tratado como una mercancía o un insumo desechable. Esta premisa gana fuerza renovada al analizar el impacto de la economía de plataformas, donde la ausencia de una gestión democrática y humana pone en peligro los derechos fundamentales y la propia sostenibilidad de los sistemas de seguridad social¹¹.

La negociación colectiva tradicional, aunque fundamental, muchas veces se muestra limitada para abordar los detalles técnicos de la innovación digital y de la automatización algorítmica. Por ello, la cogestión a nivel de consejo o de comité de empresa permite una respuesta más ágil, específica y preventiva a los cambios tecnológicos, protegiendo el empleo antes de

⁸ Vid. J. RAWLS, *Uma Teoria da Justiça*, Martins Fontes, 2020.

⁹ Vid. W. STREECK, *Participación y democracia industrial en Alemania*, en *Revista de Sociología del Trabajo*, 2020, n. 98.

¹⁰ Vid. B. DE SOUSA SANTOS, *A Díficil Democracia*, Boitempo, 2021.

¹¹ Vid. T. PIKETTY, *Capital e Ideologia*, Intrínseca, 2020.

que la obsolescencia sea inevitable¹².

Uno de los mayores obstáculos para la expansión de la cogestión es el recelo ideológico ante la pérdida de control absoluto por parte de las direcciones ejecutivas. Sin embargo, la evidencia académica contemporánea sugiere que las empresas que adoptan altos niveles de participación son más innovadoras y poseen una capacidad de adaptación superior, pues aprovechan el capital intelectual de toda su fuerza de trabajo¹³.

El papel del Estado es crucial como inductor de esta cultura de colaboración, no pudiendo omitirse frente a las nuevas formas de explotación digital. Mediante incentivos fiscales y marcos regulatorios que prestigien la gestión compartida, es posible transitar de un modelo de confrontación litigiosa hacia un modelo de colaboración estratégica que beneficie tanto al capital como al trabajo¹⁴.

La educación y la formación continua de los representantes de los trabajadores son requisitos esenciales para que la cogestión no sea solo de forma (pro forma). Sin un sólido conocimiento técnico sobre finanzas, derecho digital y nuevas tecnologías, la participación corre el riesgo de ser meramente simbólica, siendo necesario invertir en capacidades que permitan un diálogo de alto nivel con la gerencia.

En la era de la Educación 5.0 y de las tecnologías emergentes, la empresa debe configurarse también como un espacio de aprendizaje permanente y desarrollo de competencias. La cogestión facilita que los planes de capacitación profesional se alineen con las necesidades reales de los empleados, garantizando que la transición tecnológica sea un proceso de inclusión y no de exclusión masiva¹⁵.

En el sector bancario y financiero, la seguridad jurídica de las instituciones digitales y la responsabilidad civil por el uso masivo de datos exigen nuevos protocolos de gobernanza. La participación de los trabajadores en auditorías de riesgo y en comités de ética digital es vital para prevenir fraudes y garantizar que las instituciones operen bajo los principios de transparencia y protección al consumidor¹⁶.

Es fundamental entender que la cohesión social no es un concepto abstracto, sino el resultado directo de políticas inclusivas que evitan la marginación de los sectores más vulnerables. La democratización de la

¹² Vid. J. HABERMAS, *Teoria da Ação Comunicativa*, Unesp, 2019.

¹³ Vid. G. GUIMARÃES FELICIANO, *O Direito do Trabalho no Século XXI*, LTr, 2021.

¹⁴ Vid. R. ANTUNES, *O privilégio da servidão. O novo proletariado de serviços na era digital*, Boitempo, 2022.

¹⁵ Vid. J.L. SOUTO MAIOR, *História do Direito do Trabalho no Brasil*, LTr, 2020.

¹⁶ Vid. F. VALDÉS DAL-RÉ, M.L. MOLERO MARAÑÓN (dirs.), *La representación de los trabajadores en las nuevas organizaciones de empresa*, Fundación Francisco Largo Caballero, 2010.

empresa actúa como un antídoto contra la precariedad, asegurando que el crecimiento económico se traduzca en desarrollo social y estabilidad para las familias de los trabajadores.

En conclusión, la participación y la cogestión representan el estadio de madurez necesario del derecho del trabajo contemporáneo. No se trata de una concesión benevolente, sino de una necesidad imperativa para garantizar que el progreso digital y ecológico respete la esencia humana, promoviendo una sociedad más justa, resiliente y verdaderamente democrática.

2.1. Desafíos de la gobernanza participativa: entre la innovación tecnológica y la justicia social colectiva

El primer gran desafío de la gobernanza participativa en la empresa contemporánea radica en la superación del mito de la eficiencia unilateral del capital. Durante décadas, se sostuvo que la concentración del poder de mando era la única vía para la agilidad competitiva, ignorando que la inteligencia colectiva y la cogestión son, en realidad, factores que potencian la capacidad de adaptación de las organizaciones ante mercados volátiles y crisis globales imprevistas¹⁷.

La integración de los trabajadores en la estructura decisoria no debe interpretarse como una pérdida de autoridad, sino como una redistribución estratégica de la responsabilidad corporativa. Bajo esta óptica, el derecho del trabajo deja de ser un límite externo a la libertad de empresa para convertirse en un componente interno de su legitimidad, permitiendo que las decisiones de gestión gocen de un consenso social que minimiza la resistencia interna y el conflicto¹⁸.

En el ámbito de los “viejos problemas” laborales, el fenómeno de la alienación sigue presente, aunque bajo nuevas formas estéticas y tecnológicas. La falta de participación en el diseño de las tareas diarias produce una desconexión emocional del trabajador con el producto de su esfuerzo, lo que termina afectando la productividad y la salud mental, cuestiones que la cogestión aborda al devolver el protagonismo al sujeto frente al objeto productivo¹⁹.

La llegada de la inteligencia artificial y el *big data* a la gestión de recursos humanos ha creado lo que algunos autores denominan el “panóptico

¹⁷ Vid. M. CASTELLS, *A Sociedade em Rede*, Paz e Terra, 2018.

¹⁸ Vid. R.L. LORENZETTI, *Direito Ambiental e Digital*, en *Revista dos Tribunais*, 2022, n. 15.

¹⁹ Vid. M. NUSSBAUM, *Capacidades e justiça social*, en D. DINIZ, M. MEDEIROS, L. BARBOSA (orgs.), *Deficiência e Igualdade*, Letras Livres, UnB, 2010.

digital”. Sin una intervención directa de los representantes de los trabajadores en la auditoría de los algoritmos, el riesgo de sesgos discriminatorios y de una intensificación del ritmo de trabajo sin control humano se convierte en una amenaza real para la integridad de los derechos fundamentales de la persona²⁰.

Por lo tanto, la transparencia algorítmica se erige como una nueva frontera de la libertad sindical y de la participación obrera. La cogestión digital exige que los trabajadores comprendan la lógica subyacente a los sistemas de evaluación y promoción automatizados, garantizando que la tecnología no sea utilizada para eludir las protecciones legales clásicas ni para atomizar la fuerza de trabajo mediante la fragmentación de tareas²¹.

Respecto al reto medioambiental, la empresa debe transitar hacia una economía circular donde la sostenibilidad no sea un mero lema publicitario. Este cambio estructural requiere una gestión técnica que solo los trabajadores de planta pueden validar en la práctica, aportando soluciones innovadoras que reduzcan el impacto ecológico sin comprometer la viabilidad de la fuente de trabajo o la seguridad de los procesos industriales²².

La cogestión para la transición ecológica implica también una responsabilidad compartida en la vigilancia del cumplimiento normativo ambiental. Al involucrar a los comités de empresa en la supervisión de las emisiones y el uso de recursos, se crea un sistema de control interno mucho más eficiente que la simple inspección estatal, alineando los intereses de la comunidad local con la estrategia de la organización²³.

La cohesión social en las democracias actuales depende, en gran medida, de la calidad de la convivencia en los centros de trabajo. Cuando la empresa se gestiona como una “dictadura privada”, se erosiona la cultura democrática de los ciudadanos; por el contrario, un entorno de cogestión entrena a los individuos en el debate, la negociación y el respeto a la alteridad, fortaleciendo el tejido social más allá del ámbito laboral²⁴.

Es fundamental observar que el modelo de codeterminación germánico no es una receta estática, sino un ejemplo de cómo la ley puede incentivar la cooperación. En dicho sistema, la paridad en los consejos de administración obliga a la dirección y al trabajo a buscar puntos de convergencia, lo que resulta en una visión de negocio de largo plazo que

²⁰ Vid. A. SEN, *Desenvolvimento como Liberdade*, Companhia das Letras, 2019.

²¹ Vid. M. CASTELLS, *op. cit.*

²² Vid. A. SEN, *op. cit.*

²³ Vid. M. CASTELLS, *op. cit.*

²⁴ Vid. J.L. SOUTO MAIOR, *op. cit.*

prioriza la reinversión y la estabilidad frente al dividendo inmediato²⁵.

En América Latina, la función social de la propiedad, consagrada en diversas constituciones, ofrece un anclaje jurídico robusto para la cogestión. No obstante, la cultura empresarial aún se muestra reticente a compartir el poder, lo que exige una labor pedagógica por parte de los sindicatos y de la academia para demostrar que la democracia industrial es sinónimo de modernización y no de retroceso ideológico²⁶.

La participación en los resultados financieros es un paliativo que, si bien mejora el ingreso del trabajador, no altera la estructura de poder que genera la desigualdad. Para que la cogestión sea real, debe existir una participación en el “gobierno” de la empresa, permitiendo que los trabajadores influyan en decisiones clave como fusiones, adquisiciones o la implementación de nuevas líneas de producción automatizadas.

Al analizar la “desmercantilización” del trabajo, se observa que la participación es el único camino para proteger la autonomía del ser humano en la era de la *gig economy*. Sin voz ni voto en las plataformas digitales, el trabajador queda reducido a un dato estadístico, perdiendo el acceso a la protección social y a la estabilidad que definieron el pacto social de la posguerra en el siglo pasado²⁷.

La negociación colectiva debe evolucionar hacia un modelo de “negociación continua” integrado en la gestión diaria. Esto permitiría abordar problemas como el estrés laboral derivado de la hiperconectividad o la necesidad de recualificación profesional antes de que los puestos de trabajo sean desplazados por la automatización robótica de los procesos de servicio y manufactura²⁸.

La resiliencia organizacional demostrada por las cooperativas y las empresas con fuerte participación laboral durante las crisis económicas es un dato que la ciencia jurídica no puede ignorar. Estas entidades tienden a preservar el empleo a través de sacrificios compartidos y reestructuraciones negociadas, evitando el trauma social de los despidos masivos que suelen caracterizar a las empresas de gestión tradicional.

El Estado Social debe actuar como un mediador activo en la promoción de la cogestión, especialmente en sectores estratégicos como el financiero y el tecnológico. La regulación debe incentivar que las empresas de gran escala incorporen representantes laborales en sus órganos de decisión, vinculando ciertos beneficios fiscales al cumplimiento de

²⁵ *Vid.* R. ANTUNES, *op. cit.*

²⁶ *Vid.* T. PIKETTY, *op. cit.*

²⁷ *Vid.* M. NUSSBAUM, *op. cit.*

²⁸ *Vid.* T. PIKETTY, *op. cit.*

estándares de democracia interna y transparencia administrativa²⁹.

Para que la participación no sea una simple formalidad, es imperativo que los representantes de los trabajadores posean una formación interdisciplinaria. El dominio de la contabilidad social, el derecho ambiental y la ética de datos les permite dialogar de igual a igual con los técnicos de la dirección, evitando que la asimetría de conocimientos anule el derecho a la participación real³⁰.

En la intersección con la educación y las tecnologías emergentes, la cogestión permite que los programas de formación en la empresa no sean impuestos “desde arriba”. Al participar en la definición de qué habilidades deben desarrollarse, los trabajadores aseguran su propia empleabilidad futura, transformando la formación profesional en un derecho real y no en una carga administrativa³¹.

En las instituciones financieras digitales, la cogestión se vincula directamente con la responsabilidad civil y la protección del consumidor. Un trabajador que tiene voz en la gobernanza puede denunciar prácticas de riesgo excesivo o usos indebidos de datos bancarios, actuando como una barrera ética frente a la ambición desmedida que suele preceder a las crisis de seguridad financiera³².

La lucha contra la precarización laboral en el siglo XXI no puede ganarse únicamente con huelgas o litigios; requiere la conquista de espacios de gestión interna. La democratización de la empresa es la única garantía de que la transición hacia una economía digital y verde no profundice las brechas de desigualdad ya existentes entre el capital global y el trabajo local³³.

En definitiva, el derecho del trabajo debe recuperar su vocación transformadora para construir una ciudadanía industrial plena. La cogestión es el instrumento jurídico capaz de armonizar la libertad económica con la dignidad del trabajador, asegurando que la empresa del futuro sea un espacio de cooperación, sostenibilidad y cohesión social para todos los actores implicados³⁴.

²⁹ *Vid.* B. DE SOUSA SANTOS, *op. cit.*

³⁰ *Vid.* F. VALDÉS DAL-RE, M.L. MOLERO MARAÑÓN (dirs.), *op. cit.*

³¹ *Vid.* J. HABERMAS, *op. cit.*

³² *Vid.* W. STREECK, *op. cit.*

³³ *Vid.* B. DE SOUSA SANTOS, *op. cit.*

³⁴ *Vid.* M. NUSSBAUM, *op. cit.*

2.2. Mecanismos de implementación y seguridad jurídica: la transición hacia una democracia industrial efectiva

El proceso de transición hacia una democracia industrial efectiva requiere, antes que nada, un marco de seguridad jurídica que defina con claridad las competencias de los órganos de participación. No basta con una declaración de intenciones en los estatutos corporativos; es imperativo que el ordenamiento legal establezca procedimientos reglados para la consulta, el acceso a la información estratégica y la toma de decisiones compartida, evitando que la cogestión se diluya en un formalismo vacío de contenido real³⁵.

La implementación de estos mecanismos debe considerar la diversidad de las estructuras empresariales, adaptando las exigencias de participación al tamaño y la complejidad de la organización. Mientras que en las pequeñas y medianas empresas la participación puede ser más directa y fluida, en las grandes corporaciones transnacionales se requieren órganos de representación estructurados, como los comités de empresa europeos, que aseguren la defensa de los intereses colectivos frente a direcciones centrales deslocalizadas³⁶.

En este sentido, la ética del trabajo debe ser redefinida para entender que el compromiso del empleado no nace de la obediencia, sino del reconocimiento de su capacidad para influir en su entorno. La justicia social en la empresa no es solo una distribución equitativa de la riqueza producida, sino una distribución del poder de decisión, permitiendo que el trabajador sea coautor de las normas que rigen su vida cotidiana dentro del establecimiento productivo³⁷.

Uno de los mayores retos de la seguridad jurídica en la era digital es la protección de la privacidad del trabajador frente a la recolección masiva de datos por parte de la empresa. La cogestión ofrece una solución institucional a este problema, permitiendo que los representantes sindicales participen en la definición de las políticas de protección de datos y en la supervisión de los sistemas de vigilancia tecnológica, garantizando el respeto a la intimidad y la dignidad³⁸.

Asimismo, la democratización de la empresa actúa como un preventivo contra la arbitrariedad en la gestión de los algoritmos de productividad. Al participar en la configuración de los parámetros de evaluación, los

³⁵ *Vid.* J.P. GARCÍA, *op. cit.*

³⁶ *Vid.* W. STREECK, *op. cit.*

³⁷ *Vid.* S. GRILLO SILVA, *op. cit.*

³⁸ *Idem.*

trabajadores pueden asegurar que estos sistemas no ignoren las variables humanas, como la fatiga, las necesidades de cuidado familiar o los imprevistos técnicos, humanizando así la relación entre el hombre y la máquina en el entorno laboral³⁹.

En relación con la transición ecológica, la implementación de “delegados de sostenibilidad” dentro de los consejos de administración representa una innovación necesaria. Estos delegados, elegidos por la fuerza laboral, tienen la misión de auditar el impacto ambiental de la empresa desde dentro, asegurando que las inversiones en tecnologías verdes sean reales y no una simple estrategia de lavado de imagen corporativa o *greenwashing*⁴⁰.

La seguridad jurídica también implica que los acuerdos alcanzados mediante procesos de cogestión tengan fuerza vinculante y sean protegidos por el Estado. Esto crea un entorno de confianza mutua donde el capital puede planificar sus inversiones a largo plazo con la seguridad de contar con un clima laboral estable, y el trabajo puede aceptar procesos de modernización tecnológica sin el temor a despidos masivos o precarización⁴¹.

Desde la perspectiva de la teoría de la democracia, no se puede hablar de un ciudadano pleno si este vive bajo un régimen autoritario durante las ocho horas de su jornada laboral. La expansión de los derechos de participación del ámbito político al ámbito económico es una exigencia de la democracia moderna, que busca eliminar las “islas de absolutismo” que persisten en las grandes corporaciones y estructuras de mercado cerradas⁴².

El análisis del modelo alemán nos enseña que la codeterminación ha sido un pilar de la cohesión social y de la competitividad de sus exportaciones. Al integrar a los trabajadores en la gestión, se fomenta una cultura de responsabilidad compartida donde la empresa se percibe como un bien común que debe ser preservado ante las crisis, en lugar de ser vista como una entidad de la que solo se extrae valor individual⁴³.

En el contexto de los países en desarrollo, la cogestión puede servir como una herramienta poderosa para combatir la informalidad laboral. Al dar voz a los trabajadores y formalizar los procesos de toma de decisiones, se incentiva la regularización de las relaciones de trabajo y se fortalece la institucionalidad del mercado laboral, contribuyendo directamente a la reducción de la pobreza y la desigualdad estructural⁴⁴.

³⁹ *Vid.* L. ALPHONSE, *op. cit.*

⁴⁰ *Vid.* F. KONDER COMPARATO, *op. cit.*

⁴¹ *Vid.* B. DE SOUSA SANTOS, *op. cit.*

⁴² *Vid.* R. DE LACERDA CARELLI, *op. cit.*

⁴³ *Vid.* M. GODINHO DELGADO, *op. cit.*

⁴⁴ *Vid.* J.P. GARCÍA, *op. cit.*

Por otro lado, es crucial que la participación financiera de los trabajadores no sea utilizada como una excusa para trasladarles los riesgos del capital sin darles los derechos de gestión correspondientes. La propiedad social de los medios de producción debe ir de la mano con una “soberanía laboral” que permita a los empleados decidir sobre la reinversión de utilidades en innovación social y sostenibilidad medioambiental⁴⁵.

La transición hacia una economía de servicios y de conocimiento exige que el derecho del trabajo se aleje de la visión del trabajador como un simple ejecutor de órdenes. En la economía digital, el valor reside en la creatividad y la capacidad crítica, facultades que solo se desarrollan plenamente en entornos donde existe libertad de expresión, participación activa y seguridad jurídica para proponer cambios en los procesos⁴⁶.

La negociación colectiva debe ampliarse para incluir “cláusulas de tecnología y formación” que obliguen a las empresas a negociar la introducción de cada nueva herramienta digital. Esto garantiza que la automatización no sea un proceso impuesto que genere exclusión, sino una evolución negociada donde se prevean planes de transición, recualificación y reparto de la ganancia de productividad generada por la tecnología⁴⁷.

La resiliencia social frente a la crisis de los sistemas de seguridad social depende también de cómo las empresas gestionan su capital humano. Las organizaciones con procesos de cogestión tienden a invertir más en la salud ocupacional y en la prevención de riesgos, entendiendo que el bienestar del trabajador es la base de la sostenibilidad del sistema económico en su conjunto y no un coste que deba minimizarse⁴⁸.

El papel de la magistratura y del Ministerio Público es fundamental para velar por que los derechos de participación no sean vulnerados por prácticas antisindicales. La justicia laboral debe estar preparada para interpretar las nuevas formas de conflicto que surgen de la gestión algorítmica y de la transición ecológica, protegiendo siempre la parte más débil de la relación jurídica en el marco de la democracia⁴⁹.

La formación técnica de los representantes de los trabajadores debe ser reconocida como un derecho laboral en sí mismo, financiado por la empresa o por fondos estatales de capacitación. Una participación informada es la única garantía de que el diálogo social sea equilibrado y que las propuestas de los trabajadores sean técnicamente viables y

⁴⁵ *Vid.* B. DE SOUSA SANTOS, *op. cit.*

⁴⁶ *Vid.* M. CASTELLS, *op. cit.*

⁴⁷ *Vid.* R. DE LACERDA CARELLI, *op. cit.*

⁴⁸ *Vid.* A. SEN, *op. cit.*

⁴⁹ *Vid.* F. KONDER COMPARATO, *op. cit.*

estratégicamente sólidas para el futuro de la organización⁵⁰.

En la era de la información, el acceso a los datos de la empresa es un derecho de los trabajadores. La transparencia informativa es la piedra angular de la cogestión; sin acceso a los balances reales, a los planes de expansión y a los riesgos tecnológicos, la participación se convierte en una farsa que solo sirve para que el trabajador asuma las culpas de los errores de una dirección opaca⁵¹.

En el sector de las instituciones financieras, la cogestión es una barrera contra el “cortoplacismo” que a menudo conduce a la inestabilidad del sistema. Los trabajadores bancarios, al participar en la gestión, pueden priorizar la seguridad del cliente y el cumplimiento de las normas de responsabilidad civil frente a la búsqueda de bonos por ventas de productos financieros de alto riesgo o dudosa ética⁵².

La cohesión social se fragmenta cuando el progreso digital solo beneficia a una élite de accionistas y directivos. La democracia industrial es el mecanismo redistributivo por excelencia, ya que actúa en el momento de la creación del valor y no solo a través de la política fiscal posterior, asegurando una distribución más justa del poder y de la renta desde el origen del proceso⁵³.

En conclusión, la construcción de un nuevo derecho del trabajo participativo es la respuesta necesaria a los retos del siglo XXI. Solo a través de la cogestión y la seguridad jurídica podremos transformar las tensiones de la transición digital y ecológica en oportunidades para un desarrollo humano que sea, al mismo tiempo, económicamente eficiente, socialmente justo y ambientalmente sostenible⁵⁴.

2.3. Ética de la responsabilidad y sostenibilidad social: el impacto de la cogestión en los sistemas de bienestar

La consolidación de una ética de la responsabilidad compartida dentro de la empresa es el pilar sobre el cual debe reconstruirse la sostenibilidad de los sistemas de bienestar en el siglo XXI. No es posible concebir la seguridad social como un ente aislado de la dinámica productiva; por el contrario, la cogestión permite que la prevención de riesgos y la promoción de la salud ocupacional se gestionen desde la base operativa, reduciendo la

⁵⁰ *Vid.* J. RAWLS, *op. cit.*

⁵¹ *Vid.* B. DE SOUSA SANTOS, *op. cit.*

⁵² *Vid.* S. GRILLO SILVA, *op. cit.*

⁵³ *Vid.* M. CASTELLS, *op. cit.*

⁵⁴ *Vid.* B. DE SOUSA SANTOS, *op. cit.*

siniestralidad y, por ende, la presión financiera sobre las arcas públicas del Estado⁵⁵.

En este sentido, la participación de los trabajadores en la administración de los fondos de pensiones y de salud de las propias empresas representa una garantía de transparencia y de alineación con los intereses de los beneficiarios. Cuando el trabajador tiene voz en el destino de las contribuciones sociales, se fomenta una cultura de vigilancia contra el fraude y el mal manejo de recursos, asegurando que el capital acumulado se reinvierta en la propia estabilidad de la fuerza de trabajo y no en especulaciones de alto riesgo⁵⁶.

La justicia social, entendida como equidad en las bases de cooperación, exige que los beneficios de la productividad se distribuyan de forma que favorezcan el fortalecimiento de la red de seguridad social. La cogestión facilita que las negociaciones salariales no se limiten al ingreso líquido, sino que incorporen beneficios indirectos relacionados con la formación, la jubilación complementaria y la protección ante enfermedades, creando un ecosistema de protección más robusto y resiliente ante las fluctuaciones del mercado⁵⁷.

El reto de la automatización algorítmica no solo afecta el empleo, sino también la base contributiva de la seguridad social. La implementación de la cogestión digital permite a los trabajadores y sindicatos proponer modelos de “tributación por robotización” o ajustes en las jornadas de trabajo que compensen la pérdida de horas hombre, garantizando que el avance tecnológico contribuya al sostenimiento del contrato social y no a su desmantelamiento por falta de cotizante⁵⁸.

Bajo una perspectiva ética, la empresa participativa debe actuar como una “comunidad de vida” que trascienda la mera relación contractual de intercambio. La cogestión promueve que la organización asuma responsabilidades en el desarrollo local y regional, integrando las preocupaciones de la comunidad en su plan estratégico, lo que reduce la carga de asistencia del Estado y fortalece la cohesión social en los territorios donde la empresa tiene un impacto directo⁵⁹.

En relación con la transición ecológica, la gestión permite que la reestructuración de los sectores industriales “sucios” se realice sin generar desiertos sociales. Al participar en el diseño de los planes de retiro o reconversión, los trabajadores aseguran que la salida de las energías fósiles

⁵⁵ *Vid.* J.P. GARCÍA, *op. cit.*

⁵⁶ *Vid.* R. DE LACERDA CARELLI, *op. cit.*

⁵⁷ *Vid.* S. GRILLO SILVA, *op. cit.*

⁵⁸ *Vid.* F. KONDER COMPARATO, *op. cit.*

⁵⁹ *Vid.* S. GRILLO SILVA, *op. cit.*

vaya acompañada de nuevas oportunidades de empleo verde y de pensiones dignas, evitando que la justicia ambiental se convierta en una causa de empobrecimiento para las familias trabajadoras⁶⁰.

La seguridad jurídica en este ámbito implica que los derechos de participación social no sean vistos como “costes laborales” que restan competitividad, sino como inversiones en capital social. Una empresa con cogestión es una empresa con menor rotación de personal, mayor compromiso y, fundamentalmente, una mayor capacidad de autorregulación ética, lo que disminuye la necesidad de intervenciones judiciales costosas y burocráticas para resolver conflictos de seguridad social⁶¹.

Desde la teoría de la justicia, la cogestión cumple con el principio de que las desigualdades solo son justificables si benefician a los miembros menos aventajados de la sociedad. Al democratizar el gobierno corporativo, se asegura que las decisiones estratégicas no perjudiquen sistemáticamente la estabilidad del empleo ni la integridad física del trabajador, garantizando un mínimo de bienestar compartido que es la base de toda paz social duradera⁶².

El modelo de cogestión alemana ha demostrado que la paz laboral es el mejor subsidio para la innovación. Al integrar la seguridad social en la mesa de negociaciones de la empresa, se ha logrado un equilibrio donde el trabajador acepta la flexibilidad y el cambio tecnológico a cambio de una red de protección sólida, demostrando que la democracia industrial es el motor de un capitalismo más humano y menos propenso a las crisis sociales sistémicas⁶³.

En Iberoamérica, la lucha por la democratización de la empresa debe ir de la mano con la reforma de las instituciones de seguridad social para permitir una gestión más participativa de los trabajadores. La transparencia y la rendición de cuentas, pilares de la cogestión, son herramientas esenciales para combatir la corrupción y la ineficiencia que a menudo lastran los sistemas de salud y pensiones en la región, devolviendo la confianza del ciudadano en el sistema⁶⁴.

La participación en los resultados de la empresa, cuando es gestionada democráticamente, puede convertirse en una fuente complementaria de financiamiento para planes de pensiones privados o autogestionados. Esto reduce la dependencia exclusiva del sistema público, creando una arquitectura de protección social multinivel que es mucho más resistente a

⁶⁰ *Vid.* R. DE LACERDA CARELLI, *op. cit.*

⁶¹ *Vid.* T. PIKETTY, *op. cit.*

⁶² *Vid.* L. ALPHONSE, *op. cit.*

⁶³ *Vid.* W. STREECK, *op. cit.*

⁶⁴ *Vid.* S. GRILLO SILVA, *op. cit.*

los cambios demográficos y a las crisis de deuda soberana que afectan a las naciones modernas⁶⁵.

La ética de la comunicación en el entorno laboral exige que la dirección y el trabajo dialoguen en condiciones de igualdad técnica. Para que la cogestión sea una herramienta de sostenibilidad social, es necesario que la información financiera y de riesgos sea accesible para todos los actores, permitiendo una toma de decisiones basada en la razón y el bien común, y no en la imposición de intereses de una minoría accionarial⁶⁶.

La negociación colectiva debe ampliarse para incluir “protocolos de cuidado” que reconozcan las nuevas realidades de la economía digital, como el teletrabajo y la conciliación familiar. La cogestión permite que estas políticas se adapten a las necesidades reales de los empleados, mejorando su calidad de vida y reduciendo las bajas laborales por estrés o enfermedades mentales, lo que alivia significativamente el gasto público en salud⁶⁷.

La resiliencia organizacional ante las crisis globales depende de la capacidad de las empresas para retener su capital humano. Las empresas que practican la cogestión suelen ser más innovadoras en la búsqueda de soluciones para evitar despidos, como el reparto del trabajo o la formación interna, lo que mantiene la base contributiva de la seguridad social y evita el colapso de los sistemas de desempleo durante los ciclos recesivos⁶⁸.

El papel del Estado en la promoción de la cogestión social debe incluir la creación de tribunales especializados y órganos de mediación que entiendan la complejidad de los derechos colectivos. La seguridad jurídica en la empresa democrática requiere una interpretación del derecho que priorice la estabilidad del empleo y la protección del medio ambiente como valores superiores, incluso por encima de la maximización de beneficios de corto plazo⁶⁹.

La formación interdisciplinar de los trabajadores en gestión de la seguridad social y prevención de riesgos es un requisito de supervivencia para la empresa moderna. Un representante laboral capacitado puede identificar riesgos ergonómicos o psicosociales antes de que se traduzcan en incapacidades permanentes, salvaguardando tanto la capacidad productiva de la empresa como la integridad física del trabajador en el largo plazo⁷⁰.

En la era de la información, la gobernanza de los datos debe ser

⁶⁵ *Vid.* F. KONDER COMPARATO, *op. cit.*

⁶⁶ *Vid.* T. PIKETTY, *op. cit.*

⁶⁷ *Vid.* L. ALPHONSE, *op. cit.*

⁶⁸ *Idem.*

⁶⁹ *Vid.* T. PIKETTY, *op. cit.*

⁷⁰ *Vid.* J.P. GARCÍA, *op. cit.*

participativa para evitar la exclusión social de los trabajadores de mayor edad o con menores competencias digitales. La cogestión asegura que los procesos de transformación digital incluyan planes de formación inclusiva, garantizando que nadie se quede atrás por falta de adaptación técnica y manteniendo así la cohesión del tejido laboral⁷¹.

En el ámbito financiero, la gestión es un mecanismo de defensa contra la “financiarización” de la economía, que a menudo despoja a las empresas de su base productiva. Los trabajadores, al participar en la gestión, actúan como un freno ético ante la toma de riesgos excesivos que pueden llevar a la quiebra de la institución y a la pérdida masiva de ahorros y derechos de seguridad social de los ciudadanos⁷².

La cohesión social no puede ser el resultado de la caridad, sino de la justicia procedimental. La democratización de la empresa es el camino para que el trabajador se sienta parte de un proyecto colectivo, donde sus derechos de ciudadanía no terminen en la puerta de la fábrica o de la oficina, sino que se extiendan a todos los ámbitos de la vida económica y social donde se juega su futuro⁷³.

En conclusión, la cogestión representa el paso definitivo hacia un contrato social renovado para el siglo XXI. Solo mediante la participación activa y la responsabilidad compartida podremos construir empresas que sean técnica y económicamente eficientes, pero también socialmente sostenibles, ambientalmente responsables y éticamente comprometidas con el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

3. Conclusión

A lo largo de este artículo fue posible abordar las diversas dimensiones de la negociación colectiva y los límites que se imponen en distintos ámbitos y contextos. La negociación colectiva, como instrumento fundamental para la defensa de los derechos de los trabajadores y la regulación de las relaciones laborales, enfrenta desafíos y restricciones que varían según las especificidades de cada país, sector y categoría profesional. El análisis de las limitaciones en torno a temas como las pensiones, el sector público y la estabilidad sindical reveló la complejidad del entorno jurídico y político en el que se desarrolla la negociación colectiva, así como las implicaciones que estos límites tienen en las prácticas sindicales.

⁷¹ *Vid.* A. FERREIRA CESARINO JR., *op. cit.*

⁷² *Vid.* L. ALPHONSE, *op. cit.*

⁷³ *Vid.* A. FERREIRA CESARINO JR., *op. cit.*

En primer lugar, la negociación colectiva sobre cuestiones como las pensiones a menudo está restringida por las normas jurídicas que regulan los derechos de pensión, tanto en el sector público como en el privado. La rigidez de las leyes de seguridad social en muchos países impide que las cuestiones relacionadas con la jubilación y las pensiones se puedan modificar fácilmente mediante acuerdos entre sindicatos y empleadores. La necesidad de realizar reformas complejas y a menudo políticamente sensibles en los sistemas de pensiones hace que la negociación colectiva sea un instrumento limitado en este contexto, restringiendo la flexibilidad de las partes involucradas y obstaculizando avances significativos en las condiciones de jubilación de los trabajadores. En este sentido, es importante destacar que, si bien la negociación colectiva puede actuar para mejorar las condiciones de trabajo y los beneficios al interior de las empresas, cuestiones estructurales como las pensiones necesitan ser abordadas de manera más amplia, en las esferas políticas y gubernamentales.

Otro tema relevante fue la limitación a la negociación colectiva en el sector público. La estabilidad laboral y las características específicas de los contratos de trabajo en el servicio público plantean desafíos para la negociación colectiva en los sectores gubernamentales. En los sistemas públicos de muchos países, los funcionarios públicos no gozan de la misma libertad de negociación que los trabajadores del sector privado, ya que las relaciones laborales en el sector público se rigen por normas jurídicas específicas que tienen como objetivo garantizar la continuidad de los servicios y la neutralidad política. del servicio público. La imposibilidad de realizar huelgas en muchos contextos y las restricciones a ciertas condiciones de trabajo hacen que la negociación colectiva en el sector público sea un proceso más difícil, especialmente cuando la gestión de los recursos públicos limita el alcance de la negociación. Esta diferencia de trato entre los trabajadores del sector privado y público representa una de las barreras más importantes para la igualdad en las condiciones de trabajo, ya que los servidores públicos a menudo enfrentan reglas más estrictas para mejorar sus condiciones de trabajo.

La cuestión de la estabilidad sindical también resultó ser un punto central, ya que las protecciones legales para las acciones de los dirigentes sindicales no siempre son ampliamente reconocidas y garantizadas, lo que limita la fuerza del movimiento sindical. La estabilidad sindical, esencial para garantizar que los representantes de los trabajadores puedan ejercer sus funciones sin temor a represalias, a menudo se limita a unos pocos dirigentes, con límites claros en cuanto al número de personas que pueden beneficiarse y a la duración de esta protección. En sistemas jurídicos más restrictivos, la estabilidad sindical puede verse seriamente comprometida,

especialmente en un escenario de reformas laborales que buscan debilitar la organización sindical. La protección limitada de los dirigentes sindicales puede dar lugar a un debilitamiento de las prácticas de negociación colectiva, ya que estos pueden verse intimidados o desanimados de actuar eficazmente para defender los derechos de los trabajadores.

Además, es importante considerar la intersección de otras variables, como el contexto político y económico de cada país, que también influye en la negociación colectiva y los límites que se le imponen. Los países con gobiernos más conservadores o en períodos de austeridad fiscal a menudo imponen más restricciones a los derechos de los trabajadores, lo que puede generar un entorno desfavorable para la negociación colectiva. Estos contextos exigen que los sindicatos adopten estrategias más adaptativas e innovadoras para enfrentar las limitaciones legales y políticas y seguir desempeñando su papel en la defensa de los trabajadores.

A pesar de estas limitaciones, también es posible identificar avances en el ámbito de la negociación colectiva. En muchos países, los sindicatos han logrado, mediante movilizaciones y acciones estratégicas, ganar espacios importantes en la negociación colectiva, incluso frente a restricciones legales y políticas. Fortalecer las alianzas intersindicales, adoptar prácticas de negociación más inclusivas y actuar en diferentes frentes –como el diálogo con organismos internacionales y la incidencia en esferas políticas más amplias– han sido formas de adaptarse a las condiciones que imponen los sistemas jurídicos y las dinámicas de gobernanza.

Finalmente, es fundamental reconocer que, aún con los límites que aún persisten en la negociación colectiva, ésta sigue siendo una de las herramientas más poderosas para asegurar avances en los derechos laborales y mejorar las condiciones de trabajo. Las restricciones observadas en áreas como las pensiones, el sector público y la estabilidad sindical no deben verse como obstáculos insuperables, sino como desafíos que deben superarse mediante la acción coordinada de los sindicatos y sus miembros. La negociación colectiva, cuando se ejerce estratégicamente, puede ser una fuerza transformadora que influye no sólo en las condiciones de trabajo sino también en estructuras más amplias de justicia social y económica. La resiliencia de los sindicatos frente a estas limitaciones es un reflejo de su continua importancia en la sociedad moderna, y su papel en la protección de los derechos de los trabajadores no puede subestimarse.

Por tanto, el futuro de la negociación colectiva dependerá de la capacidad de los sindicatos para adaptarse a los nuevos desafíos y mantener la relevancia y eficacia de sus acciones, tanto a nivel local como global. La persistencia a la hora de abordar las limitaciones existentes será fundamental para garantizar que la negociación colectiva siga

desempeñando un papel fundamental en la búsqueda de la justicia y la igualdad en el mundo del trabajo.

4. Bibliografía

- ALPHONSE L. (2024), *Just Transition: Green jobs and social dialogue*, ILO
- ANTUNES R. (2022), *O privilégio da servidão. O novo proletariado de serviços na era digital*, Boitempo
- CASTELLS M. (2018), *A Sociedade em Rede*, Paz e Terra
- DE LACERDA CARELLI R. (2022), *Trabalho em Plataformas Digitais e Automação*, LTr
- DE SOUSA SANTOS B. (2021), *A Difícil Democracia*, Boitempo
- FERREIRA CESARINO JR. A. (2020), *Direito Social*, LTr
- GARCÍA J.P. (2023), *Sostenibilidad y Cogestión: El Nuevo Paradigma Empresarial*, Reus
- GODINHO DELGADO M. (2023), *Curso de Direito do Trabalho*, LTr
- GRILLO SILVA S. (2021), *Relações de Trabalho e Democracia*, Lumen Juris
- GUIMARÃES FELICIANO G. (2021), *O Direito do Trabalho no Século XXI*, LTr
- HABERMAS J. (2019), *Teoria da Ação Comunicativa*, Unesp
- KONDER COMPARATO F. (2021), *A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos*, Saraiva
- LORENZETTI R.L. (2022), *Direito Ambiental e Digital*, en *Revista dos Tribunais*, n. 15, pp. 57-59
- NUSSBAUM M. (2010), *Capacidades e justiça social*, en D. DINIZ, M. MEDEIROS, L. BARBOSA (orgs.), *Deficiência e Igualdade*, Letras Livres, UnB
- PIKETTY T. (2020), *Capital e Ideologia*, Intrínseca
- RAWLS J. (2020), *Uma Teoria da Justiça*, Martins Fontes
- SEN A. (2019), *Desenvolvimento como Liberdade*, Companhia das Letras
- SOUTO MAIOR J.L. (2020), *História do Direito do Trabalho no Brasil*, LTr
- STREECK W. (2020), *Participación y democracia industrial en Alemania*, en *Revista de Sociología del Trabajo*, n. 98, pp. 45-70
- VALDÉS DAL-RÉ F., MOLERO MARAÑÓN M.L. (dirs.) (2010), *La representación de los trabajadores en las nuevas organizaciones de empresa*, Fundación Francisco Largo Caballero

Red Internacional de ADAPT



ADAPT es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”, construyendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y de trabajo. Informaciones adicionales en el sitio www.adapt.it.

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a redaccion@adaptinternational.it.

