



# Prácticas mutuamente ventajosas

## Fomentar el crecimiento y la competitividad en las empresas europeas

En búsqueda de acuerdos mutuamente ventajosos en las empresas de la UE

Garantía Juvenil: una inversión clave para el futuro

Sector siderúrgico: prevención de las presiones psicosociales en el trabajo

En pos de unas mejores estrategias de inclusión activa

Organizaciones cuyo índice de participación es elevado: ¿elemento beneficioso o perjudicial?

Soluciones óptimas en materia de relaciones laborales



En la presente edición de Foundation Focus se examinan aquellas prácticas mutuamente beneficiosas que contribuyen al crecimiento y a la innovación de las empresas a la vez que incrementan su competitividad. ¿Qué nos dice la Encuesta europea de empresas sobre las prácticas empleadas en el lugar de trabajo en materia de organización del trabajo, políticas de recursos humanos, participación de los trabajadores y diálogo social? ¿Qué vínculos se establecen entre la organización del trabajo y la innovación y cómo repercuten estos vínculos sobre los empresarios y los trabajadores? ¿Qué papel jugará la Garantía Juvenil de la UE en la reconstrucción de la economía europea? ¿Qué medidas se están tomando a nivel europeo para mejorar las estrategias de inclusión activa? ¿Por qué debe aumentar la implicación de los trabajadores en las empresas? ¿Qué medidas deben adoptarse para favorecer la conciliación del trabajo y la prestación de cuidados? Y ¿cómo puede contribuir el diálogo social al rendimiento y la innovación en las empresas?

Puede suscribirse en línea en [www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm)

## Editorial

La Unión Europea aspira a recuperarse de la crisis y a ingresar «rápidamente» en la senda de una competitividad ligada a una mayor calidad en el trabajo y el empleo. Tras la sangría de puestos de trabajo que ha supuesto la crisis económica, han vuelto a registrarse avances —todavía lentos— en el logro de los objetivos que fija la estrategia Europa 2020 en materia de empleo. Son múltiples los factores que cooperan al logro de una recuperación marcada por la abundante creación de puestos de trabajo, entre los que no cabe excluir la competitividad de las empresas y su capacidad para innovar y para crecer.

Desarrollar la capacidad empresarial para innovar y crecer —y para aportar respuestas flexibles a unos mercados cambiantes y exigentes— no es un proceso unidireccional: pasa por cultivar el capital humano y extraerle el máximo partido, por explorar pautas más eficaces de organización del trabajo, por definir y abordar la problemática que afecta a los trabajadores, tanto en el lugar de trabajo como a la hora de conciliar el trabajo con otras obligaciones. Abordar estas cuestiones desde un planteamiento innovador puede generar soluciones mutuamente ventajosas para trabajadores, directivos, empresas y, ‘en último término’, la sociedad europea en su conjunto.

El estudio de Eurofound ha examinado los factores que contribuyen al éxito en la innovación, al desarrollo de prácticas mutuamente ventajosas y a la mejora de las condiciones de trabajo. A nivel europeo, esto incluye un análisis comparativo extraído de la Encuesta europea de empresas y de la Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo que arroja luz sobre, por ejemplo, la dimensión de la innovación en la empresa y el papel que juega la participación de los trabajadores, la formación y el diálogo social tanto en el fomento de la innovación en el lugar de trabajo como en la mejora de las condiciones de trabajo. A nivel nacional, sectorial y de lugar de trabajo, otros estudios han puesto de manifiesto la existencia de casos mutuamente ventajosos para todas las partes y se han analizado los elementos subyacentes a todos ellos.

Obviamente subsisten grandes variaciones entre países, regiones y sectores por lo que a la adopción de prácticas mutuamente beneficiosas se refiere. El presente estudio tiene por objeto facilitar información que permita entender el apoyo que ha de prestarse al desarrollo de estas prácticas, cómo promover su adopción de manera más generalizada y cómo formular políticas que respalden todo lo expuesto de manera eficaz.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) edita Foundation Focus. Eurofound, una agencia tripartita de la Unión Europea, aporta conocimientos para contribuir a la formulación de políticas sociales y relacionadas con el trabajo.

Editor jefe: **Mary McCaughey** | Director: **Juan Menéndez-Valdés**  
Directora adjunta: **Erika Mezger**

Original en inglés

Imágenes: Shutterstock / Eurofound / Parlamento Europeo / Salzgitter AG / Paul Sharp, Sharppix

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Wyattville Road | Loughinstown | Dublin 18 | Ireland

Tel.: (+353 1) 204 31 00 | Fax: (+353 1) 282 42 09 | 282 64 56

Correo electrónico: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu) | Web: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

### 2 Editorial

### 3 «La dirección es una cuestión demasiado importante como para dejarla solo en manos de los directivos»: Entrevista a Tony Murphy (Instituto IDEAS)

### 4 En busca de acuerdos mutuamente ventajosos en las empresas de la UE

### 6 La innovación en el puesto de trabajo: una vía hacia unos mejores puestos de trabajo y unas empresas más competitivas

### 8 Garantía juvenil: una inversión clave para el futuro

### 9 Sector siderúrgico: prevención de las presiones psicosociales en el trabajo

### 11 En pos de unas mejores estrategias de inclusión activa

### 12 Organizaciones cuyo índice de participación es elevado: ¿elemento beneficioso o perjudicial?

### 14 Apoyo a los trabajadores que prestan cuidados y a los cuidadores profesionales

### 15 Soluciones óptimas en materia de relaciones laborales

## ENTREVISTA A TONY MURPHY

«La dirección es una cuestión demasiado delicada como para dejarla solo en manos de los directivos»



**Dado el actual estado de la economía en el conjunto de la UE, redundando en interés de todos los europeos esforzarse en preservar los puestos de trabajo: la adopción de regímenes mutuamente beneficiosos para las partes puede contribuir a ello. El fomento de la colaboración entre directivos y trabajadores, la participación de ambas partes en la búsqueda de soluciones orientadas a incrementar la productividad en las empresas, constituye un modo de potenciar la competitividad. Eurofound entrevista a Tony Murphy sobre su labor como especialista del Instituto IDEAS en relación con los cambios y sobre el trabajo que viene desarrollando para que en una serie de centros de producción en Irlanda se mantengan los puestos de trabajo.**

### ¿Qué función desempeña el Instituto IDEAS?

El Instituto para el Fomento del Progreso de los Empleados (IDEAS) es un organismo que facilita formación y capacitación a miembros de la Unión Técnica, Profesional, Industrial y de Servicios (SIPTU, por sus siglas en inglés) y a otros trabajadores y sindicatos. SIPTU representa a más de 200 000 trabajadores en Irlanda, de la práctica totalidad de los sectores de la economía del país. El Instituto IDEAS fue creado en 2001 con la ambición de impartir formación general en apoyo de los objetivos organizativos, así como formación permanente destinada a los trabajadores. IDEAS aboga por una gestión conjunta de la formación y la capacitación a nivel dirección-sindicato y actúa en calidad de órgano institucional independiente en el ámbito comercial.

SIPTU ha venido defendiendo tradicionalmente que la cualificación juega un papel esencial a la hora de ayudar a las empresas a elaborar productos y servicios de calidad, capaces de competir en los mercados internos e internacionales, y que a su vez contribuyan a preservar los puestos de trabajo de los afiliados. El Instituto IDEAS se creó porque el tipo de formación tradicionalmente dispensada en los centros de trabajo corría el riesgo de no satisfacer los objetivos perseguidos a largo plazo, ya que por lo general solo una parte de los interlocutores sociales la iniciaba o impulsaba. El Instituto IDEAS ha ayudado a miles de afiliados del

sindicato SIPTU a obtener una cualificación en ámbitos diversos como la informática básica y avanzada, el trabajo en equipo, la eficacia personal en el trabajo, la cultura de servicio al cliente o las competencias laborales. La mayoría de los cursos de formación impartidos por el Instituto IDEAS cuentan con acreditación.

### ¿Qué tipo de colaboración pueden entablar la dirección y los trabajadores para hacer de la organización en cuestión un buen lugar de trabajo, más productivo y más eficiente?

El Instituto IDEAS participa y coopera con una empresa u organización cuando tanto la dirección como los trabajadores lo consideran necesario y ambas partes muestran voluntad de colaborar. Su modelo implica la creación de un grupo de dirección conjunto dirección-sindicato integrado por altos directivos y por representantes de los trabajadores en el que todas las partes acuerdan las condiciones. Ello implica reconocer en qué punto se encuentra actualmente la empresa u organización, con todos sus defectos, y cuál es la dirección deseada. Este grupo hace balance de la situación en tanto que equipo y sus integrantes pasan a convertirse en los estrategas encargados de encontrar vías que permitan obtener mejoras permanentes y, en último término, conservar los puestos de trabajo.

El planteamiento del Instituto IDEAS difiere de los servicios de consultoría tradicionales en la medida en que implica a todas las partes a un nivel básico y fundamental. El concepto se basa en la noción de que el conocimiento operativo es fundamental para obtener mejoras estratégicas y que es igualmente importante lograr la implicación de los trabajadores y los representantes en el lugar de trabajo a la hora de aplicar en la práctica las visiones y ambiciones de la organización.

### ¿Podría darnos ejemplos de intervenciones efectivas que hayan llevado a un cambio positivo?

Dos buenos ejemplos de cambios positivos en la organización del trabajo generados por los esfuerzos del Instituto IDEAS son los casos en particular de: Kirchoff Automotive Irlanda y SAICA Pack Ashbourne<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Eurofound ha estudiado ambos casos y publicado los resultados de sus conclusiones. Consúltense la sección de «Bibliografía recomendada» para ampliar información.

La primera es la filial irlandesa del Grupo Kirchoff, una empresa privada proveedora de componentes de automoción cuya sede central se encuentra en Alemania. El Instituto IDEAS se ha implicado en un proceso de transformación que ha permitido resolver satisfactoriamente las fricciones surgidas entre trabajadores y personal directivo respecto a las condiciones de trabajo y ha facilitado los medios que han permitido a los trabajadores definir y resolver los múltiples problemas relacionados con la producción y con los que se enfrentaba a diario.

En la segunda empresa, SAICA Pack, un fabricante de productos de papel y de cartón, el Instituto IDEAS participó en la resolución de los conflictos abiertos entre la dirección y los sindicatos, que amenazaban la continuidad de las actividades desarrolladas por la empresa en Irlanda. El Instituto contribuyó a crear un entorno en el que todos los trabajadores podían aportar su contribución para garantizar el futuro del centro.

### What is the role of social dialogue in these processes?

Good social dialogue between management and workers at the workplace is essential for the IDEAS Institute's approach to be effective. Working together is equally important for management and workers' representatives.

The phrase 'management is too important to leave to managers alone' is often used to describe the reasons for the collaborative approach that must be developed between management and employees if a company or organisation is to be successful. The reasons are simple: everyone needs to be involved in improving the business, since it affects the livelihoods of all involved, not just the managers. Cooperation and working together help to sustain jobs and can eventually lead to the creation of new jobs as business improves.

[www.ideasinstitute.ie](http://www.ideasinstitute.ie)

*Interview: Måns Mårtensson*

## En busca de acuerdos mutuamente beneficiosos en las empresas de la UE

**Las empresas europeas pueden jugar un papel esencial a la hora de alcanzar los objetivos contemplados en la Estrategia Europa 2020 consistentes en el logro de un crecimiento inteligente, inclusivo y sostenible mediante la generación de innovación y la potenciación del rendimiento. La organización del trabajo puede contribuir al logro de este objetivo garantizando a la vez una buena calidad en el trabajo. La tercera Encuesta europea de empresas organizada por Eurofound contribuye al debate político.**

La innovación en el lugar de trabajo está cada vez más reconocida como fuente importante de crecimiento, y el capital humano constituye un elemento fundamental. La innovación en el lugar de trabajo permite a todos los trabajadores, sea cual sea la posición que ocupen en la empresa, participar en la mejora de las prácticas de la compañía. Innovación significa reflexión sobre los procesos y productos, aportación de ideas, colaboración, generación de autonomía y transmisión de las enseñanzas recibidas: se trata de hacer más explícito el conocimiento implícito de los trabajadores. Esta implicación es beneficiosa tanto para las empresas (a través de la innovación y el rendimiento) como para los trabajadores (a través de una mayor motivación, más salud y bienestar, sostenibilidad en el trabajo y empleabilidad).

### Enfoque político

El Libro Verde de la Comisión sobre la organización del trabajo, publicado en 2007, incidía en el papel del capital humano y la organización del trabajo como activos fundamentales para Europa. En fechas más recientes, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la UE han subrayado la importancia de la organización del trabajo y la participación de los trabajadores a la hora de generar innovación en las empresas europeas.

La Comisión Europea se refiere a la innovación en el lugar de trabajo en su estrategia de política industrial, así como en su iniciativa «Unión por la Innovación (Innovation Union)». Sobre la base de su Comunicación sobre política industrial de 2012, creó la Red Europea de Innovación en lugares de Trabajo (EUWIN, por sus siglas en inglés) como vehículo para el intercambio y la difusión de conocimientos sobre la

innovación en el lugar de trabajo entre las empresas y otras partes interesadas.

Además, el Comité Económico y Social Europeo elaboró un dictamen de iniciativa sobre el tema «lugares de trabajo innovadores como fuente de productividad y de empleos de calidad».<sup>2</sup>

### Conclusiones de la ECS

La tercera Encuesta europea de empresas (ECS, por sus siglas en inglés), cuyo trabajo de campo se llevó a cabo en 2013, examinó el tema de la innovación en el lugar de trabajo. Se interrogó a directivos y a representantes oficiales de los empleados en unos 30 000 centros de toda Europa con plantillas de diez o más empleados sobre las prácticas en el puesto de trabajo por lo que se refiere a la organización del trabajo, las políticas de recursos humanos, la participación de los trabajadores y el diálogo social. Las conclusiones que se exponen a continuación se basan en los resultados de entrevistas efectuadas a directivos y a representantes de los trabajadores en establecimientos que llevan a cabo actividades mercantiles en los 28 Estados miembros de la UE.<sup>3</sup>

### Dimensión de la innovación de las empresas

En más de una tercera parte de los centros encuestados en la tercera ECS se indicó que se había introducido algún tipo de innovación desde comienzos de 2010:

- en un 34 % de los centros se habían introducido nuevos métodos de marketing o comunicación o se habían mejorado los existentes;
- en un 41 % de los centros se habían introducido nuevos productos o servicios o se habían modificado de manera significativa los existentes;
- en un 36 % de los centros se habían introducido nuevos procesos de producción de bienes o prestación de



servicios o se habían modificado de manera significativa los existentes.

Además, en una tercera parte de los centros se había introducido algún cambio organizativo desde comienzos de 2010.

### Participación de los trabajadores

Mantenerse al corriente de las innovaciones en el mercado es importante para las empresas. En el 68 % de los centros, el personal supervisaba ideas externas y avances tecnológicos para la elaboración de nuevos productos y servicios:

- en el 29 % de los casos, se asignaba personal específico a estas tareas;
- en el 39 % de los casos, esta labor se encuadraba dentro de las responsabilidades de la plantilla en general.

En términos de gestión del conocimiento, en el 62 % de los centros los directivos señalan que sus empleados documentan las buenas prácticas de trabajo y las enseñanzas extraídas a fin de compartirlas con los colegas. Sin embargo, en relación con la toma de decisiones, en más de la mitad de los centros (54 %), los directivos señalan que sólo ellos deciden la planificación y la ejecución de las tareas cotidianas. En un 40 % de los casos, tales decisiones las adoptan conjuntamente los directivos y los empleados; sólo en un 6 % las adoptaban exclusivamente los empleados.

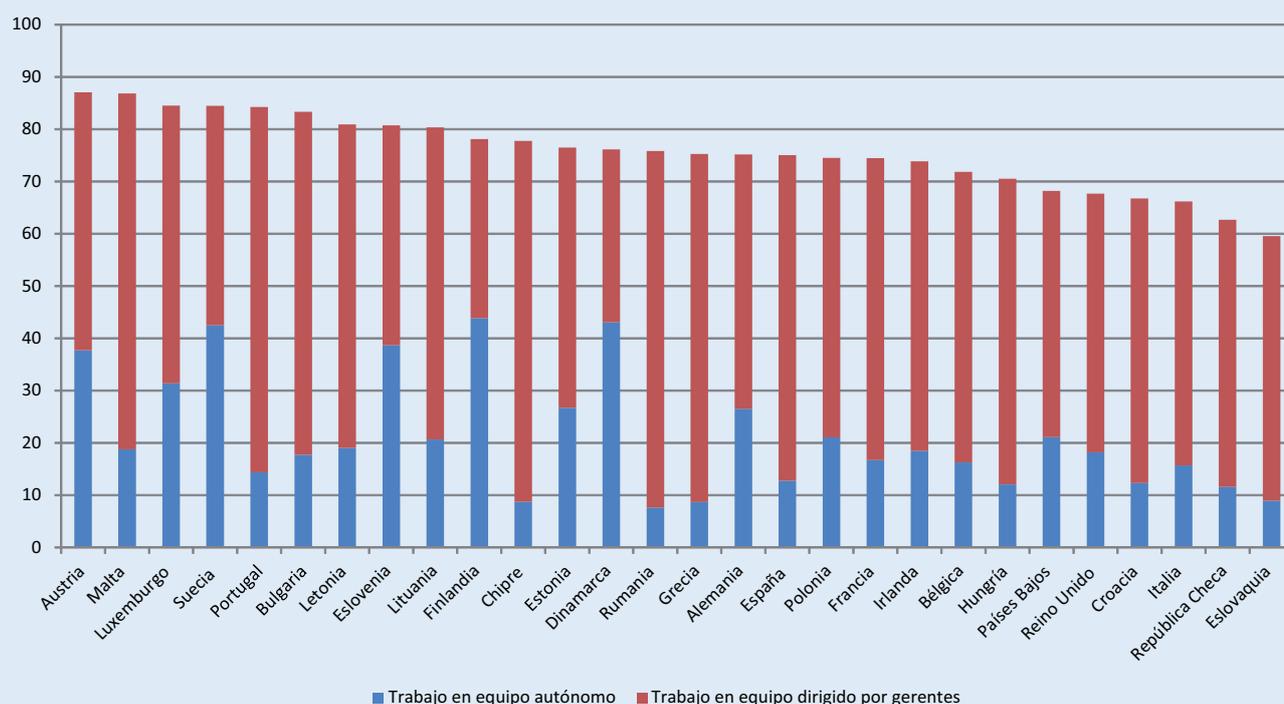
### Trabajo en equipo

En la mayoría de las empresas se practicaba el trabajo en equipo (73 %); podía tratarse de un trabajo en equipo autónomo o dirigido por personal directivo. En los equipos autónomos, los miembros disfrutaban de mayor margen y autonomía a la hora de desarrollar ideas y de reflexionar sobre la mejor manera de efectuar el trabajo, lo cual lleva aparejada la innovación. En total, un 53 % de las empresas desarrollan principalmente trabajo en equipo bajo la dirección de personal directivo, mientras que un 20 % practicaba trabajo en equipo autónomo. La encuesta revela que en la UE existen grandes diferencias entre países por lo que al trabajo en equipo se refiere y, en particular, el trabajo en equipo autónomo. El trabajo en equipo autónomo se practica principalmente en Austria, Dinamarca, Finlandia, Luxemburgo, Eslovenia y Suecia (más del 30 % de los centros).

2 OCDE (2010), «Dotar a las personas de la capacidad de innovar», en La estrategia de innovación de la OCDE: llevarle ventaja al mañana, Publicaciones de la OCDE, París.

3 Las actividades del mercado se definen sobre la base de la actividad clasificada en los registros mercantiles y son fundamentalmente comerciales y privadas, conforme se definen en la Nomenclatura General de las Actividades Económicas en las Comunidades Europeas (NACE). La sanidad, la educación y la administración pública quedan excluidas de este grupo, al igual que la pesca y la agricultura, que se excluyeron completamente de la encuesta.

**Figura 1: Trabajo en equipo autónomo y dirigido por personal directivo, por país (%)**



Los empleados también pueden participar directamente en debates con el personal directivo. Se dispone para ello de diversas herramientas, que pueden variar en función de las necesidades y el tamaño de cada empresa: reuniones, programas de recomendaciones, divulgación de información, comités, encuestas entre el personal, redes sociales o foros de debate.

### Función de los recursos humanos

Las prácticas en materia de recursos humanos juegan un papel crucial: muestran la importancia que la dirección atribuye al desarrollo del capital humano. El personal directivo en más de tres cuartas partes de los establecimientos (78 %) señaló que la mayoría de sus empleados (80 % o más) contaba con un contrato fijo. Por otra parte, el 88 % de los directivos declaró que la mayoría de los empleados con contrato temporal firmaba otro contrato posteriormente. Por lo que se refiere al desarrollo profesional, el 86 % de los directivos declaró que en primer lugar se buscaba a candidatos internos adecuados para cubrir puestos vacantes.

La formación constituye un vehículo importante para mejorar las competencias: en la República Checa, Finlandia, Italia, Portugal, España y Suecia, más de un 30 % de los centros ofrecía permiso retribuido para formación a la gran mayoría de los trabajadores (80 % o más), frente a un 29 % de las empresas que no ofrecía permiso retribuido para formación a ninguno de sus empleados.

### Diálogo social

De acuerdo con la ECS, el diálogo social en las empresas constituye un elemento importante de la innovación en el lugar de trabajo, en particular cuando dota a los representantes oficiales (sindicatos o comités de empresa) de las herramientas adecuadas para abordar las diversas cuestiones a las que puedan enfrentarse. Sin embargo, la preponderancia de una estructura oficial de representación de los empleados varía en gran medida en función del tamaño del centro y por países.

### Conclusiones

Las empresas pueden marcar la diferencia: hacer un uso óptimo de las competencias y del conocimiento «tácito» es un componente esencial de la competitividad europea. Ello requiere prácticas en el lugar de trabajo que fomenten diversos tipos de participación de los trabajadores y prácticas en materia de recursos humanos que fomenten dicha participación. Las estructuras de diálogo social pueden jugar un papel importante a la hora de facilitarla. Como tal, la innovación en el lugar de trabajo encierra el potencial de

incremento del rendimiento y la calidad del trabajo.

La ECS ofrece una perspectiva de la prevalencia de la innovación en el lugar de trabajo en las empresas europeas. <sup>4</sup>Está claro que la participación de los trabajadores no se utiliza de la misma forma en todas las empresas y que existen grandes diferencias entre países. Por lo tanto, hay margen considerable para ampliar el uso de estas prácticas a toda Europa. Compartir los resultados con responsables políticos y con empresas y mostrar que la participación de los trabajadores puede dar lugar a acuerdos mutuamente beneficiosos puede resultar en una mejora de la calidad del trabajo desarrollado por los empleados y en una mejora de los resultados de las empresas.

**Greet Vermeylen**



<sup>4</sup> El informe general de la tercera ECS se publicará a finales de 2014.

## Innovación en el lugar de trabajo: la vía hacia mejores puestos de trabajo y hacia empresas más competitivas

**La innovación en el lugar de trabajo es un concepto amplio que describe una serie de prácticas de organización del trabajo que hacen especial hincapié en la participación de los trabajadores, la mayor autonomía de los empleados y el desarrollo de las competencias. La investigación pone de manifiesto que la innovación en la organización del trabajo depara resultados positivos tanto para empresas como para trabajadores. Un reciente estudio de Eurofound examina los vínculos entre la organización del trabajo y la innovación, así como la repercusión sobre los empresarios y los empleados.**

Las prácticas innovadoras en el lugar de trabajo deben contribuir a la creación de mejores empleos, más saludables y más seguros, que permitan a los empleados sentirse más motivados y satisfechos. Dado que las prácticas innovadoras en el lugar de trabajo se asocian a la capacitación de los empleados, a todos los niveles de una organización, para utilizar y desarrollar sus competencias, conocimientos y creatividad, también generan otras oportunidades de innovación y de renovación en la organización, lo que frecuentemente genera nuevas ideas en otros ámbitos, como los productos o los servicios.

Por tales motivos, es fácil entender hasta qué punto la innovación en el lugar de trabajo puede resultar igualmente ventajosa para las organizaciones en general y para las empresas en particular. Las empresas que han aplicado prácticas de innovación en el lugar de trabajo podrán beneficiarse de la aportación de un personal más comprometido y motivado, capaz de ofrecer mejores resultados con mayor calidad.

La innovación en el lugar de trabajo está igualmente asociada a un cierto estilo de gestión que cree en las personas y promueve la confianza genuina entre la dirección y los empleados, permitiendo el desarrollo de soluciones asociativas en el lugar de trabajo dentro de un contexto de diálogo social abierto.

Como tal, las prácticas innovadoras en el lugar de trabajo ofrecen múltiples posibilidades de alcanzar resultados mutuamente ventajosos,

tanto para la empresa como para los empleados.

### Factores comunes en las prácticas innovadoras

Las conclusiones de la investigación revelan que no existe una solución idónea para las prácticas innovadoras en el lugar de trabajo, adaptable en virtud de una fórmula mágica válida para todas las organizaciones. Cada organización tiene su propio enfoque en relación con la innovación, basado en su historia, tradición, cultura organizativa y estilo de gestión.

Otros factores incluyen el país, el sector y el entorno en el que opera la organización, así como las características de su plantilla. Lo que sí existe son una serie de factores comunes que es posible definir en una serie de situaciones diferentes.

La comunicación interna y la creación de un clima de confianza son dos elementos comunes básicos de las empresas comprometidas en la aplicación de prácticas innovadoras en el lugar de trabajo.

Es lógico que así sea: sin unos canales de comunicación adecuados en ambas direcciones de la estructura jerárquica será casi imposible lograr que los empleados participen en cualquier actividad pertinente para la vida de la organización.

Por comunicación descendente se entiende el compromiso asumido por el personal directivo de compartir regularmente información pertinente con la plantilla en relación con la estrategia y los objetivos que persigue la organización, los resultados alcanzados y las dificultades y oportunidades planteadas. La comunicación descendente puede lograrse mediante múltiples canales, desde reuniones presenciales hasta medios electrónicos y redes sociales.

Implicar al personal significa compartir una visión: los empleados deben entender cómo el trabajo que realizan se integra dentro de un conjunto general; ello reforzará su sensación de pertenencia y les ofrecerá un marco significativo desde el que ejercer sus tareas cotidianas.



Una estrategia sólida de comunicación no podría completarse sin una adecuada comunicación desde la base hasta la dirección. Escuchar la voz de los empleados, hacerse eco de sus preocupaciones, ideas y perspectivas, reconocer el valor de sus percepciones y facilitar respuestas regulares a las mismas son algunos de los elementos de una metodología coherente de comunicación ascendente.

Ahora bien, los empleados deben tener la impresión de que pueden expresarse con libertad y ello sólo será posible en un contexto seguro: un entorno de confianza genuina entre los diferentes niveles de la organización constituye un paso esencial a la hora de incrementar la participación de los trabajadores.

### Investigación sobre la innovación en el lugar de trabajo

Eurofound lleva varios años estudiando el fenómeno de la innovación en el lugar de trabajo, aunque la terminología empleada para referirse a ello variaba en un principio ligeramente. En 1998, Eurofound puso en marcha la encuesta de participación directa de los trabajadores en el cambio organizativo (EPOC, por sus siglas en inglés).

La encuesta se llevó a cabo en diez Estados miembros de la UE y tenía por objeto examinar el alcance de la participación directa, sus efectos económicos y sociales, así como cuantificar el grado de influencia que ejercían los empleados sobre la organización y el entorno de trabajo.

Las conclusiones de la encuesta pusieron de manifiesto las ventajas de dichas prácticas, tanto en lo relativo al rendimiento de las empresas como a la calidad de las condiciones de trabajo. Más recientemente, en 2011 y 2012, Eurofound llevó a cabo un estudio sobre la organización del trabajo y la innovación basado en estudios de caso realizados en 13 Estados miembros.

El estudio exploraba los vínculos entre las innovaciones aplicadas a la organización del trabajo —designadas bajo el rótulo más general de prácticas de trabajo de alto rendimiento (HPWP por sus siglas en inglés)— y los posibles beneficios tanto para

los trabajadores como para las organizaciones. Entre los beneficios que los estudios de casos de empresas pusieron de relieve, como resultado de la introducción de dichas innovaciones en el lugar de trabajo, figuran un incremento de la productividad, una mayor eficiencia y una mejora de la calidad de los servicios prestados.

### Introducción de prácticas de innovadoras

Los factores que facilitan la introducción de prácticas de este tipo pueden agruparse bajo cinco conjuntos principales:

- mecanismos de apoyo a los empleados que les permitan hacer frente a los cambios y aplicar las prácticas necesarias, en caso de necesidad;
- la cultura organizativa, que puede ser especialmente importante a la hora de garantizar que el cambio arraiga y se mantiene;
- el liderazgo, que es esencial a la hora de encabezar y defender la innovación participativa;
- el planteamiento organizativo general sobre el cambio y el aprendizaje;
- el diálogo social y los sistemas de relaciones laborales.

El estudio también puso de manifiesto que las prácticas en el lugar de trabajo que contribuyeron a facilitar la diversidad ocupacional, el enriquecimiento inherente al trabajo y a la adopción compartida de decisiones, que fomentaron una sensación de autonomía y responsabilidad, también

alentaron una mayor satisfacción en el trabajo y una mayor motivación entre los empleados.

Se apreciaron asimismo repercusiones positivas sobre la conciliación entre la vida familiar y el trabajo y sobre el bienestar físico en las empresas que introdujeron innovaciones orientadas a mejorar el diseño del puesto de trabajo y a atenuar el esfuerzo físico.

### Función del diálogo social: el caso de Irlanda

En el marco de este proyecto, Eurofound publicó en 2013 un informe sobre Irlanda, basado en tres estudios de caso de empresas con un elevado grado de participación de las estructuras sindicales. En los tres casos, los representantes sindicales jugaron un papel significativo a la hora de facilitar la aceptación por los trabajadores de las diversas innovaciones y ejecutar los cambios.

La creación de estructuras formales de representación parece haber sido especialmente útil a la hora de permitir a los empleados el trabajo en nuevas estructuras de equipo, ya que los principios del trabajo conjunto, la mitigación del estatuto jerárquico y la previsión de unas responsabilidades compartidas resultaron útiles para forjar nuevas normas culturales.

### Trabajo en curso

En la actualidad, Eurofound está desarrollando otro proyecto basado en entrevistas en profundidad con una serie de empresas seleccionadas de entre las participantes en la tercera Encuesta europea de empresas (ECS) celebrada recientemente. Estas empresas fueron seleccionadas sobre la base de las respuestas a preguntas específicamente

relacionadas con la innovación en el lugar de trabajo.

En cada empresa se celebrarán entrevistas directas con los directivos y representantes de los trabajadores y se organizará un grupo temático con los empleados.

El análisis comparativo de estas entrevistas brindará, pensamos, un rico corpus de datos capaz de arrojar nueva luz sobre el modo y el motivo por los que las empresas adoptan prácticas innovadoras en el lugar de trabajo y el tipo de resultados que obtienen.

Mediante estos estudios, Eurofound aspira a poner de relieve las diferentes sendas por las que pueden transitar las empresas a la hora de adoptar prácticas de innovación en el lugar de trabajo, los motivos subyacentes tras su adopción y los beneficios y resultados conexos.

Eurofound confía en que su investigación contribuya a sensibilizar sobre las ventajas de la innovación en las organizaciones en general y las empresas en particular: la innovación en el lugar de trabajo ofrece a las empresas una vía alternativa para la renovación y la transformación.

La investigación revela que las empresas pueden mejorar su posición en el mercado si adoptan prácticas innovadoras, lo que también beneficiará a sus empleados. La innovación en el lugar de trabajo ofrece una solución mutuamente ventajosa.

**Manuel Ortigão**



# Garantía Juvenil: una inversión clave para el futuro

**La crisis económica y financiera en la UE se ha cebado desproporcionadamente con los jóvenes y es improbable que la situación mejore sin una estrategia concertada de creación de empleo definida por los Estados miembros de la UE y en la que el Paquete de Empleo Juvenil y la Garantía Juvenil revisten una especial importancia.**

## Programa de la UE para la juventud

Para atajar los elevados índices de desempleo juvenil, cifrado en torno al 23 %, lo que en 2013 se tradujo en más de siete millones de jóvenes sin estudios, trabajo ni formación (NINIs) en la UE, el Consejo de la Unión Europea propuso, el 22 de abril de 2013, la introducción de una Garantía Juvenil en todos los Estados miembros similar a la ya existente en varios países. La idea consistía en avanzar hacia el logro de los objetivos de Europa 2020 cifrados en un incremento de los niveles de empleo entre las personas de edades comprendidas entre los 20 y los 64 años, una reducción del abandono escolar prematuro y una reducción de los niveles de pobreza y exclusión social. El programa de Garantía Juvenil tiene por objeto garantizar que todos los jóvenes menores de 25 años reciban una oferta de empleo, educación, formación o trabajo en prácticas dentro de un plazo de cuatro meses a partir del momento en que pierdan su empleo o abandonen la educación formal. Para 2014 y 2015, la Comisión Europea ha asignado 6 000 millones de euros a este proceso mediante la Iniciativa de Empleo Juvenil.

## Antecedentes

El concepto de una política de garantía juvenil no es nuevo, se remonta a la década de 1980. Los países nórdicos, pioneros en las políticas de activación del mercado de trabajo, llevan años aplicando regímenes de garantía juvenil. En 1984, Suecia introdujo por primera vez un régimen genuino de garantía juvenil, al que siguieron el de Noruega en 1993 y los de Dinamarca y Finlandia en 1996. Estos regímenes fueron revisados a lo largo de la década previa con el fin de garantizar su eficacia. En 2007, Suecia introdujo un nuevo

régimen de garantía laboral para jóvenes, mientras que el régimen de garantía juvenil finlandés en vigor fue adoptado en 2005, revisado en 2010 y revisado de nuevo en 2013.

## Planteamiento en dos fases

La Garantía Juvenil de la UE se basa en un planteamiento en dos fases en el que los servicios de empleo públicos desempeñan una función crucial. En primer lugar, facilitan al joven solicitante de empleo una evaluación personalizada de sus necesidades y un plan de empleo seguido de una «garantía» que puede tratarse, bien una oferta de empleo, bien de una oportunidad formativa (académica o profesional), o bien otra medida de activación. Este planteamiento personalizado admite la necesidad de que los servicios de empleo públicos adopten un enfoque a medida, dado que las dificultades a las que se enfrentan los jóvenes durante la transición de la escuela al mundo laboral obedecen a diversos motivos.

El éxito de la Garantía Juvenil depende de una mejor coordinación de las políticas en los ámbitos del empleo y la educación juvenil, así como en el refuerzo de la asociación entre todos los agentes que intervienen en el mercado laboral. Entre estos se incluyen los ministerios nacionales de empleo y educación, los empresarios, los sindicatos y las organizaciones juveniles. La participación de todos estos agentes en la concepción y en la ejecución de la Garantía Juvenil asegura su eficacia y un resultado ventajoso para todos los implicados.

## Planes a nivel nacional

A nivel europeo, conforme a la Recomendación del Consejo de la Unión Europea sobre la creación de una Garantía Juvenil, la Comisión invitó a los Estados miembros a presentar sus planes nacionales de ejecución de la citada Garantía Juvenil<sup>5</sup>.

Está previsto que en los planes se definan las medidas que deben adoptarse para aplicar en la práctica la Garantía. También se prevé que arrojen luz cómo se organizarán las diversas asociaciones entre las autoridades públicas responsables, los servicios de empleo, las

5 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>



instituciones educativas y formativas, los interlocutores sociales, las organizaciones juveniles y otras partes interesadas.

Los gobiernos nacionales también deben determinar qué reformas y medidas tienen previsto cofinanciar en relación con el empleo juvenil, conjuntamente con el Fondo Social Europeo y la Iniciativa de Empleo Juvenil<sup>6</sup>. Según la Comisión, en mayo de 2014, 26 Estados miembros habrían presentado sus planes y se activaba su ejecución a nivel nacional<sup>7</sup>.

## Asociaciones para la activación

En 2012, la Comisión Europea puso en marcha la «Acción preparatoria “Garantía Juvenil”», en la que invitaba a presentar propuestas dirigidas a la colaboración activa en la activación de medidas orientadas a jóvenes de entre 15 y 24 años de edad mediante proyectos desarrollados en el contexto de los regímenes de garantía juvenil a nivel nacional, regional y local, similares a los vigentes en varios Estados miembros. El objetivo consistía en ejecutar proyectos piloto de garantía juvenil a diversos niveles, con la esperanza de que sirvieran para desarrollar los planes de ejecución nacionales. En la actualidad se están elaborando un total de 18 propuestas piloto en toda la UE cofinanciadas por la Comisión Europea.

## Proyecto piloto nacional: Irlanda

Una de estas propuestas es un proyecto irlandés de creación de un régimen de garantía juvenil en el área de Ballymun<sup>8</sup> en Dublín. La propuesta tiene por objeto desarrollar y ejecutar un modelo de Garantía Juvenil de ámbito local en una de las zonas socialmente más desfavorecidas de Irlanda. Este proyecto piloto agrupa a todos los agentes relevantes del mercado laboral en el ámbito local: los servicios de empleo público, las instituciones de educativas y de formación, las organizaciones de desarrollo

6 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-13\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-13_en.htm)

7 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-14-366\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-14-366_en.htm)

8 [http://ec.europa.eu/ireland/press\\_office/news\\_of\\_the\\_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ireland/press_office/news_of_the_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun_en.htm)

local, los empresarios locales y los servicios de la juventud. Todas las partes asociadas cooperan con el fin de ejecutar, supervisar y evaluar este proyecto piloto. El proyecto se inició en octubre de 2013 y está previsto que se prolongue hasta finales de septiembre de 2014, cuando se procederá a una evaluación integral.

Este proyecto piloto aspira a desarrollar un enfoque de activación adaptado a las necesidades de jóvenes de entre 18 y 24 años de edad en una zona urbana desfavorecida. En concreto, se propone facilitar a jóvenes desempleados el acceso a una asistencia u orientación profesional que aboque a un plan profesional personalizado para cada joven y le ofrezca formación, educación, experiencia laboral o un empleo a tiempo completo en una empresa local.

De la gestión del proyecto se encarga una asociación de representantes de las organizaciones de interlocutores sociales y lo dirige el Departamento de Protección Social irlandés. Desde el punto de vista práctico, el proyecto Ballymun se inicia con una reunión de grupo en la oficina local de servicios de empleo, el servicio de «ventanilla única» del departamento, a través del cual los solicitantes de empleo pueden acceder a la renta de inserción y las prestaciones de empleo. A continuación se envía a cada persona ante el servicio local de empleo para que se someta a una entrevista personal con un orientador profesional en la que se acuerda un plan de desarrollo personalizado. Sobre la base de una evaluación de las necesidades, a la persona se le garantiza una oferta de desarrollo de competencias básicas, educación o formación adicional, experiencia de trabajo o un empleo en el plazo de cuatro meses.

El Comisario de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión de la UE, László Andor, cursó una visita al proyecto en mayo de 2014. El proyecto constituye un ambicioso intento de dar inicio a la ejecución de la Garantía Juvenil en Irlanda y constituye un ejemplo práctico del uso de fondos del FSE con el fin de fomentar el empleo juvenil.

**Massimiliano Mascherini**

## Sector siderúrgico: prevención de las presiones psicosociales en el trabajo

**La Asociación Europea de Siderurgia (Eurofer) y la organización sindical europea IndustriAll crearon el comité de diálogo para el sector siderúrgico europeo en 2006<sup>9</sup>. Dado que en el programa de trabajo del comité se incluyó la seguridad y la salud en el trabajo, se creó un grupo de trabajo especial orientado al fomento del diálogo social y la acción conjunta en este ámbito. Con objeto de revitalizar las actividades de este grupo, Eurofer e IndustriAll solicitaron la realización de un estudio sobre prácticas en materia de relaciones laborales vinculadas con los problemas psicosociales en el sector siderúrgico.**

El reciente informe de Eurofound sobre las prácticas en materia de relaciones laborales vinculadas a los problemas psicosociales en el sector siderúrgico se basa en tres estudios de caso realizados en tres Estados miembros: en factorías pertenecientes a Rautaruukki, en Finlandia, ArcelorMittal, en Francia, y Salzgitter AG, en Alemania. Estos casos, seleccionados por las organizaciones europeas de interlocutores sociales en el sector siderúrgico, presentan ejemplos de buenas prácticas que trascienden los requisitos jurídicos de reducción de los riesgos psicosociales en los lugares de trabajo englobados dentro del sector. Dos de los tres son centros piloto.

### Función del diálogo social

El diálogo social es un elemento esencial del modelo social europeo. La Directiva europea 89/391/CEE subraya la responsabilidad de los empleadores a la hora de facilitar un entorno de trabajo seguro y saludable – en particular en lo que se refiere a los aspectos psicosociales – y la necesidad de organizar el diálogo social para garantizarlo. El modo en que estos principios han sido transpuestos a los contextos nacionales y específicos de las empresas varía. La reducción de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo es ventajosa tanto para los empresarios como para los trabajadores del sector siderúrgico. Pero, como demuestran los estudios de caso, no existe ninguna solución universal que permita prevenir los riesgos psicosociales.



### Diferencias culturales

En Finlandia, por ejemplo, muchos problemas se resuelven mediante el debate, entre el empleador y el empleado directamente o entre el empleador y los representantes de los trabajadores. Aunque el empleador mantiene la responsabilidad decisoria, por lo general no se toman decisiones salvo que los delegados de los trabajadores estén de acuerdo.

Esto refleja la tradición nacional de cooperación en el diálogo social que podemos encontrar en muchos países nórdicos. En Francia, el diálogo social está más institucionalizado, sobre la base de las obligaciones jurídicas del empleador y los derechos de los órganos representativos de los trabajadores, tales como los derechos de información y consulta del comité conjunto de seguridad y salud. En Alemania, la cultura de administración conjunta otorga al comité de empresa una función central en la valoración y evaluación de la seguridad y la salud en el trabajo y de las condiciones de trabajo, así como en la aplicación de un plan de acción.

### Ejemplos de casos de empresas

Con el propósito de potenciar el diálogo social en relación con las prestaciones psicosociales en el trabajo dentro del sector siderúrgico europeo, los estudios de caso destacan ciertos elementos que podrían facilitarlos.

En el caso de la empresa Rautaruukki, una serie de comités se encarga del bienestar en el trabajo. El comité de seguridad, un órgano jurídico integrado por representantes de los empresarios, trabajadores seleccionados y delegados de seguridad, se centra en los indicadores de control y las actividades de evaluación. En el centro visitado, complementaba a este grupo el comité del equipo de gestión de la seguridad, integrado por el equipo de gestión en su totalidad y los delegados de seguridad. Se le había encomendado la tarea de definir el plan de actuación y de supervisar su ejecución. También existían equipos de desarrollo encargados de trabajar en proyectos específicos y presentar propuestas al comité del equipo de gestión de la seguridad.

En el caso de ArcelorMittal, el comité conjunto de seguridad y salud (CHSCT) participaba, a través de prácticas de información y consulta, en las políticas de evaluación y prevención de la empresa.

<sup>9</sup> Se puede obtener más información sobre el diálogo social sectorial en el sector siderúrgico en: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=480&langId=en&intPageId=1853>.

Por otra parte, los miembros del CHSCT participaban casi permanentemente en el grupo de supervisión o vigilancia en el centro, ya que el comité incluía un representante de cada sindicato in situ. También son miembros de los comités directores en el centro y la empresa les había impartido formación sobre estrés relacionado con el trabajo y sobre bienestar.

En virtud de determinadas obligaciones jurídicas, la empresa también había firmado en 2010 un acuerdo de prevención del estrés con cinco sindicatos. Este acuerdo trienal establecía los mecanismos que habrían de implementarse para evitar los riesgos psicosociales en el seno del grupo.

En el caso de Salzgitter, el comité de empresa había firmado un acuerdo de gestión interna de la salud. Sus miembros también participaban activamente en el grupo de trabajo conjunto sobre salud y en el análisis de la encuesta periódica entre los trabajadores.

Además, los miembros del comité de empresa participan en un grupo de trabajo del sindicato alemán de trabajadores metalúrgicos (IG Metall), lo que les permitía intercambiar puntos de vista con los miembros del sindicato y los comités de empresa de otros sectores.

## Desarrollo de una comprensión común

Los análisis comparativos de las prácticas en materia de diálogo social en lo tocante a las estrategias de las empresas para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales pusieron de manifiesto las similitudes y las diferencias entre los casos.

Las diferencias surgen, por ejemplo, en la terminología empleada para describir los riesgos psicosociales en los casos estudiados: entre los términos se incluyen el estrés, la salud mental o el bienestar en el trabajo. No obstante, se requiere una terminología y una comprensión comunes de los conceptos subyacentes para abordar la compleja cuestión de las limitaciones psicosociales en el trabajo.

Como aspecto positivo, en las tres empresas analizadas se desarrollaron herramientas específicas con el fin de definir problemas psicosociales en el trabajo, lo que incluyó iniciativas de sensibilización. A esto se sumaron medidas destinadas a reducir y prevenir la incidencia y la repercusión de tales limitaciones psicosociales.

Los riesgos psicosociales en el trabajo no sólo perjudican la salud de los trabajadores sino que, además, tienen una repercusión económica en los empleadores y en la sociedad civil.

El intercambio de prácticas y problemas a través del diálogo social beneficiará claramente a empleadores y empleados. El bienestar en el trabajo puede contribuir al mantenimiento activo en el empleo de una mano de obra que envejece. También ayuda a reducir el absentismo y los accidentes laborales. El bienestar psicosocial en el trabajo y una actuación empresarial eficaz son dos caras de la misma moneda y representan una solución ventajosa para todas las partes.

## Indicadores políticos

A la hora de adoptar medidas preventivas, los puntos fundamentales de la intervención comprenden la definición de las medidas óptimas que pueden adoptarse con arreglo

a las condiciones de trabajo cotidianas en el sector siderúrgico y el reconocimiento de la importante función del diálogo social sectorial a la hora de abordar la cuestión.

Un primer paso podría consistir en promover una cultura de comprensión compartida de las limitaciones psicosociales en el trabajo que incluyera la terminología empleada.

El siguiente paso consistiría en establecer las causas específicas del sector que explican las limitaciones psicosociales: entre aquellas podrían incluirse la dureza inherente al trabajo siderúrgico, las características específicas del personal, las cuestiones medioambientales, la aparición de innovaciones tecnológicas y la considerable reestructuración que se ha producido en la industria siderúrgica europea.

Será importante controlar la repercusión de tales factores en el lugar de trabajo, ya que ello puede mejorar el debate sectorial sobre las prácticas de prevención. De este modo, todos los agentes principales de la prevención en los ámbitos europeo, nacional o local, a saber la dirección de las empresas, los servicios de seguridad y salud en el trabajo y los representantes de los trabajadores, podrán contribuir a evitar las limitaciones psicosociales en el trabajo a todos los niveles. Estos esfuerzos pueden apoyar las mejoras en curso en materia de salud y rendimiento de los trabajadores.

**Peter Kerckhofs**



## En pos de unas mejores estrategias de inclusión activa

**La evolución hacia una población activa europea más diversificada constituye un reto para todas las partes: empresarios, sindicatos, responsables políticos y sociedad en su conjunto. Pero, ¿qué está haciéndose a nivel europeo para mejorar las estrategias activas de inclusión, en particular para aquellos grupos más excluidos del mercado laboral? Y ¿cuál es su repercusión sobre las personas afectadas y las empresas que las emplean?**

### Estrategia de inclusión activa

En octubre de 2008, la Comisión Europea adoptó una recomendación sobre la inclusión activa de aquellos grupos más excluidos del mercado laboral. El documento aspira a promover una estrategia exhaustiva basada en la integración y la coordinación de los tres pilares de la política social: el apoyo adecuado a la renta, unos mercados laborales inclusivos y el acceso a unos servicios de calidad. Por desgracia, Europa se debate desde entonces con la crisis económica y la mayoría de los Estados miembros han debido enfrentarse al problema de hacer frente tanto a las consecuencias económicas como las repercusiones sociales a nivel más general de la recesión económica.

### Aumento de los niveles de pobreza

Una de las consecuencias más visibles e inquietantes de la crisis es el incremento de los niveles de pobreza en Europa. Uno de cada cuatro europeos vive en condiciones de pobreza o se encuentra expuesto al riesgo de padecerla y los progresos hacia el logro de los objetivos fijados en la Estrategia Europa 2020 en materia de crecimiento inteligente, sostenible e integrador son lentos. La crisis ha afectado especialmente a los jóvenes, cuyos índices de desempleo y de inactividad son mayores que entre otros grupos de edad. Además, algunos grupos desfavorecidos, como los jóvenes con problemas de salud, los jóvenes migrantes y las familias monoparentales corren el riesgo de padecer exclusión social a largo plazo por razones que no tiene que ver con la crisis económica.

### Combatir la exclusión social

Para apoyar a los Estados miembros en sus esfuerzos por salir de la crisis dentro de las actuales limitaciones presupuestarias, la Comisión Europea publicó, en febrero de 2013, el Paquete de inversión social. El documento incluía una evaluación del método empleado por los Estados miembros para aplicar las recomendaciones de la Comisión en materia de inclusión activa, insistiendo en la necesidad de la inclusión activa en la lucha contra la pobreza. La inclusión activa aparece como uno de los instrumentos políticos más adecuados para combatir la exclusión social de los jóvenes: aborda los problemas multidimensionales a los que se enfrenta este colectivo y hace hincapié en el enfoque conjunto de los servicios ofrecidos.

### Estudio de Eurofound

La investigación desarrollada por Eurofound en 11 Estados miembros tenía por objeto revisar y analizar prácticas mutuamente beneficiosas y prometedoras para la implantación eficaz de una inclusión activa. La investigación examinó asimismo el modo en que las políticas y los programas de inclusión activa prestan servicio a jóvenes que padecen una doble desventaja: no solo su edad y su falta de experiencia sino, también, problemas de salud o de discapacidad. Esta desventaja puede apreciarse claramente al comparar los niveles de empleo de los jóvenes que padecen problemas de salud con los de la población joven en general. El nivel de empleo en el primer grupo es sistemáticamente inferior. Un motivo de preocupación aún mayor es el índice de inactividad en este grupo: entre las personas de entre 25 y 34 años de edad, el índice de inactividad se sitúa, como promedio, casi un 80 % por encima entre quienes declaran padecer un problema de salud o una discapacidad que frente a quienes no padecen dichos problemas; además, las diferencias entre Estados miembros son sustanciales.

### Ejemplos de buenas prácticas

Dos estudios de caso ilustran ejemplarmente la noción de prácticas mutuamente



beneficiosas. En ambos participaron empresas sociales que operan como agencias temporales de empleo para facilitar la transición entre la educación y el mundo laboral en los jóvenes, muchos de los cuales se encuentran, con frecuencia, en situaciones desfavorecidas. Se trata de uno de los periodos más importantes y complejos en la vida de los jóvenes; ahora bien, para los servicios públicos también resulta problemático ofrecer la asistencia oportuna y coherente de varios sistemas de ayuda. En Alemania, la iniciativa Füngeling Router, que aprovecha la modificación de la legislación laboral, permite a los jóvenes con discapacidades conservar su puesto de trabajo durante periodos lo suficientemente prolongados como para que adquieran cualificaciones de formación profesional. En Finlandia, el Banco de Empleo es una organización creada por cuatro empresas sociales que ofrece a los empleadores un método exento de riesgos, flexible y sencillo con el fin de contratar trabajadores temporales para empleos estacionales relacionados con periodos de gran actividad productiva. Cuando la actividad empresarial es baja, el Banco de Empleos consigue otros trabajos o periodos de práctica para los trabajadores. El proyecto ofrece un empleo permanente y a tiempo completo, y salario a nivel del convenio colectivo.

### Resultados mutuamente ventajosos

En ambos casos, los jóvenes adquieren experiencia y competencias en empleos reales. Las colocaciones van precedidas de un periodo específico de adiestramiento y formación. En ambas iniciativas, el trabajo temporal persigue como objeto colocar a los jóvenes en el mercado de trabajo abierto, mientras las empresas sociales les dotan de los medios para permanecer en dichos puestos a través de una asistencia laboral que se brinda en paralelo al puesto de trabajo.

En el caso de Füngeling Router, la empresa social aspira a fomentar la confianza propia y una vida social equilibrada. Al mismo tiempo, ayuda a las empresas ofreciendo soluciones centralizadas a aquellas que precisan de personal temporal. Ambas iniciativas

reconocen la necesidad de supervisar, evaluar y recoger datos pormenorizados sobre los beneficiarios (tanto los jóvenes como las empresas), el tipo de empleo que se ofrecen y la duración de las colocaciones. Ambas prácticas han cosechado un gran éxito hasta la fecha. En el caso de Füngeling Router, y en el momento de la realización del estudio, en torno al 60 % de los participantes estaba trabajando o en fase de acceder a un empleo. En el caso del Banco de Empleos, durante la primera fase un 33 % de los clientes encontraron trabajo en empresas privadas y un 67 % en empresas sociales. La iniciativa del Banco de Empleos ha comenzado ya a aplicarse a escala nacional.

### Factores de éxito

Los motivos fundamentales que explican el éxito de estas iniciativas son su planteamiento integral y su método innovador de operar dentro del marco jurídico y reglamentario para crear puestos destinados a aquellas personas con discapacidades pero que, no obstante, están cualificadas y buscan empleo en el mercado laboral abierto. Además, las empresas sociales ofrecen amplio acceso a un vasto abanico de oportunidades de formación y mejora de las competencias, así como a servicios sociales y sanitarios. Las empresas proporcionan cualificaciones, activación y colocación de acuerdo con las capacidades de cada joven. Ofrecen una relación laboral permanente y segura, así como otro tipo de formación durante periodos de baja demanda y un salario equivalente al mínimo acordado por convenio colectivo. De este modo, ofrecen vías individualizadas de acceso al mercado laboral abierto.

### Acciones principales

Cabe extraer una serie de observaciones principales de los estudios de caso.

- La activación se produce en el punto de intersección entre las políticas de empleo y otros servicios, como los de protección social, educación y asistencia sanitaria.
- Los servicios sociales «básicos» pueden apoyar la activación creando las condiciones que favorecen en los individuos.
- Debe prestarse suma atención a la sostenibilidad de las políticas de activación a fin de garantizar que las personas permanecen activas más allá del periodo de duración de un programa concreto y se evite así el riesgo de marginalización y de exclusión.
- Unas relaciones de trabajo eficaces entre los diferentes servicios son fundamentales para la inclusión activa de las personas vulnerables.

## Las organizaciones con un elevado nivel de participación: ¿son perjudiciales o beneficiosas?

**¿Por qué deberían implicarse más los empleados en las empresas? ¿Porque la participación es más democrática? ¿Porque una mayor implicación y participación contribuye a mejorar los resultados de las empresas? ¿Porque es preciso conservar los conocimientos especializados? ¿O porque la participación mejora la calidad de la vida laboral? Ciertas investigaciones han llegado a la conclusión de que las nuevas formas de organización del trabajo, caracterizadas por dar prioridad a la profesionalidad, la responsabilidad y la autonomía incumplen en realidad estas promesas y abocan a una mayor intensificación del trabajo y a una pérdida de bienestar. En la investigación llevada a cabo por Eurofound sobre las condiciones de trabajo se examinan estas cuestiones.**

La encuesta de Eurofound sobre las condiciones de trabajo en Europa (ESWC, por sus siglas en inglés) es una fuente única de información sobre las condiciones de trabajo en Europa y proporciona información exhaustiva sobre las circunstancias que afectan a la participación de los trabajadores en el lugar de trabajo. Las conclusiones de la ESWC definen el alcance y las modalidades de la participación de los trabajadores.

La aplicación práctica de políticas que apoyan de la participación en la empresa no es inmediata y precisa de diversas medidas de apoyo.

Las políticas tienen más probabilidades de éxito si se integran en un marco que apoya el desarrollo de canales institucionalizados de comunicación.

### Empresas de alta participación

El informe de Eurofound Organización del trabajo y participación de los trabajadores en Europa, que utiliza datos de la quinta ESWC, revela que solo un 27 % de los empleados europeos trabaja en organizaciones «con un elevado nivel de participación», es decir, organizaciones en las que gozan de un importante margen de participación en el proceso decisorio, tanto a nivel de organización de las tareas y como de otras cuestiones de orden más general. Por el contrario, un 38 % trabaja en organizaciones que ofrecen unos niveles relativamente bajos de participación. En torno al 20 % de los trabajadores está empleado en organizaciones discrecionales (con un alto nivel de discrecionalidad pero escasa participación organizativa) y un 15



% trabaja en organizaciones consultivas (con alta participación organizativa pero escaso nivel de discrecionalidad).

### Países de prevalencia elevada

Por países, los máximos niveles de participación de los trabajadores se han constatado en Dinamarca, Finlandia y Suecia. En el otro extremo de la balanza, los trabajadores de Grecia, Italia, Portugal, España, Bulgaria y Rumanía notifican los menores niveles de participación. Estonia, Letonia y Lituania presentan un nivel relativamente elevado de participación, cercano al de los países nórdicos.

### Ocupaciones con una incidencia elevada

En cuanto a la actividad en el lugar de trabajo, la participación de los trabajadores es más habitual en actividades altamente cualificadas, claramente orientadas hacia el servicio al cliente y con un ritmo de variación elevado. La participación también es más habitual allá donde el trabajo precisa de un uso intensivo de los ordenadores y en el que es más frecuente la relación con la clientela. Unos empleados muy cualificados gozan de un mayor margen de influencia tanto en lo que se refiere a sus tareas como en lo que se refiere a su participación en el marco organizativo general.

### Fomento de la participación de los trabajadores

Las prácticas de organización del trabajo orientadas a facilitar la flexibilidad funcional y las prácticas de recursos humanos que persiguen el desarrollo de los empleados son más frecuentes en organizaciones con un elevado índice de participación. Los niveles más elevados de participación de los trabajadores también son más frecuentes en situaciones en las que se aplica la flexibilidad funcional. No es este el caso cuando se practica la flexibilidad numérica (uso de contratos temporales y en regímenes de tiempo parcial): esto es más habitual en las organizaciones con un bajo nivel de participación.

Las políticas de recursos humanos que fomentan el desarrollo de los empleados incluyen el trabajo en equipo semiautónomo, la prestación de oportunidades de desarrollo profesional a los trabajadores y la adopción de modalidades de dirección en las que los supervisores muestran un interés activo en el desarrollo de competencias y el bienestar de los empleados.

Además, la oferta de foros institucionales de debate apoya la participación de los trabajadores.

Un análisis estadístico más sofisticado de los resultados de la ESWC confirma que la fuerza de los sindicatos es un factor importante en cada país a la hora de explicar las diferencias nacionales en cuanto a la participación de los trabajadores, al margen de las diferencias en la composición demográfica del personal y la estructura económica.

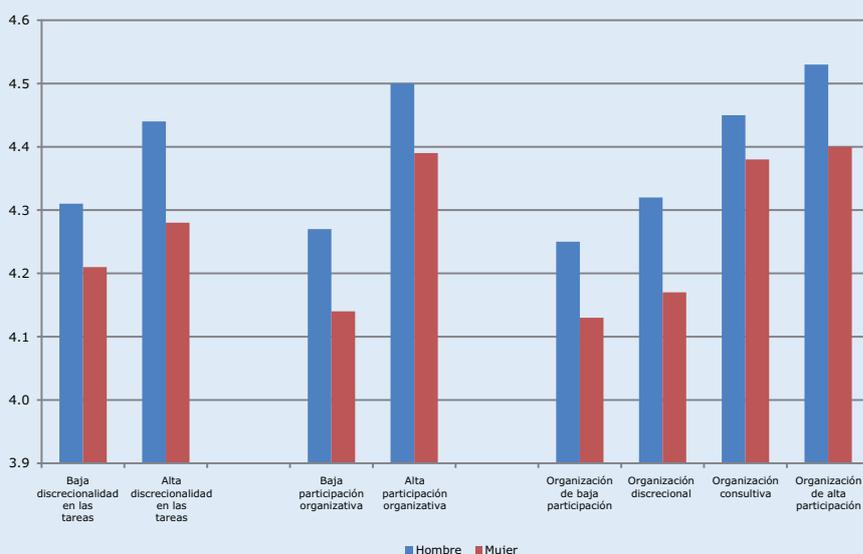
## Cosechar los beneficios

Las organizaciones con un elevado nivel de participación suelen ofrecer mayores oportunidades de aprendizaje en el trabajo, tanto formales como informales. Los empleados en organizaciones con un elevado nivel de participación también dan cuenta de un mayor compromiso con sus tareas y con la organización. Por lo general, la mayor participación va asociada a una menor exposición a riesgos físicos y a un mejor nivel de seguridad y salud en el trabajo.

Como muestra la figura, la participación en la toma de decisiones está claramente asociada a unos mayores niveles de bienestar. Sin embargo, los niveles de bienestar notificados entre las mujeres son, por lo general, inferiores a los notificados entre los hombres; esta pauta se mantiene incluso cuando se atiende a las características individuales u a otras relacionadas con la situación laboral.

La participación en las decisiones organizativas de índole más general repercute más sobre el bienestar de los trabajadores que la capacidad de influir en las decisiones relativas a las tareas, y este efecto persiste incluso en condiciones de elevada intensidad de trabajo. Ello significa que, hasta cierto punto, unos niveles elevados de discrecionalidad en las tareas y de participación organizativa pueden compensar los efectos negativos de unas demandas laborales elevadas.

**Figura 2: Participación de los trabajadores e indicadores de bienestar psicológico, por género**



## Implicaciones políticas

Datos empíricos demuestran claramente la importancia crucial de la participación de los trabajadores, tanto en el fomento de la calidad de la vida laboral como en el aumento de los niveles de rendimiento en el trabajo. Por otra parte, pese a que el trabajo con un elevado nivel de participación es más habitual en ciertas actividades laborales (en la economía del conocimiento, por ejemplo) el análisis demuestra claramente en qué medida tanto las políticas nacionales como las adoptadas en el lugar de trabajo pueden marcar la diferencia.

Aquellas políticas que potencian la participación de los trabajadores animan a los empresarios a invertir en estrategias de recursos humanos que fomentan el bienestar de los empleados y alientan el desarrollo de sus competencias y capacidades. La existencia de unos

canales claros de comunicación institucional en el lugar de trabajo, avalada por la legislación nacional, también facilita la participación efectiva de los trabajadores.

Por último, las políticas nacionales que fomentan la mejora de la vida laboral y la inclusión, tanto en el trabajo como en el mercado laboral, también promueven una mayor participación.

The existence of clear institutional channels of communication at the workplace, supported by national legislation, also facilitates the effective involvement of workers.

Finally, national policies that promote the improvement of working life and inclusiveness both at work and in the labour market also support greater involvement.

**Agnès Parent-Thirion**



## Apoyo a trabajadores que prestan cuidados y a cuidadores profesionales



**El Paquete de Inversión Social adoptado por la Comisión Europea en 2013 volvió a subrayar los importantes problemas que plantea el cambio demográfico, tanto para las empresas como a nivel de comunidades. En particular, se prestó atención específica a la creciente demanda de atención a largo plazo en un contexto de recortes, tanto los adoptados como los previstos, que afectan a los profesionales de la asistencia y a los cuidadores informales. La investigación de Eurofound ha contribuido al debate documentando una serie de iniciativas emprendidas tanto en los servicios públicos como en los centros de trabajo con el fin de mejorar la oferta de cuidadores.**

### Preparación del escenario

En su informe de 2013, “Más y mejores empleos en los servicios de atención domiciliar”, Eurofound esbozaba estrategias para la contratación y retención de los cuidadores profesionales formales. Sin embargo, los cuidadores informales constituyen el elemento más abundante en la oferta asistencial; en consecuencia, las empresas deben abordar las dificultades a las que se enfrentan aquellos trabajadores que también tienen responsabilidades en materia de atención.

Más recientemente, el Comité de Protección Social de la UE ha elaborado el informe conjunto Protección social adecuada para necesidades de atención prolongada en una sociedad que envejece. El informe subraya el incremento de la demanda de cuidados y afirma que ni los prestadores formales ni los informales bastarán para satisfacerla si no se emprenden nuevas iniciativas.

El informe señala la reducción de la oferta de cuidadores informales, aunque podría ser más pertinente hacer hincapié en la creciente probabilidad de que todos los adultos se vean obligados, en cierto momento, a prestar cuidados.

### Trabajadores con responsabilidades en materia de asistencia

En la Encuesta sobre calidad de vida de Eurofound (EQLS, por sus siglas en inglés) de 2011-2012 se determinó que uno de cada siete adultos en edad de trabajar estaba prestando asistencia a un pariente mayor o con discapacidad al menos una o dos veces a la semana: los porcentajes más altos, superiores al 20 %, se registraban entre las mujeres con edades comprendidas entre los 35-49 y 50-69 años de edad.

En casi todos los países, más de la mitad de los cuidadores menores de 65 años de edad combinan los cuidados con el empleo y, en total, la proporción equivale a dos terceras partes en la EU-28.

En general, los cuidadores profesionales han ajustado su horario laboral en mayor medida que quienes no prestan cuidados, un 15 % de los cuidadores profesionales emplea menos de 35 horas a la semana, frente al 10 % en el caso de los trabajadores que no prestan cuidados.

Esta es probablemente la razón por la que los cuidadores profesionales solo notifican, por lo general, porcentajes levemente superiores de dificultad para conciliar la vida laboral con la extra-laboral: en total, un 17 % notifica problemas tanto en casa como en el trabajo, frente al 13 % de quienes no prestan cuidados. Pero entre los trabajadores que prestan servicios de atención a ancianos «todos los días», un 21 % declara padecer presiones en casa y en el trabajo, frente a, por ejemplo, el 16 % de los trabajadores que se encargan diariamente de la atención infantil.

### Cuidadores que no trabajan

En la práctica, una proporción significativa de cuidadores en edad laboral se ve excluida del empleo por diversas razones, entre las que se figuran la pesada carga que supone la prestación de cuidados, los beneficios económicos marginales que ofrece el empleo y la falta de oportunidades de empleo adecuadas, que permitan conciliar el trabajo y la asistencia.

De hecho, estos cuidadores en edad de trabajar que quedan fuera del empleo notifican con mucho mayor frecuencia sufrir problemas de salud, exclusión social y dificultades económicas (esta cuestión se abordará exhaustivamente en un futuro informe sobre políticas de Eurofound).

### Medidas de apoyo a cuidadores profesionales

Los cuidadores profesionales también padecen desventajas económicas debido a su reducido horario laboral; además, la investigación señala las menores oportunidades en materia de formación, promoción y desarrollo profesional.

En general, se detecta falta de sensibilización y de actuación en el lugar de trabajo en apoyo de los cuidadores profesionales. Sin embargo, ciertas empresas han adoptado medidas para mantener la competitividad y la calidad de la vida laboral entre los trabajadores con personas a cargo.

El informe publicado en 2011 por Eurofound: Iniciativas empresariales relativas a los trabajadores con niños o adultos discapacitados a su cargo, documenta 50 estudios de caso de empresas de 11 Estados miembros.

El informe subraya los avances esenciales que deberán producirse en lo que se refiere a horarios de trabajo y regímenes de baja a fin de que los cuidadores puedan conciliar mejor su empleo con las labores de asistencia.

Ciertas empresas han adoptado medidas específicas para apoyar a los cuidadores en sus labores de asistencia, por ejemplo, mediante la promoción de la sensibilización entre los directivos y los compañeros, a través de la remisión a servicios de asesoramiento y el acceso a estos e, incluso, por medio de la ayuda en la organización o la prestación de cuidados.

### Futuros desafíos

El cambio demográfico en Europa acentúa la necesidad de potenciar la impronta de las

políticas y las prácticas orientadas a facilitar que los trabajadores sean cuidadores y los cuidadores conserven su empleo.

Las empresas que han tomado la iniciativa de dichas acciones lo han hecho porque han acertado a ver las ventajas empresariales que conllevan: los trabajadores que pueden conciliar mejor su trabajo con la atención se benefician a sí mismos, a la vez que benefician a la empresa y a las personas que tienen a su cargo.

El nivel relativamente bajo de desarrollo de las iniciativas en el lugar de trabajo apunta a la necesidad de sensibilizar y promover las buenas prácticas, pero también estimular más coherentemente la oferta a través de la legislación y el diálogo social.

Por supuesto, la conciliación del trabajo y la atención no sólo atañe a empresarios y trabajadores. También depende en gran medida del desarrollo de unos servicios de calidad en las comunidades locales, especialmente en lo que respecta a la atención domiciliaria, los cuidados de relevo temporal y los servicios de centros de día, aunque de un modo más general a través de un mayor reconocimiento de los cuidadores en los servicios de atención sanitaria primarios.

La calidad de vida de los cuidadores excluidos del empleo exige, en concreto, mucha mayor atención.

**Robert Anderson**

## Soluciones óptimas en materia de relaciones laborales

**La UE está intentando recuperarse de la crisis; un modo de lograrlo es a través de soluciones mutuamente ventajosas que potencien la innovación y el crecimiento y mejoren de esta forma el porvenir de las empresas. No obstante, dicho objetivo podría complicarse debido al impacto de la crisis sobre las relaciones laborales. La caída en el volumen de negociación colectiva se ha traducido en un incremento del número de convenios no renovados, la tendencia a acortar los convenios así como a la suspensión, la congelación y el recorte de las pagas y la reducción del tiempo de trabajo. En este contexto, ¿cómo puede contribuir el diálogo social al desempeño y la innovación en las empresas? Dos informes de Eurofound, uno sobre la repercusión de la crisis en las relaciones laborales y otro sobre la función del diálogo social en las políticas laborales, analizan las posibles soluciones.**

La UE está intentando recuperarse de la crisis; un modo de lograrlo es a través de soluciones mutuamente ventajosas que potencien la innovación y el crecimiento y mejoren de esta forma el porvenir de las empresas. No obstante, dicho objetivo podría complicarse debido al impacto de la crisis sobre las relaciones laborales. La caída en el volumen de negociación colectiva se ha traducido en un incremento del número de convenios no renovados, la tendencia a acortar los convenios así como a la suspensión, la congelación y el recorte de las pagas y la reducción del tiempo de trabajo. En este contexto, ¿cómo puede contribuir el diálogo social al desempeño y la innovación en las empresas? Dos informes de Eurofound, uno sobre la repercusión de la crisis en las relaciones laborales y otro sobre la función del diálogo social en las políticas laborales, analizan las posibles soluciones.

### Impacto de la crisis

Varias macro tendencias están socavando el proceso de diálogo social, y no todas son resultado de la crisis. Cabe incluir entre ellas la reducción de la densidad sindical y un descenso de la calidad y el volumen de la negociación. En algunos casos, ello se ha visto acompañado de una relación



más antagonista entre los trabajadores y la dirección.

Las tensiones han dado lugar a protestas, manifestaciones y huelgas contra los recortes presupuestarios impuestos por los gobiernos. Tanto para los empresarios como para los trabajadores, mantener el empleo se ha convertido en una prioridad compartida, lo que les ha obligado a modificar sus posturas.

En Alemania, por ejemplo, ha aumentado la cooperación entre los interlocutores sociales y, en muchos otros países, los interlocutores han tenido que abandonar sus posturas habituales para encontrar compromisos. Bajo esta presión, algunos sindicatos han visto como su presencia e importancia aumentaban como resultado de la crisis, frenando de esta forma la descomposición del tejido sindical, toda vez que los trabajadores se volvían hacia los sindicatos en busca de amparo. Y, aunque países con sistemas de negociación colectiva centralizados, como España y Portugal, se enfrentaban con dificultades para responder con flexibilidad a la crisis, otros países de Europa central y septentrional han sabido adaptarse mejor a las nuevas condiciones.

La respuesta que cada uno de los países ha dado a estos problemas está en función de marcos de relaciones laborales preexistentes. Allá donde los sistemas tripartitos funcionan bien, la respuesta a las dificultades económicas ha resultado más sencilla. En estos casos, la mejora del diálogo social ofrece una base que puede prolongarse más allá de la crisis.

### Estrategias de relaciones laborales/política industrial

Las conclusiones de Eurofound revelan un lado más positivo de la crisis: la participación intensa de los interlocutores sociales está empezando a desempeñar una función innovadora en las políticas laborales.

En muchos países, la velocidad de la respuesta a la crisis ha tendido a reducir el alcance de la consulta. Sin embargo, en los casos en que los interlocutores sociales han participado sistemáticamente, junto a otras partes interesadas, un planteamiento coherente y estructurado ha dado lugar a unas estrategias innovadoras para el crecimiento industrial.

En concreto, la Comisión Europea ha propuesto la creación de plataformas de especialización inteligente que combinan las herramientas de política regional e industrial. Ello ha contribuido a introducir programas de especialización inteligente que han potenciado el acceso a tecnologías innovadoras y a oportunidades comerciales.

Tales estrategias de especialización inteligente se aplican ya en Lituania y Rumanía, mientras que en este último país y en Austria se han adoptado asimismo planteamientos de agrupamiento regional ("cluster") en relación con la política industrial. Tales ejemplos positivos de buenas prácticas podrían reproducirse en otros Estados miembros.

### Consejos de productividad

Al igual que Finlandia y Noruega, Francia ha creado consejos nacionales de productividad que representan a las organizaciones patronales y a los sindicatos a través de organizaciones de interlocutores sociales. Cada sector puede desarrollar planes de acción especializados y programas de inversión e innovación financiados por el Estado.

### Planteamientos innovadores

Alemania ofrece la innovadora Plataforma nacional de movilidad eléctrica. Esta política industrial de 2009 cuenta con la participación de empresas de automoción, energía y electricidad y constituye un esfuerzo conjunto de los interlocutores sociales por incrementar la competitividad y el avance del «cambio energético» hacia fuentes de energía renovables.

Igualmente, en Lituania el desarrollo de la biotecnología se inscribe dentro de una estrategia de investigación e innovación a mayor escala orientada hacia la especialización inteligente. El objetivo consiste en acelerar el desarrollo de la industria biotecnológica en Lituania recurriendo a la financiación del Estado.

Los interlocutores sociales se dirigen a empresas e instituciones de investigación en el ámbito de la biotecnología que pueden crear nuevos empleos y empresas semilla en toda la cadena de valor añadido.

### Adaptación de competencias

Haciendo uso de un planteamiento asociativo, Italia ha introducido el programa de atenuación de impactos sociales excepcionales que ayuda a los trabajadores que han visto reducido su horario laboral o que han sufrido un despido temporal.

El programa apoya la adaptación de la base de competencias de los trabajadores y financia su formación o reciclaje. Está cofinanciado por el gobierno nacional y regional y cuenta con la asistencia del Fondo Social Europeo y con la participación de los interlocutores sociales en todas las fases.

### Mejora de la competitividad

En Rumanía, un programa de innovación ha ayudado a fortalecer la competitividad en grupos de empresas (clusters) y a mejorar la competitividad industrial. Las instituciones de investigación, consultoras y la organización del grupo de empresas se reúnen con el objetivo de crear centros de producción regional e internacional y de desarrollar

tecnologías a través de la especialización inteligente. Una de las prioridades de la innovación consiste en integrar industrias en red a fin de generar una cadena de valor añadido. La iniciativa pretende incrementar y evaluar comparativamente la competitividad de las empresas manufactureras y de los sectores industriales a través de la cooperación tripartita.

## Función de los interlocutores sociales

Los éxitos de las diversas innovaciones inducidas por la crisis han demostrado a la patronal y a los sindicatos que participar en el diálogo social puede incrementar la capacidad de resistencia de sus sectores industriales. Mediante el intercambio de puntos de vista, los interlocutores sociales pueden reforzar iniciativas políticas específicas. En algunos países, los interlocutores sociales han desempeñado una función muy activa a la hora de definir la agenda de determinadas políticas industriales y han contribuido sustancialmente a su formulación. La investigación de Eurofound ha determinado que, sorprendentemente, los interlocutores sociales han participado más activamente en iniciativas de ámbito horizontal e intersectorial que en iniciativas sectoriales más específicas. Sin embargo, múltiples ejemplos demuestran que un planteamiento sistémico basado en una innovación impulsada por la demanda brinda un considerable margen de desarrollo.

*Camilla Galli da Bino*



Eurofound (2011), *Iniciativas empresariales para trabajadores con hijos o adultos con discapacidad a cargo*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2012), *Inclusión activa de jóvenes con problemas de salud o discapacidades*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2012), *Tercera Encuesta europea sobre calidad de vida – Calidad de vida en Europa: Impactos de la crisis*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2012), *Organización del trabajo e innovación*, Dublín.

Eurofound (2013), *Impacto de la crisis en las relaciones laborales*, Dublín.

Eurofound (2013), *Más y mejores empleos en el servicio de la atención domiciliaria*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2013), *Tercera Encuesta europea de empresas: Primeras conclusiones*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2013), *Organización del trabajo y participación de los trabajadores en Europa*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2013), *Organización del trabajo e innovación en Irlanda*, Dublín.

Eurofound (2013), *Organización del trabajo e innovación en Irlanda - Estudio de caso: Kirchoff Automotive Ireland*, Dublín.

Eurofound (2013), *Organización del trabajo e innovación en Irlanda - Estudio de caso: SAICA Pack Ashbourne*, Dublín.

Eurofound (2014), *Prácticas en materia de relaciones laborales relacionadas con las limitaciones psicosociales en el trabajo en el sector siderúrgico*, Dublín.

Eurofound (2014), *Función del diálogo social en las políticas industriales*, Dublín.

Comisión Europea (2008), *Recomendación de la Comisión de 3 de octubre de 2008 sobre la inclusión activa de las personas excluidas del mercado laboral*, 2008/867/CE, Bruselas.

Comité de Protección Social de la UE, *Una protección social adecuada a las necesidades de atención a largo plazo de una sociedad que envejece: informe elaborado conjuntamente por el Comité de Protección Social y la Comisión Europea* (de próxima publicación).





[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo es una organización tripartita de la Unión Europea cuyo cometido es ofrecer conocimientos para la formulación de las políticas sociales y relacionadas con el trabajo. Eurofound se creó en 1975, en virtud del Reglamento del Consejo (CEE) nº 1365/75, con el fin de contribuir a la planificación y el diseño de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa.



Oficina de Publicaciones

ISBN 978-92-897-1186-9