

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=ca>

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>

PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DIRECTA Y RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO. CARACTERIZACIÓN EMPÍRICA DE UNA RELACIÓN CONTROVERTIDA

Clara Llorens Serrano

Tesis doctoral

Directores: Antonio Martín Artiles y Salvador Moncada i Lluís
Fausto Miguélez Lobo†

Doctorado en Sociología
Departament de Sociologia. Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia
Universitat Autònoma de Barcelona, 2022



UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

TESIS DOCTORAL

**PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DIRECTA Y RIESGOS
PSICOSOCIALES DEL TRABAJO. CARACTERIZACIÓN
EMPÍRICA DE UNA RELACIÓN CONTROVERTIDA**

Autora: Clara Llorens Serrano

Directores: Antonio Martín Artilés y Salvador Moncada i Lluís

Fausto Miguélez Lobo†

Programa de Doctorado en Sociología

Departament de Sociologia. Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia

Universitat Autònoma de Barcelona, 2022

A mi madre y mi padre

A todas las trabajadoras y trabajadores, delegadas y delegados de prevención y de personal, asesoras de salud laboral y responsables sindicales, miembros de secciones sindicales, comités de empresa y de seguridad y salud, que se resisten y luchan de muy diversas maneras por una organización del trabajo más saludable, más justa y democrática.

Agradecimientos

Esta tesis está lejos de sintetizar todo lo que he aprendido a lo largo de mis ya veinte años de dedicación profesional a la salud laboral desde la sociología del trabajo. Es un ejercicio académico sobre un aspecto muy concreto de entre todos lo que he trabajado, tanto en la arena científico-técnica como social, para la obtención de una titulación. Ello sólo quiere decir que voy a seguir aprendiendo sobre las prácticas de gestión laboral como origen de los riesgos psicosociales del trabajo y sobre los procesos colectivos y participativos para cambiarlas, con el objetivo de hacerlas más saludables.

Se trata de una entrega individual, pero como casi todo en mi vida cuando me refiero a lo importante, es fruto de un proceso colectivo. Con esta frase quiero dar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han compartido conmigo sus conocimientos, derivados de su experiencia o de sus estudios, unos saberes que me han permitido aprender y llegar hasta aquí. Son muchas y sólo puedo referirme a unas pocas.

A la Teresa, la meva professora d'Història al BUP i COU, que sempre va saber que m'havia de dedicar a la Sociologia, quan ningú al meu voltant, ni jo, sabíem que era això de la Sociologia.

A Fausto, mi profesor de Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales, que me abrió las puertas de estos campos y con quien hice mi primera investigación sociológica, que era precisamente sobre prácticas de participación directa. Mi maestro, quien empezó a dirigir esta tesis aportándome erudición, confianza y ánimos para continuar, aunque la burocracia no nos permitió acabar el trabajo empezado. A la Teresa, la meva professora de Metodologia de les Ciències Socials i de Mercat de Treball amb perspectiva de Gènere, que sempre em va trencar tots els esquemes. A la Pilar, la meva referent, encara que no ho sàpiga. A todas en el QUIT, con las que me apasioné por la investigación sociológica, de las y los que aprendí el oficio con una mirada que no he perdido nunca: poniendo en el centro la cotidianidad del trabajo asalariado y del doméstico-familiar y de cuidados, la visualización de las desigualdades, en especial las de clase y género, sus condicionantes sociales con especial atención a las prácticas empresariales de gestión laboral y los marcos reguladores, pero sin tratarlos como determinantes, focalizando la dimensión constante de producción humana y concretamente la organización colectiva para la resistencia y el cambio. También a no partir de cero, leer lo que han dicho otras antes en la academia, de nuestra disciplina, pero también de otras, la economía y el derecho, en este país y en otros. Y todo para escuchar, porque en realidad esta preparación es para aprender de las y los sujetos protagonistas, para poner en el centro lo que es pertinente para ellas y ellos. Especialmente a Antonio, que a todo ello le ha sumado, después de muchos años, su confianza en mi y en el sentido de esta tesis en nuestra disciplina, su aliento y buenos consejos, al embarcarse en la co-dirección de la tesis. Muchas gracias por tu sabiduría. A la Isabel i al Dani per la seva llum, per ajudar-me en la logística dels tràmits, una més al principi i l'altre en la part final.

A la Marta, l'Enrico i el David, amb qui vaig aprendre molt fent tots els treballs en grup i discutint casi totes les lectures que ens van proposar durant la carrera i el doctorat.

Al Joel i al Joan Miquel amb qui vaig aprendre a fer recerca, vivint els límits de l'observació no-participant front la riquesa de la informació produïda a les entrevistes a les caixeres, reposadores, comercials de línia blanca a "*¿Qué formación para qué empleo?*", discutint la seva interpretació, el significat latent i manifest, com passar de la informació a l'indicador, com s'explotava, mantenia i potenciaven les desigualtats i a l'Helena amb qui vaig dissenyar i impartir les meves primeres classes a la universitat. Per l'afecte que ens continuem tenint passats molts anys.

A María y Bego en el EIRO con quienes aprendí tanto de prácticas empresariales y de relaciones laborales en España y en la UE y a hacer informes ejecutivos de un montón de materiales que cada mes estaban en nuestras mesas.

Al Departament de Sociologia, a la Sonia, a l'Eli, a l'Enrico i a l'Anna per estar i donar-me suport en els molts embolics administratius del meu doctorat, juntament amb l'Esperança i la Raquel de l'Escola de Doctorat.

Al Salva que em va obrir el món de la salut laboral, del que he après una part fonamental del que en sé, per la seva generositat compartint la seva enorme saviesa, per ser el meu mestre, per la dedicació, per la seva rigorositat metodològica, pel seu respecte a tothom i a mi en particular, per la seva escolta, per la seva actitud sempre crítica i el seu humor negre, per la confiança que sempre m'ha fet i per la responsabilitat compartida, per tenir sempre cura, per ser el meu millor company de feina, amic i director d'aquesta tesi fins l'últim dia i n'han sigut molts, pel nostre projecte d'activisme cognitiu per a disputar l'organització del treball des de la salut laboral, per a fer-la més saludable, justa i democràtica.

A la Neus, per la seva aposta per la transversalitat de la salut laboral i dels coneixements, per fer-me part de l'actiu sindical de salut laboral, per fomentar i formar part de la discussió, a tots els nivells amb totes (responsables, assessores, delegades i delegats), amb l'objectiu d'enriquir-nos de les nostres diferents experteses i per donar suport incondicional al projecte i procés de treball conjunt de disputar l'organització del treball des de la salut laboral, per lluitar la igualtat amb unghes i dents, no només en l'àmbit social sinó en tots els àmbits. Per tota la cura a cadascuna de nosaltres, a mi en particular i al col·lectiu.

A les meves companyes, meravelloses professionals d'Higia i a tota la xarxa d'assessores de salut laboral de CCOO, molt especialment a la Judith (la que més m'aguanta), la Loly, la Maria, la Teresa, la Laia, la Imma i la Montse, la Sonia, la Susana, la Carlota, l'Ivan i el Jorge. Juntes ens hem tirat a la piscina totes les vegades que ens ho han proposat les delegades i delegats de CCOO per reduir la càrrega de feina, canviar els processos de treball, augmentar el personal, canviar els horaris, les funcions dels supervisors i un llarg etc. a partir de la prevenció dels riscos psicosocials, promovent la participació propositiva en tot el procés preventiu... A les meves amigues de la feina, al 9 a 9 i als *bocates guarros* (on també hi són la Neus i el Salva), a tot el cor i el cap que hi hem posat.

A todas las delegadas y delegados de las y los que tanto he aprendido, de todo, de condiciones de trabajo, de prácticas de gestión y de relaciones laborales, de tenacidad, de lucha, de negociación, de audacia, de que otro mundo es posible de manera colectiva, de que todas tenemos mucho por hacer y decir, diferente pero igualmente importante para que nuestras necesidades de cambio puedan ser una realidad. A nuestra lucha por la dignidad del trabajo.

Al Sergio i l'Albert, por su generosidad compartiendo su vasto conocimiento, per la paciència infinita, por sus críticas constructivas, pels bons consells en aquesta tesi, y por querer discutir conmigo siempre todo lo discutible en nuestros artículos, per posar-me reptes intel·ligents amb les seves demandes d'explicacions sociològiques, por todo lo que hemos avanzado juntas en la comprensión del qué y el por qué de estas condiciones de trabajo que llaman riesgos psicosociales, per tota la recerca que hem fet junts y por todos los proyectos que nos quedan por hacer, pel POWAH! També a la Mireia, l'Emilia, la Laia, la Montse, la Maria, la Marina, l'Alejandra, al Pere, al Ramón, al Marcelo, al Joan, a l'Amat i l'Ernest, investigadores amb les que he tingut la gran sort de treballar, compartir discussions pertinents i aprendre molt més del que s'imaginem.

A totes les meves companyes de ISTAS, especialment al Vicente, por las discusiones con su pesimista utópico para las que siempre nos falta tiempo i a l'Albert pels nostres esmorzars.

A la Sue, la meva germana i amiga, pel seu amor visceral, per totes les converses, pel respecte a tot el que fem, per tota la nostra vida juntes i la que viurem. T'estimo.

A la Rose, la meva cosina petita, gran, molt gran, per sostenir-me en moment durs i gaudir juntes del molt que tenim en comú, perquè anirà a més. T'estimo.

A la meva família no es donen les gràcies, són els petons i les abraçades: milers a totes. Per aguantar-ho, per les vegades que no he estat i m'ho heu deixat passar, pel vostre amor incondicional, per estimar-nos, per cuidar-nos, per tot el que hem gaudit juntes i gaudirem, per tot el treball domèstic i familiar, per donar-me seguretat, per ensenyar-me la importància del treball i la tenacitat, pel carinyo, per les penes i les alegries: mama, papa, Sue, Sergi-*el meu ullet esquerra* ;) tata, tiet, Rose, Jordi i Laia i a la yaya i al yayo. A les nenes, la Júlia i l'Emma, que són la meva alegria de l'altra part de la meva família, a la Elenita y sus cuidados, a Lo i Marcos, y a todxs lxs patajullxs, por todos los

veranos, aunque tuviera que tesinear. I a l'Eva, tornaran els cafès que no acaben, les nostres confidències, plors i riures.

A les meves amigues i amics del Vallès Republic i uns voltants que arriben a Bologna, per tots els sopars, caps d'any, continentals, per aquells estius i més que han posat molta diversió i estimació a la meva vida: a la Sussi pels nostres cafès-tes i vins imprescindibles, a la Montse, Marta, Uli, Pere, Alex, Betto i Juanjo... I al Michael i la Jenny, por los 45-45 EnglishC-SpanishM, por el aire fresco, por la energía y vitalidad, for your good vibes, for the beginning of a great friendship.

A Raq por su generosidad, por estar ahí, por el yo también, a Man, a Ariadna, a Martina y a Pau con Raq por quererme, por la alegría, por buscarme para disfrutar, por las comidas, las cenas, por venir conmigo a andar, a la playa, por nuestros bailes y los que vendrán, por cuidarme A Sonia por sumarse al nosotras, por darme su cariño en momentos negros, por nuestras caminatas y confidencias, por ayudarme a aguantar el tipo. A la Marta R. per fer pinya. Al Xevi i a la Cels per tots els detalls petits o grans sempre meravellosos, per la vostra cura, pels caps de setmana a Can Cric, pels platillos, pels Gluki, les carbasses i les figues, les excursions, les cançons i dibuixos dels vostres fills.

A la Carme i al Joan, a Pepe y a Mar, per ser les meves i els meus amics savis, por escucharme y contestarme desde la proximidad y la distancia de quien te quiere con una década y un poco más de diferencia, per totes les converses en les que he après tant, por cuidarme, per tots els dinar i sopars, por todas las excursiones, i a la Montse, la Marta, el Ricardo i el Jordi, pel mateix, però amb menys intensitat, donada la major distancia física.

Y finalmente a mi gran amor, a Alberto, con quien tampoco nos damos las gracias, pero hoy sí: por todo lo que me cuidaste, por tu música, por esperarme, por lo que me has enseñado de Derecho del Trabajo (con Raq, Man, Joan y Mar), por tu humor negro, por tu generosidad, por ser brillante, por tus platos, tus rutas, las series, por todos los innumerables momentos de felicidad cotidiana. Gracias por llenar de amor una parte muy importante de mi vida. Te he querido, te quiero y te querré hasta el infinito.

¡BRINDO POR NOSOTRAS!

PRESENTACIÓN.....	11
1. ESTADO DE LA CUESTIÓN	19
1.1 INTRODUCCIÓN	19
1.1.1 <i>Riesgos psicosociales o la potencial nocividad de la organización del trabajo.....</i>	<i>20</i>
1.1.2 <i>Obstáculos a la acción preventiva en origen.....</i>	<i>23</i>
1.1.3 <i>Cambiar las prácticas empresariales de gestión laboral, lagunas empíricas</i>	<i>27</i>
1.2 RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL	29
1.2.1 <i>Modelos explicativos</i>	<i>29</i>
1.2.2 <i>Efectos de la exposición en la salud de la población asalariada.....</i>	<i>31</i>
1.2.3 <i>Desigualdades de exposición.....</i>	<i>33</i>
1.3 PRÁCTICAS DE GESTIÓN LABORAL RELATIVAS A LA PARTICIPACIÓN DIRECTA. ALGUNAS DISCUSIONES	35
1.3.1 <i>Grados de discrecionalidad</i>	<i>35</i>
1.3.2 <i>Ámbitos de participación.....</i>	<i>38</i>
1.3.3 <i>Utilización.....</i>	<i>39</i>
1.4 OBJETIVOS, PREGUNTAS Y CONCRECIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	43
2. MÉTODOS.....	49
2.1 DISEÑO: MÉTODOS MIXTOS	49
2.2 APROXIMACIÓN CUANTITATIVA	51
2.2.1 <i>Muestras.....</i>	<i>52</i>
2.2.2 <i>Variables y medidas.....</i>	<i>54</i>
2.2.3 <i>Técnicas estadísticas</i>	<i>57</i>
2.3 APROXIMACIÓN CUALITATIVA	58
2.3.1 <i>El campo, sujetos, selección y acceso.....</i>	<i>59</i>
2.3.2 <i>Las técnicas de obtención e interpretación de la información</i>	<i>62</i>
3. RESULTADOS.....	69
3.1 SUB-ESTUDIO 1: ¿PARA BIEN O PARA MAL? PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DIRECTA Y RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO	69
3.1.1 <i>Resumen.....</i>	<i>69</i>
3.1.2 <i>Resultados.....</i>	<i>70</i>
3.2 SUB-ESTUDIO 2: DELEGACIÓN Y CONSULTA SOBRE TEMAS OPERATIVOS Y TÁCTICOS. ¿DISTINTAS POTENCIALIDADES EN CUANTO A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO?	74
3.2.1 <i>Resumen.....</i>	<i>74</i>
3.2.2 <i>Resultados</i>	<i>75</i>

3.3	SUB-ESTUDIO 3: ¿CÓMO PODRÍA LA CONSULTA GRUPAL MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO?	
	RESPUESTAS DESDE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO	84
3.3.1	<i>Resumen</i>	84
3.3.2	<i>Resultados</i>	85
4.	CONCLUSIONES	101
4.1	RESUMEN CONJUNTO DE RESULTADOS: APORTACIONES RELEVANTES.....	101
4.2	DISCUSIÓN	106
4.2.1	<i>Participación directa e intensificación del trabajo: no se relacionan</i>	106
4.2.2	<i>La consulta por sí misma o combinada con la delegación posibilita el control en puestos de ejecución</i>	108
4.2.3	<i>La consulta por sí misma o combinada con la delegación posibilita el apoyo social en puestos de ejecución</i>	111
4.2.4	<i>Participación directa y riesgos psicosociales en mujeres y hombres</i>	114
4.3	LIMITACIONES, FORTALEZAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	115
4.4	REFLEXIÓN FINAL	120
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
6.	ANEXO	137

PRESENTACIÓN

“En las “rutas” los tiempos están establecidos como si la residente no tuviera sentimientos, ni malos días, ni evolucionara, y si te saltas su “ruta” de trabajo, te pueden sancionar”
Gerocultora (2019)

Desde la última década del siglo pasado existe una extensa evidencia científica de gran calidad a nivel internacional, basada en estudios longitudinales y con grandes bases de datos, que documenta el daño a la salud de trabajadoras y trabajadores derivado de la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo. El abanico de los efectos nocivos de dicha exposición laboral es amplio abarcando desde las enfermedades cardiovasculares a las mentales. Además, la prevalencia de la exposición a estos riesgos derivados de la organización del trabajo no es menor y es desigual.

En este contexto, la mayor parte de instituciones laborales y de salud pública de los países del norte global incluyen los riesgos psicosociales entre las condiciones de trabajo determinantes de la salud, y la actuación para su reducción es considerada entre las prioridades de la acción en salud laboral. Con todo, la prevención en origen de los riesgos psicosociales tiene múltiples obstáculos socioeconómicos de diversa índole. Tampoco ayuda, siendo un aspecto menor en cuanto al impacto social, la situación en el ámbito de la investigación.

La prolífica evidencia que relaciona estas condiciones de trabajo, llamadas riesgos psicosociales, con la salud apunta a muy diversos aspectos de la organización del trabajo como origen de las exposiciones, y muestra de manera contundente cuan necesario es cambiar las prácticas de gestión laboral para mejorar la salud de la población asalariada. Sin embargo, es comparativamente escasa la investigación desplegada sobre intervenciones para mejorar la situación de exposición o sobre prácticas de gestión laboral y sus relaciones con estos riesgos. En este marco, esta tesis empírica quiere responder a los llamamientos que desde la salud pública se hacen para investigar en estas líneas, realizando una modesta aportación empírica. Específicamente, su objetivo es ampliar la evidencia y contribuir al debate sobre la relación entre las prácticas de gestión laboral relativas a la participación directa y las condiciones de trabajo de la población asalariada en cuanto a los riesgos psicosociales, utilizando marcos conceptuales y metodológicos interdisciplinarios, de la sociología del trabajo y de la salud laboral.

Marco de investigación

Esta tesis se ha llevado a cabo en el marco de colaboración entre el Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS) y el grupo POWAH-UAB, en el contexto del programa de doctorado del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Concretamente, la tesis se enmarca en el proceso de dos proyectos de investigación, financiados por el Fondo de Investigación Sanitaria del ISCIII (PI15/00161 y PI12/02403) a ISTAS, que tuvieron como investigador principal al Dr. Salvador Moncada i Lluís, uno de los dos directores de esta tesis, y a la doctoranda, en su equipo investigador. Estos proyectos de investigación estuvieron enraizados en dos de las líneas estratégicas del Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud de ISTAS, del que ambos han formado parte. Por un lado, en la línea relativa a la adaptación y puesta a disposición pública de un instrumento internacional (COPSOQ) validado y fiable para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en las empresas en España (PSQCAT21, ISTAS21). Esta línea se ha desplegado de manera colaborativa junto con otros investigadores que cubren diversas disciplinas y de diversas universidades de este país, entre los que se encuentran los doctores Albert Navarro, Sergio Salas-Nicás y Mireia Utzet del grupo POWAH-UAB, Ramón de Alós-Moner de la UAB, Pere Jodar de la UPF, Ernest Cano y Amat Sánchez de la UV y también en una red internacional de investigadoras, creada a tal efecto por el doctor Tage S Kristensen (Burr et al., 2019; Kristensen, 2010; Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005; Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010). Por otro lado, en el eje relativo al plan de acción de ISTAS con CCOO para empoderar a delegados y delegadas de prevención en los procesos de prevención de riesgos psicosociales del trabajo, como un paso para conseguir una organización del trabajo más saludable, democrática y justa. De esta manera, esta tesis se incluye en un programa de investigación para la acción (juntamente con el asesoramiento y la formación) de ISTAS, en el marco del activismo cognitivo (Hall, Forrest, Sears, & Carlan, 2006; Hall, Oudyk, King, Naqvi, & Lewchuk, 2016), del que la doctoranda forma parte desde 2001, y que supone actuar tanto en el ámbito técnico-científico como en el sindical-social para de un modo estratégico recabar, producir, utilizar y promover el uso del conocimiento científico conjuntamente con el derivado de la experiencia, como herramientas para desarrollar y defender una organización del trabajo más saludable (Moncada, Llorens, Moreno, Rodrigo, & Landsbergis, 2011).

La tesis

La tesis se centra en estudiar, caracterizar y comprender las relaciones entre las prácticas de gestión laboral relativas a la participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo;

establecer el papel que juegan sus características en términos de grados de discrecionalidad (consulta, delegación o ambos) y ámbitos de participación (operativos o tácticos); y analizar y visualizar posibles diferencias entre distintos segmentos de la población asalariada en base a la clase ocupacional y el género.

Atendiendo tanto a la literatura de salud pública como a la de sociología del trabajo, esta tesis hipotetiza efectos diferenciales de la aplicación de las prácticas de participación en las condiciones de trabajo de la población asalariada según las características que tomen dichas prácticas, los factores laborales de riesgo psicosocial estudiados y el segmento de la población asalariada analizado, utilizando los marcos conceptuales y los resultados empíricos de los modelos demanda-control-apoyo social (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979) y desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) de la Psicología Social juntamente con el enfoque de los determinantes sociales (CSDH, 2008) en Salud Pública y de la teoría de la segmentación del mercado de trabajo de la escuela de Cambridge-IWPLMS (Rubery, 2007), de la tradición del análisis crítico de la organización de los procesos de trabajo (Knights & Wilmott, 1990) y del enfoque de la calidad del trabajo (Findlay, Warhurst, Keep, & Lloyd, 2017) de la Sociología del Trabajo.

Para dar respuesta a las preguntas que se formula, la tesis se desarrolla a partir de un diseño de métodos mixtos secuencial emergente (Creswell & Plano Clark, 2007; Small, 2011). La fase cuantitativa fue la primera y se basó en los datos de dos encuestas representativas de la población asalariada en España, creadas para validar dos versiones del método COPSOQ-ISTAS21 y determinar valores de referencia con el fin de medir la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo en empresas e instituciones de este país, en cuyo diseño y análisis participó la doctoranda. Esta utilizó los datos para estudiar las asociaciones entre las prácticas de gestión laboral relativas a la participación directa y la exposición a los riesgos psicosociales, entre diferentes segmentos de la población asalariada, controlando el efecto de otras prácticas de gestión laboral relativas al salario, la plantilla, el contrato o la jornada como potenciales factores de confusión. En el primer sub-estudio las asociaciones entre variables se analizaron aplicando modelos de regresión logística ordinal de categorías adyacentes. En el segundo sub-estudio, el análisis se realizó a partir de modelos ajustados de regresión de Poisson con varianza robusta. La aproximación resulta novedosa en relación con las investigaciones anteriores en el ámbito de la Sociología del Trabajo, en tanto que se usan los riesgos psicosociales, medidos a través de un instrumento validado, como indicadores de condiciones de trabajo y también en el ámbito de la Salud Pública, en tanto que se controlan otras prácticas de gestión laboral para poder concluir de manera específica sobre las prácticas de participación directa y en ambas disciplinas, porque permite avanzar con datos empíricos en el conocimiento de la importancia del grado de discrecionalidad y del ámbito de participación en relación con los riesgos

psicosociales, contribuyendo así a las discusiones en relación con los efectos de estas prácticas en las condiciones de trabajo. También se ha pretendido contribuir a la controversia en relación con las posibles consecuencias diferenciales en los distintos segmentos de la población asalariada. En el caso concreto de ambas disciplinas en España, la investigación sobre las relaciones entre los dos componentes trabajados en la tesis es escasa, más aún, si el foco son los estudios poblacionales; este trabajo permite empezar a llenar ese vacío.

El desarrollo cualitativo tuvo como objetivo comprender los resultados menos esperados y coincidentes de los dos sub-estudios cuantitativos que se habían realizado a partir de dos muestras representativas de la población asalariada en España. Concretamente, se pretendía entender la mejora de las condiciones de trabajo asociada al uso de prácticas de participación directa consultiva, entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. Se llevó a cabo seleccionando tres casos: tres empresas (alimentaria, textil y limpieza viaria) en las que se habían implementado prácticas de participación directa consultiva grupal, entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. Para conocer sus contextos y el proceso de diseño e implementación de las prácticas de participación directa consultiva, se analizó documentación y se realizaron entrevistas semidirigidas a informantes clave (Ruiz Olabuénaga, 2012). Para comprender la asociación positiva, en términos de situación más favorable para la salud en cuanto a los riesgos psicosociales cuando se aplican dichas prácticas, se llevaron a cabo grupos focales con trabajadores y trabajadoras de ejecución, sujetos protagonistas de la situación que se quería comprender. La interpretación de la información se desarrolló mediante análisis de contenido categorial cualitativo (Verd & Lozares, 2016). Este trabajo cualitativo implicó avanzar en el conocimiento de aspectos infra-estudiados relativos a la población asalariada en puestos de ejecución en España en la presente década, como son la participación directa consultiva y sus relaciones con los riesgos psicosociales del trabajo.

Los principales hallazgos de esta investigación son que el uso de la participación directa se asociaría de forma consistente con unas condiciones de trabajo más saludables, de manera más frecuente e intensa entre la población asalariada en puestos de ejecución y entre mujeres, en relación con los factores psicosociales del trabajo relativos al control y al apoyo social. Sin embargo, su utilización tendría efectos limitados entre trabajadores y trabajadoras en puestos profesionales y técnicos y sería inocua con relación al ritmo de trabajo. En cuanto a los grados de discrecionalidad, esta tesis señala que los resultados positivos serían más frecuentes e intensos al utilizar la consulta y la delegación de forma combinada y en el caso de emplearse de manera separada, la consulta obtendría resultados más favorables en puestos de ejecución y la delegación en puestos profesionales y técnicos. En cambio, los ámbitos de participación sólo marcarían diferencias importantes en los estratos no manuales, siendo más positivas al abordar temas tácticos.

Con relación a cómo la implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal podía suponer unas condiciones de trabajo más saludables en puestos de ejecución, este estudio indica que aplicada en las condiciones adecuadas de estructura, contenidos, dinámicas, y recursos, la participación directa consultiva grupal posibilitaría atenuar a nivel operativo la drástica división entre diseño y ejecución, enriquecer un trabajo simple y estandarizado y crear dinámicas de colaboración en puestos de trabajo individualizados, incrementando la influencia y las posibilidades de aplicar y adquirir habilidades y conocimientos y desarrollando el apoyo de compañeras, compañeros y superiores, sin intensificar el trabajo, ni extender la jornada. Estas condiciones podrían facilitarse en empresas o instituciones con una representación laboral fuerte y sindicalizada que negociara su diseño y supervisara su implementación.

Los hallazgos de esta tesis sugieren que la aplicación de prácticas de participación directa tendría el potencial de reducir la exposición a algunos riesgos psicosociales entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, y de este modo conllevaría unas condiciones laborales que generarían menos problemas de salud mental y cardiovascular, disminuyendo también las desigualdades de exposición entre distintos segmentos ocupacionales y entre hombres y mujeres.

Estructura del documento

Se trata de una tesis por compendio de publicaciones cuya unidad temática y objetivos se acaban de plantear en el epígrafe anterior y se desarrollaran a lo largo de los siguientes capítulos.

Los artículos que forman parte de esta tesis son:

- 1) Llorens C, Navarro A, Salas-Nicás S, Utzet M, Moncada S. (2019). For better or for worse? Psychosocial work environment and direct participation practices. *Safety Science*, 116:78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.028>
- 2) Llorens-Serrano C, Salas-Nicás S, Navarro-Giné A, Moncada Lluís S. (2022). Delegation and consultation on operational and tactical issues: Any difference in their potentialities for a healthier psychosocial work environment? *American Journal of Industrial Medicine*, 65 (10): 769-821. <https://doi.org/10.1002/ajim.23414>
- 3) Llorens-Serrano C. (2023). ¿Reducir la exposición a riesgos psicosociales aplicando prácticas de participación directa? Una aproximación a la experiencia de trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución. *Papers*, 108 (1) e3032. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.3032>

El contenido de los artículos queda reflejado en cada uno de los 4 capítulos de los que consta la tesis.

En el primer capítulo se desarrolla el estado de la cuestión y la justificación de la tesis. Está compuesto por cuatro epígrafes que abordan la contextualización y los antecedentes de la tesis, evidenciando los modelos conceptuales interdisciplinares utilizados y la aproximación epistemológica al objeto de estudio, bebiendo de distintas tradiciones de la sociología del trabajo anglosajona y española y de la psicología centrada en la prevención primaria de los riesgos laborales incardinada en el enfoque de los determinantes sociales de la salud. Ello como base para definir los objetivos, preguntas e hipótesis de la tesis.

El segundo capítulo aborda la metodología, describiendo y argumentando el diseño mixto de la investigación, sus distintas fases, el campo, y las técnicas de producción y análisis de los datos e informaciones, dedicando un epígrafe a la aproximación cuantitativa y otro a la cualitativa.

En el capítulo tres se exponen los resultados ordenados por sub-estudios, que responden a los distintos objetivos específicos de la tesis y se corresponden con las tres publicaciones. En el primero se describen los resultados de los modelos multivariados en términos de prevención de riesgos psicosociales laborales, teniendo en cuenta los grados de discrecionalidad de las prácticas de participación directa, diferenciando por clase ocupacional y género. En el segundo se describen los resultados fruto del análisis multivariado de la asociación entre riesgos psicosociales del trabajo y prácticas de participación directa teniendo en cuenta los grados de discrecionalidad y añadiendo los ámbitos de participación, diferenciando por clase ocupacional. Y el tercero se centra en el análisis de los grupos focales cuyo objetivo era hacer emerger el relato de aquello importante y significativo para las trabajadoras, el modo en que estas experimentan e interpretan la realidad de su trabajo en torno a las fórmulas de participación directa consultiva grupal. La interpretación se realizó siguiendo una lógica deductiva, guiada por el marco conceptual inicial, pero abierta al campo, cuanto a nuevas categorías que permitieran comprender el cómo de la asociación positiva hallada. Se trataba de responder a una nueva pregunta y objetivo surgidos de los resultados del trabajo de campo de la fase cuantitativa: comprender la asociación favorable para la salud del uso de prácticas de participación directa consultiva entre la población asalariada en puestos de ejecución.

En el capítulo cuatro se concluye. La discusión consta de cuatro epígrafes en los que los resultados más relevantes de los análisis cuantitativos y la interpretación de las informaciones cualitativas se impregnan de nuevo de una lectura teórica y se discuten de manera conjunta con la literatura referente y las categorías emergidas del campo, siguiendo una lógica deductiva-inductiva-deductiva. Finalmente, se suma otro paso reflexivo en el que se plantean las

limitaciones y fortalezas, las líneas de investigación futuras para solventar sus limitaciones y unas últimas reflexiones sobre las aportaciones de la tesis.

En el Anexo se incluye una copia de los dos artículos de acceso abierto y el DOI del primer artículo, que es de acceso restringido.

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

“Soy limpiadora desde hace años, pero ni me preguntan”
Limpiadora edificios y locales (2018)

En este capítulo se quiere poner de manifiesto la importancia de la prevención de los riesgos psicosociales laborales para la salud de trabajadores y trabajadoras. A su vez, se irá presentando el marco conceptual de la tesis, tanto en relación con las prácticas de gestión laboral de participación directa como cuanto a los riesgos psicosociales del trabajo. Finalmente, se plantearán los objetivos, las preguntas y las hipótesis que la sustentan.

1.1 INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales del trabajo y su prevención se reconocen como una problemática importante que afrontar en los países del norte global (Leka, 2016). La Organización Mundial de la Salud define las condiciones de trabajo como parte de los determinantes sociales de la salud, superando el paradigma biologicista y ampliando el enfoque del análisis y la acción, en términos de prácticas y políticas, al contexto socioeconómico más allá del sistema de salud, atendiendo a aspectos como la fiscalidad, la educación, la vivienda o el trabajo y las desigualdades sociales. Desde hace ya más de una década, tanto en el primer informe global de determinantes sociales de la salud (CSDH, 2008) como en el europeo (Donkin, Allen, Allen, Bell, & Marmot, 2014), la exposición a riesgos psicosociales se incluye entre los determinantes sociales del ámbito laboral y su reducción se considera entre las prioridades de acción para mejorar la salud poblacional. Esta posición se ha mantenido en su último informe mundial sobre salud mental (WHO, 2022), en el que la acción en los lugares de trabajo se considera una de las tres prioridades de intervención para mejorar la salud mental, apuntando a cambios en las condiciones de trabajo a través de intervenciones organizativas que reduzcan los riesgos psicosociales del trabajo, entre otras.

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo considera los riesgos psicosociales como uno de los principales retos de la salud laboral, situando entre sus prioridades de

actuación el fomento de su prevención (ILO, 2016). Recientemente ambas instituciones, en un documento conjunto de directrices sobre salud mental en el ámbito laboral, plantean la prevención y reducción de estos riesgos a través de intervenciones organizacionales, cambiando las prácticas de gestión laboral, incidiendo en las condiciones de trabajo, como primer paso para promover la salud mental en los lugares de trabajo (WHO & ILO, 2022).

1.1.1 Riesgos psicosociales o la potencial nocividad de la organización del trabajo

Según la definición clásica del Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo (1984), los riesgos psicosociales son aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo, susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud física y psíquica de los trabajadores y las trabajadoras, como al desarrollo del trabajo (INSST, 2021).

En la Unión Europea, la exposición a los riesgos psicosociales del ámbito laboral no es menor. Según datos obtenidos en la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS-2015), los últimos disponibles antes de la pandemia, entre la población asalariada de la UE-28, la prevalencia de la exposición a altas exigencias cuantitativas y bajo control (bajas oportunidades de influir, de aplicar habilidades y conocimientos y de adquirir nuevos en la realización de las tareas) es del 25,16%, a alta inseguridad laboral del 15,71% y a altas exigencias cuantitativas y bajas compensaciones del 9,7%. Estas cifras para España son más altas 33,68%, 25,51% y 13,86% respectivamente, contrastando con Dinamarca, cuyo datos son comparativamente bajos 19,19%, 11,8 y al 6,07% (Niedhammer, Sultan-Taïeb, Parent-Thirion, & Chastang, 2022).

Estudios recientes sobre la evolución de los riesgos psicosociales en la UE han observado desigualdades persistentes de exposición por grupo ocupacional. Los y las trabajadoras asalariadas en puestos de ejecución estuvieron más expuestas a altas exigencias y bajo control y al desequilibrio esfuerzo-compensaciones, que las y los asalariados en puestos profesionales y técnicos, durante los veinte años estudiados (Rigó, Dragano, Wahrendorf, Siegrist, & Lunau, 2021). Así mismo, las mujeres están más expuestas al bajo control y los hombres al desequilibrio esfuerzo-compensaciones (Campos-Serna, Ronda-Pérez, Artazcoz, Moen, & Benavides, 2013).

La evidencia sobre los problemas de salud atribuibles a la exposición a los riesgos psicosociales de origen laboral es muy extensa y de gran calidad desde el punto de vista científico, en tanto que se basa en investigaciones longitudinales y con grandes bases de datos

que descartan de forma fiable el azar (Kivimäki, Ferrie, & Kawachi, 2019). Recientemente se ha señalado que, de todos los diagnósticos de depresión en la Unión Europea, la fracción atribuible a la exposición a los riesgos psicosociales laborales es del 17% por trabajar en condiciones de *alta tensión* (con altas exigencias cuantitativas y bajo control), del 9% para la inseguridad sobre el empleo y del 6% por trabajar en condiciones de *desequilibrio esfuerzo-recompensa* (con altas exigencias y bajo reconocimiento). Cabe añadir que la fracción atribuible a la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo de las enfermedades cardiovasculares es del 4% para la *alta tensión*, del 5% para inseguridad sobre el empleo y del 2% para el *desequilibrio esfuerzo-recompensa* (Niedhammer et al., 2022).

Las enfermedades cardiovasculares son la primera causa de muerte entre la población en España, la UE, y los países etiquetados como desarrollados. En 2020 murieron cerca de 120.000 personas por enfermedades cardiovasculares y más de 15.000 por trastornos mentales en este país (INE, 2020). Considerando la morbilidad, no la mortalidad, estos datos, especialmente los referentes a la salud mental (trastornos altamente sub-registrados), serían notablemente mayores, lo que ya se observa analizando la mortalidad específica o la carga global de las enfermedades (Soriano et al., 2018). Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), el 24% de muertes relacionadas con el trabajo en la EU-28 se deben a enfermedades cardiovasculares y causan el 12,28% de pérdida de años de vida que tiene como causa el trabajo; para España, se calculó que representaba el 13,63%. Las enfermedades mentales no se identificaron en estos estudios cuyas conclusiones sus autores consideran una aproximación conservadora, dada la infra-declaración y la insuficiencia de datos (EU-OSHA, 2017). Según el informe anual del sistema nacional de salud, en 2019, la prevalencia de trastornos mentales registrada en España fue de 286,7 casos por cada 1000 habitantes, siendo más elevada en mujeres (313,3) que en hombres (258,8); 3 de cada 10 personas en España padece algún trastorno de salud mental, cifra que se dobla entre las personas con nivel de ingresos más bajos. Los trastornos ansiosos (74,6 casos por 1000 habitantes) y los depresivos (41,9) están entre los problemas de salud mental más frecuentes. Estas tendencias se asimilan a los datos planteados por la OMS en su reciente informe sobre salud mental a nivel mundial (WHO, 2022). También puede destacarse que según las Naciones Unidas, España fue el país con mayor consumo de benzodiazepinas (tranquilizantes, sedantes o somníferos) del mundo en 2020 (United Nations, 2022).

Se puede decir que los riesgos psicosociales de origen laboral se encuentran entre los retos importantes del ámbito de la salud laboral, a los que habrían de enfrentarse los y las directivas de las empresas e instituciones públicas y privadas, los y las responsables políticos, de

organizaciones empresariales y sindicales en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo (ETUC, BussinessEurope, CEEP, & SMEUnited, 2019; European Commission, 2021; ILO, 2019; WHO, 2022).

La prolífica y robusta investigación sobre los riesgos psicosociales del trabajo y la salud señala las intervenciones a nivel organizativo, cambiando las prácticas empresariales de gestión laboral, como acciones destinadas a minimizar los problemas de salud laboral en el lugar de trabajo y con ello, los problemas de salud pública y las desigualdades asociadas. La mayor parte de las estudiosas de las relaciones entre los riesgos psicosociales del ámbito laboral y la salud, concluyen sus artículos abogando por los cambios organizativos, por los cambios en las prácticas de gestión laboral en las empresas, para mejorar la salud laboral (Schnall, Dobson, & Landsbergis, 2016; Theorell et al., 2015). Y ello también es exigido por la ley en los países europeos, en los que el marco legal (Directiva Marco 89/391/CEE; Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales) prioriza las acciones preventivas en origen, cambiando la organización del trabajo, para reducir los riesgos laborales, también los psicosociales, como paso para reducir las enfermedades asociadas a las condiciones de trabajo. Así mismo, este marco legal exige adaptar el trabajo a la persona a partir de cambios organizativos, citando expresamente la concepción de los puestos, en la elección de los equipos, en los métodos de trabajo y de producción, para evitar, en particular, el trabajo monótono y repetitivo. Probablemente, si este marco legal se desarrollara hoy, esta exigencia de prevención en origen y de adaptación del trabajo a la persona incluiría muchos más aspectos de las prácticas de gestión laboral.

También la ley empodera a la representación colectiva de trabajadores y trabajadoras, reconociéndole el derecho a información, consulta previa y propuesta en cualquier cuestión que pueda afectar a la seguridad y salud de la plantilla, entre las que incluye, nombrándolas, la tecnología, la organización del trabajo o de la producción. Y en caso de rechazo empresarial de las propuestas de la representación laboral, se obliga al empresariado a razonarlo (“negativa motivada”). Y es que la participación de trabajadores y trabajadoras es, además de una exigencia legal, un requisito metodológico y operativo en tanto que la prevención es un proceso socio-técnico (Boix & Vogel, 2014). El conocimiento científico-técnico y el fundamentado en la experiencia son complementarios y necesarios en el proceso de intervención preventiva. Y la implicación activa de trabajadores y trabajadoras y sus representantes, así como de la dirección de la empresa, es necesaria si se pretende una prevención eficaz, pues son quienes tienen capacidad última de decisión y acción en el marco de la empresa.

Así, desde el punto de vista de la salud laboral en el ámbito de la empresa, los riesgos psicosociales serían condiciones de trabajo y causas inmediatas de los trastornos de salud, pero

el origen de estos riesgos, su origen cambiante, se encuentra en las prácticas de gestión laboral. En términos de prevención de riesgos laborales, los riesgos psicosociales representan la exposición (que hay que identificar, localizar y medir a través de la evaluación de riesgos en la empresa), las prácticas empresariales de gestión laboral constituyen el origen cambiante de dicha exposición (sobre lo que hay que actuar en la empresa para reducir la situación de exposición nociva) y las enfermedades o trastornos de salud son el efecto de esas condiciones de trabajo nocivas (aquello que queremos evitar con la acción preventiva) (Moncada & Llorens, 2014).

1.1.2 Obstáculos a la acción preventiva en origen

Los obstáculos de la puesta en práctica de la acción preventiva en origen para reducir los riesgos psicosociales y con ello los trastornos de salud asociados se sitúan en diversas vertientes. Por una parte, intereses económicos y políticos por conservar situaciones que, aunque peligrosas para la salud de la mayoría, son beneficiosas para una minoría (Benach, Muntaner, Solar, Santana, & Quinlan, 2013). El paradigma neoliberal dominante, que otorga el poder racionalizador de la economía y la sociedad al mercado, promueve la desregulación en todos los ámbitos, permitiendo los paraísos fiscales y el aumento de beneficios a corto plazo en base al uso de prácticas de gestión laboral precarizadoras de las condiciones de trabajo, alejando las necesidades de las personas del centro de las políticas y reduciendo el poder de las administraciones. El diseño de políticas fiscales o industriales que contemplen la creación de empleos de calidad, con condiciones de trabajo decentes y saludables, o que permitan el uso de la contratación y las ayudas públicas para fomentar dichas condiciones no forma parte del *mainstreaming* de la mayor parte de gobiernos. La “competitividad por la vía baja” se antepone a la salud de trabajadoras y trabajadores, que pagan sus costes en términos de unas peores condiciones de empleo, trabajo y vida y más gasto en salud pública o en servicios sociales.

En este contexto socioeconómico y político, la prevención de los riesgos psicosociales laborales en origen entra en conflicto con algunas de las principales tendencias de las prácticas empresariales respecto a la organización del trabajo y la producción de bienes y servicios (Chandola, 2010). A modo de ejemplo podemos citar la división entre concepción y ejecución del trabajo a escala global o local, sustentada en la subcontratación, cuyo objetivo es reducir el poder contractual de trabajadoras y trabajadores, a nivel colectivo e individual, para empeorar las condiciones de trabajo de las fases más intensivas en mano de obra y de menos valor según el mercado. En la misma línea, observamos las prácticas aparejadas al *lean* o el *new public*

management entre las que destacan las plantillas recortadas o las exigencias de disponibilidad en todos los aspectos que configuran las condiciones de trabajo (tarea, horario, jornada, ubicación geográfica). Se pueden sumar muchas otras prácticas de gestión laboral como el uso ilegal del contrato temporal, el trabajo sin contrato, el autoritarismo o los salarios bajos, insuficientes para llevar una vida digna.

Tampoco ayuda a un entorno laboral propicio para combatir los riesgos psicosociales del trabajo en origen, una legislación laboral que se contradice con la de prevención (en los países en los que existe). Así, la legislación laboral puede permitir y aumentar la discrecionalidad empresarial en el cambio de condiciones de trabajo (por ejemplo en nuestro país, anualizando la jornada y permitiendo la distribución irregular o las horas complementarias de los contratos a tiempo parcial, con preavisos ridículos que impiden la conciliación del empleo con el trabajo de cuidados), incluso respecto al despido; reducir la tutela colectiva en base a la negociación colectiva, individualizando las relaciones laborales; modificar los modelos de representación laboral, debilitando la representación sindical, o establecer un salario mínimo interprofesional bajo, entre muchas otras. Tampoco contribuye a la prevención en origen una baja ratio inspector/a de trabajo-trabajador/a, pese a que, en bastantes países existe un cuerpo especializado en prevención de riesgos laborales. En el ámbito europeo se conoce, desde que constan encuestas sobre gestión de la seguridad y la salud laboral (ESENER), según respuesta de la propia dirección de empresas y organizaciones, que los tres motivos principales para abordar la prevención de riesgos laborales son: el cumplimiento de la ley, evitar las multas y sanciones de la inspección de trabajo y responder a las exigencias de la representación laboral (EU-OSHA, 2012, 2018, 2019).

Por otra parte, la literatura específica respecto a la prevención de los riesgos psicosociales del trabajo plantea desde hace dos décadas otro tipo de obstáculos, que aún están vigentes y que pueden resumirse en centrar la intervención en el individuo desde el punto de vista biológico o conductual, en el mejor de los casos en el daño y en el peor, en aspectos que nada tienen que ver con los riesgos laborales de tipo psicosocial (ILO, 2016; M. A. Kompier & Kristensen, 2001; Llorens et al., 2014). En esta línea se señalan las aproximaciones tradicionales de las disciplinas con más practicantes, psicología y medicina del trabajo, centradas en un individuo sin contexto social, sin determinantes sociales. Lamentablemente han pasado más de veinte años desde la indicación del profesor y médico Lennar Levi, “una onza de prevención es más valiosa que una libra de curación” y sin embargo sigue sin ser vigente. Su observación de que se apuesta por las intervenciones contra la enfermedad misma es actual, como lo es la intervención que usa para ejemplificarla: ante una situación de trabajo muy monótona y con

exigencias altas que habrían provocado una úlcera péptica “el médico intervendrá con ácidos neutralizadores y con tranquilizantes que inhiben el aumento de impulsos del cerebro al estómago o duodeno” (Comisión Europea, 2000). El trabajador o la trabajadora se curará, pero si vuelve a un entorno con condiciones de trabajo insalubres volverá a enfermar; el tratamiento es imprescindible, pero no reduce la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo.

También se observa con preocupación el desarrollo de la industria del estrés, de la empresa saludable o la más reciente de la salud mental, que establece medidas orientadas bien a cambiar comportamientos del individuo desde la empresa, comportamientos que la mayor parte de las veces no se refieren a cuestiones relativas a las condiciones de trabajo (comer mejor, hacer ejercicio o relajarse fuera de la jornada laboral), bien a formar sobre estrategias de afrontamiento. Esto último tiene mucho sentido para aquellos riesgos que no se pueden reducir en origen, como son los relativos a las altas exigencias emocionales derivadas del trabajo con personas (por ejemplo, formar en habilidades específicas para tratar con el sufrimiento de pacientes y familiares o la muerte, sumado al apoyo terapéutico), pero no tiene sentido como medida preventiva frente a las demás exposiciones psicosociales del trabajo (que son la mayoría). Se puede tomar como ilustración las elevadas exigencias cuantitativas derivadas de la falta de plantilla o de procesos ineficaces durante la pandemia y la visualización de que el fomento de la resiliencia individual, que hoy está tan de moda como estrategia de afrontamiento, es un nuevo intento de que trabajadoras y trabajadores asuman de manera individual los problemas que generan las decisiones de los que diseñan las políticas sanitarias, siguiendo con el ejemplo, las relativas a los recortes de personal (Maben & Bridges, 2020). Esta crítica valdría para cualquier decisión gerencial y cualquier curso de resiliencia en cualquier empresa como medida preventiva frente a los riesgos psicosociales del trabajo (Traynor, 2018).

Una reciente revisión sistemática (Kunzler et al., 2020) sobre la formación en resiliencia entre profesionales sanitarias como vía para reducir el estrés y la depresión, concluye que dichas intervenciones no generan los efectos esperados y que las evidencias de mejora de dichos trastornos de salud e incluso del propio aumento del nivel de resiliencia de trabajadores y trabajadoras es escasa y observada en investigaciones de baja calidad, lo que las invalida. Las empresas y organizaciones, sobretodo las grandes, invierten un dinero (aunque, probablemente, menos del necesario para cumplir la ley y hacer prevención efectiva) en este tipo de intervenciones, que les permiten no cuestionar sus prácticas de gestión laboral, pero los trabajadores y trabajadoras de estas empresas y sus subcontratas, siguen trabajando en condiciones insalubres y padeciendo las enfermedades de ello derivadas.

Asimismo, el esencialismo juega su papel: se postula que los riesgos psicosociales laborales son inherentes a ciertas profesiones, en ciertos sectores (así, la baja influencia es inherente a los trabajos de ejecución o la alta inseguridad es inherente al empleo en los centros de llamadas), pese a que su origen son las prácticas de gestión laboral, que pueden ser cambiadas (diseño del trabajo, ordenación, distribución y modificación de la jornada, tipo de contrato empleado, etc.).

Finalmente, son comunes las aproximaciones que se inclinan a atribuir los problemas de salud laboral a los factores de personalidad, estilos de vida, sucesos de la vida o las responsabilidades familiares de los trabajadores y las trabajadoras. Desde esta perspectiva, la trabajadora es vista como culpable de sus problemas de salud mientras que, las condiciones de trabajo y las prácticas empresariales que están en su origen se pasan por alto (por ejemplo, la ansiedad derivada de la inseguridad laboral debida a un contrato temporal se considera enfermedad común y en la mutua se apunta a problemas de conciliación o al divorcio, obviando que desde hace dos años los contratos con la empresa duran como máximo un mes (Por Experiencia,)).

Pese a que todos estos obstáculos tienen que ver con las dinámicas de poder a nivel macro, meso y micro, y las desigualdades que las caracterizan, en un conflicto estructural de intereses (Benach et al., 2013), pueden cambiarse a todos estos niveles (Findlay, Warhurst, et al., 2017; Pocock & Charlesworth, 2015). Ejemplo de ello es que las condiciones de trabajo pueden ser muy diversas según país, sector, empresa y segmento poblacional o contrariamente, que empresarios en similares condiciones de mercado pueden emplear prácticas de gestión laboral muy distintas (Gallie, 2008; Holman, 2013; Osterman, 2013). Sin embargo, la “vía baja”, competir en costes laborales, resultará atractiva a todo empleador/a si las restricciones institucionales (regulación y supervisión de su incumplimiento) son débiles y el poder de los sindicatos es escaso.

En el nivel de empresa, si el objetivo de la prevención de riesgos psicosociales laborales es mejorar las condiciones de trabajo para reducir los problemas de salud en el trabajo, las prácticas empresariales de gestión laboral son los factores clave que las moldean (los “determinantes”), en manos de las decisiones de las direcciones de las empresas e instituciones y del poder contractual colectivo e individual de trabajadores y trabajadoras. Cambiar las prácticas empresariales de gestión laboral para prevenir los riesgos psicosociales del trabajo es un derecho del que socialmente no se puede abdicar, tampoco desde la investigación, en tanto que la defensa de la salud en el trabajo es un potente elemento de cuestionamiento de este modelo socioeconómico, que es insostenible socialmente. Se han dado pasos adelante en el

conocimiento científico de *las causas de las causas* de los problemas de salud (Marmot & Wilkinson, 2009), entre ellas, de las prácticas empresariales de gestión laboral que originan los problemas de salud. Ciertamente dicho conocimiento puede ser útil (aunque insuficiente) para la acción colectiva en las empresas e instituciones y en los estados, como fuente de poder y herramienta política (Hall et al., 2006, 2016), conjuntamente con la negociación colectiva, concertación social y la movilización de trabajadores y trabajadoras de forma colectiva, lo que se ha llamado “efecto sindicato” (Menéndez, Benach, & Vogel, 2008; Ollé-Espluga et al., 2015; Payá Castiblanque & Pizzi, 2020; Walters & Wadsworth, 2014, 2017), para defender el derecho a la salud en el trabajo.

1.1.3 Cambiar las prácticas empresariales de gestión laboral, lagunas empíricas

Las investigaciones realizadas hasta la fecha sugieren que diversos aspectos de las prácticas de gestión laboral, como por ejemplo la cantidad, ordenación y modificación de la jornada laboral, los métodos de trabajo, el diseño del puesto, la relación de empleo, la cantidad de plantilla o la estructura salarial, son características laborales modificables que se encuentran en el origen de las exposiciones psicosociales del trabajo y en el centro de su reducción (Montano, Hoven, & Siegrist, 2014; Roquelaure, 2018; Schnall et al., 2016). Pero en el ámbito académico existen importantes vacíos cuanto a la investigación sobre la relación entre prácticas empresariales de gestión laboral y los riesgos psicosociales, siendo un vasto campo por investigar las características concretas que han de tomar las prácticas empresariales de gestión laboral para ser saludables (LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry, & Landsbergis, 2007; MacDonald, Härenstam, Warren, & Punnett, 2008; Rugulies, 2019). En el mismo sentido, recientemente la OMS alertaba sobre la necesidad de fortalecer la investigación sobre las intervenciones organizativas frente a los riesgos psicosociales laborales para reducir los problemas de salud mental (WHO, 2022). Son precisamente estas lagunas las que justifican la necesidad de investigaciones como las que se desarrollan en esta tesis.

Esta aproximación a los necesarios cambios en las prácticas de gestión laboral para reducir la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo, desde el punto de vista de la prevención en origen de los riesgos laborales en el que se inscribe esta tesis, concuerda con las aproximaciones a las condiciones de trabajo de la teoría de la segmentación, contrastadas desde la sociología del trabajo o la economía laboral (Rubery, 2007). Desde esta perspectiva, las prácticas empresariales de gestión laboral se entienden como un conjunto de acciones a nivel

de empresa que persiguen incorporar, promover, recompensar, usar, desarrollar y mantener o despedir a los trabajadores (por ejemplo, el diseño del proceso de trabajo, los horarios de trabajo, la contratación o los salarios). Las prácticas empresariales de gestión laboral son el resultado de estrategias de gestión usadas para conseguir flexibilidad, disponibilidad, productividad y beneficios de la mano de obra (Prieto, 1991; Recio, 1991). Desde esta perspectiva teórica, las prácticas empresariales de gestión laboral se ven influidas por el contexto económico, institucional y social (características de nivel macro, que determinan la correlación de fuerzas entre capital y trabajo, la distribución de poder) y, a su vez, son factores clave para conformar los escenarios de esos contextos (Cano, 2007; Carrasquer, Recio, & Rodríguez Soler, 2015; Martín-Artiles, Chávez-Molina, & Semenza, 2021; Pérez De Guzmán & Prieto, 2015; Rubery & Piasna, 2016). Además, las prácticas empresariales de gestión laboral varían según ocupación, sexo, edad o etnia, usando, reproduciendo y potenciando las desigualdades sociales (Carrasquer, 2009; Torns, 1999; Torns & Recio, 2012). Desde esta perspectiva teórica, las prácticas empresariales de gestión laboral determinan las condiciones de empleo y trabajo (Findlay, Warhurst, et al., 2017; Martín-Artiles, 1999; Prieto, 1991; Prieto, Arnal, Caprile, & Potrony, 2009) y con ello los riesgos psicosociales del trabajo y la salud, pero desde esta perspectiva tampoco existe un gran número de investigaciones que relacionen las prácticas empresariales de gestión laboral y los riesgos psicosociales o la salud.

Siguiendo los llamamientos a incorporar la “organización del trabajo” a la investigación sobre “salud laboral” (MacDonald et al., 2008; Schnall et al., 2016) y la “salud” a la investigación relativa a la “sociología del trabajo y el empleo” (Carter et al., 2013), el objetivo de esta tesis empírica es avanzar en el conocimiento de la relación entre las prácticas empresariales de gestión laboral relativas a la participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo, en diferentes segmentos de la población asalariada en España, utilizando ambos marcos conceptuales y metodológicos, sabiéndose una pequeña contribución en esta línea. Tal y como plantean Riesco-Sanz y Carrasquer en su examen crítico de la evolución de la sociología del trabajo en España, esta tesis se centra en el análisis de la organización del trabajo y las condiciones de trabajo aparejadas, incardinándose así en las temáticas “tradicionales” de la sociología del trabajo en España, pero hija de su tiempo centrada en lo empírico, lo que ha facilitado un abordaje interdisciplinar del trabajo (Riesco-Sanz & Carrasquer, 2021).

1.2 RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

En el ámbito de la epidemiología laboral, los riesgos psicosociales se han conceptualizado como características de la organización del trabajo que pueden perjudicar la salud de trabajadores y trabajadoras.

1.2.1 Modelos explicativos

Desde los trabajos de Selye de finales de los años 30 del siglo pasado, se han formulado diversos modelos explicativos de la relación entre los riesgos psicosociales del trabajo y la salud (M. Kompier, 2002; Rugulies, 2019). Con todo, las dimensiones de los modelos *demanda-control-apoyo social* (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979) y *desequilibrio esfuerzo-recompensa* (Siegrist, 1996), han sido las más utilizadas para mostrar sus efectos nocivos en la salud, siendo las que más evidencia científica concentran a nivel internacional (Gilbert-Ouimet, Trudel, Brisson, Milot, & Vézina, 2014; Niedhammer, Bertrais, & Witt, 2021). Esta es la razón que fundamenta el uso de dichas dimensiones en la presente tesis, que se inserta en el marco de las investigaciones que quieren avanzar en el conocimiento de los determinantes sociales de la salud, en concreto del ámbito laboral (CSDH, 2008; Donkin et al., 2014).

El modelo *demanda-control-apoyo social* (DCS en sus siglas en inglés) tiene su origen y desarrollo en un contexto social y científico, en Europa y EEUU, de crítica radical a las características centrales del taylorismo (división del trabajo entre diseño y ejecución, parcialización y estandarización del trabajo de ejecución) como fuente de alienación, pérdida de poder contractual individual y colectivo y pérdida de salud derivada de la exposición a los riesgos psicosociales y ergonómicos. Este modelo entronca con los movimientos reivindicativos para la mejora de las condiciones de vida en el trabajo, la humanización del trabajo y la democratización industrial (Johnson, 2008). El modelo *desequilibrio esfuerzo-recompensa* (ERI en sus siglas en inglés) se formula en un contexto neoliberal, de flexibilización *precarizadora* de las condiciones de trabajo, menos reivindicativo. Su foco son las amenazas a la continuidad del empleo y las compensaciones de este (M. Kompier, 2002).

Estos modelos distintos, pero conceptualmente próximos, permiten diferenciar cuatro grandes grupos de factores de riesgo psicosociales del trabajo:

- Las exigencias del trabajo (*demand* en el DCS o *effort* en el ERI): en ambos modelos se refieren a aspectos cuantitativos y concretamente a la cantidad de trabajo en relación con el tiempo disponible para realizarlo; el riesgo para la salud más estudiado es por exceso, son las *altas exigencias cuantitativas*.
- El control en el trabajo (componente específico del modelo DCS): incluye dos subdimensiones, por un lado, el margen de influencia en las decisiones sobre la cotidianidad laboral (*decision authority*), y por otro, las posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos y adquirir nuevos en la realización del trabajo (*skill discretion*); y la evidencia científica lo identifica como el más importante cuanto a la salud y las desigualdades por grupo ocupacional.
- El apoyo social (componente específico del modelo DCS -*social support*): se refiere tanto al aspecto estructural o la posibilidad de relación social en el trabajo, como al aspecto funcional de las relaciones en el trabajo, es decir, recibir o no la ayuda necesaria, tanto de compañeros y compañeras como de superiores, para realizar el trabajo de manera adecuada. El riesgo para la salud es la ausencia o escasez, su defecto, dicho de otra manera, el aislamiento y el *bajo apoyo* instrumental, tanto de superiores como de compañeros/as, siendo este último aspecto, el funcional, el más estudiado.
- La recompensa o compensaciones derivadas del trabajo (componente específico del modelo ERI-*reward*): incluye el salario (justo), la estima (reconocimiento), la estabilidad del empleo y de las condiciones de trabajo y la carrera profesional (control de estatus). Nuevamente el riesgo para la salud es la situación de ausencia o escasez, su defecto (*bajas compensaciones*).

Científicamente, estos riesgos se han estudiado de manera separada, que es como se evalúan en las empresas, y también de manera conjunta. De hecho, la mayor evidencia científica de la que disponemos es sobre la combinación entre altas exigencias y bajo control, que se conceptualiza como "*alta tensión*". Así mismo, también se ha estudiado profusamente la combinación entre altas exigencias y bajas compensaciones, conocida como "*desequilibrio esfuerzo-recompensa*".

1.2.1.1 Límites de los modelos DCS y ERI

Estos dos modelos no cubren todo el espectro de riesgos psicosociales que hoy conocemos. Desde la perspectiva de género son carencias relevantes las exigencias emocionales o el conflicto trabajo-familia. Las *exigencias emocionales* son las exigencias para no involucrarse en

la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en aquellas ocupaciones en las que se prestan servicios a las personas y que pueden comportar la transferencia de sentimientos y emociones, por ejemplo, en circunstancia de sufrimiento y traumáticas. Enfrentarse a esas situaciones requiere expresar emociones que a veces no son genuinamente las sentidas. El riesgo para la salud es la situación de exceso (Vanroelen, Levecque, Moors, Gadeyne, & Louckx, 2009; Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini, & Holz, 2001).

El *conflicto trabajo-familia* cuya conceptualización como riesgo psicosocial laboral es bastante nueva, trata las posibles consecuencias del empleo en el trabajo de cuidados en los hogares. Por un lado, se tiene en cuenta el aumento de las demandas totales de trabajo y las horas de trabajo (doble trabajo). Por otro lado, se considera que implica organizar y gestionar las demandas de los dos espacios, que pueden ser simultáneas (doble presencia). Tanto la doble carga como las exigencias sincrónicas se ha mostrado que pueden provocar conflictos de tiempo y energía a la población asalariada, principalmente mujeres (dada la desigual distribución de tareas doméstico-familiares por género), afectando a su salud y bienestar (Cooklin et al., 2016; Lunau, Bambra, Eikemo, Van Der Wel, & Dragano, 2014; Mortensen et al., 2018).

Otros riesgos psicosociales del trabajo no abordados por estos dos modelos son los relativos a la falta de *justicia*, distinguiendo aspectos distributivos, procedimentales o relacionales (Virtanen & Elovainio, 2018).

Una visión comprensiva de todas las posibles dimensiones de los riesgos psicosociales, con evidencia científica suficiente, es la que propone el instrumento de evaluación y prevención de riesgos psicosociales COPSOQ-ISTAS21 (Burr et al., 2019; Kristensen et al., 2005; Moncada i Lluís, Llorens Serrano, Salas Nicás, Moriña Soler, & Navarro Giné, 2021; Moncada et al., 2014; Pejtersen et al., 2010).

1.2.2 Efectos de la exposición en la salud de la población asalariada

La evidencia científica respecto a la relación entre los riesgos psicosociales del trabajo y la salud es abundante y de gran calidad y cuenta con estudios transversales, longitudinales y mega-investigaciones con grandes bases de datos que descartan fehacientemente el azar en dichas asociaciones (Kivimäki et al., 2019).

Como ejemplificación, mencionar que sólo entre 2010 y 2020 se publicaron 72 revisiones bibliográficas al respecto, cuya meta-revisión con metaanálisis (análisis conjunto de

las bases de datos de estudios longitudinales en las que se fundamentan los artículos evaluados) da cuenta del incremento de las enfermedades cardiovasculares y mentales que puede suponer la exposición a riesgos psicosociales laborales. Seleccionando sólo resultados provenientes de estudios calificados como de alta calidad por las autoras, se concluye que estar expuesta/o a los riesgos psicosociales del trabajo y concretamente, a condiciones de trabajo caracterizadas por altas exigencias cuantitativas y bajas oportunidades de influir, de aplicar habilidades y conocimientos y de adquirir nuevos en la realización de las tareas (conceptualizado como bajo control), aumenta las posibilidades de padecer enfermedades coronarias entre un 17 y un 31% y de padecer depresión en un 77%. Así mismo, si se trabaja expuesta/o a altas exigencias cuantitativas y bajas compensaciones, la posibilidad de padecer enfermedades coronarias podría incrementarse hasta un 19%. Además, trabajar en una situación de alta inseguridad laboral podría aumentar las posibilidades de padecer enfermedades coronarias hasta un 32%, depresión un 61% y ansiedad un 77% (Niedhammer et al., 2021). Estas asociaciones persisten por clase ocupacional y género; es decir, si se trabaja en estas condiciones se podría enfermar se sea hombre o mujer, se ocupe un puesto técnico o de ejecución. A partir de este tipo de evidencias, puede asegurarse fidedignamente, que entre las causas sociales conocidas de las enfermedades cardiovasculares y mentales está la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo. Destaca que una parte importante de estos datos se basa en estudios del consorcio IPD-WORK, cuyo objetivo es estimar de forma fiable las asociaciones de los riesgos psicosociales laborales con la salud, en base a la información de 26 estudios de cohorte de 19 países (Alemania, Australia, Bélgica, Dinamarca, EEUU, Finlandia, Francia, Países Bajos, Suecia y Reino Unido), con datos de más de 600.000 trabajadores y trabajadoras.

Además, la exposición a *bajas posibilidades de desarrollo* (posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos y adquirir nuevos en el trabajo) o a una *baja influencia* en la forma de realizar el trabajo aumentaría un 19,9% la probabilidad de morir por una enfermedad cardiovascular (Taouk, Spittal, Lamontagne, & Milner, 2020). Estos riesgos, concretamente el *bajo apoyo social* y la *alta inseguridad*, también se han relacionado con la ideación del suicidio, y el *bajo control* y el *bajo apoyo social* tanto con el suicidio (Milner, Witt, LaMontagne, & Niedhammer, 2018) como con el consumo de psicotrópicos (Milner, Scovelle, King, & Madsen, 2019).

También se ha mostrado que trabajar a *alta tensión* reduce alrededor de dos años la pérdida de esperanza de vida saludable a partir de los cincuenta años (Magnusson et al., 2018). Es más, los riesgos psicosociales del trabajo se relacionan con los trastornos musculoesqueléticos (Nambiema et al., 2021; Roquelaure et al., 2020) y con muchos otros

trastornos de salud, como son diversas alteraciones de base inmunitaria, gastrointestinales, dermatológicas y endocrinológicas (Moncada & Llorens, 2014). Igualmente, la exposición a riesgos psicosociales se considera como una de las causas más relevantes de absentismo (Niedhammer, Lesuffleur, Memmi, & Chastang, 2017) y presentismo por motivos de salud (d'Errico, Ardito, & Leombruni, 2016), aunque el efecto proximal con más evidencia es sin duda el estrés (Eurofound & EU-OSHA, 2014; Kivimäki, Bartolomucci, & Kawachi, 2022).

En cualquier caso, es importante apuntar que todas estas investigaciones confirman que estos problemas de salud pueden ser minimizados en el ámbito laboral, reduciendo las exposiciones a los riesgos psicosociales, mediante cambios de las prácticas de gestión laboral, es decir, intervenciones a nivel organizativo que limiten las exposiciones psicosociales del trabajo (Li, Landsbergis, Sembajwe, Descatha, & Siegrist, 2022).

1.2.3 Desigualdades de exposición

Numerosos estudios que han utilizado los modelos *demanda-control-apoyo social y esfuerzo-recompensa* han considerado las características sociales de la población trabajadora, mostrando importantes desigualdades en la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo y en la salud en función de la clase ocupacional o el género (Landsbergis, Grzywacz, & LaMontagne, 2014), en concordancia con un mercado de trabajo segmentado, derivado de la implementación desigual de prácticas empresariales de gestión laboral (Rubery, 2007). Así, asalariados y asalariadas en puestos de ejecución presentan una mayor exposición a los riesgos psicosociales relativos a bajos niveles de *control*, *apoyo* y *compensaciones* que los que ocupan puestos técnicos y profesionales. Las desigualdades ocupacionales más acusadas en la exposición son las relativas al bajo *control*, siendo las que más contribuyen a las desigualdades de salud (Schütte, Chastang, Parent-Thirion, Vermeylen, & Niedhammer, 2015; Utzet, Navarro, Llorens, & Moncada, 2015).

Estudios recientes sobre la evolución de los riesgos psicosociales del trabajo en la UE, en Estados Unidos y en España han observado que las desigualdades por grupo ocupacional permanecen en el tiempo. Teniendo en cuenta los datos de la EWCS de 1995 a 2015, los y las trabajadoras asalariadas en puestos de ejecución no sólo estaban expuestos de manera más prevalente a la *alta tensión* (altas exigencias y bajo control) y al *desequilibrio esfuerzo-recompensa*, sino que también experimentaron un aumento más pronunciado de la *alta tensión* que las y los asalariados en puestos profesionales y técnicos durante ese período. La persistencia

del bajo *control* en los puestos de ejecución durante los veinte años estudiados se caracterizó por una disminución de las posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos y adquirir nuevos durante la realización de trabajo y una invariable baja *influencia* en las decisiones sobre cómo realizarlo (Rigó et al., 2021). De manera similar, el *control* del trabajo se mantuvo en niveles altos en los puestos de dirección y profesionales y en niveles bajos (en riesgo) para los puestos de ejecución, atendiendo a los resultados de las encuestas de calidad del trabajo del Instituto Nacional de Seguridad y Salud de EE.UU (NIOSH) realizadas entre 2002 y 2014 (Myers, Govindarajulu, Joseph, & Landsbergis, 2019).

En España, la exposición a riesgos psicosociales del trabajo se caracteriza también por un persistente bajo *control* cuya prevalencia es de las más altas en la UE y la más desigual por grupo ocupacional, una alta *inseguridad* en el empleo y un bajo *apoyo social* (Eurofound, 2019; Utzet et al., 2015). Según uno de los últimos estudios de prevalencia publicados (Utzet, Llorens, Moriña, & Moncada, 2021), antes de la pandemia, en 2016 en España, la exposición al bajo *control* abarcaba al 63% de trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución, la alta *inseguridad* sobre el empleo al 53,6% y el bajo *apoyo* al 49% frente al 28%, 36,7 y 31% respectivamente entre trabajadoras y trabajadores en puestos profesionales y técnicos, mostrando importantes desigualdades de exposición. No se observaron diferencias significativas entre hombres y mujeres en estas dimensiones de los riesgos psicosociales.

En cuanto a las desigualdades de género, las mujeres estarían más expuestas a la *inseguridad* sobre el empleo y al bajo *control* y los hombres al bajo *apoyo social* y al desequilibrio *esfuerzo-recompensa*, según la última revisión bibliográfica sistemática (Campos-Serna et al., 2013). Con todo, atendiendo a sus conclusiones, la investigación sobre las desigualdades de exposición entre hombres y mujeres es inconsistente; aún hoy, casi una década después, lo sigue siendo. Estudios posteriores muestran una mayor exposición de las mujeres al *desequilibrio esfuerzo-recompensa* (Johannessen & Sterud, 2017) o a las altas *exigencias* (Sterud, 2014) o sólo encuentran diferencias en los puestos directivos (Nyberg, Leineweber, & Magnusson Hanson, 2015). Una posible explicación tendría que ver con que las desigualdades de género se estudian habitualmente cruzando los datos por sexo y pasan inadvertidas entre las importantes desigualdades de clase ocupacional. Las desigualdades de género son más visibles cuando se muestran los datos por ocupación y se observa una mayor prevalencia entre las ocupaciones que son una extensión del trabajo doméstico y de cuidados y ampliamente feminizadas (ayudantes de cocina, preparadoras de comida rápida, gerocultoras, trabajadoras en tiendas de alimentación y productos básicos, limpiadoras...), evidenciando las desigualdades de clase y género y la segregación vertical y horizontal de hombres y mujeres en el mercado de trabajo

(Llorens-Serrano C, Navarro A, Salas-Nicás S, & Moncada S, 2021). Cabe añadir que si se estudian las *exigencias emocionales* o el *conflicto trabajo-familia*, en lugar de focalizar en las dimensiones de los modelos DCS y ERI, la fotografía es distinta, siendo las desigualdades entre hombres y mujeres más visibles. Con todo, es necesario dejar apuntado que, como en otros ámbitos, las desigualdades y discriminaciones están infraestudiadas en el campo de la prevención de riesgos psicosociales laborales, tanto las de clase, como las de género, edad o etnia en particular y con más lagunas si nos referimos a una aproximación interseccional (Valero, Martín, Bacigalupe, & Utzet, 2021).

1.3 PRÁCTICAS DE GESTIÓN LABORAL RELATIVAS A LA PARTICIPACIÓN DIRECTA. ALGUNAS DISCUSIONES

Las prácticas de participación directa se entienden en la literatura, tanto sociológica como de salud pública, como prácticas de gestión laboral que implican algún tipo de descentralización en la toma de decisiones desde la dirección hacia las trabajadoras y trabajadores, sin la mediación ejercida por la representación laboral. Las prácticas de participación directa suponen diferentes grados de discrecionalidad o poderes (consulta o delegación) y diferentes ámbitos o alcances (cuestiones operativas o tácticas), características diferenciales que desde un punto de vista teórico se plantean como determinantes de sus efectos en las condiciones de trabajo, dados los distintos niveles de empoderamiento que supondrían (Busck, Knudsen, & Lind, 2010; De Spiegelaere et al., 2019; Poole, Lansbury, & Wailes, 2001; Wilkinson, Gollan, Marchington, & Lewin, 2010). Con todo, la evidencia empírica comparativa ha sido calificada como escasa (Boxall & Winterton, 2018; Gallie, 2013), siendo la relación entre las prácticas de participación directa y las condiciones de trabajo un tema cuyo debate sigue abierto.

1.3.1 Grados de discrecionalidad

Atendiendo al grado de discrecionalidad, es decir, al nivel en el que la dirección permite a trabajadoras y trabajadores tomar parte en las decisiones, la participación directa puede categorizarse como delegación, cuando la dirección confiere la capacidad de decisión, y como consulta, cuando la dirección fomenta que trabajadores y trabajadoras den a conocer sus opiniones, pero se reserva la decisión de implementarlas o rechazarlas. Delegación y consulta pueden usarse simultánea o separadamente, empleándose múltiples fórmulas organizativas

individuales o grupales (círculos de calidad, grupos de expresión, grupos semiautónomos, autogestión...) (Sisson, 2000).

Las prácticas de participación directa delegativa (principalmente grupos de trabajo semiautónomos, pero también la autogestión individual) están en la base de modelos de gestión laboral como el *high involvement management*, la *learning organisation* o el enfoque *sociotécnico*, todos ellos asociados a un empleo más saludable y a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, relacionados con la humanización y democratización del trabajo (Boxall & Macky, 2014; Hampson & Sandberg, 2017; Hasle & Sørensen, 2013; Valeyre et al., 2009). Suponen autonomía del equipo o del individuo para tomar decisiones sobre unas tareas ampliadas y enriquecidas lo que se considera el factor clave para ejercer influencia en el trabajo, para tener más posibilidades de utilizar las habilidades y conocimientos y adquirir nuevas en la realización de las tareas, para aumentar las oportunidades de cooperación si la participación es grupal, y para el reconocimiento como profesional. Por todo ello la participación delegativa es considerada un indicador de calidad del trabajo (Deery, Kolar, & Walsh, 2019; Felstead, Gallie, Green, & Henseke, 2019; Gardell, 1982; Inanc, Zhou, Gallie, Felstead, & Green, 2015).

No obstante, la sociología crítica refiriéndose a la delegación individual entre trabajadores y trabajadoras en puestos técnicos y profesionales, advierte de sus efectos negativos en el contexto del *high performance management*, siendo considerada un vehículo de control ideológico, de persuasión para aceptar decisiones ya tomadas y como resultado un paso más en el proceso disciplinario de trabajo (Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2013; Michel, 2014). En ese marco, el paradigma de la autogestión, a pesar de su apoyo retórico a las necesidades de desarrollo de trabajadores y trabajadoras, implica una autonomía parcial y contradictoria: las y los trabajadores gozan de una considerable discrecionalidad individual en cuanto a la forma de llevar a cabo sus funciones, pero su carga de trabajo es excesiva y su rendimiento está bajo evaluación continua, responsabilizándoles de la consecución de unos objetivos marcados por la dirección de la empresa (Busck et al., 2010; Linhart, 2015; Valdés & Barley, 2016).

Por otro lado, se han estudiado las prácticas de participación directa consultiva como parte del modelo de gestión relativo a la *lean production*, *high performance management* and *new public management*, entendidas como un proceso de apropiación del conocimiento tácito de trabajadores y trabajadoras en competición, transformado después en tareas estandarizadas, fragmentadas y medibles, calificado por ello como neotaylorismo, resultando en exigencias excesivas en términos de esfuerzo y compromiso, aumento de la competitividad entre pares y estándares más intensificados de trabajo, tanto en puestos de ejecución como en puestos profesionales y técnicos (Bambra, Egan, Thomas, Petticrew, & Whitehead, 2007; Carter et al.,

2013; Jensen, Patel, & Messersmith, 2013; Landsbergis et al., 1999; Niepce & Molleman, 1998; Schnall et al., 2016). No obstante, un número considerable de investigaciones de la *lean production* plantean que las prácticas de participación directa, también las consultivas, son cruciales para lograr efectos positivos en las condiciones de trabajo al aplicar este modelo de gestión (Håkansson, Dellve, Waldenström, & Holden, 2017; Hasle, 2014; Hekneby, Benders, & Ingvaldsen, 2021; Huo & Boxall, 2018; Lantz, Hansen, & Antoni, 2015; Ulhassan, von Thiele Schwarz, Thor, & Westerlund, 2014; Westgaard & Winkel, 2011).

En los últimos veinte años en España, desde la sociología crítica, se han abordado las prácticas de participación directa constatando las limitaciones de su implementación como avance de la democracia industrial, en tanto no ha supuesto un reequilibrio de poder entre capital y trabajo. En relación con su utilización en los puestos de ejecución, destacan los estudios cualitativos de Lahera (2004 y 2006) y Fernández Steinko (2001) cuanto a los grupos de trabajo. El primero establece que la participación directa, implementada juntamente con la trazabilidad que suponen las normas ISO, es un nuevo dispositivo disciplinario, que delega y exige responsabilidad a los trabajadores en puestos manuales a la vez que refuerza el poder gerencial de supervisión, de ahí que lo etiquete como taylorismo participativo (Lahera Sánchez, 2004). Con todo, en dos de los cuatro casos estudiados, observa un enriquecimiento del trabajo y una cierta discrecionalidad en el nivel operativo, que suponen una reprofesionalización y mejora de las condiciones de trabajo (Lahera Sánchez, 2006). El segundo, plantea que los efectos de las fórmulas de participación directa en las condiciones de trabajo es una situación abierta, que puede resolverse de manera dispar. Establece que pueden ser espacios para la interacción reflexiva, generando autonomía en la cotidianidad laboral, pero se necesita tiempo y recursos apropiados (formación, información, control sobre el calendario de entrega del bien o servicio y planificación teniendo en cuenta los tiempos realmente necesarios para participar y realizar las tareas) para que no se convierta en una nueva forma de explotación y social-darwinismo (Fernández Steinko, 2001).

Por otra parte, desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales, algunas contribuciones empíricas que utilizan encuestas poblacionales y comparan la situación de las personas trabajadoras a quienes se aplican prácticas de participación directa con las que no, muestran que las prácticas de participación directa tienen el potencial de reducir algunas de las exposiciones a los riesgos psicosociales del trabajo más relevantes como, por ejemplo, el bajo control, fuertemente relacionado con efectos nocivos en la salud. Es decir, se relacionan con unas condiciones de trabajo más saludables, incluso cuando se utilizan prácticas de participación directa consultiva (Llorens et al., 2009).

En cuanto a su uso en los puestos técnicos y profesionales, destacan las aportaciones de Pérez Zapata (2016, 2017, 2019), mostrando la paradoja de la autonomía en el uso de prácticas de participación directa delegativa individual, en contextos caracterizados por una importante sobrecarga e intensificación del trabajo. Estas prácticas son calificadas en sus investigaciones como exigencias de autogestión e individualización que, a partir de mecanismos de control material y simbólico (neo-normativos), enmascaran, como decisiones personales y voluntarias, la rendición de cuentas permanente, la internalización de unas exigencias cuantitativas sin límite y la atomización de los individuos. Así, mediante mecanismos de subjetivación que actúan a nivel identitario, la autonomía es aparente y contradictoria, resultando en un auto-disciplinamiento y empeorando las condiciones de trabajo en estos puestos (Pérez-Zapata, Álvarez Hernández, & Castaño Collado, 2017; Pérez-Zapata, Serrano Pascual, Alvarez-Hernández, & Castaño Collado, 2016). En cambio, las prácticas consultivas relativas a la fijación de los objetivos y las delegativas cuanto a la gestión de la jornada, se asociarían a unas condiciones de trabajo más saludables (Pérez-Zapata, Álvarez Hernández, Castro Revilla, & Lahera Sánchez, 2018).

1.3.2 Ámbitos de participación

En cuanto al alcance de la participación, es decir, los ámbitos sobre los que la dirección cede a trabajadoras y trabajadores la decisión o les consulta, la participación directa puede referirse a cuestiones operativas (es decir, temas relacionados con el puesto de trabajo o la tarea, pertenecientes al desempeño del propio trabajo) o a cuestiones tácticas (es decir, tecnología, calidad del producto o servicio, organización del trabajo, diseño del proceso productivo o de servicio en el área de trabajo y/o con las áreas relacionadas). En cuanto a los contenidos estratégicos (es decir, objetivos de producción o servicio, mercados en los que operar, estrategias de inversión, etc. ...), de los que dependen en mayor medida la definición de las condiciones de trabajo, solo son alcanzables, con dificultades, a partir de la participación representativa y ello con dificultades y son los únicos contenidos que suponen disputar el poder o control empresarial (Busck et al., 2010; De Spiegelaere et al., 2019; R. Hyman, 2016).

Las pocas investigaciones que consideran los ámbitos de participación como elemento de estudio, refieren la delegación a cuestiones operativas y la consulta a cuestiones tácticas, como se refleja por ejemplo, en la tipología utilizada por Eurofound en las preguntas e informes relativos a la EWCS a partir de 2013 (Gallie & Zhou, 2013, 2020). Estas investigaciones desde la perspectiva de la calidad del trabajo (*job quality*), tienen como objeto de estudio las propias prácticas de participación directa (y no los modelos de gestión laboral), y sus resultados sugieren

que tanto la delegación relativa a cuestiones operativas como la consulta cuanto a temas tácticos, tienen como efectos unas mejores condiciones de trabajo (Dhondt, Pot, & Kraan, 2014; Felstead et al., 2019; Gallie, Felstead, Green, & Inanc, 2017; Inanc et al., 2015).

Gallie y Zhou (2020), utilizando datos a nivel europeo, muestran menor intensificación del trabajo, mayor aprendizaje informal y más apoyo de los superiores cuando en las empresas se consulta sobre cuestiones tácticas o se delega sobre las operativas o bien se usan ambas formas de participación directa. Felstead y otros (2019), empleando datos del Reino Unido, constatan que estas prácticas se asocian a una menor exigencia y a una mayor utilización de habilidades y conocimientos y que amortiguan los niveles de agotamiento laboral. Por otra parte, Dhondt y otros (2014), empleando datos de Dinamarca, Irlanda, Países Bajos, Finlandia, Suecia y Reino Unido, muestran que la delegación se asocia a una menor intensificación del trabajo, sin hallar asociación con la consulta, que a su vez se asocia con un mayor bienestar. Finalmente, este tipo de estudios, centrados en las prácticas de participación directa, concluyen que su uso puede reducir las desigualdades de clase ocupacional cuanto a condiciones de trabajo, en tanto que muestran mejores resultados entre los y las trabajadores en puestos de ejecución (Gallie, 2013; Gallie & Zhou, 2020; Inanc et al., 2015; Piasna et al., 2013).

1.3.3 Utilización

Los análisis realizados por Gallie y Zhou (2020) de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS) de 2015 (últimos datos pre-pandemia), obtenidos a partir de una muestra representativa de trabajadores y trabajadoras en los estados miembro de la UE, Noruega y Reino Unido, permiten una aproximación al uso de estas prácticas de gestión laboral, pese a que la mayor parte de resultados provienen de análisis descriptivos bivariados, con importantes limitaciones explicativas. En 2015, delegación y consulta se aplicaban a un 29% de la población trabajadora europea, lo que lleva a los autores a etiquetar su organización del trabajo como de “alta participación”; a otro 20% se le aplicaban prácticas de participación directa delegativa exclusivamente y al 16% prácticas consultivas únicamente. Sin embargo, al 35% de la población trabajadora europea, no se le aplicaban prácticas de participación directa, ni consultivas ni delegativas, situación que se etiqueta como de “baja participación”.

Se reportan diferencias sustanciales entre países, destacando Noruega, Dinamarca y Finlandia, pero también Malta y Países Bajos, con una prevalencia mayor de la “alta participación”, seguidos de Suecia, Bélgica, Francia, Irlanda y Reino Unido con una prevalencia

mayor pero similar a la “baja participación”, estando en el lado opuesto Grecia, Portugal o Chipre, con una proporción muy importante de trabajadores y trabajadoras con “baja participación”. En España, según datos de la misma encuesta, la alta participación abarcaba a un 28% de trabajadores y trabajadoras y la baja participación a un 38%.

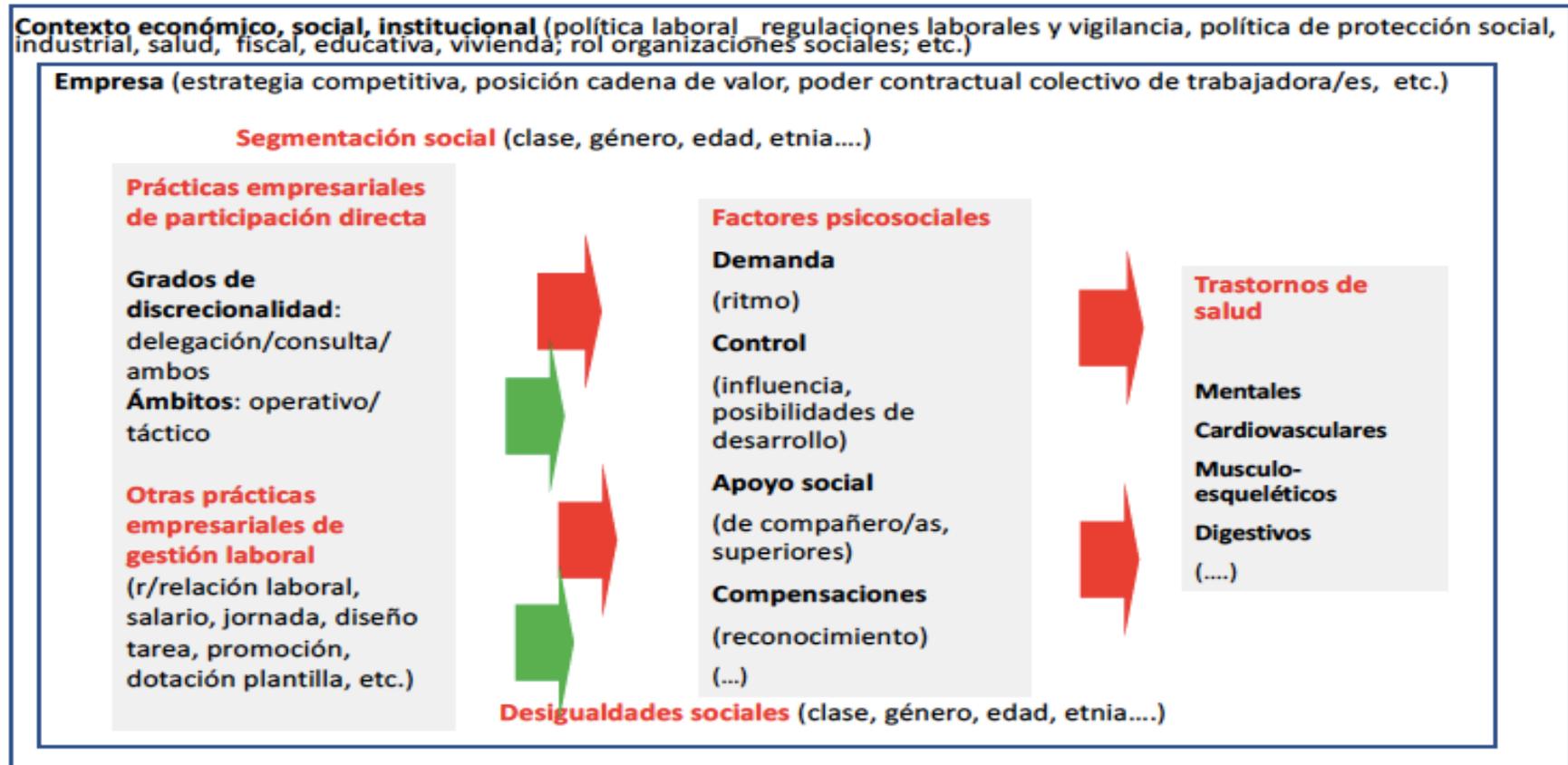
Además del contraste por países, son muy importantes las diferencias por clase ocupacional. Cuanto más alto el puesto de trabajo en la jerarquía ocupacional, más proporción de trabajadores y trabajadoras con “alta participación” y al revés, cuanto más bajo, más prevalencia de la “baja participación”. Mientras al 44% de trabajadores y trabajadoras en puestos profesionales se les aplicaban prácticas de participación directa delegativas y consultivas, esta cifra se reducía al 12% del personal empleado en puestos de operador/a de maquinaria o al 14% en puestos elementales; al contrario, la inaplicación de prácticas de participación delegativa y consultiva aumentaba a un 58% entre trabajadores y trabajadoras en puestos de operador/a de maquinaria o a un 50% en puestos elementales, mientras que esta era la situación para un 20% de personal en puestos profesionales.

Con todo, estos porcentajes indican que no estamos ante características intrínsecas de los puestos de trabajo sino ante un uso desigual de estas prácticas de gestión laboral por puesto de trabajo y ello puede cambiarse. De hecho, los mismos autores, en un informe con datos de la EWCS de 2010 (Gallie & Zhou, 2013), analizando la “alta participación” mostraban que las diferencias entre grupos ocupacionales en la utilización de las prácticas de participación directa eran menores en los países continentales y nórdicos que en el resto de los países. En concreto, el uso de prácticas consultivas y delegativas de manera conjunta era un 140% más frecuente para un trabajador o trabajadora que ocupaba un puesto técnico que para otro u otra que ocupara un puesto no cualificado en un país nórdico, pero dicha frecuencia se elevaba al 250% en los países del sur europeo y a 575% en los del noreste (Estonia, Lituania).

Según el informe realizado con datos de 2015 (Gallie & Zhou, 2020), ni el sexo, ni el tamaño de la empresa serían factores que visualizaban diferencias, pero el tipo de contrato y el sector marcaban importantes disimilitudes en su uso. Mientras entre los y las trabajadores con contrato indefinidos las prevalencias de aplicación (32%) y no aplicación (33%) de prácticas de participación directa eran similares, entre aquellos y aquellas que tenían contrato temporal la prevalencia del uso de prácticas de participación directa era mucho menor (19%) que su inaplicación (44%). Asimismo, la “alta participación” era más prevalente en la educación y los servicios financieros y la “baja participación” en el transporte, la industria manufacturera, la agricultura, el comercio y la hostelería.

Sin embargo, un informe posterior utilizando los mismos datos de la EWCS 2015, cruzando la case ocupacional y el sexo, muestra que las diferencias en la aplicación de prácticas delegativas entre hombres y mujeres son sustanciales en los puestos de ejecución y en la aplicación de prácticas consultivas, las diferencias por sexo son importantes en puestos técnicos y profesionales, siendo menor su uso entre las mujeres (Cabrita, Vanderleyden, Biletta, & Gerstenberger, 2020).

Figura 1. Resumen modelo conceptual.



Fuente: Adaptación de MacDonald LA, Härenstam A, Warren ND, Punnett L (2008: 65), de Landsbergis PA, Grzywacz JG, LaMontagne AD (2014: 57), Schnall P, Dobson M, Landsbergis P (2016: 6) y de Roquelaure Y (2018:41)

1.4 OBJETIVOS, PREGUNTAS Y CONCRECIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO

Esta tesis quiere ser una contribución a algunos de los debates empíricos inconclusos hasta el momento, sobre las relaciones entre las prácticas de participación directa y las condiciones de trabajo.

Desde un punto de vista teórico, para contrastar y discutir adecuadamente sobre los efectos de la participación directa en las condiciones de trabajo, parece indudable la importancia de distinguir entre sus diferentes grados de discrecionalidad (consulta o delegación) y ámbitos (aspectos operativos o tácticos) (Boxall & Winterton, 2018). Sin embargo, existe poca evidencia que permita comparar los impactos de los distintos ámbitos de la participación y se han observado tanto efectos positivos como negativos de la aplicación de prácticas consultivas, delegativas o de su uso conjunto, tal y como se ha mostrado en el epígrafe anterior. Así, en base a la literatura empírica sociológica y de salud pública no se ha concluido sobre sus potencialidades. En consecuencia, la presente tesis tiene como objetivo ampliar la evidencia empírica y contribuir al debate sobre el papel de las características específicas de las prácticas de participación directa en las condiciones de trabajo, desde la perspectiva de la prevención de riesgos psicosociales laborales, hipotetizando impactos distintos según las características que definen las prácticas de participación directa y el riesgo psicosocial del trabajo estudiado.

Otro debate importante en la literatura al que esta tesis quiere contribuir ha sido el de los efectos diferenciales de la aplicación de prácticas empresariales de participación directa entre los distintos segmentos de la población asalariada. Como se ha planteado en el epígrafe anterior, algunos estudios observan mejores condiciones de trabajo asociadas al uso de prácticas de participación directa en puestos de trabajo de ejecución y en puestos técnicos y profesionales, mientras otros muestran lo contrario. Además, el análisis desde la perspectiva de género, o simplemente diferenciando entre hombres y mujeres, está ausente en la mayor parte de investigaciones. Es por estas razones por las que esta tesis tiene como otro de sus objetivos ampliar la evidencia empírica y contribuir al debate sobre el papel de las distintas características de las prácticas de participación directa en las condiciones de trabajo, desde la perspectiva de la prevención de riesgos psicosociales, entre los distintos segmentos de la población asalariada, hipotetizando efectos diversos por grupo ocupacional.

Tal y como se ha observado en el epígrafe anterior, las prácticas de participación directa se han estudiado principalmente junto con otras prácticas de gestión laboral, como parte de la

implementación de un modelo de gestión (*lean, learning, high performance, high involvement management, sociotécnico...*), siendo una minoría las investigaciones centradas en las prácticas de participación directa. Es por este motivo por el que esta tesis empírica pretende contribuir a la discusión focalizándose específicamente en las prácticas de participación directa, para preguntarse si los efectos que la literatura le adjudica le son propios o quizás tienen que ver con las demás prácticas de gestión que las enmarcan en esos modelos de gestión laboral (Findlay, Lindsay, et al., 2017; Lindsay et al., 2014).

Sin embargo, esta tesis no abordará las distintas racionalidades subyacentes a la implementación de las prácticas de participación directa siendo ésta su primera limitación desde el punto de vista teórico. Siguiendo a Fernández Steinko (2001), estas racionalidades podrían resumirse en dos: bien utilizar el potencial creativo de trabajadores y trabajadoras estableciendo estructuras de trabajo grupales para humanizar el trabajo, hacerlo menos alienante, más enriquecido (racionalidad democrática-solidaria) versus aumentar el desempeño, internalizando las exigencias empresariales y haciendo competir a trabajadores y trabajadoras (instrumental-competitiva) (Fernández Steinko, 2001; Knudsen, 1995; Poole et al., 2001). Se trata de una decisión empresarial, pero es más factible encontrar elementos de la racionalidad democrática-solidaria y con ello condiciones de trabajo más saludables, si existe en la empresa representación colectiva de trabajadores y trabajadoras y si ésta ha negociado sobre su introducción (Bourbonnais, Brisson, & Vézina, 2011; Knudsen, Busck, & Lind, 2011; Köhler, 2019; Walters & Wadsworth, 2017). Con todo, la tesis no aborda la participación representativa como objeto de estudio, siendo ésta su segunda limitación. No obstante, se tendrá en cuenta en la parte cualitativa. La participación a través de representantes en la Unión Europea se basa en los derechos de trabajadoras y trabajadores, reconocidos a través de la legislación y la negociación colectiva. Centrarse en la participación representativa permitiría debatir sobre las formas de disputar la distribución del poder, sobre el cuestionamiento de la prerrogativa empresarial, sobre temas estratégicos y sobre la democracia en la empresa, pero requeriría un marco analítico distinto, el de las relaciones laborales (J. Hyman & Mason, 1995; R. Hyman, 2016; Pateman C, 1970). Tampoco abordará otros aspectos relativos al contexto que pueden condicionar las prácticas de participación directa: posición en la cadena de valor, sector de actividad o tamaño de la empresa (Gallie & Zhou, 2020; Pitxer, Sánchez, & Lorente, 2016), ya que el objetivo de esta tesis no es avanzar en la explicación de la utilización de las prácticas de participación directa, sino en la comprensión de sus efectos en las condiciones de trabajo, en términos de prevención de riesgos psicosociales laborales.

Resumiendo, la participación directa se ha investigado mayoritariamente en combinación con otras prácticas de gestión laboral como parte de un modelo de gestión laboral. Sólo algunos estudios la han analizado de manera específica investigando su relación con las condiciones de trabajo, comparando la situación según si se aplica o no y atendiendo a los distintos grados de discrecionalidad (es decir, consulta, delegación o ambos) pero combinando los ámbitos de participación (es decir, la delegación con temas operativos y la consulta como temas tácticos); entre estos, sólo un número limitado han relacionado las prácticas de participación directa con los riesgos psicosociales como indicadores de condiciones de trabajo, distinguiendo por clase ocupacional o sexo; y sólo una parte muy pequeña ha utilizado un instrumento de medida de la exposición validado en el ámbito de la salud laboral. En cuanto a la situación de la investigación en España, las deficiencias identificadas serían las mismas. Se podría añadir que la mayor parte de los pocos estudios relativos a las prácticas de participación directa y sus efectos en las condiciones de trabajo han sido de caso.

En este marco, esta tesis tiene como propósito ampliar la evidencia para suplir esas deficiencias y contribuir al debate sobre las prácticas de gestión laboral relativas a la participación directa, planteándose un objetivo general y cuatro objetivos específicos. Las preguntas, que orientan esta investigación, a las que se quiere dar respuesta con esta tesis, así como las hipótesis que la sustentan, se pueden ver ordenadas por objetivos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Objetivos, preguntas e hipótesis.

Objetivos general y específicos (OE)	Preguntas (P)	Hipótesis (H)	Sub-estudio/ artículo
<p>El objetivo general de esta tesis empírica es avanzar en el conocimiento de los efectos de las prácticas empresariales de gestión laboral relativas a la participación directa en las condiciones de trabajo de la población asalariada en cuanto a los riesgos psicosociales.</p>	<p>Pregunta general: Desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, ¿la aplicación de prácticas de participación directa supondría unas condiciones de trabajo más o menos saludables?</p>	<p>Hipótesis general: Desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, la aplicación de prácticas empresariales de participación directa entre la población asalariada en España supondría tanto condiciones de trabajo más saludables como menos saludables que su no aplicación.</p>	<p>Abordado en los tres sub-estudios.</p>
<p>OE1: Ampliar la evidencia y contribuir al debate sobre el papel que juegan las diferentes características de las prácticas de participación directa (diferentes grados de discrecionalidad y ámbitos de participación) cuanto a sus efectos en las condiciones de trabajo relativas a los riesgos psicosociales.</p>	<p>P1: Desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, ¿los distintos grados de discrecionalidad y los diferentes ámbitos de las prácticas de participación directa supondrían condiciones de trabajo más o menos saludables?</p>	<p>Hipótesis 1: El uso conjunto de prácticas <i>consultivas</i> y <i>delegativas</i>, o la aplicación de prácticas <i>delegativas</i> exclusivamente y si estas incluyen cuestiones <i>tácticas</i>, supondría unas condiciones de trabajo más saludables, en términos de prevención de riesgos psicosociales, entre la población asalariada en España, que la aplicación exclusiva de prácticas de participación directa <i>consultiva</i> o la inclusión de <i>temas operativos</i>.</p>	<p>Abordado en los dos sub-estudios cuantitativos, en el primero en relación con los grados de discrecionalidad y en el segundo teniendo en cuenta también los ámbitos de participación.</p>
<p>OE2: Ampliar la evidencia y contribuir al debate sobre los efectos diferenciales de las distintas características de las prácticas de participación directa según el riesgo psicosocial estudiado.</p>	<p>P2: ¿La aplicación de prácticas de participación directa entre la población asalariada en España se asociaría con una situación más o menos favorable para la salud cuanto a los riesgos psicosociales relativos a las <i>demandas</i>, al <i>control</i>, al <i>apoyo social</i> y a la <i>recompensa</i>?</p>	<p>Hipótesis 2: La aplicación de prácticas empresariales de participación directa podría suponer una mejora en la situación de exposición respecto a los riesgos relativos al <i>control</i> y a la <i>recompensa</i>, pero podría implicar un empeoramiento en las exposiciones relativas a las <i>demandas</i> y al <i>apoyo social</i> entre la población asalariada en España.</p>	<p>Abordado en los dos sub-estudios cuantitativos</p>

Objetivos general y específicos (OE)	Preguntas (P)	Hipótesis (H)	Sub-estudio/ artículo
OE3: Ampliar la evidencia y contribuir al debate sobre los efectos diferenciales de las distintas características de la aplicación de prácticas de participación sobre los distintos riesgos psicosociales según segmento poblacional.	P3. ¿Las relaciones entre las distintas características que puede tomar la aplicación de prácticas de participación directa y los distintos riesgos psicosociales en la población asalariada en España diferirían por estrato ocupacional y género?	Hipótesis 3. En términos de prevención de riesgos psicosociales, la aplicación de prácticas de participación directa en los puestos de ejecución tendría mejores resultados que en los puestos técnicos y profesionales y los mismos resultados entre mujeres que entre hombres.	Respecto al estrato ocupacional abordado en los dos sub-estudios cuantitativos, respecto al género sólo en el primero.
OE4: Ampliar la evidencia y contribuir al debate sobre si los efectos negativos atribuidos a la aplicación de prácticas de participación directa son específicos o tienen que ver con otras prácticas de gestión laboral que las enmarcan.	P4. ¿El empeoramiento de los riesgos psicosociales asociados a las prácticas de participación directa podría deberse a otras prácticas de gestión laboral que las enmarcan?	Hipótesis 4: El empeoramiento de condiciones de trabajo asociado a las prácticas de participación directa podría tener como origen otras prácticas de gestión laboral que las enmarcan.	Abordado en los dos sub-estudios cuantitativos.
OE5 <i>a posteriori</i> (derivado de los resultados de los dos sub-estudios cuantitativos para estudio cualitativo): Ampliar la evidencia y contribuir al debate sobre los efectos de la aplicación de las prácticas de participación directa consultiva en puestos de ejecución.	Pregunta 5 <i>a posteriori</i> (derivada de los resultados de los dos sub-estudios cuantitativos para estudio cualitativo): ¿Cómo podría la aplicación de prácticas de participación directa consultiva asociarse a una mejora en las condiciones de trabajo de trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución, en términos de prevención de riesgos psicosociales?	Abordado en el sub-estudio cualitativo	

En definitiva, la presente tesis pretende ampliar la evidencia empírica sobre el papel de las prácticas de participación directa y en concreto de sus diferentes grados de discrecionalidad (delegación, consulta, ambas) y ámbitos (cuestiones operativa o tácticas) como determinantes sociales de la salud a través de las exposiciones a los distintos riesgos psicosociales del trabajo, entre diferentes segmentos de la población asalariada. Con ello se quiere dar un paso más en el conocimiento de qué características habrían de tener las prácticas empresariales de gestión laboral relativas a la participación directa, para conseguir reducir la exposición a los riesgos psicosociales laborales y con ello mejorar la salud y bienestar de la población trabajadora.

2. MÉTODOS

“Ellos te cuelgan el método en la máquina, tú tienes que hacer esto y así, así y así, sin salirte de ahí... Somos como burras que te ponen aquí y sólo puedes ver eso”

Operaria industria textil (2001)

En este capítulo de la tesis se presenta el diseño de investigación y los procedimientos para la producción, análisis, interpretación y comprensión de los datos e informaciones que la sustentan.

2.1 DISEÑO: MÉTODOS MIXTOS

Esta investigación se ha basado en un diseño de métodos mixtos secuencial emergente, siguiendo los procedimientos establecidos (Creswell & Plano Clark, 2007). La primera etapa fue cuantitativa, su objetivo era estudiar las asociaciones entre las prácticas de gestión laboral relativas a la participación directa y la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo entre la población asalariada en España, aislando el efecto de otras prácticas de gestión laboral relativas al salario, la plantilla, el contrato, la jornada o la promoción, que habitualmente se utilizan juntamente con la participación directa. Se quería establecer el papel y visualizar posibles diferencias, por una parte, entre los distintos grados de discrecionalidad y los distintos ámbitos de participación; por otra, entre distintos riesgos psicosociales del trabajo; y finalmente, si existían desigualdades de clase ocupacional y género. La consecución de dichos fines se consiguió a partir de la realización de dos estudios, utilizando técnicas cuantitativas de producción y análisis de datos, a partir de dos muestras representativas de la población asalariada en España, ya que cada una de las bases de datos permitía acceder a información distinta y complementaria sobre las características de las prácticas de participación directa. La segunda etapa, la cualitativa, tuvo como objetivo comprender resultados inesperados de los dos sub-estudios cuantitativos, en términos de mejora de las condiciones de trabajo asociada al uso

de prácticas de participación directa consultiva, entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. La producción y análisis de las informaciones se realizó utilizando técnicas cualitativas. La investigación de esta tesis quería determinar y caracterizar las asociaciones, pero también comprender las razones que las subyacen.

El diseño de métodos mixtos secuencial permitía integrar las diversas potencialidades de las técnicas cuantitativas y cualitativas, aprovechar las ventajas de ambas aproximaciones para producir un conocimiento más amplio y profundo de los aspectos de la realidad social estudiada. Los métodos cuantitativos permitían caracterizar las relaciones entre las prácticas de gestión laboral y las condiciones de trabajo y aislar elementos particulares para imputarles una contribución específica (a cada característica de las prácticas de gestión laboral en relación con cada riesgo psicosocial), pero tenían límites en cuanto a la interpretación de los resultados, en cuanto a comprender el cómo y el por qué. El uso de métodos cualitativos nos permitió profundizar en la comprensión de los resultados de los métodos cuantitativos y ampliarlos. Se trataba de comprender los mecanismos que subyacían a las asociaciones menos esperadas y proporcionar profundidad en la interpretación. Si se hubiera optado por una aproximación solamente cualitativa, generalizar a partir de la información producida hubiera sido difícil, lo que sí se pudo conseguir con los dos sub-estudios cuantitativos basados en muestras representativas de la población asalariada en España, que por otra parte resultaban limitados. Un único tipo de datos era insuficiente, se buscaba elaborar, mejorar, comprender los resultados de un método, con la información generada por el otro método. Así, se utilizó un diseño de métodos mixtos emergente que buscaba la complementariedad entre los dos tipos de informaciones y análisis (Small, 2011).

El proceso de métodos mixtos secuencial se implementó en cuatro pasos. Durante el primer paso se diseñó y puso en práctica la vertiente cuantitativa, que incluyó la preparación y análisis de datos cuantitativos de dos muestras representativas de la población asalariada en España, que permitían abordar distintos objetivos en el estudio de las asociaciones entre las prácticas de gestión laboral de participación directa y la exposición a riesgos psicosociales del trabajo (ver Tabla 1 en capítulo anterior). En el segundo paso, el punto de conexión de los dos métodos, una vez realizada la discusión de los resultados de la parte cuantitativa, se identificaron aquellos que requerían una explicación adicional, que se emplearon para guiar el desarrollo de la vertiente cualitativa. En concreto, a partir de dichos resultados se desarrolló una nueva pregunta de investigación, se diseñó una muestra intencional y algunos temas para los guiones de las entrevistas a informantes clave y para los grupos focales. Así, la fase cualitativa dependió de los resultados cuantitativos. En el tercer paso, se puso en práctica la fase cualitativa.

Por último, se interpretaron las informaciones conjuntamente, añadiendo una comprensión más profunda a los resultados cuantitativos y en general respecto a nuestra investigación.

2.2 APROXIMACIÓN CUANTITATIVA

La doctoranda participó en el equipo de investigadoras que diseñó, coordinó el trabajo de campo y analizó las dos Encuestas de Riesgos Psicosociales (ERP 2010 y ERP 2016), financiadas por la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales y la Generalitat de Catalunya en 2010 y a través de las convocatorias competitivas del Fondo de Investigación Sanitaria del Instituto de Salud Carlos III en 2012 y 2016 (Navarro et al., 2019; Salas-Nicás, Moncada, Llorens, & Navarro, 2018; Salas-Nicás et al., 2020; Utzet et al., 2014; Utzet, Navarro, Llorens, Muntaner, & Moncada, 2016; Vives et al., 2013; Vives, González, Moncada, Llorens, & Benach, 2015)

Ello permitió tener acceso a los datos de dichas encuestas realizadas a dos muestras representativas de la población asalariada en España, $n=5110$ (2010) y $n=1807$ (2016). Estas encuestas incluían medidas de los riesgos psicosociales laborales, concretamente las dimensiones psicosociales de la versión española del *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ-ISTAS21), un instrumento internacional (Burr et al., 2019; Kristensen et al., 2005; Pejtersen et al., 2010) para la evaluación de estos riesgos del trabajo, validado para su uso entre la población asalariada en España (Moncada i Lluís et al., 2021; Moncada et al., 2014). También contenían medidas de prácticas de gestión laboral, definidas de acuerdo con la conceptualización establecida en un panel de expertos multidisciplinar (sociología, epidemiología, economía y derecho), para el estudio de las asociaciones entre los riesgos psicosociales del trabajo y las prácticas empresariales de gestión laboral, basado en una encuesta anterior, en la que la doctoranda también había participado, la ERP de 2005 (Llorens et al., 2010). Entre estas variables indicadores de las prácticas empresariales de gestión laboral, se encontraban indicadores de prácticas de participación directa. La disponibilidad de parte de los datos de ambas encuestas suponía una oportunidad para el análisis de la relación entre los riesgos psicosociales del trabajo y las prácticas empresariales de participación directa.

Se decidió realizar dos estudios cuantitativos, transversales y de carácter poblacional, uno con cada base de datos (a partir de ahora sub-estudios) que permitían cubrir el objetivo general y los cuatro primeros objetivos específicos (ver Tabla 1 en capítulo anterior). Con los datos de la ERP 2010 se llevó a cabo el primer sub-estudio (o sub-estudio 1) con el que se podían discutir las hipótesis y contestar las preguntas de los objetivos 2, 3, 4 y el 1 parcialmente, en

relación con los grados de discrecionalidad. Con los datos de la ERP 2016 se hizo el segundo sub-estudio (o sub-estudio 2) que permitía discutir las hipótesis y contestar las preguntas de los objetivos 1, 2, 4 y 3 parcialmente, con relación al estrato ocupacional (ver Tabla 1 en capítulo anterior).

2.2.1 Muestras

La encuesta de 2010 se realizó a una muestra representativa de la población asalariada en España (n = 5110). En la Tabla 2 puede verse la descriptiva sociodemográfica de la muestra y su comparación con la de la EPA. El diseño muestral fue polietápico, estratificado por territorio y tamaño del municipio, con las siguientes unidades de muestreo en cada estrato: municipio, sección censal, hogar e individuo. La representatividad se controló mediante la aplicación de cuotas por sexo y edad. Los criterios de elegibilidad requerían que las personas hubieran trabajado durante al menos 1 hora en un trabajo remunerado durante la semana anterior a la entrevista de la encuesta, tuvieran entre 16 y 65 años y vivieran en España. El trabajo de campo se realizó entre julio y octubre de 2010, mediante un cuestionario CAPI, administrado a través de entrevistas personales realizadas por profesionales en el hogar de las y los trabajadores participantes. La participación fue voluntaria, previo consentimiento oral. La tasa de respuesta antes de la sustitución fue del 56%. Para el presente estudio, 99 personas fueron excluidas por trabajar por cuenta propia o por ocupar puestos directivos. Como resultado, el tamaño de la muestra final fue n = 4911. Para más información sobre el trabajo de campo, ver Moncada et al. (2014).

La encuesta de 2016 se administró a una muestra representativa de la población asalariada en España (n = 1.807). En la Tabla 2 puede verse la descriptiva sociodemográfica de la muestra y su comparación con la de la EPA. El diseño muestral fue similar al de 2010, es decir, polietápico, estratificado por territorio y tamaño del municipio, siendo el municipio, la sección censal, el hogar y el individuo las unidades de muestreo en cada estrato. A diferencia de 2010, en 2016 no se aplicaron cuotas, si no que se calcularon a posteriori las ponderaciones muestrales para tener en cuenta la probabilidad de que un/a trabajador/a fuera seleccionado/a según el diseño muestral, y para cumplir con la distribución por sexo y grupo profesional de la población asalariada en España. El trabajo de campo se realizó entre octubre y diciembre de 2016, mediante un cuestionario CAPI, administrado a través de entrevistas personales en el hogar, realizadas por profesionales. La participación fue voluntaria, previo consentimiento oral. La tasa de respuesta antes de la sustitución fue del 70,1%. Los criterios de elegibilidad fueron los mismos que en la encuesta anterior: haber trabajado al menos una hora en un empleo remunerado,

durante la semana anterior a la entrevista, edad entre 16 y 65 años, y residencia en España. Se excluyeron de este estudio catorce personas que ocupaban puestos directivos. Como resultado, el tamaño final de la muestra fue de n=1.793 personas. Para más información sobre el trabajo de campo, ver Moncada et al. (2021).

Tabla 2. Características sociodemográficas de las muestras y comparación con la EPA.

ERP 2010	n		%
	ERP	ERP	EPA (T4, 2009)
Sexo			
Mujeres	2276	44.5	46.1
Hombres	2834	55.5	53.9
Edad			
Menos de 30 años	1058	20.7	22
Entre 30 y 49 años	2885	56.9	58.2
Entre 50 y 65 años	1167	22.9	19.9
Clase ocupacional (CNO-94)			
Directore/as y Gerente/as	49	1	2.7
Técnica/os y profesionales científicos	508	9.9	14.8
Técnico/as y profesionales de apoyo	683	13.4	13.2
Trabajadora/es contables, administrativa/os y empleado/as de oficina	555	10.9	10.9
Trabajadora/es de servicios de restauración, personales, protección y vendedores	1.325	25.9	18.7
Trabajadore/as cualificado/as en el sector en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	95	1.9	1.1
Artesano/as y trabajadore/as cualificados de la industria manufacturera y la construcción	711	13.9	13
Operadore/as de instalaciones y maquinaria, y montadore/as	303	5.9	8.9
Ocupaciones elementales	880	17.2	16.7

ERP 2016	n		%
	ERP	ERP	EPA (T4, 2015)
Sexo			
Mujeres	922	51.02	48.2
Hombres	885	48.98	51.8
Edad			
Menos de 30 años	493	27,3	30.5
Entre 30 y 45 años	528	29,2	28.3
Más de 45 años	786	43,5	41.2
Clase ocupacional (CNO-11)			
Directore/as y Gerente/as	14	0.77	2.49
Técnica/os y profesionales científicos	195	10.79	18.39
Técnico/as y profesionales de apoyo	165	9.13	10.96
Trabajadora/es contables, administrativa/os y empleado/as de oficina	173	9.57	12.21
Trabajadora/es de servicios de restauración, personales, protección y vendedores	512	28.33	21.65
Trabajadore/as cualificado/as en el sector en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	36	1.99	1.15
Artesano/as y trabajadore/as cualificados de la industria manufacturera y la construcción	209	11.57	10.11
Operadore/as de instalaciones y maquinaria, y montadore/as	149	8.25	7.57
Ocupaciones elementales	354	19.59	15.47

2.2.2 Variables y medidas

2.2.2.1 Variables independientes, de ajuste y estratificación

A efectos de esta tesis, con los datos de la ERP 2010 se podía construir un indicador de prácticas de participación directa como variable independiente, que permitía identificar los distintos grados de discrecionalidad en la implementación de prácticas de participación directa (consulta o delegación y su uso conjunto), aunque no permitía distinguir entre los diferentes ámbitos de la participación directa, en tanto que la consulta se refería a temas tácticos y la delegación a temas operativos. Así mismo, la ERP 2010 permitía estratificar la población asalariada en seis grupos ocupacionales, considerando la cualificación de la ocupación. La agrupación de la clase ocupacional se obtuvo a partir de la Clasificación Nacional de Ocupaciones de 1994, que fue reclasificada considerando la cualificación y los requerimientos de gestión de personas de la ocupación, criterios que quedan confundidos con la clasificación original de la CNO y que son importantes cuando nos referimos al ambiente psicosocial del trabajo (Cano & Sánchez, 2011). También se estratificó por sexo.

Con los datos de la ERP 2016, se podía construir un indicador de prácticas de participación directa, como variable independiente, que permitía diferenciar, no sólo entre distintos grados de discrecionalidad (consulta, delegación o ambas) como a partir del construido con los datos de 2010, sino también entre los diferentes ámbitos de participación (aspectos operativos o tácticos). La ERP 2016, dado su menor tamaño, permitía estratificar la población en dos grandes grupos ocupacionales (población asalariada en puestos técnicos y profesionales y población asalariada en puestos de ejecución), a partir de la categorización de la CNO-11 a un dígito (Domingo-Salvany et al., 2013).

En ambos estudios, además de las variables relativas a la participación directa, se pudieron escoger las mismas diez variables relativas a otros cinco ámbitos de gestión laboral (jornada, relación contractual, promoción, salario y dotación de personal) que se consideraron potenciales factores de confusión y se ajustaron en todos los análisis. Estos ajustes permitían abordar el desafío de aislar los efectos de las prácticas de participación directa, de los de otras prácticas de gestión laboral, eliminado su posible efecto distorsionante en la caracterización de la asociación con los riesgos psicosociales del trabajo, obteniendo una estimación más precisa del efecto de nuestra variable de estudio: la participación directa. Ello permitía ir un paso más allá de la mayor parte de estudios sobre participación directa realizados hasta la fecha.

En la Tabla 3 pueden verse las preguntas que son la base de estas variables.

Asimismo, en el primer sub-estudio también se ajustaron el sexo, la edad y la clase ocupacional cuando no se usaban como variable de estratificación y en el segundo, el sexo y la edad se ajustaron en todos los análisis, ya que sólo se estratificó por clase ocupacional. Ello permitía eliminar los efectos relativos a las desigualdades en el mercado de trabajo que no se estaban estudiando.

2.2.2.2 Variables dependientes

En ambos casos, se pudieron seleccionar seis factores de riesgo psicosocial del trabajo (*ritmo, influencia, posibilidades de desarrollo, apoyo de compañeros/as, apoyo de superiores y reconocimiento*) que fueron considerados variables dependientes. Estos se midieron utilizando el COPSOQ-ISTAS21, que como ya se ha mencionado, es un instrumento validado en el campo de la salud laboral para la evaluación de riesgos psicosociales laborales.

Estas variables aseguraban tener indicadores de los componentes centrales de los dos modelos conceptuales más documentados en el área de la Psicología Laboral: “*demanda-control-apoyo social*” de Karasek-Theorell-Johnson y “*desequilibrio esfuerzo-recompensa*” de Siegrist, ya explicados a lo largo del epígrafe 2 del capítulo 1 de esta tesis, en el que se desarrolla la aproximación conceptual a los riesgos psicosociales del ámbito laboral. Ritmo como indicador de “*demanda o esfuerzo*”, influencia y posibilidades de desarrollo como indicadores de los dos componentes del “*control*”, apoyo de compañeros/as y de superiores como indicadores de “*apoyo social*” y reconocimiento como indicador de “*recompensa*”. En la Tabla 3 pueden verse las preguntas que son la base de estas variables.

Cada una de las variables se midió en una escala que comprendía entre dos y cuatro ítems de tipo Likert de 5 puntos, se sumaron las respuestas a las preguntas y se estandarizaron con puntuaciones que iban de 0 a 100. Para el análisis de la base de 2010, se categorizaron las puntuaciones de cada individuo y se establecieron cinco niveles según la distribución teórica en quintiles de cada escala, desde el menos favorable para la salud hasta el más favorable. Para el análisis de la base de 2016, se dicotomizaron las puntuaciones según el primer cuartil de exposición, considerando el 25% (o el más cercano posible) de mayor riesgo como "situación desfavorable para la salud" y el resto como "saludable" para cada dimensión psicosocial del trabajo.

Tabla 3. Preguntas de las variables de estudio.

VARIABLE INDEPENDIENTE (ERP 2010)

Consulta: *En el último año, ¿con qué frecuencia la dirección o sus superiores inmediatos le han consultado sobre cómo mejorar los servicios o productos ofrecidos?*

Delegación: *Habitualmente, ¿quién decide la manera en la que usted realiza sus tareas?*

VARIABLE INDEPENDIENTE (ERP2016)

Participación directa en temas operativos

Consulta: *Habitualmente, ¿sus superiores le consultan sobre cómo mejorar la forma en la que realiza sus tareas?*

Delegación: *Habitualmente, ¿toma usted las decisiones sobre la forma de realizar sus tareas?*

Participación directa en temas tácticos

Consulta: *Habitualmente, ¿sus superiores le consultan sobre la compra de nuevas tecnologías o herramientas?*

Delegación: *Habitualmente, ¿toma usted decisiones sobre la compra de nuevas tecnologías o herramientas?*

VARIABLES DEPENDIENTES (ERP 2010 & ERP 2016)

Exigencias

Ritmo de trabajo: *¿Tiene que trabajar muy rápido? ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?*

Control

Influencia: *¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna? ¿Tiene mucha influencia sobre las decisiones que afectan a su trabajo? ¿Tiene influencia sobre cómo realiza tu trabajo? ¿Tienes influencia sobre qué hace en el trabajo?*

Posibilidades de desarrollo: *¿Su trabajo permite que aprendas cosas nuevas? ¿La realización de su trabajo le da la oportunidad de mejorar sus conocimientos y habilidades? ¿Su trabajo permite que aplique sus habilidades y conocimientos?*

Apoyo social

Apoyo de compañero/as: *¿Recibe ayuda y apoyo de sus compañeros y compañeras en la realización de su trabajo, en caso de necesitarlo? ¿Sus compañeros y compañeras están dispuestos/as a escuchar sus problemas en el trabajo, en caso de necesitarlo? ¿Sus compañeros y compañeras hablan con usted sobre cómo hace su trabajo, en caso de necesitarlo?*

Apoyo de superiores: *¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe/a inmediato/a en la realización de su trabajo, en caso de necesitarlo? ¿Su jefe/a inmediato/a está dispuesto/a a escuchar sus problemas en el trabajo, en caso de necesitarlo? ¿Su jefe/a inmediato/a habla con usted sobre cómo hace su trabajo, en caso de necesitarlo?*

Compensaciones

Reconocimiento: *¿Su trabajo es valorado por la dirección? ¿Recibe un trato justo en su trabajo?*

Tabla 3. Preguntas de las variables de estudio.

VARIABLES DE AJUSTE (ERP 2010 & ERP 2016)

Relación laboral: *¿Qué contrato tiene ahora en esta empresa?*

Antigüedad: *¿Cuánto tiempo en total lleva trabajando para esta empresa?*

Alargamiento de jornada: *¿Con que frecuencia tiene que alargar media hora o más su jornada diaria?*

Adaptabilidad jornada: *¿Tiene influencia sobre su horario laboral?*

Salario cubre necesidades inesperadas: *Su salario actual, ¿permite cubrir los gastos imprevistos de importancia de su hogar?*

Salario justo según rendimiento: *¿Su salario es justo con respecto a su rendimiento laboral?*

Personal suficiente: *Teniendo en cuenta la cantidad de trabajo que tiene que realizar y el tiempo asignado para ello, ¿diría usted que en su departamento/sección falta personal?*

Planificación realista: *Teniendo en cuenta la cantidad de trabajo que tiene que realizar y el tiempo asignado para ello, ¿diría usted que la planificación es realista?*

Promoción basada en favoritismo: *En la empresa, ¿los trabajadores tienen mejores condiciones de trabajo si caen en gracia al responsable/jefe o son enchufados (hijo, amigo, sobrino de...)?*

Promoción basada en disponibilidad: *En la empresa, ¿los trabajadores tienen mejores condiciones de trabajo si están siempre disponibles?*

2.2.3 Técnicas estadísticas

En el primer sub-estudio las asociaciones entre variables se estudiaron aplicando modelos de regresión logística ordinal de categorías adyacentes, calculados con el programa R, para obtener las razones de *odds* (OR), para los quintiles del factor de riesgo psicosocial según las categorías de participación. En el segundo sub-estudio, dado el menor tamaño muestral, se optó por dicotomizar las variables correspondientes a los factores de riesgo psicosocial del trabajo y el análisis se realizó estimando las razones de prevalencia (RP), a partir de modelos ajustados de regresión de Poisson con varianza robusta, mediante el programa STATA.

En el primer sub-estudio, se calcularon 54 modelos de regresión logística ordinal de categorías adyacentes, uno para cada uno de los seis factores psicosociales del trabajo (variables dependientes) y para cada estrato poblacional: toda la población (1), sexo (2) y grupo ocupacional (6). Las asociaciones entre los factores psicosociales laborales y las prácticas de participación directa se estimaron con la OR de categorías adyacentes, es decir, comparando la OR de una categoría con la categoría inmediatamente superior. En otras palabras, para calcular la OR que refleja la distancia entre el peor y el mejor quintil de exposición, la OR se eleva a la cuarta potencia: por ejemplo, una OR igual a 1,48 implicaría en realidad una OR de 4,8 si se quiere comparar el peor y el mejor quintil de exposición. Todas las OR se ajustaron (aOR) por

sexo y/o ocupación, edad y otras diez prácticas de gestión laboral, excepto cuando se utilizaron como variables de estratificación. La significación estadística se evaluó según el p-valor de la OR, fijado en $< 0,001$, que se consideró suficientemente restrictivo.

En el segundo sub-estudio se utilizaron modelos de regresión de Poisson robustos para calcular las RP con el fin de establecer posibles asociaciones entre las diferentes prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo. Los indicadores de prácticas de participación directa se incluyeron como variable independiente (siendo la categoría de referencia la ausencia de participación) y los factores de riesgo psicosociales laborales se incluyeron como variables dependientes. Todos los modelos se ajustaron por las doce variables de control (otras prácticas empresariales de gestión laboral, sexo y edad) y todos los cálculos se estratificaron por grupo ocupacional. Así, se calcularon 24 modelos ajustados, uno para cada uno de los seis factores de riesgo psicosociales del trabajo y para cada uno de los dos estratos (trabajadores y trabajadoras en puestos profesionales y técnicos/ trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución). Todos los análisis se realizaron teniendo en cuenta el diseño de la muestra mediante el comando "svy" del paquete estadístico STATA, versión 12.0. La significación estadística se evaluó según el p-valor de la razón de prevalencia.

2.3 APROXIMACIÓN CUALITATIVA

El desarrollo cualitativo de la tesis tuvo como objetivo comprender los resultados menos esperados y coincidentes de los dos sub-estudios cuantitativos realizados a partir de dos muestras representativas de la población asalariada en España. Concretamente, se pretendía comprender la mejora de las condiciones de trabajo asociada al uso de prácticas de participación directa consultiva, entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. Se llevó a cabo seleccionando tres casos, tres empresas (alimentaria, textil y limpieza viaria) en las que se habían implementado prácticas de participación directa consultiva grupal, entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. Para conocer sus contextos y el proceso de diseño e implementación de las prácticas de participación directa consultiva, se analizó documentación y se realizaron entrevistas semidirigidas a informantes clave. Para comprender la asociación positiva, en términos de situación más favorable para la salud en cuanto a los riesgos psicosociales del trabajo cuando se aplican dichas prácticas, se llevaron a cabo grupos focales con trabajadores y trabajadoras de ejecución, sujetos protagonistas de la situación que se quería

comprender. La interpretación de la información se desarrolló mediante análisis de contenido categorial cualitativo.

2.3.1 El campo, sujetos, selección y acceso

Para desarrollar el trabajo de campo, era necesario entrar a un universo restringido y homogéneo de la población asalariada. Concretamente los sujetos tenían que ser trabajadores y trabajadoras de ejecución a las que se les aplicara prácticas de participación directa consultiva, suponiendo una mejora de sus condiciones de trabajo en términos de prevención de riesgos psicosociales laborales. Quería comprender el cómo de la asociación hallada en los análisis de las dos muestras representativas de la población asalariada en España. Necesitaba informaciones sobre prácticas de gestión laboral y sobre condiciones de trabajo que, sin estar amparadas por el deber de sigilo o protegidas por la ley de protección de datos, no son públicas.

Los contactos profesionales de la doctoranda (trabajadora en ISTAS-CCOO) permitían acceder a empresas sindicalizadas, ello implicaba aumentar la homogeneidad del universo de estudio, pero a su vez me colocaba en la situación que de forma más factible posibilitaba producir información relevante para conseguir el objetivo: comprender y responder a la pregunta de cómo puede la aplicación de prácticas de participación directa consultiva grupal asociarse a una mejora en las condiciones de trabajo en puestos de ejecución, en términos de prevención de riesgos psicosociales laborales. La evidencia del campo de la salud ocupacional muestra que donde existe representación sindicalizada de los trabajadores y trabajadoras, con poder colectivo y de perfil propositivo, la acción preventiva es más frecuente y tiene mejores resultados (Hall et al., 2016; Janetzke & Ertel, 2017; Ollé-Espluga et al., 2015; Payá Castiblanque & Pizzi, 2020; Walters & Wadsworth, 2014, 2017). La evidencia del campo de la sociología muestra que donde existe representación colectiva, participación representativa, es más frecuente el uso de prácticas de participación directa (Gonzalez Menendez, 2011; Lopes, Calapez, & Lopes, 2017) y esta tiene mejores resultados en términos de mejores condiciones de trabajo (Knudsen et al., 2011; Pohler & Luchak, 2014). Así, atendiendo a la evidencia, este perfil sería el caso típico en el que se observa la asociación que pretendía comprender.

Se eligieron tres empresas (alimentaria, textil y limpieza viaria) en las que la representación colectiva sindicalizada negoció la implementación de la participación directa consultiva grupal entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución, moldeándola como medida preventiva frente a los riesgos psicosociales del trabajo. Parafraseando a Fernández

Steinko (2001), ello permitió avanzar en la lógica democrática y solidaria, poniendo los cimientos para evitar posibles efectos negativos ya conocidos (competitividad e intensificación del trabajo). Así, los casos fueron seleccionados por su pertinencia teórica, relevancia empírica y accesibilidad: los sujetos y objetos de estudio estaban presentes y permitían obtener información adecuada para responder a la pregunta, en tanto que me situaba ante el proceso causal de las asociaciones relevantes que pretendía comprender. En esta fase de la investigación se buscaba la profundidad en la comprensión. Se centró en ese único perfil y seguí una replicación literal del mismo (Yin, 2014), de manera secuencial, se empezó por un caso, el del textil, se siguió por el de la industria alimentaria y finalmente el de limpieza viaria. La replicación literal daba más posibilidades de generalizar los hallazgos en relación con el perfil (Verd & Lozares, 2016).

En la Tabla 4 se resumen las características más relevantes de los casos y se pueden observar tanto las que les conferían homogeneidad, que son los criterios de selección comentados hasta ahora, como las que les atribuían heterogeneidad (composición sexuada de la plantilla de ejecución, sector de actividad de la empresa, concreción de la práctica consultiva, plantilla implicada, continuidad en el uso de las prácticas de participación directa). Estos tres casos, que son contextos relevantes de la investigación, se estudiaron a partir de diferentes unidades informativas. Por una parte, los documentos (30 de la alimentaria; 38 del textil y 42 de limpieza viaria) y por otra, las asesoras y la representación legal colectiva de las trabajadoras y trabajadores (delegadas de prevención y presidente/a de comité de empresa). Finalmente, se reunió a 38 trabajadores y trabajadoras (16 operarias de la empresa textil – a partir de ahora *optex*; 18 operarios de la empresa de alimentación _ *opal*; 14 barrenderos y barrenderas de la empresa de limpieza viaria_ *opvi*) para conformar los grupos focales. Sus características en común eran estar empleados y empleadas en puestos de ejecución y haber participado en los dispositivos de participación directa consultiva implementados en sus empresas; la heterogeneidad entre grupos venía conferida por las características ya mencionadas y la intra-grupo, que se consideraba secundaria, tenía que ver con su trabajo en distintas secciones de la empresa. Como limitación de esta fase, plantear que las personas trabajadoras que participaron en los grupos focales fueron incorporadas a partir de un llamamiento, realizado a través de la representación sindical, de manera voluntaria, sin incentivo, regalando su tiempo, por lo que podrían ser las más entusiastas. Ello no se consideró un problema, en tanto que se pretendía comprender resultados positivos (obtenidos en los estudios poblacionales).

Así, el muestreo fue intencional (la selección se hizo siguiendo los criterios de interés de la investigación), además de pragmático (se primó la accesibilidad), y flexible (se situó en el

centro la saturación del discurso) (Patton, 2002). Sus límites se discuten en el epígrafe 4.3. de esta tesis.

Tanto para las entrevistas a informantes clave (asesoras y representantes sindicalizadas de las trabajadoras y trabajadores) como para los grupos focales con trabajadores y trabajadoras, la accesibilidad al campo a través de los contactos profesionales de la doctoranda permitió unos contextos situacionales de confianza, implicación mutua en el desarrollo de la interlocución, profundidad y detalle. Se estableció una relación equilibrada entre familiaridad y profesionalidad, dando protagonismo a los sujetos del campo, pero orientando la interacción, en una escucha neta pero sistemática, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información. En cuanto al marco situacional, tanto las entrevistas como los grupos focales se produjeron bien en el sindicato, bien en la empresa o espacios aledaños para facilitar la accesibilidad, en salas en las que sólo estaban las personas protagonistas de la interlocución y la investigadora; con trabajadoras y trabajadores se intentó crear un ambiente distendido invitando a un tentempié.

Finalmente, hay que añadir que el trabajo de campo en las tres empresas se llevó a cabo cuando el proceso de aplicación de las prácticas consultivas estaba ya asentado.

Tabla 4. Caracterización de los casos.

CARACTERIZACIÓN DE LOS CASOS			
	Alimentación (opal)	Textil (optex)	Limpieza viaria (opvi)
Unidades informativas	Documentos: 30 Asesor sindical: 1 RLT: 1 delegado de prevención; 1 presidente comité de empresa Trabajadores de ejecución: 18 hombres operarios de dos departamentos	Documentos: 38 Asesora sindical: 1 RLT: 2 delegadas de prevención + 1 presidenta comité de empresa Trabajadoras de ejecución: 16 mujeres operarias de distintas secciones y operaciones	Documentos: 42 Asesora sindical: 1 RLT: 2 delegados de prevención + 1 presidente comité de empresa Trabajadores y trabajadoras de ejecución: 7 barrenderas y 7 barrenderos de distintos cuartelillos

Tabla 4. Caracterización de los casos.

CARACTERIZACIÓN DE LOS CASOS			
	Alimentación (opal)	Textil (optex)	Limpieza viaria (opvi)
Propiedad	Familiar	Familiar multinacional extranjera	Multinacional nacional
Plantilla centro	217 trabajadores y trabajadoras	276 trabajadoras y trabajadores	356 trabajadores y trabajadoras
Organización del trabajo pre-intervención en puestos de ejecución (PTE)	Paternalista Autoritaria Diseño individual del puesto	Taylorista: división del trabajo ejecución/diseño/supervisión autoritaria tb; extrema parcelación y estandarización tareas de ejecución Diseño individual puesto	Taylorista: división del trabajo ejecución/diseño/supervisión autoritaria tb; parcelación y estandarización limitada tareas de ejecución Diseño individual puesto
Relación laboral mayoritaria PTE	Indefinida	Indefinida	Indefinida
Antigüedad media PTE	>20 años	>20 años	>15 años
Sexo PTE	Hombres	Mujeres	Hombres
Salario PTE (2018)	+1500 eu	+1200 eu	+ 1700 eu
Poder contractual colectivo PTE	Alto	Alto	Alto
Sindicalismo PTE	Propositivo	Propositivo	Propositivo
Origen/objetivo transformación participativa PTE	Prevención riesgos psicosociales; RLT: bottom-up, endógena	Mejorar calidad y eficiencia; Dirección multinacional; top-down, exógena; RLT: introduce objetivo de prevención riesgos psicosociales	Prevención riesgos psicosociales; RLT: bottom-up, endógena
Procedimiento PTE	Negociado RLT-dirección RLT +SPP: rol observación primera fase Seguimiento implementación CSS	Negociado dirección- RLT RLT: rol observación primera fase Seguimiento implementación: CSS	Negociado RLT-dirección RLT: rol observación todas las reuniones Seguimiento implementación: CSS

2.3.2 Las técnicas de obtención e interpretación de la información

Para conocer el contexto se trabajó en dos fases.

En primer lugar, se analizó la documentación significativa de los casos, especialmente los informes de evaluación y la planificación de la acción preventiva en cuanto a los riesgos psicosociales del trabajo, las actas de comités de seguridad y salud sobre el diseño, implementación y seguimiento de las prácticas de participación directa consultiva y las propuestas y contrapropuestas de la representación laboral y la dirección de las empresas. Todos estos materiales fueron suministrados por y comentados con los contactos de la doctoranda, que además de proporcionar acceso al campo, fueron informantes clave por su posición privilegiada como asesoras en el proceso de negociación e implantación de las prácticas de participación directa consultiva. Este trabajo fue apoyado por entrevistas, llamadas telefónicas y correos electrónicos. No se prepararon guiones, sólo las demandas en términos de información de la investigadora a colegas profesionales, para después ir haciendo preguntas concretas mientras se analizaban los materiales, pegadas a cada uno de los casos, a sus contextos y procesos, preguntas guiadas por el objetivo de la parte cualitativa de la tesis, determinado por los resultados cuantitativos poblacionales y por el marco conceptual.

En segundo lugar, se realizaron y analizaron tres entrevistas semidirigidas grupales (Ruiz Olabuénaga, 2012) a la representación colectiva laboral de las tres empresas, consideradas informantes clave por su protagonismo en la negociación de las formas y características concretas de las prácticas de participación directa consultiva que se aplicaron en cada una de las tres empresas y por el seguimiento de su implementación, en definitiva, por su posición relevante para la consecución de unas mejores condiciones de trabajo. En esta fase se completó la obtención de información sobre el qué y el cómo concreto de las prácticas de participación directa consultiva en cada caso, sobre su proceso de implantación y cambio y las transformaciones respecto a las formas organizativas anteriores, los obstáculos y facilitadores. Se obtuvo así una caracterización exhaustiva de las fórmulas consultivas, de su contexto y procesos. Partíamos de un guion de preguntas elaborado previamente, distinto para cada uno de los tres casos atendiendo a lo trabajado con la documentación, que se aplicó con flexibilidad a lo largo de la interlocución, alterando el orden y la formulación de las preguntas e incorporando nuevas, adaptándonos a las informaciones que nos iban proporcionando los protagonistas en el transcurso de la conversación y solicitando aclaraciones.

La información producida en este paso está resumida someramente en el epígrafe 3.3.2.1 y se utilizó para contextualizar y comprender la información de los grupos focales (resto de epígrafes del apartado 3.3.2).

Ejemplo de guion entrevista semidirigida a informantes clave

Guion entrevista a representantes trabajadores/as en empresa limpieza viaria

- Introducción (presentación de la investigadora y del estudio)
- ¿Podéis describir brevemente la plantilla de vuestro centro de trabajo? ¿cuantos sois? ¿Qué puestos de trabajo son los que ocupan a más trabajadores y trabajadoras?
- ¿Podéis explicarme qué prácticas de gestión laboral se aplican a los puestos de trabajo de viaria y domiciliaria? ¿qué jornada, qué salario, qué tipo de contratos tenéis?
- ¿Por qué decidís meteros en el campo de la prevención de riesgos psicosociales?
- He visto que la participación de la plantilla contestando el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales fue muy alta del 87,4% ¿cómo lo conseguisteis?
- ¿Qué pensasteis cuando visteis el resultado en influencia, en riesgo muy elevado o elevado el 89% de la plantilla? El resto de los factores se situaban muy por detrás con porcentajes mucho menores de exposición que no llegaban al 40%.
- Como medida preventiva propusisteis las reuniones consultivas de equipo, ¿me podéis explicar sus características? (composición, dinámica, duración, substitutiones participantes, respuesta negativa/positiva dirección, implantación cambios)
- Finalmente, ¿qué pudisteis acordar con la dirección de la empresa? (mismos ítems)
- ¿Me podéis explicar su implementación? ¿cómo se llevan a cabo? Por ejemplo, entre las y los peones de viaria... ¿cómo es el procedimiento? (¿quién participa en las reuniones? ¿quién marca los temas? ¿cuánto duran? ¿cada cuándo se hacen? ¿cómo se convocan? ¿cuándo se cierra un tema? ¿qué se considera propuesta, cuantos trabajadores y trabajadoras tienen que estar de acuerdo? ¿cómo se hace llegar la respuesta de la dirección? ¿cómo se hace para implementar las propuestas aceptadas? ¿cuál es vuestro papel?)
- Lleváis 15 meses desde su puesta en marcha, ¿qué diríais que ha cambiado con estas reuniones? ¿Qué condiciones de trabajo han cambiado para las y los peones de viaria?
- ¿Cuáles diríais que han sido los mayores obstáculos y facilitadores en su implementación?
- ¿Si tuvierais que aconsejar a otros delegados para la negociación de este cambio organizativo, qué les diríais?

Para el nivel de puesto de trabajo, se realizaron y analizaron seis entrevistas en grupo, dos por caso (Verd & Lozares, 2016), con trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. El objetivo era comprender los hallazgos obtenidos en la fase cuantitativa, las asociaciones entre la implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal y la mejora de condiciones de trabajo, en términos de exposición a riesgos psicosociales laborales, a través de las propias experiencias de estos y estas trabajadoras. Interesaba producir información detallada, amplia y profunda de la mano de los y las protagonistas. Los grupos focales permitían hacer partícipes a distintas voces, sujetas a la aplicación de prácticas de participación directa consultiva grupal, sobre sus condiciones de trabajo, en una dinámica de interacción abierta, buscando la conversación intra-grupo para obtener un resultado fruto de la dinámica colectiva, pero en la que también tuvieran espacio los diferentes pareceres y los matices. Se trataba de crear un espacio para reflexionar sobre el cómo de las condiciones de trabajo derivadas de la aplicación de la consulta grupal, compartiendo y comparando el proceso y resultado de una experiencia de gestión laboral común, la consulta grupal.

La producción de información en todos los grupos focales se generó a partir de una pregunta muy abierta, que, dada la experiencia en el campo de la prevención de riesgos psicosociales laborales de la doctoranda, sabía que funcionaba para que trabajadores y trabajadoras de ejecución hablaran de esas condiciones de trabajo. Se buscaba lo que era importante y significativo para las trabajadoras, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que estas ven, clasifican y experimentan la realidad de su trabajo en torno a las fórmulas de participación directa consultiva grupal, su definición tanto personal como grupal de la situación. Se pretendía hacer emerger el relato sobre las relaciones entre la implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal y las condiciones de trabajo, narrado por las mismas personas que las habían experimentado y desde su punto de vista. El grupo focal era el contexto en el que se elaboraba ese relato a partir del cual se quería comprender desde la perspectiva de las y los informantes, se quería conocer el sentido que tenía para las trabajadoras y trabajadores (Ruiz Olabuénaga, 1996). Primó la lógica procesual del grupo. Se habían preparado temas como nevera para relanzar la discusión en caso necesario y la moderadora, al ser experta en el área, improvisó la forma de las preguntas al hilo de las concreciones que realizaron las trabajadoras. Se hicieron preguntas específicas para pedir alguna aclaración o cuando las trabajadoras no habían abordado alguno de los riesgos psicosociales estudiados (influencia, posibilidades de aplicar y desarrollar habilidades y conocimientos, apoyo de compañeros/as, apoyo de superiores, ritmo de trabajo). En todos los casos se produjo un diálogo entre las participantes, con muy pocas intervenciones de la

moderadora. Se esperó a que la discusión finalizara de forma “natural”, cuando las posiciones habían quedado fijadas y todos los temas relevantes tratados. La doctoranda desarrolló el papel de moderadora.

Ejemplo de guion de los grupos focales a trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución

Presentación tipo _ GF textil

Antes de empezar os quiero **agradecer** vuestra asistencia y el haber decidido dedicar vuestro tiempo a este estudio sobre métodos de trabajo. Soy Clara, del instituto sindical de trabajo ambiente y salud, de CCOO, asesora en temas de organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales, pero estoy aquí como doctoranda, por la investigación de mi doctorado. Es por eso por lo que os he convocado a esta reunión.

El objetivo en la próxima hora y media es **hablar de vuestra experiencia en los círculos de calidad**, para que digáis **lo qué pensáis, vuestras opiniones**, discutáis sobre lo que consideréis, como si estuviéramos en una mesa redonda. Las reflexiones que hagáis hoy aquí, con vosotras como protagonistas, **formarán parte de un estudio sobre condiciones de trabajo**. Haré más reuniones como esta en otras empresas. En vuestro caso me interesa **hablar sobre lo qué cambia y lo que no cambia, de vuestras condiciones de trabajo, al aplicarse los círculos de calidad**.

Os voy a grabar porque es **imposible tomar nota de todas las aportaciones que vais a hacer**, pero quiero dejar claro que todo lo que aquí se hable es **anónimo y confidencial** y sólo lo voy a usar a **efectos de este estudio, para mi tesis**. Al participar me dais **vuestro consentimiento para usar esta información para el estudio y algunas cosas concretas que digáis puede que las use como ejemplos cuando quiera ilustrar algunas conclusiones en la tesis**, pero siempre de manera anónima. Probablemente también publicaré alguna parte en alguna revista científica.

Cuando habléis por primera vez os pido que os presentéis con vuestro nombre de pila y el puesto de trabajo actual (qué operación haces). Ahora lanzaré una pregunta y podéis ir hablando sin solaparos, para que os entienda cuando escuche la grabación. No hace falta que pidáis la palabra, sólo que intervengáis cuando la otra persona haya acabado. Todas las opiniones son igualmente válidas, podéis estar de acuerdo o en desacuerdo. Yo haré de moderadora y sólo intervendré si no entiendo algo, en ese caso os preguntaré o pediré que pongáis ejemplos, o si veo que algún tema que me interesa no se ha tocado. ¿Alguna quiere hacer algún comentario? Empezamos...

Ejemplo de guion de los grupos focales a trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución

GUIÓN tipo_GF textil

1. ¿Qué es lo que os ha gustado y lo que no os ha gustado de los círculos de calidad?

Vamos a empezar por lo que os gusta

Nevera:

- salir de la rutina diaria,
- aplicar habilidades y conocimientos,
- aprender cosas nuevas: ¿operaciones relacionadas?
- participar en el diseño de los métodos de trabajo, mejorarlos, cambiarlos: hilvanar de manera diferente, usar un patrón...
- cambiar cosas del proceso de trabajo: identificar tejido dificultoso, controlar mejor la llegada del corte, poner operaciones anteriores a delanteros en una misma cadena ...
- participar en la mejora de la prenda?
- influir/decidir?: participar? Ser consultada?
- el trabajo en grupo, con otras compañeras, poderse ayudar en el círculo, después
- El reconocimiento de vuestros saberes como profesionales? Sentirse valorada

2. Si lo comparáis con el día a día en vuestra operación, ¿qué destacaríais cómo lo más diferente? Lo más parecido?

Nevera:

- Puedes pensar sobre tu trabajo, proponer, es creativo
- Trabajo en equipo
- No estar pendiente del tiempo
- No es repetitivo
- Te escuchan...

3. ¿Qué es lo que menos os gusta de los círculos de calidad....? ¿en qué os ha perjudicado?

Nevera

- Implica que luego tenéis que trabajar más deprisa, tenéis más carga de trabajo....?
- No siempre se aplica lo que proponéis?, no se aplica bien, como lo habéis propuesto vosotras?
- No hay retorno de lo que proponéis? Justificar la no implementación de lo propuesto?
- Se genera competitividad entre trabajadoras? Favoritas?

Para interpretar los textos producidos a partir de los grupos focales se desarrolló un análisis de contenido categorial cualitativo (Verd & Lozares, 2016) para. Las unidades de registro fueron párrafos con sentido, que se categorizaron siguiendo una lógica deductiva, guiada por el marco conceptual inicial, pero abierta al campo, cuanto a nuevas categorías que permitieran comprender el cómo de la asociación positiva hallada en los resultados poblacionales cuantitativos. En el epígrafe 3.3.2 de esta tesis se presenta el resumen final de dichas categorizaciones, al que se añade un recortado de citas a modo ilustrativo.

Se realizó en cuatro pasos un análisis focalizado en *lo-que-el-texto-dice*, como intermediario entre los hechos y la persona investigadora.

La primera actividad del análisis se llevó a cabo a partir de la escucha y categorización de los registros sonoros, para después transcribir aquellas unidades de registro que tenían un alto valor referencial. Esta primera categorización se realizó interpretando el texto con la guía de las categorías provenientes de los dos modelos de la Psicociología que conformaban nuestro marco teórico. Así, se dotaba de reflexión teórica a las construcciones discursivas realizadas por las y los trabajadores protagonistas. Este primer paso se acabó agrupando todas las unidades de registro referidas a cada uno de los distintos riesgos psicosociales del trabajo.

La segunda actividad en el análisis implicó una re-lectura abierta al campo de cada una de esas agrupaciones de registros por riesgo psicosocial. En ese momento se buscaban patrones que resumiesen las características de las prácticas de participación directa consultiva, identificando su relación con una situación favorable para la salud en cuanto a los riesgos psicosociales del trabajo. Se trataba de identificar y categorizar el cómo la consulta grupal se relacionaba con una mejora de las condiciones de trabajo. Este análisis para cada riesgo psicosocial del trabajo, lo centramos en cada uno de los casos, como modo de preservar la integridad y la articulación de las diferentes características observadas. La comparación entre los patrones en cuanto al cómo, observados en cada caso y cada riesgo, aumentaba la posibilidad de generalizar en la investigación, puesto que permitía valorar hasta que punto los hallazgos se asociaban a las características específicas de cada caso o tenían un carácter más general. Situando empíricamente e interpretando teóricamente la información, construimos los resultados que fueron resumidos para presentarlos como redactado, acompañados de una selección de segmentos de texto relevantes para ejemplificar los argumentos que se defienden y reforzar la explicación ofrecida (ver epígrafe 3.3.2 de esta tesis).

En el tercer paso, juntamente con los resultados cuantitativos, las informaciones cualitativas fueron de nuevo impregnadas de una lectura teórica, discutidas de manera conjunta, en profundidad, con literatura referente a las categorías emergidas del campo, siguiendo una lógica deductiva-inductiva-deductiva (ver epígrafe 4.2 de esta tesis). Finalmente, se sumó un cuarto paso reflexivo en el que se discutieron las limitaciones y fortalezas, activando todos los mecanismos de intuición, empatía y sintonía situacional, teniendo en cuenta el contexto y concluyendo sobre los resultados (ver epígrafes 4.3 y 4.4 de esta tesis).

3. RESULTADOS

“Allí era: esto se hace así porque lo digo yo y punto. A subir con un toro y un tren por la tontería de un encargado. Íbamos mucho peor y llevábamos así 9 años”

Operario industria alimentaria (2009)

En este capítulo de la tesis se presentan los resultados de los tres sub-estudios publicados en los tres artículos correspondientes.

3.1 SUB-ESTUDIO 1: ¿PARA BIEN O PARA MAL? PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DIRECTA Y RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO

Llorens C, Navarro A, Salas-Nicás S, Utzet M, Moncada S. (2019). For better or for worse? Psychosocial work environment and direct participation practices. *Safety Science*, 116:78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.028>

3.1.1 Resumen

Objetivo: Explorar la relación entre las prácticas de gestión laboral relativas a la participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo en la población asalariada; examinar si esta relación varía según grupo ocupacional y sexo.

Métodos: En base a los datos de una encuesta representativa de la población asalariada en España (n=4911), que contenía la versión española del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ-ISTAS21), se ajustaron 54 modelos de regresión logística ordinal de categorías adyacentes para evaluar con razones de *odds* (OR) las asociaciones entre los riesgos psicosociales del trabajo y las prácticas de participación directa.

Resultados: Las prácticas de participación directa se asociaron significativamente a una situación más favorable para la salud en los factores de riesgo psicosociales del trabajo relativos al control,

el apoyo social y las compensaciones, después de ajustar por diez indicadores de otras prácticas de gestión laboral (jornada, relación contractual, promoción, salario y plantilla) y tres características socioeconómicas (grupo ocupacional, sexo y edad). No se observó ninguna asociación con el indicador de exigencias del trabajo. Cuando se utilizaron de manera conjunta, las prácticas de participación directa delegativa y consultiva obtuvieron asociaciones más frecuentes e intensas que cuando se utilizaron por separado. Estratificando la población asalariada por sexo y grupo ocupacional, se observaron asociaciones en todos los estratos excepto para trabajadoras y trabajadores en puestos de supervisión y técnicos superiores.

Conclusiones: Las prácticas de participación directa se asocian a una situación más favorable para la salud respecto a los riesgos psicosociales del trabajo. Así, las prácticas de participación directa parecen ser componentes válidos para las intervenciones preventivas en el lugar de trabajo, y pueden contribuir a reducir las desigualdades en materia de salud laboral.

3.1.2 Resultados

Los indicadores de los factores psicosociales relativos al control, al apoyo social y a las compensaciones se asociaron de forma significativa a las prácticas de participación directa estudiadas, después de ajustar por otras diez variables indicadores de prácticas empresariales de gestión laboral (relativas a la jornada laboral, al tipo de contrato, al salario, a la promoción y a la dotación de personal), una socioeconómica (grupo ocupacional) y dos variables sociodemográficas (sexo y edad). Así mismo, las asociaciones observadas siempre fueron positivas: el uso de prácticas empresariales de participación directa se relacionó con una situación más favorable para la salud en los factores psicosociales del trabajo relativos al control, apoyo social y compensaciones. Sin embargo, no se observaron asociaciones entre las prácticas empresariales de participación directa y el factor relativo a las exigencias (*ritmo*).

En los análisis llevados a cabo con toda la población asalariada, *la influencia, las posibilidades de desarrollo, el apoyo social de compañeros y compañeras y de superiores y el reconocimiento* (ver Tabla 6), mostraron asociaciones significativas y positivas (más saludables) con las prácticas empresariales de participación directa estudiadas (consulta, delegación, ambas): 14 asociaciones de 18 posibles, OR ($p < 0.001$) que van desde 1,67 a 1,11.

Cuando se estratificó la población según sexo (ver Tabla 6), cabe destacar que las asociaciones significativas estadísticamente, esto es $p < 0,001$, todas ellas positivas para la salud, fueron siempre más intensas entre las mujeres (OR que van desde 1,37 a 1,83) que entre los hombres (OR que van desde 1,22 a 1,64). En ambos casos se observaron 10 asociaciones de

entre 18 posibles, las mismas para hombres y mujeres, con la excepción de la existencia de asociación entre delegación e influencia sólo entre las mujeres y de delegación y posibilidades de desarrollo sólo entre los hombres.

Al estratificar la población por grupo ocupacional, entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución (descualificado, semicualificado y cualificado) y técnico/a de apoyo se observaron asociaciones positivas, es decir, favorables para la salud, entre la aplicación de prácticas de participación directa y los factores de riesgo psicosociales laborales (ver Tabla 7). En los puestos técnicos superiores o de supervisores/as, las asociaciones no fueron estadísticamente significativas. Así mismo, en los estratos ocupacionales en los que se observaron asociaciones significativas y positivas, estas fueron menos frecuentes que entre la población asalariada tomada en su conjunto, aunque la mayoría de las veces la intensidad de la asociación fue mayor.

Tal y como se observa en la Tabla 7, en los estratos de trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución se observó un mayor número de asociaciones (9 de 18 en los 3 estratos) que en los puestos técnicos de apoyo (5 de 18). En estos cuatro estratos ocupacionales, la *influencia* (ORs ($p < 0.001$) que van desde 1,75 a 1,36), las *posibilidades de desarrollo* (ORs que van desde 2,01 a 1,37) y el *apoyo social de los superiores* (ORs que van desde 1,96 a 1,42) fueron los factores psicosociales laborales que mostraron asociaciones positivas para la salud más numerosas e intensas con las distintas prácticas de participación directa. Entre la población asalariada en los tres estratos de puestos de ejecución, las prácticas participativas también se asociaron al *reconocimiento* (OR que van desde 1,32 a 1,52) y al *apoyo de compañero/as* (OR que van desde 1,18 a 1,48).

Desde el punto de vista de las prácticas de participación directa (Tablas 6 y 7), destaca como relevante que el uso combinado de prácticas delegativas y consultivas obtuvo asociaciones más frecuentes (32 de 54) e intensas con los factores psicosociales del trabajo que su uso por separado y ello tanto en los análisis llevados a cabo con toda la población, como en los que ésta se ha estratificado.

Cuando las prácticas consultivas y delegativas se usan por separado, el número de asociaciones con los factores psicosociales del trabajo y su intensidad fue mayor cuando se aplicaron prácticas de participación directa consultiva (22 asociaciones cuando se emplea la consulta frente a 12 cuando se emplea la delegación de 54). Finalmente, observar que el uso de prácticas de delegación en ninguno de los modelos se asoció con la dimensión de apoyo social de compañero/as y sólo en un caso con la dimensión de apoyo de superiores.

Tabla 6. Resultados sub-estudio 1. Asociaciones (ORa) entre prácticas de participación directa y factores psicosociales. Población asalariada total y estratificada por sexo.

		Total ORa	Mujer ORa	Hombre ORa
Exigencias	Ritmo			
	Delegación	1.00	1.00	1.00
	Consulta	0.95	0.94	0.95
	Delegación +Consulta	0.92	0.96	0.90
Control	Influencia			
	Delegación	1.46	1.59	1.37
	Consulta	1.35	1.54	1.22
	Delegación +Consulta	1.67	1.83	1.55
	Posibilidades de desarrollo			
	Delegación	1.18	1.06	1.28
	Consulta	1.46	1.37	1.35
Delegación +Consulta	1.52	1.68	1.64	
Apoyo social	Apoyo de compañero/as			
	Delegación	1.00	1.02	1.00
	Consulta	1.35	1.48	1.28
	Delegación +Consulta	1.36	1.41	1.33
	Apoyo de superiores			
	Delegación	1.11	1.14	1.08
	Consulta	1.61	1.67	1.56
Delegación +Consulta	1.58	1.6	1.58	
Compensaciones	Reconocimiento			
	Delegación	1.13	1.12	1.13
	Consulta	1.30	1.32	1.27
	Delegación +Consulta	1.41	1.41	1.41

Las asociaciones se han estimado con OR de categorías adyacentes. Están ajustadas por otras diez prácticas de gestión laboral (jornada, relación contractual, promoción, salario y dotación de personal), ocupación y edad; **negrita indica p<0.001**; la categoría de referencia es "sin aplicación de prácticas de participación directa"

Tabla 7. Resultados sub-estudio 1. Asociaciones (ORa) entre prácticas de participación directa y factores psicosociales. Población asalariada estratificada por puesto.

	Ejecución des-cualificado ORa	Ejecución semi-cualificado ORa	Ejecución cualificado ORa	Super-visión ORa	Técnico de apoyo ORa	Técnico superior ORa
EXIGENCIAS						
Ritmo						
Delegación	1.03	0.96	1.03	0.70	1.00	1.24
Consulta	1.00	0.97	0.96	0.47	0.66	3.11
Delegación + Consulta	1.01	0.9	0.93	0.70	0.90	0.87
CONTROL						
Influencia						
Delegación	1.56	1.64	1.36	1.34	1.60	1.14
Consulta	1.3	1.47	1.16	1.72	1.35	0.90
Delegación + Consulta	1.58	1.70	1.62	2.00	1.75	1.19
Posibilidades de desarrollo						
Delegación	1.18	1.05	1.25	1.19	1.62	1.10
Consulta	1.45	1.21	1.45	1.25	2.83	1.68
Delegación + Consulta	1.90	1.37	1.61	1.64	2.01	1.85
APOYO SOCIAL						
Apoyo de compañero/as						
Delegación	1.05	1.04	0.94	0.91	0.98	0.96
Consulta	1.45	1.48	1.18	1.61	1.86	1.43
Delegación + Consulta	1.40	1.40	1.26	1.75	1.54	0.92
Apoyo de superiores						
Delegación	1.16	1.12	1.05	1.30	1.10	0.66
Consulta	1.51	1.96	1.44	1.80	1.97	0.99
Delegación + Consulta	1.42	1.75	1.55	2.09	1.60	0.76
COMPENSACIONES						
Reconocimiento						
Delegación	1.27	1.04	1.10	1.03	1.18	0.55
Consulta	1.32	1.20	1.24	1.14	1.80	1.35
Delegación + Consulta	1.52	1.45	1.41	1.39	1.47	0.90
Las asociaciones se han estimado con OR de categorías adyacentes. Están ajustadas por otras diez prácticas de gestión laboral (jornada, relación contractual, promoción, salario y dotación de personal), sexo y edad; negrita indica p<0.001 ; la categoría de referencia es "sin aplicación de prácticas de participación directa"						

3.2 SUB-ESTUDIO 2: DELEGACIÓN Y CONSULTA SOBRE TEMAS OPERATIVOS Y TÁCTICOS. ¿DISTINTAS POTENCIALIDADES EN CUANTO A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO?

Llorens-Serrano C, Salas-Nicás S, Navarro-Giné A, Moncada Lluís S. (2022). Delegation and consultation on operational and tactical issues: Any difference in their potentialities for a healthier psychosocial work environment? *American Journal of Industrial Medicine*, 65 (10): 769-821. <https://doi.org/10.1002/ajim.23414>

3.2.1 Resumen

Antecedentes: A pesar del creciente número de estudios sobre prácticas empresariales de gestión laboral de participación directa, el conocimiento sobre el papel que juegan sus características (grados de discrecionalidad y ámbitos de participación), en su relación con los riesgos psicosociales del trabajo, es limitado.

Métodos: Estudio transversal sobre la relación entre las prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo (medidos mediante el COPSOQ-ISTAS21 v3), en una muestra representativa de la población asalariada en España (n=1807). Se calcularon razones de prevalencia (PR) mediante modelos de regresión de Poisson ajustados, controlados por otras diez prácticas de gestión laboral, sexo y edad y estratificados por grupo ocupacional.

Resultados: El uso de la participación directa se asoció de forma consistente con una situación más saludable en relación con los factores de riesgo psicosociales del trabajo (más frecuentemente entre las trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, que presentaron el doble de asociaciones positivas que las trabajadoras y trabajadores en puestos profesionales y técnicos y de mayor intensidad, mayormente en relación con los factores relativos al control y apoyo social) o fue inocuo (sobre todo entre trabajadores y trabajadoras en puestos profesionales y técnicos y en relación con el ritmo de trabajo). Se observaron asociaciones, siempre indicando una situación más favorable para la salud, de manera más frecuente e intensa cuando la consulta y la delegación se utilizaron de forma combinada. Si se aplicaban por separado, la consulta obtuvo mejores resultados entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución y la delegación entre la población asalariada en puestos profesionales y técnicos. Los distintos ámbitos de participación no marcaron grandes diferencias en los resultados entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución, mientras que los resultados fueron

mejores si la participación era sobre temas tácticos entre trabajadores y trabajadoras en puestos profesionales y técnicos.

Conclusiones: La participación directa podría ser una intervención útil a nivel de empresa para reducir los riesgos psicosociales laborales entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución y consecuentemente disminuir las enfermedades asociadas y las desigualdades de exposición y de salud.

3.2.2 Resultados

3.2.2.1 Análisis descriptivo

La tabla 8 muestra las características de la población de estudio en relación con las principales variables de interés (de ajuste, independientes y dependientes) en función de la clase ocupacional (asalariados/as en puestos de ejecución vs asalariados/as en puestos profesionales y técnicos).

El 57.4% de la muestra trabajaba en puestos de ejecución, casi 15 puntos porcentuales más que la población en puestos profesionales y técnicos (42.6%). En los puestos de ejecución, el porcentaje de mujeres era mayor (56.7%), mientras que en los puestos profesionales y técnicos, fue más alto el porcentaje de hombres (55.8%).

Atendiendo a la variable dependiente, comparando la situación de exposición entre ambas clases ocupacionales, las exposiciones a riesgos psicosociales del trabajo fueron más desfavorables para la población asalariada en puestos de ejecución, con la excepción del ritmo de trabajo, para el que no hubo diferencias significativas. La baja influencia, las bajas posibilidades de desarrollo y el bajo reconocimiento fueron notablemente más frecuentes entre los puestos de ejecución que entre profesionales y técnicos (45.5, 45, y 42.9% vs 23, 17.2 y 27% respectivamente). El apoyo social, tanto de compañeros/as de trabajo como de superiores, siguió también el mismo patrón más desfavorable en los puestos de ejecución que en puestos profesionales y técnicos (bajo apoyo social de compañeros/as 33 vs 23%; bajo apoyo social de superiores 42.2 vs 26.5% respectivamente).

Respecto a la variable independiente, la aplicación de prácticas de participación directa fue más frecuente en los puestos técnicos y profesionales que en los puestos de ejecución, con diferencias más intensas si la participación era sobre temas operativos (70% de aplicación vs

54.4%). La aplicación de prácticas de participación directa sobre temas tácticos fue minoritaria tanto en los puestos de profesionales y técnicos como en los puestos de ejecución (38.7% vs 30.1%). En cuanto a los grados de discrecionalidad, la fórmula más utilizada fue la combinación de consulta y delegación, siendo su uso por separado minoritario, tanto respecto a los temas operativos como tácticos y tanto en un grupo ocupacional como en otro.

En relación con las variables de ajuste, las relativas a las otras prácticas de gestión laboral, las prácticas más precarizadoras fueron más frecuentes en los puestos de ejecución (uso del contrato temporal o relación laboral sin contrato; menor adaptabilidad de la jornada a las necesidades de las trabajadoras; salario insuficiente para cubrir necesidades inesperadas o injusto según rendimiento) excepto la dotación insuficiente de personal, que fue más frecuente en los puestos profesionales y técnicos. En las demás no se encontraron diferencias significativas por clase ocupacional, como en el alargamiento de jornada, mayoritario en los dos estratos o la promoción basada en la disponibilidad con porcentajes muy parecidos de uso y desuso. Con todo, tanto en unos puestos como en otros, fue mayoritaria la relación laboral permanente y la planificación realista.

Tabla 8. Descriptiva de las variables (ERP 2016). Sub-estudio 2.

	Población asalariada en puestos de ejecución (57.4%)	Población asalariada en puestos profesionales y técnicos (42.6%)
Características sociodemográficas de la población de estudio (2016)		
Sexo **		
Mujer	56.7	44.2
Hombre	43.3	55.8
Edad		
<30	33.6	26.8
30-45	27.6	27.8
> 45	38.8	45.4
Características de las prácticas de gestión laboral en la población de estudio (2016)		
Participación directa en temas operativos**		
Delegación (sin consulta)	8	9.3
Consulta (sin delegación)	7.6	8.5
Delegación y consulta	38.9	52.3
No	45.6	30
Participación directa en temas tácticos*		
Delegación (sin consulta)	2.4	3
Consulta (sin delegación)	8.6	10.5
Delegación y consulta	19.2	25.2
No	69.9	61.3
Relación laboral**		
Permanente	64.2	77.8
Temporal	28.7	20.1
Sin contrato	7.1	2.1

Tabla 8. Descriptiva de las variables (ERP 2016). Sub-estudio 2.

	Población asalariada en puestos de ejecución (57.4%)	Población asalariada en puestos profesionales y técnicos (42.6%)
Antigüedad **		
Hasta 5 años	57.7	37.7
6 a 10 años	17.4	19.
Más de 10 año	24.8	42.4
Alargamiento de jornada		
Siempre + muchas veces	16.5	20
Algunas veces	25	23.7
Sólo alguna vez + nunca	58.5	56.3
Adaptabilidad jornada a trabajador/a**		
Siempre + muchas veces	12.3	21.3
Algunas veces	11.6	16.5
Sólo alguna vez + nunca	76.1	62.2
Salario cubre necesidades inesperadas **		
Siempre + muchas veces	32.9	56.2
Algunas veces	34.2	23.9
Sólo alguna vez + nunca	32.9	19.8
Salario justo según rendimiento*		
Siempre + muchas veces	39.8	50.8
Algunas veces	27.6	22.9
Sólo alguna vez + nunca	32.6	26.3
Personal suficiente*		
Sí	66.2	54.7
No	33.8	45.3

Tabla 8. Descriptiva de las variables (ERP 2016). Sub-estudio 2.

	Población asalariada en puestos de ejecución (57.4%)	Población asalariada en puestos profesionales y técnicos (42.6%)
Planificación realista		
Sí	69.6	71.8
No	30.4	28.2
Promoción basada en favoritismo		
Sí	35	32
No	65	68
Promoción basada en disponibilidad		
Sí	50.2	47.8
No	49.8	52.2
Exposición a los riesgos psicosociales en la población de estudio (2016)		
Exigencias		
Alto ritmo de trabajo	31	30.1
Control		
Baja influencia**	45.5	23
Bajas posibilidades de desarrollo (habilidades y conocimientos) **	45	17.2
Apoyo social		
Bajo apoyo de compañero/as**	33	23
Bajo apoyo de superiores **	42.2	26.5
Compensaciones		
Bajo reconocimiento**	42.9	27
** p≤0.001 ; * p≤0.05		

3.2.2.2 Análisis de asociación

La relación entre las prácticas de participación directa y los factores psicosociales del trabajo bien fue positiva, es decir, la aplicación de prácticas de participación directa se asoció con unas condiciones de trabajo más saludables, o bien fue nula, habiendo ajustado por otras prácticas de gestión laboral, sexo y edad, y al estratificar la población por grupo ocupacional. Las asociaciones significativas y positivas fueron más frecuentes (más del doble) e intensas (Tablas 9 y 10) entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, en comparación con trabajadoras y trabajadores en puestos técnicos y profesionales (23 frente a 11 de 36 observaciones). De hecho, en este último segmento la no-asociación fue la situación más prevalente.

En cuanto a los grados de discrecionalidad de las prácticas de participación directa, en ambos grupos ocupacionales, las asociaciones con los indicadores relativos a los factores psicosociales del trabajo fueron siempre positivas, más frecuentes (16 de 24 observaciones) y más intensas cuando se utilizó la consulta y la delegación de forma combinada (Tablas 9 y 10). Cuando se aplicaron por separado, las asociaciones observadas continuaron siendo positivas, indicando unas condiciones de trabajo más saludables con su utilización. Entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución (Tabla 9) fueron más intensas y frecuentes cuando se utilizó la consulta (9 frente a 4 de 12 observaciones), mientras que en puestos técnicos y profesionales (Tabla 10) fueron más intensas y frecuentes cuando se utilizó la delegación (4 frente a 1 de 12).

En relación con los ámbitos o alcance de las prácticas de participación directa, entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución (Tabla 9), la frecuencia de las asociaciones con los factores psicosociales laborales fue similar para los temas tácticos y operativos (12 frente a 11 de 18 observaciones), aunque fueron más intensas para los temas operativos. Por el contrario, las asociaciones fueron más frecuentes (7 frente a 4 de 18 observaciones) e intensas para las cuestiones tácticas entre trabajadoras y trabajadores en puestos técnicos y profesionales (Tabla 10).

Centrándonos en los factores de riesgo psicosociales del trabajo, no se observaron asociaciones entre las prácticas de participación directa y el *ritmo* de trabajo en ninguno de los dos grupos ocupacionales. En cuanto al resto de factores psicosociales, entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución (Tabla 9), el uso de prácticas de participación directa se asoció positivamente, indicando una situación más favorable para la salud, a las dimensiones de *control*, *apoyo social* y *compensaciones* (23 de 30). Las asociaciones fueron más fuertes y

numerosas con *influencia* y *posibilidades de desarrollo* (12 de 12), seguidas por *apoyo de los compañero/as* y *apoyo de superiores* (8 de 12 cada una), resultantes de la aplicación de la consulta y la delegación combinadas o de la consulta usada de manera exclusiva y en relación con cuestiones operativas. La asociación más fuerte fue con *posibilidades de desarrollo* (PR 1,51 y 1,41 p <0,001), seguida de *apoyo de compañera/os* (PR 1,36 p <0,001).

Entre trabajadoras y trabajadores en puestos técnicos y profesionales (Tabla 10), el panorama fue sustancialmente diferente, ya que prevaleció la inocuidad (19 de 30). La aplicación de prácticas de participación directa ya fuera combinando consulta y delegación, o utilizando sólo la delegación, se asociaron con *influencia*, *reconocimiento* y *posibilidades de desarrollo*, siendo las asociaciones más numerosas e intensas cuando la participación era sobre cuestiones tácticas. Sin embargo, en este segmento poblacional las prácticas de participación directa no se asociaron a las dimensiones relativas al *apoyo social*. El *reconocimiento* fue la única dimensión asociada a la consulta en este segmento, pero sólo en relación con las cuestiones tácticas. Las dos asociaciones más intensas fueron con *influencia* (PR 1,27 p <0,001) y *reconocimiento* (PR 1,25 p <0,001), resultantes de la aplicación combinada de la consulta y la delegación sobre cuestiones tácticas. El *reconocimiento* fue el único factor con más asociaciones entre trabajadoras y trabajadores en puestos técnicos y profesionales que en puestos de ejecución (4 frente a 3 de 6 observaciones).

Tabla 9. Resultados sub-estudio 2. Asociaciones entre prácticas de participación directa y factores psicosociales. Población asalariada en puestos de ejecución.

Población asalariada en puestos de ejecución																		
Factores psicosociales	Prácticas de participación directa																	
	TEMAS OPERATIVOS									TEMAS TÁCTICOS								
	CONSULTA			DELEGACIÓN			CONSULTA + DELEGACIÓN			CONSULTA			DELEGACIÓN		CONSULTA + DELEGACIÓN			
	PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI	
EXIGENCIAS																		
Ritmo	0.74	0.46	1.19	1.33	0.92	1.90	1.05	0.77	1.42	0.71	0.45	1.10	1.13	0.67	1.92	0.96	0.66	1.38
CONTROL																		
Influencia	1.15	1	1.37	1.14	1	1.40	1.32**	1.17	1.48	1.19*	1.05	1.39	1.19	1	1.45	1.21**	1.09	1.31
Posibilidades de desarrollo	1.41**	1.16	1.73	1.14	1	1.45	1.51**	1.30	1.74	1.28**	1.18	1.55	1.40*	1.12	1.76	1.35**	1.13	1.46
APOYO SOCIAL																		
Apoyo de compañero/as	1.33**	1.17	1.59	1.24	0.99	1.55	1.36**	1.13	1.48	1.38*	1.04	1.84	1.09	0.90	1.31	1.26**	1.11	1.43
Apoyo de superiores	1.29**	1.18	1.52	0.99	0.80	1.22	1.34**	1.14	1.55	1.23*	1.07	1.42	1.14	0.92	1.44	1.24**	1.11	1.38
COMPENSACIONES																		
Reconocimiento	1.11	0.91	1.34	0.93	0.76	1.13	1.22*	1.08	1.39	1.12	1	1.28	1.03	0.84	1.28	1.18*	1.05	1.33

Las asociaciones se han estimado con PR. Están ajustadas por otras diez prácticas de gestión laboral (jornada, relación contractual, promoción, salario y dotación de personal), sexo y edad. El sombreado indica asociación, la **negrita** indica $p \leq 0.05$, la **negrita*** indica $p \leq 0.01$ y la **negrita**** indica $p < 0.001$. La categoría de referencia es "sin aplicación de prácticas de participación directa".

Tabla 10. Resultados sub-estudio 2. Asociaciones entre prácticas de participación directa y factores psicosociales. Población asalariada en puestos profesionales y técnicos.

Población asalariada en puestos profesionales y técnicos																		
Factores psicosociales	Prácticas de participación directa																	
	TEMAS OPERATIVOS						TEMAS TÁCTICOS											
	CONSULTA			DELEGACIÓN			CONSULTA + DELEGACIÓN			CONSULTA			DELEGACIÓN			CONSULTA + DELEGACIÓN		
	PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI		PR	95%CI	
EXIGENCIAS																		
Ritmo	1.06	0.60	1.87	0.93	0.61	1.42	1.02	0.67	1.55	1.13	0.75	1.70	1.42	0.58	3.52	1.19	0.76	1.87
CONTROL																		
Influencia	1.07	0.82	1.39	1.27*	1.09	1.51	1.28*	1.10	1.46	1	0.82	1.22	1.15*	1.05	1.25	1.27**	1.12	1.43
Posibilidades de desarrollo	0.86	0.66	1.12	1.09	0.96	1.24	1.08*	1.02	1.14	1.09	0.95	1.26	1.16	1.02	1.31	1.16**	1.07	1.27
APOYO SOCIAL																		
Apoyo de compañero/as	0.88	0.64	1.20	0.87	0.64	1.19	1.05	0.85	1.29	1.15	0.92	1.44	0.64	0.30	1.33	0.97	0.64	1.45
Apoyo de superiores	1	0.75	1.33	0.88	0.67	1.14	0.95	0.81	1.12	0.92	0.73	1.15	1.07	0.79	1.46	1.17	0.96	1.44
COMPENSACIONES																		
Reconocimiento	1.08	0.88	1.33	1.06	0.87	1.31	1.20	1.03	1.39	1.17	1.03	1.34	1.30	1	1.69	1.25**	1.09	1.42

Las asociaciones se han estimado con PR. Están ajustadas por otras diez prácticas de gestión laboral (jornada, relación contractual, promoción, salario y dotación de personal), sexo y edad. El sombreado indica asociación, la **negrita** indica $p \leq 0.05$, la **negrita*** indica $p \leq 0.01$ y la **negrita**** indica $p < 0.001$. La categoría de referencia es "sin aplicación de prácticas de participación directa".

3.3 SUB-ESTUDIO 3: ¿CÓMO PODRÍA LA CONSULTA GRUPAL MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO? RESPUESTAS DESDE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO

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

3.3.1 Resumen

En tres empresas con una organización del trabajo taylorista y autoritaria se aplicaron prácticas de participación directa consultiva grupal. La representación laboral sindicalizada negoció y supervisó su implantación para conseguir enriquecer el trabajo y evitar la competitividad entre compañero/as y la intensificación del trabajo, con el fin de que resultara saludable. Este estudio es un análisis de los cambios en las condiciones de trabajo que supuso la introducción de dichas prácticas desde la mirada de la prevención de riesgos psicosociales.

Se basa en grupos focales y un análisis de contenido categorial de los testimonios de trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución. Su objetivo es comprender en qué sentido y cómo la aplicación de estas prácticas podría suponer unas mejores condiciones de trabajo en estos puestos, como muestran algunos estudios cuantitativos poblaciones en España y en la UE.

La participación directa consultiva grupal ni representa el cuestionamiento de la prerrogativa empresarial, ni la democracia en el trabajo. Sin embargo, según nuestros análisis, aplicada en las condiciones adecuadas, habría permitido atenuar a nivel operativo la drástica separación entre diseño y ejecución, enriquecer un trabajo simple y estandarizado y crear dinámicas de colaboración y solidaridad en puestos individualizados, incrementando la influencia y las posibilidades de aplicar y adquirir habilidades y conocimientos y posibilitando el apoyo de compañeras, compañeros y superiores, sin intensificar ni *extensificar* el trabajo.

De esta manera, la participación directa consultiva grupal podría reducir la exposición nociva y desigual a algunos riesgos psicosociales del trabajo, lo que conllevaría unas condiciones laborales que generarían menos problemas de salud mental y cardiovascular.

3.3.2 Resultados

Después de una breve presentación de los casos, en este apartado se muestra el análisis de los grupos focales, utilizando el marco conceptual del modelo clásico de la Psicología “*demanda-control-apoyo social*” (ver epígrafe 1.2), con el objetivo de comprender una posible mejora de las condiciones de trabajo en los puestos de ejecución después de un proceso de implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal, identificando e interpretando las transformaciones organizativas.

3.3.2.1 Desarrollos participativos de la organización del trabajo

Como se ha planteado en el epígrafe 2.3 de esta tesis, el trabajo de campo se llevó a cabo en tres empresas, una de la industria alimentaria, otra de la industria textil y por último en una de limpieza viaria. En los tres casos, la representación de las y los trabajadores estaba sindicalizada, era activa y propositiva y las plantillas tenían consciencia de sus intereses como colectivo, confiriéndoles ambos elementos poder negociador para marcar unos condicionantes (cuanto a estructura de la participación directa, contenidos, dinámicas y recursos) que facilitarían los efectos positivos o impedirían los negativos (Knudsen et al., 2011; Pohler & Luchak, 2014).

Empresa de la industria alimentaria

La empresa de la industria alimentaria se dedicaba a la elaboración de bebidas. Se trata de una empresa familiar cuya plantilla en el centro en el que se desarrolló el cambio participativo era de 217 trabajadores, la mayoría en puestos de operario de producción (100% hombres), cuya antigüedad media superaba los veinte años, con contrato indefinido, cobrando alrededor de 1500 euros mensuales (cuando el recortado de literales es de ellos usamos la marca *op_al*). La organización del trabajo era paternalista y autoritaria, “orden y mando” en cascada jerárquica, desde el director de producción hasta el operario, con una división del trabajo de planificación, ejecución y supervisión a partir de control directo y un diseño individualizado de tareas simples (mover botellas, control visual de encochado y etiquetado...).

El cambio participativo se propuso por parte de la representación laboral para reducir la exposición más prevalente a los riesgos psicosociales (bajo control) y después de su negociación, suponía implantar una forma organizativa que se podría calificar de grupo semiautónomo por sección. Se delegaban al grupo las decisiones de los aspectos relativos a la operativa (el cómo hacerlo, el quien, el cuándo) para conseguir la producción semanal, asignada por la dirección de

producción a la sección; pero esta participación directa delegativa se convertía en consultiva, cuando las decisiones del grupo suponían la intervención de otras secciones (compras, mantenimiento, ingeniería...) o gastos añadidos.

Las fórmulas usadas para implementarlo fueron cambiando con el tiempo. En un primer momento, se realizaban reuniones semanales de la sección después de la reunión semanal de los mandos intermedios con el director de producción; al cabo de un tiempo y en el momento de hacer los grupos focales, se reunían cada vez que un trabajador consideraba que hay algo que cambiar.

La dinámica siempre fue la misma, propuesta por la representación de los trabajadores: las reuniones se desarrollaban en horas de trabajo, participaban todos los trabajadores de la sección, un trabajador hacía una propuesta de cambio, se discutía y si el 70% estaba de acuerdo, se probaba analizando que la mayoría trabajaba en mejores condiciones y a nadie le empeoraban, si el resultado era positivo, se implementaba. Cuando habían de intervenir otras secciones o suponía gastos añadidos, los trabajadores de la sección proponían los cambios a través de escritos, que defendía el encargado ante la dirección, quien decidía sobre su aplicación.

La dirección de la empresa estableció tres límites a la propuesta sindical de participación directa en la negociación: su resultado no podía significar perder eficiencia, el presupuesto económico del cambio no podía ser muy grande (sin concretar una cifra) y una vez se conseguía el objetivo productivo semanal, si existiera tiempo sobrante, derivado de los cambios de operativa establecidos por los trabajadores, se invertiría en aquello que ellos estimaran pertinente, tal y como planteaba la representación sindical pero con la excepción de reducirse la jornada.

Durante el primer año de implementación la representación laboral y/o el personal del servicio de prevención propio hicieron de observadores/moderadores, como ayuda para vencer la incredulidad o el mal uso y las reticencias de todas las partes. Se trataba de aprender haciendo. También se hacía seguimiento en el comité de seguridad y salud.

Empresa de la industria textil

La empresa de la industria textil se dedicaba a la confección. Era una empresa extranjera, familiar pero multinacional, cuya plantilla en el centro en el que se desarrolló el cambio participativo era de 276 trabajadores y trabajadoras, la mayoría en puestos de operaria de producción (100% mujeres), con una antigüedad media que superaba los veinte años, con

contrato indefinido, cobrando alrededor de 1200 euros mensuales, con una parte variable, que podía llegar al 30% del salario (cuando el recortado de literales es de ellas usamos la marca *op_tex*).

La organización del trabajo era típicamente taylorista: división del trabajo entre diseño, ejecución y supervisión, diseño individual del puesto, conformado por tareas de ejecución, que se repiten durante la jornada, fragmentadas en movimientos estandarizados de centésimas de minuto y supervisión férrea del seguimiento de las instrucciones del método por parte de las encargadas.

La transformación, dictada desde la sede central de la multinacional, suponía implantar la consulta grupal, los llamados círculos de calidad, en horario laboral con el objetivo empresarial de mejorar la eficiencia de procesos y la calidad de producto, en el contexto de un cambio estratégico para “incrementar la competitividad, el liderazgo y la excelencia, a partir de una mayor orientación al cliente”.

Coincide en el tiempo con la fase de planificación de medidas preventivas frente a los riesgos psicosociales y la representación laboral planteó su negociación para reducir la prevalencia de exposición al *bajo control* en los puestos de ejecución. Otras propuestas se habían desestimado por la dirección (recomposición de procesos, cierta delegación, movilidad funcional enriquecedora).

Tras la negociación con la representación laboral, se consiguió la participación de todas las trabajadoras voluntarias de las operaciones involucradas (frente a las elegidas por la dirección), 8 horas de “*learning by doing*” para el trabajo en equipo y operaciones (frente a un contenido meramente motivacional), un mínimo de 2 sesiones de hora y media por tema (aunque en la práctica, se realizaban tantas sesiones como fueran necesarias para analizar el tema y proponer mejoras) y compensación de mejoras a toda la plantilla de producción, hubiera o no participado en los círculos (frente compensación sólo a las participantes), que se concretaba en un pequeño incremento salarial mensual lineal. Los días de círculo se reducía la carga de las secciones involucradas, las trabajadoras participantes cobraban la misma prima que la semana anterior sin círculos. La periodicidad de los círculos fue cambiando según necesidades del proceso productivo y sólo dejaron de hacerse durante el último ERTE.

La representación laboral hizo seguimiento de todos los puntos negociados y acordados, tanto siendo observadoras en las formaciones y círculos del primer año, participando en la selección de las operaciones involucradas según tema y animando a presentarse como voluntaria a lo largo de todo el proceso.

También durante el primer año se hizo un seguimiento exhaustivo en el seno del comité de seguridad y salud, creando un grupo específico que analizaba que la implementación de las propuestas de los círculos o cualquier aspecto del proceso participativo no implicara menoscabo en las condiciones de trabajo. Específicamente se evaluaba que no se intensificaran ritmos, no supusiera mayor estandarización o parcelación, el impacto sobre el empleo, la jornada y el salario fuera nulo (ni despedir, ni reducir jornadas, primas o salarios...), no creara inseguridad, ni competitividad, ni trato diferencial intra-grupo ni inter-grupos, ni entre trabajadoras participantes y no participantes. Se había pactado que si se observaba alguno de estos efectos se cambiaría, aunque ello implicara desestimar una propuesta.

Empresa de limpieza viaria

La empresa de limpieza viaria y recogida de residuos urbanos pertenecía a un grupo multinacional. El centro tenía 356 trabajadores y trabajadoras, siendo el puesto de trabajo que ocupaba a más plantilla el de operario de limpieza viaria, en el que se implementó la consulta grupal. La antigüedad de la mayoría era de más de 15 años, todos con contrato indefinido (aunque en verano se contrata temporalmente para cubrir personal de vacaciones), siendo el 80% hombres, con un salario de alrededor de 1740 euros mensuales (cuando el recortado de literales es de ellos y ellas usamos la marca *op_vi*).

El diseño del puesto era individual (una parte muy pequeña de viaria trabaja en cuadrillas), la organización del trabajo era taylorista, el contenido de las tareas de ejecución era de baja complejidad (barrer y vaciar papeleras en calles y plazas) y procedimentado, cuyo cumplimiento era supervisado, de manera autoritaria, por los capataces.

Se aplicó una forma de consulta grupal, “reuniones participativas”, propuesta por la representación laboral para reducir la exposición más prevalente a los riesgos psicosociales (bajo *control*), después del rechazo de una propuesta de participación directa delegativa en temas operativos. Con todo, la propuesta sindical de participación directa consultiva se vio limitada de manera muy importante por la dirección, que recortó la participación a la figura del portavoz del cuartelillo, elegido entre y por los propios trabajadores y trabajadoras, frente a la propuesta sindical, que planteaba la participación de toda la plantilla voluntaria.

Así, las “reuniones participativas” se conformaban con las portavoces, el director operativo y un representante sindical. Se trataban temas propuestos por la plantilla para la mejora de las condiciones de trabajo en la operativa diaria, que se recogían, se desestimaban si eran temas sujetos a negociación colectiva y se priorizaban por la representación laboral. La

plantilla sabía con 15 días de antelación el tema a tratar, a fin de que se pudiera comentar entre compañeros y portavoz del cuartelillo. El calendario de las reuniones lo decidió la dirección. Estas tenían una duración de entre 1h30-2horas, en jornada laboral; las asistentes eran substituidas en sus puestos. Las propuestas de cambio necesitaban la aprobación del 70% de portavoces participantes. La dirección de la empresa respondía por escrito, a través de circulares que se colgaban en el tablón de anuncios de los cuartelillos, una semana después de la realización de la propuesta. Si la dirección aceptaba tenía que plantear la planificación de su implementación y si se desestimaba tenía que justificarlo.

Así mismo, se hacía seguimiento tanto de su efectiva implementación, como de los resultados, en el seno del Comité de Seguridad y Salud, cada mes. Se convocaron durante un año y medio, una o dos veces al mes.

En la Tabla 11 puede verse un resumen de la concreción de las fórmulas de participación directa de los tres casos.

Tabla 11. Concreción de las fórmulas de participación directa

Fórmulas participativas negociadas, acordadas e implementadas en puestos ejecución		
Alimentación (opal)	Textil (optex)	Limpieza viaria (opvi)
<p>Grupo semiautónomo (decisiones operativas -el cómo: autogestión se implementan si 70% de trabajadores sección está de acuerdo), la carga de trabajo la decide dirección; operarios +encargado (1ª fase SPP+RLT-observación)</p> <p>Participación directa consultiva (PDC) si implican a otras secciones o presupuesto; operarios +encargado.</p> <p>Límites dirección: delegación sobre temas operativos; implementación si misma o mejor eficiencia, presupuesto limitado, prohibición de reducción jornada</p> <p>Límites RLT: evitar competitividad rechazando comparaciones; aumento de eficiencia se invierte en reducción ritmo, descansos en jornada, tiempo para más participación directa, para aprender y realizar otras tareas decididas por trabajadores.</p>	<p>Círculos de calidad (PDC): en horario laboral, mínimo 2 sesiones 1h30m, previa 8h formación-acción; temas propuestos por dirección de centro (mejorar eficiencia de procesos y calidad de producto); operarias+ingenierxs+ algunas encargadas en fase avanzada (1ª fase RLT-observación)</p> <p>Límites RLT: participación voluntaria de todas las trabajadoras de las operaciones involucradas, compensación de las mejoras a toda la plantilla -haya participado o no; formación-acción – revisión de contenidos para evitar disciplinamiento; reducción exigencias producción días círculo y establecimiento de la cuantía salario variable: igual mes anterior.</p>	<p>“Reuniones consultivas” (PDC): en horario laboral, 1h30-2h; portavoces de cuartelillos escogidos por trabajadorxs, director operativo, sindicalista; temas propuestos por plantilla</p> <p>Límites dirección: consulta, sólo participación de portavoces</p> <p>Límite RLT: substituir a trabajadorxs participantes en servicio, portavoces escogidos por plantilla de cuartelillo</p>

Consultar la Tabla 4 en epígrafe 2.3.1 para más información.

3.3.2.2 La consulta grupal posibilita influir en la operativa

Según las trabajadoras participantes en los grupos focales, la consulta grupal permite ser escuchada por quien va a decidir (Vänje & Brännmark, 2017), tener voz e influir sobre cómo se trabaja (Lantz et al., 2015). En este sentido, según nuestros análisis, tres serían las cuestiones clave: la experiencia vivida de que la consulta es sobre cuestiones substantivas (plantilla necesaria, método de trabajo, defectos, maniobrabilidad, maquinaria, herramientas, materiales a utilizar, mantenimiento, seguridad y ergonomía), la asunción por parte de la dirección de buena parte de las propuestas de las trabajadoras y el uso sostenido en el tiempo de estas prácticas. De esta manera, se atenuaría la división del trabajo entre diseño y ejecución aumentando la influencia (Karasek, 1979). Cabe señalar que, en los tres casos, la primera cuestión fue negociada por la representación laboral en la implantación de la consulta grupal, y la tercera es en parte fruto del seguimiento que hicieron de la misma.

En el caso de la limpieza viaria, las “reuniones participativas” han supuesto que los trabajadores y las trabajadoras entren en el diseño de las rutas (se han reducido los recorridos, que consideraban largos, disminuyendo así la carga de trabajo) y en el de las reparaciones o renovaciones de las herramientas y la maquinaria que utilizan en su cotidianidad, facilitándoles el trabajo.

(lo que más me gustaba es) Que te daban voz, que podías hablar de tú a tú con los jefes, el que te escuchaban las propuestas y te hacían caso (opvi_18)

Dijimos (...) también que repararan los carros: que pusieran mangos, que no chirriaran ... y hemos conseguido que tengan un mantenimiento cada 6 meses (...). Se redujeron calles y se contrataron más personas en el 7-2 (turno), no sé cuántas, para que se pudieran cubrir bien todos los planos de lunes a domingo... (opvi_6)

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

Teníamos problemas con el cristal caído, en los decantadores, que luego pisábamos... Lo hablamos con el mecánico, le dijimos cómo y él fue haciendo poco a poco. Le dijimos que nos pusiera una especie de pasamanos en la madera que frenara el vidrio... (opal_31)

Vam demanar containers de reciclatge per a tenir-los més a la vora i no haver de perdre temps pujant i baixant... Ho vam proposar i la direcció ho va comprar... (opal_35)

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

Yo, por ejemplo, llevo 40 años, aquí toda la vida. No te habían dejado ni voz ni voto, era eso y punto. Tú no podías dar tu opinión si podía ser más fácil hacerlo de otra manera ...Con esto (los círculos), sí te han dado opción a dar tu opinión, a decirlo y lo han tenido en cuenta... Es un cambio muy grande... (optex_2)

Ellas han hablado de desperfectos de la prenda, que si las manchas, los piquetes (cortes de tijera), hilos estirados... Yo también había participado en círculos del método, de la operación y podíamos hacer cambios, facilitar la manualidad, en cómo poníamos la prenda, (...) podíamos cambiar el método (optex_17)

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

Sí, allí (reuniones) sí que nos hacían caso... Pero lo que pasa es que tú sigues saliendo con un plano y te dicen tú tienes que ir por aquí, por aquí, por aquí (opvi_34)

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

3.3.2.3 La consulta grupal permite aplicar habilidades y conocimientos y adquirir nuevos

Según nuestros análisis, la implementación de la consulta grupal supone para las trabajadoras en puestos de ejecución realizar una tarea nueva que es proponer cambios para solucionar problemas, mejorar procesos, mejorar condiciones de trabajo, cuestiones substantivas, lo que les permite aplicar sus habilidades y conocimientos en la realización del trabajo (Håkansson, Holden, Eriksson, & Dellve, 2017), sin amenaza de sanción, sin esconderse. Supone realizar una tarea de diseño, compleja, que implica cognición frente a los movimientos estandarizados y supervisados o dictados por un encargado o encargada que conforman sus tareas cotidianas. Ello posibilita aplicar sus habilidades y conocimientos en la realización de la tarea, crear, pensar (Huo & Boxall, 2018), lo que es valorado de forma positiva por las participantes en los grupos focales en si mismo y como reconocimiento y respeto a su profesionalidad, infrautilizada (Darrah, 1994) antes de la transformación organizativa.

Por ejemplo, la exigencia en la cotidianidad de las trabajadoras del textil es realizar una tarea de menos de 4 minutos, conformada de cientos de movimientos que han de desarrollarse cómo otros han decidido e indica el método, repitiéndola a lo largo de todo el día. Estas trabajadoras explicitan que ir a los círculos permite que, por primera vez, entre sus tareas esté el pensar formas distintas de hacer el trabajo, solucionar problemas con la maquinaria o la prenda. La consulta supone poder usar su creatividad, aplicando habilidades y conocimientos aprendidos durante años de trabajo y ahora reconocidos, pero hasta ese momento negados.

A mí (lo que más le gusta de ir a los círculos), el hecho de poderse expresar libremente de todas las ideas que puedas tener es un día de liberación (¿del trabajo parcelado y estandarizado?), das opciones, toman notas, es reconocido y escuchado...(optex_15)

Los círculos implican que por primera vez nos dejan pensar. Antes éramos como máquinas ahora nos dejan pensar y podemos expresarnos. Antes no, te tenías que callar la boca, aunque sabías que lo que tú pensabas era mejor (optex_33)

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

I això és el que hem guanyat: ara tothom ens escolta i abans no se'ns escoltava (opal_32)

Por otra parte, la línea planteada por Inanc et. al (2015) y Lantz et al. (2015) de que la participación consultiva está asociada a mayores oportunidades de aprendizaje entre trabajadoras en puestos de ejecución queda refrendada en nuestros análisis. En los tres casos, el diseño grupal de la consulta, sobre cuestiones substantivas, moviliza las cualificaciones colectivas, permitiendo la transferencia de conocimientos entre trabajadoras, lo que supone aprender nuevos conocimientos, adquirir nuevas habilidades. Así mismo, la dirección aporta informaciones que hasta el momento las trabajadoras desconocían (De Speigelaere y Gyes, 2012).

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

(..) Sabes cómo va toda la cadena, porque no es sólo lo tuyo, tratas cosas de varias partes de otras operaciones...(optex_37)

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

A mí me encantó el tema de debatir, de ver diferentes opiniones y aprender cosas de otros, de las ideas que daban... (opvi_16)

A lo mejor salía un problema y cada uno tenía sus ideas... Y decías: "es verdad, esto se puede hacer así" ... Porque debatíamos todo: el problema y la solución que podíamos dar... (opvi_22)

En otro orden de cosas, tanto en los grupos focales de viaria como del textil, las trabajadoras también valoran la introducción de variedad que supone participar en los dispositivos consultivos, el sólo hecho de salir de la operación, el cambio frente a la monotonía de las tareas estandarizadas y simples.

(...) aunque fuera 2 horas cada tantos días, pero ya te hacía distraerte con algo más, porque es muy jodido estarte 8 horas, un día y otro y otro, años... (optex_6)

(lo mejor) Salir de mi rutina, cambiar (opvi_32)

3.3.2.4 La consulta grupal mejora el apoyo de compañeros y compañeras y superiores

En los tres casos estudiados, la representación laboral negoció que las fórmulas de participación directa implementadas fueran grupales, superando el diseño individual del puesto y que no implicaran desarrollar ningún elemento que generara competitividad entre trabajadores/as, ni intergrupales ni intragrupo (del tipo reconocimiento de la trabajadora del mes, del mejor cambio propuesto, etc.). Evitar el *social-darwinismo* (Fernández Steinko, 2001) fue un elemento crucial de la negociación y más tarde, en el seguimiento de su implementación. Con este objetivo, por ejemplo, en el caso del textil, el único de los tres en los que se consiguió que una mejora propuesta por trabajadoras se reconociera en términos de aumento salarial, su pago, que se aplica cada tres meses, es lineal a todas las trabajadoras de ejecución, independientemente de su participación en los círculos.

En este contexto, y a la vista de lo señalado por las trabajadoras en los grupos focales, se podría argumentar que la consulta grupal tendría el potencial de crear un proceso colectivo que promovería la colaboración y ayuda mutua de compañeras y de superiores, no sólo durante la consulta para solventar el problema o diseñar la mejora, sino que, si se sostiene en el tiempo, esa cooperación se desarrolla en la cotidianidad, tal y como hipotetizan Gallie y Zhou (2020) y Hasle (2014).

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

(...) y también me he enterado si puedo perjudicar a alguna compañera, si cómo lo hago yo, le puede ir bien o mal... Aquí vamos corriendo, porque vamos a prima, pero puedo hacer las cosas de otra manera y ayudar (optex_1)

Al ir al círculo hemos sabido cómo se hace la prenda y al aprender hemos podido tener en cuenta operaciones de otras compañeras y a partir de ahí, nosotras hacerlo lo mejor posible para que otras compañeras no tuvieran tanta dificultad en su operación... (optex_4)

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

Ayudar a que las demás no tuvieran problemas... Lo digo por las manchas, por ejemplo... Salían muchas americanas con manchas y el hecho de poder averiguar el por qué salían y poder evitar que salieran... Son cosas que nos hacen la vida más fácil ... (optex_6)

Finalmente, el proceso de los círculos también ha supuesto que la dirección local y las encargadas cambien su forma de actuar con las trabajadoras. Cuando hay desperfectos en la prenda o incidencias con la maquinaria o herramientas se ha pasado de culpabilizar a ayudar. Los círculos sirvieron para visualizar ante la dirección local y las encargadas los saberes de las trabajadoras y evidenciar un proceso colaborativo útil para todas. Ahora, las trabajadoras pueden comunicar sus dificultades con las máquinas, los materiales o las prendas sin broncas y además pueden esperar recibir ayuda o solucionar el problema juntamente con las encargadas.

Se han implicado más con nosotras... Se rompe una pieza te la cambian, antes te gritaban, te echaban la bronca, acababas llorando... ahora se para y se cambia... (optex_24)

Un caso de hoy: he visto en los papeles, que cuelgan al lado de las hojas de primas, que habían subido mucho los defectos del forrado cuello y se lo he comentado a la encargada. Le he dicho "mira a ver qué pasa, si lo podemos arreglar" y ha bajado, ha hablado con la Loly (encargada de otra sección) y con toda la normalidad hemos visto el problema de dónde venía y hemos podido cambiarlo... Antes ella estaría poniéndome verde al entrar, me hubiera comido (optex_28)

Primero se consiguió el cambio entre la dirección del centro y poco a poco se fue extendiendo a las encargadas. Ello fue precedido de las directrices de la multinacional de dejar de culpabilizar a trabajadoras de los desperfectos, retrasos, etc. y de un nuevo rol para los mandos. Con el fin de que funcionaran los círculos, para que emergieran los saberes de las trabajadoras, los problemas concretos y cómo solucionarlos, había que dejar de culpabilizarlas. Ello implicaba un cambio en el rol de la dirección del centro y de las encargadas. La multinacional propuso formación y coaching, ambas se llevaron a cabo. Este cambio coincidía con las exigencias de las representantes sindicales de una redefinición de las tareas de las encargadas en términos de reducir la supervisión y añadirles la tarea de apoyo funcional a las trabajadoras, con labores concretas, como mover carros, preparar el mix, estar pendiente de problemas con las herramientas, etc. Pese a ser una directriz de la matriz hubo importantes resistencias. No fue hasta después de dos años de su implementación, que encargadas y trabajadoras entraron a formar parte de los mismos círculos y, de hecho, algunas encargadas nunca participaron.

(...en los círculos) se implicaron encargadas, mecánicos además de trabajadoras. Bueno, encargadas de las secciones que se podían, con algunas encargadas no se podía porque nos hubiéramos matado... Y ahí ya les quedó claro (a encargadas, mecánicos...) que en la fábrica estábamos cohibidas, que no podíamos hablar, lo que no significaba que no tuviéramos nada que decir... (optex_10)

En el caso de la industria alimentaria, la implementación de la participación directa delegativa y consultiva grupal, ha supuesto que se pase a trabajar como equipo cotidianamente. Por una parte, el diseño y la asignación de tareas es grupal (sección); por otra, cada trabajador puede plantear lo que considere a los demás, discutirlo y tomar conjuntamente (el 70% ha de estar de acuerdo) las decisiones. Respecto al cuanto asignado por la dirección, las decisiones son sobre qué, quien, y cómo se trabaja, responsabilizándose todos de las mismas y desarrollando la ayuda mutua cuando es necesario. Cada trabajador se queda con una tarea, pero cuando se producen problemas, si es necesario, se cambia para ayudar a los demás, incluyendo al encargado, que pasa a hacer tareas productivas. En este caso, la función de encargado también se vio redefinida: pasa a ser parte del equipo-sección, su voto vale como los demás, es el que se encarga de la comunicación con la dirección, de gestionar las reuniones participativas y suma la realización de tareas productivas siempre que es necesario para llegar al objetivo.

Cadascú te la seva feina però si hi ha problemes ho parlem i canviem, tothom pot fer tot i fa tot quan fa falta (...) Per dir-te, amb les reunions ISTAS hem passat de mirar cap a una altra banda a que ara hi ha un grup, m'explico? Si riem, riem tots, si hem d'anar a sacó, anem a sacó tots...(opal_22)

Abans era individualista, tothom anava per la seva feina i prou, i ara anem tots a una (opal_29)

Te tienes que re-estructurar en media hora lo que te has planeado para toda la semana. ¿Qué hacemos? Lo que hacemos es que él (encargado) y yo nos ponemos e intentamos solucionar ese tema, vamos a sacó, para que los demás no tengan problemas.... Si no llegamos, lo hablamos y cambiamos lo que haga falta (opal_11)

En esta empresa también hubo resistencias tanto de trabajadores como de mandos. Algunos trabajadores usaban las reuniones para arremeter contra el encargado y algunos mandos llegaron a ser apartados de sus funciones y secciones por negarse a asumir los cambios.

Hi havia un altre encarregat, va costar bastant de fer-li entendre, de que ho fes... Ell arribava "i la setmana que ve tu faras això i tu allò, i tu allò altre...". Va costar molt que entengués que havia de venir i plantejar que entre tots a veure com ho fem, aviam com treballarem la setmana que ve, de quina manera treballarem... Al final ho va arribar a entendre... (opal_4)

En el caso de la limpieza viaria, la implementación de las reuniones participativas no ha supuesto ningún cambio en términos de mejora de la ayuda entre compañeras o de los superiores en su dinámica cotidiana. Por una parte, se trata de un trabajo con un importante aislamiento físico, trabajan a kilómetros los unos de las otras, lo que convierte en imposible la ayuda mutua en la cotidianidad, si no se cambia el diseño individual a cuadrillas o parejas. Por

otra parte, las reuniones participativas han sido un cambio puntual (un año y medio con pocas reuniones), que sólo ha incluido a las personas portavoces y, pese a que ha supuesto una mejora de las condiciones de trabajo, no se ha podido vivir como un aumento del apoyo de compañeros. El apoyo de las superiores tampoco ha cambiado: los mandos intermedios no han participado ni conjunta ni separadamente en las reuniones; la dirección no les ha interpelado para ningún cambio.

3.3.2.5 Sin aumentar el ritmo de trabajo

Atendiendo a los planteamientos de las trabajadoras en los grupos focales, ni la participación directa consultiva en sí misma, ni los cambios implementados a raíz de sus propuestas, han supuesto una intensificación del trabajo, al contrario, la han reducido, en la línea de investigaciones previas (Dellve, Williamsson, Strömngren, Holden, & Eriksson, 2015; Gallie & Zhou, 2020; Kilroy, Flood, Bosak, & Chênevert, 2016).

En los tres casos, al negociar la implementación de las distintas fórmulas de participación directa consultiva, delegados y delegadas acordaron con la empresa que dicha participación no podía suponer ningún coste a la plantilla y ello se supervisó durante las primeras fases de su aplicación. Se concretó que no podía implicar alargamiento del tiempo efectivo de trabajo, se acordó su desarrollo en el mismo horario de las trabajadoras y una reducción proporcional de la carga de trabajo (en el caso de limpieza viaria, se substituye a los trabajadores que van a las reuniones por otros que no están de turno, a fin de que el servicio no se quede sin hacer; en el caso del textil, si vas al círculo o informas o formas , se reduce proporcionalmente la cantidad de prendas asignadas; lo mismo ocurría en la alimentaria en un primer momento, aunque posteriormente, las reuniones se hacen durante el tiempo ganado por el aumento de eficiencia, que supone la implantación de los cambios propuestos por los propios trabajadores). En el caso del textil, que es el único en el que participar podía variar el sueldo ya que se cobra una prima, se acordó que las trabajadoras los días de círculo cobrarían la misma prima que la media del mes anterior. Más aún, en los casos estudiados, las propuestas de las trabajadoras han aumentado la eficiencia del proceso sin caer en la trampa de la intensificación, dada la negociación por parte de la representación laboral (Pohler y Luchak, 2014; Knudsen et al., 2011) de los recursos apropiados para evitarlo y la supervisión cotidiana de su implementación, pero también teniendo en cuenta la experiencia y la consciencia colectiva de los intereses de trabajadoras y trabajadores (León, 2010), que en la implementación de estas prácticas buscan de manera consciente «facilitarse el trabajo».

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

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

No, aquí no. Aquí trabajas rápido porque te quieres sacar más prima, es el sistema de prima, no el círculo... (optex_42)

Es para hacértelo más fácil, no para correr más. Aunque si es más fácil, pues tú decides si haces más o menos para la prima (optex_44)

Llevamos muchos años, sabemos lo que nos machaca. ¡A ver, que no somos tontas! (optex_45)

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

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

Acortaron casi todos los planos de mi cuartelillo, de lunes a domingo hacemos la misma faena, y no que te exijan algo que no vas a poder hacer, (...) el domingo como falta bastante gente hacían planos casi dobles o les metían más calles para cubrir todo y el domingo no daba tiempo, te daban un trabajo que era imposible realizarlo... (opvi_26)

Al mío por ejemplo le quitaron tres calles (opvi_28)

En el caso de la alimentación, los cambios propuestos por los trabajadores han implicado un aumento de la eficiencia de su proceso de trabajo, que redundará en trabajar con menos presión de tiempo, además de haber mejorado la ergonomía y la seguridad. En concreto, ese

incremento de eficiencia les supone que aún y ampliando la producción semanal sin aumentar el ritmo, consigan una media de sesenta minutos semanales para invertir en otras actividades, habitualmente hacer reuniones participativas de sección (pensar cómo mejorar sus condiciones de trabajo: colocar en su sección o trasladar a otras secciones de manera distinta la producción, iluminar mejor las rampas, evitar la caída de los cristales, etc.). Y también dedican ese tiempo a otras tareas derivadas de sus propias propuestas en las reuniones (engrasar vagones antiguos, poner espejos en rampas para mejorar visibilidad, etc.) o celebraciones.

Con estos cambios en capacidad no perdemos, al contrario, ganamos y la mayoría trabaja mejor... Hemos mejorado la maniobrabilidad, hay más espacio, el cambio permite que se pueda tocar donde queramos, en medio, en una punta y en otra y hacemos más botellas (opal_5)

Ara anem dos toros i un tren amb tres combois i vas tranquil, sense neguit de si els Degorjos (otra sección) tindran ampolles suficients per tirar tot el dia i es decanta millor (opal_7)

4. CONCLUSIONES

“Cualquiera antes que el trabajador puede decidir cambios: asociaciones, vecinos... que se realicen unas labores en lugar de otras, a unas horas en lugar de otras... Pero, el propio trabajador, nada”

Peón limpieza viaria (2013)

En este capítulo se resumen los resultados más relevantes de los tres sub-estudios planteando en qué medida refuerzan, contradicen o matizan las hipótesis, para después discutirlos de manera conjunta, señalar las fortalezas y limitaciones de la tesis y esbozar futuras líneas de trabajo. Para acabar, se realiza una reflexión final.

4.1 RESUMEN CONJUNTO DE RESULTADOS: APORTACIONES RELEVANTES

Esta tesis ha pretendido avanzar en el conocimiento de la relación entre las prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo con una perspectiva interdisciplinar. Se ha querido contribuir al acervo empírico sobre las características que habrían de tener las prácticas empresariales de gestión laboral relativas a la participación directa para reducir la exposición a los riesgos psicosociales y con ello, mejorar la salud y bienestar de la población trabajadora.

Las prácticas de participación directa se han estudiado principalmente junto con otras prácticas empresariales de gestión laboral como parte de la implementación de un modelo de gestión (por ejemplo, *lean*, *learning*, *sociotécnico*, *high performance management* o *high involvement management*). En esta circunstancia ha resultado difícil discernir a qué prácticas empresariales adjudicar los efectos hallados cuanto a las condiciones de trabajo, derivando en controversias cuanto a los efectos positivos o negativos de las prácticas de participación directa (Boxall & Macky, 2014; Carter et al., 2013; Hampson & Sandberg, 2017; Hasle & Sørensen, 2013; Hekneby et al., 2021; Jensen et al., 2013; Landsbergis et al., 1999; Mazmanian et al., 2013; Michel, 2014; Valeyre et al., 2009). Solo un número limitado de investigaciones ha estudiado dichas prácticas de forma específica, comparando las condiciones de trabajo resultantes cuando

éstas son utilizadas y cuando no (Deery et al., 2019; Felstead et al., 2019; Gallie & Zhou, 2013, 2020; Inanc et al., 2015; Piasna et al., 2013). Sin embargo, en la mayor parte de esos estudios se diferencia entre grados de discrecionalidad (consulta, delegación o su uso conjunto) pero se entremezclan los ámbitos de participación directa (cuestiones operativas o tácticas) y no se ha concluido respecto a las potencialidades de cada una de estas características (Boxall & Winterton, 2018; Gallie, 2013).

También continúa habiendo debate sobre los efectos diferenciales de las prácticas de participación directa entre los distintos segmentos de la población asalariada. Algunos análisis observan mejores condiciones de trabajo asociadas al uso de estas prácticas tanto en puestos de trabajo de ejecución como en puestos técnicos y profesionales, mientras otros muestran lo contrario, resultando difícil encontrar evidencia cuanto al género (Hasle, 2014; Huo & Boxall, 2018; Koukoulaki, 2014; Lantz et al., 2015; Linhart, 2015; Valdés & Barley, 2016; Westgaard & Winkel, 2011). Un número de investigaciones aún más restringido ha relacionado estas prácticas y sus características con los riesgos psicosociales, utilizando para ello un instrumento validado en el campo de la salud ocupacional (Håkansson, Dellve, et al., 2017; Ulhassan et al., 2014).

En este contexto, la presente tesis ha tenido como objetivo ampliar la evidencia empírica y contribuir al debate sobre el papel de las características específicas de las prácticas de participación directa en las condiciones de trabajo, desde la perspectiva de la prevención de riesgos psicosociales laborales, hipotetizando resultados distintos según las características que definen las prácticas de participación directa, el riesgo psicosocial estudiado y los diferentes segmentos de la población asalariada analizados.

Por último, pero no por ello menos importante, se ha constatado que la investigación en España sobre las prácticas de participación directa y sus efectos en las condiciones de trabajo es escasa (Fernández Steinko, 2001; Lahera Sánchez, 2004, 2006; Pérez-Zapata et al., 2017, 2016), más aún si nos centramos en estudios poblacionales y en mayor medida, si nos referimos a los riesgos psicosociales del trabajo. En consecuencia, esta tesis también ha querido contribuir a llenar ese vacío.

El objetivo de los dos estudios cuantitativos fue explorar la relación entre las prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales en dos muestras representativas de la población asalariada en España. Se trataba de determinar las particularidades de esa relación, si variaban según las características de la participación directa (grado de discrecionalidad y/o ámbito de la participación), según el riesgo psicosocial analizado y/o el segmento laboral estudiado. Pese a que las muestras (n=4911, n=1793), eran de años distintos (2010 y 2016) y los

indicadores de las prácticas empresariales de participación directa no eran exactamente iguales, los resultados obtenidos en ambos sub-estudios fueron en la misma dirección: las prácticas de participación directa o bien se asociaron de forma significativa y positiva a los factores psicosociales, señalando la salubridad de la aplicación de dichas prácticas entre la población asalariada en España, o bien no se asociaron, apuntando a que su uso resultaría inocuo.

Se observaron asociaciones significativas y positivas indicando unas condiciones de trabajo más saludables con la aplicación de prácticas de participación directa, que fueron más frecuentes e intensas con los factores psicosociales del trabajo relativos al *control* y al *apoyo social* en los puestos de ejecución y al *control* y al *reconocimiento* en los puestos profesionales y técnicos. En cambio, las prácticas de participación directa no se asociaron con *ritmo de trabajo* en ningún estrato poblacional, señalando que su aplicación resultaría inocua en términos de intensificación del trabajo, ni tampoco con los factores relativos al *apoyo social* en los puestos profesionales y técnicos. De esta manera, la hipótesis general y la hipótesis 2 quedaban parcialmente corroboradas y a su vez, parcialmente refutadas, ya que no se observaron asociaciones negativas que indicaran empeoramiento de las condiciones de trabajo con la implementación de estas prácticas. Con todo, estos resultados reforzaban el supuesto de la hipótesis 4: el empeoramiento de condiciones de trabajo asociado a las prácticas de participación directa podría tener como origen otras prácticas de gestión laboral utilizadas a la vez que las prácticas de participación directa, algunas de las cuales se controlaron en los análisis de la fase cuantitativa. Todo ello se discute en los epígrafes 4.2.1 y 4.2.3 de este capítulo.

Focalizando la mirada en la clase ocupacional y el género, cabe destacar que tanto la frecuencia como la intensidad de las asociaciones fueron más del doble entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución que en puestos técnicos. Es decir, atendiendo a nuestros estudios, sería en los puestos de ejecución en los que la aplicación de las prácticas de participación directa tendría un mayor impacto en términos de condiciones de trabajo más saludables y específicamente su aplicación se asociaría a una mayor *influencia*, mayores *posibilidades de desarrollo* y mayor *apoyo de compañeros/as* y de *superiores* en la realización del trabajo. Estas mismas potencialidades positivas se observaron al estudiar la población segmentada por género, tanto entre hombres como entre mujeres, sin diferencias destacables excepto la de la intensidad de la asociación que era mayor para las mujeres. Sin embargo, el uso de prácticas de participación directa no cambiaría demasiado las condiciones de trabajo psicosociales en los puestos profesionales y técnicos, dada la prevalencia de la no-asociación que fue mayor que la asociación. Dicho de otro modo, la hipótesis 3 que, en términos de prevención de riesgos psicosociales del trabajo, planteaba unos mejores resultados de la

aplicación de prácticas de participación directa entre puestos de ejecución y entre mujeres queda validada. Estos hallazgos son relevantes y se debaten en los epígrafes siguientes en tanto que mostrarían una línea de mejora para la población que está en peor situación de exposición.

Centrando la mirada en las características de las prácticas de participación directa, los resultados son distintos según segmento laboral. En cuanto a los ámbitos de participación, en los puestos técnicos los resultados fueron mejores cuando se trataban temas tácticos (38,8% vs 22,2% posibles asociaciones, de mayor intensidad) tal y como se había hipotetizado. En cambio, en los puestos de ejecución, que la participación directa se centre en cuestiones operativas o tácticas, no marcaría diferencias sustanciales en las condiciones de trabajo: la intensidad de la asociación fue un poco mayor para las cuestiones operativas y la frecuencia de la asociación fue un poco superior para las cuestiones tácticas (66% vs 61% de las asociaciones posibles). Así, la evidencia que aporta esta tesis matiza la hipótesis 1, subrayando el acierto de la hipótesis 3.

En cuanto al grado de discrecionalidad, la frecuencia e intensidad de las asociaciones con unas condiciones de trabajo más saludables fue mayor con el uso conjunto de la consulta y la delegación, en todos los segmentos poblacionales, tal y como planteaba la hipótesis 1. Con todo, en los puestos de ejecución, las diferencias de frecuencia e intensidad de las asociaciones saludables no fueron tan sustanciales entre la utilización conjunta de consulta y delegación y el uso exclusivo de prácticas consultivas (por ejemplo, en el sub-estudio 2 el uso conjunto de ambas prácticas obtuvo el 83,3% de las asociaciones posibles en este segmento de la población asalariada y la aplicación exclusiva de prácticas consultivas obtuvo el 75% de las mismas, mientras que el uso de la delegación sólo obtuvo el 33,3%). Así, atendiendo a los hallazgos de esta tesis, entre la población asalariada en puestos de ejecución, la consulta tuvo mejores resultados (frecuencia e intensidad) que la delegación, cuando se usan de manera separada, en términos de condiciones de trabajo más saludables desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales laborales. Además, la consulta también obtuvo mejores resultados que la delegación tanto entre hombres como entre mujeres al segmentar la población por sexo (en el sub-estudio 1 la aplicación de la consulta obtuvo un 66,6% de las asociaciones posibles en ambos sexos y la delegación un 16,6% - el uso combinado un 83,3%). Estos resultados contradicen parcialmente la hipótesis 1, en cuanto que se esperaban mejores resultados para la delegación que para la consulta, hipótesis que sí queda validada en los puestos técnicos (por ejemplo, en el sub-estudio 2 la delegación en este segmento obtuvo 33,3% de las asociaciones posibles y la consulta el 8,3% -combinadas el 50%).

Los resultados positivos, en términos de condiciones de trabajo saludables asociados al uso de prácticas de participación directa consultiva, entre trabajadoras y trabajadores en

puestos de ejecución, fueron inesperados y se buscó comprenderlos a partir de una aproximación cualitativa. La accesibilidad a tres casos en los que se habían aplicado prácticas de participación directa consultiva grupal, en contextos organizativos *taylorizados* y/o autoritarios, en los que una representación laboral fuerte y sindicalizada, negoció y supervisó la aplicación de prácticas de participación directa consultiva grupal a fin de reducir los riesgos psicosociales laborales entre trabajadoras y trabajadores de ejecución, nos permitió preguntarnos y comprender la pertinencia del uso de estas prácticas para mejorar las condiciones de trabajo de este segmento poblacional.

Nuestros análisis de las entrevistas y de los grupos focales con sus protagonistas (trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución y sus representantes), sugieren que la participación directa consultiva grupal, aplicada en las condiciones adecuadas de estructura (grupal, involucrando a parte importante de la plantilla tanto de ejecución como de mandos y puestos técnicos), contenidos (temas substantivos), dinámicas (sin usar ninguna vía para fomentar la competitividad entre participantes o entre participantes y no participantes, ampliando los efectos positivos de las propuestas de las trabajadoras a toda la plantilla, aceptando las propuestas trabajadoras) y tiempo (cotidianidad y sostenimiento de la práctica consultiva; realización en jornada y horario laboral, reduciendo la carga habitual de trabajo manteniendo el salario -y pluses), podría disminuir la exposición a los riesgos psicosociales laborales entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución.

La participación directa consultiva grupal permitiría aplicar y desarrollar el potencial creativo de los y las trabajadoras en puestos de ejecución, al implicar realizar nuevas tareas más complejas, acordes con sus conocimientos profesionales, menos alienantes, más enriquecidas y de manera cooperativa, solucionando en equipo problemáticas del día a día de puestos individualizados, compartiendo conocimientos e información, consiguiendo mejoras funcionales en sus prácticas de trabajo cotidiano, generando nuevas dinámicas de ayuda mutua, humanizando y haciendo más saludable una parte del trabajo en estos segmentos. Así, la participación directa consultiva grupal, sin intensificar ni *extensificar* el trabajo, podría incrementar la *influencia* y las *posibilidades de aplicar y adquirir habilidades y conocimientos* y posibilitaría el *apoyo de compañeras, compañeros y superiores*. Ello se discute en todos los epígrafes posteriores.

Finalmente cuanto a resultados relevantes, subrayar que la deriva saludable en las empresas estudiadas en esta tesis, se explicaría por los condicionantes que negociaron y exigieron unas representaciones laborales de trabajadoras y trabajadores sindicalizadas, propositivas y activas en todo el proceso de implementación de las prácticas de participación

directa, unas plantillas con consciencia de sus intereses colectivos y unas prácticas de organización del trabajo, las de participación directa consultiva grupal, con importantes potencialidades “en sí” para la mejora de condiciones de trabajo, desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales laborales.

4.2 DISCUSIÓN

4.2.1 Participación directa e intensificación del trabajo: no se relacionan

En los dos estudios cuantitativos, basados en muestras representativas de la población asalariada en España, las formas de participación directa analizadas no se asociaron con *ritmo de trabajo*, el indicador relativo a las exigencias cuantitativas del trabajo, en ningún estrato poblacional estudiado, ni para mejor, ni para peor. Pese a que la inocuidad es consistente con investigaciones anteriores (Dhondt et al., 2014; Kloutsiniotis, Katou, & Mihail, 2021), fue un resultado inesperado ya que una parte substancial de la literatura relaciona las prácticas de participación directa con la intensificación del trabajo (Brännmark & Holden, 2013; Carter et al., 2013; Enehaug, 2017; Hung, Harrison, Truong, & Du, 2018; Pérez-Zapata et al., 2016; Wood, van Veldhoven, Croon, & de Menezes, 2012).

Con todo, en la mayor parte de estas evidencias previas, las prácticas de participación directa han sido estudiadas en el contexto de desarrollo de modelos de gestión laboral como *lean*, *new public management* o *high performance management* y por lo tanto, de manera conjunta con otras prácticas de gestión laboral que se han relacionado con la intensificación del trabajo, como por ejemplo, el salario en función del rendimiento (Böckerman, Bryson, & Ilmakunnas, 2013), el justo a tiempo, la reducción de las actividades consideradas sin valor añadido, el trabajo estandarizado (Hasle, Bojesen, Jensen, & Bramming, 2012; Huo & Boxall, 2018; Koukoulaki, 2014; Neirrotti, 2020) o la falta de personal (Hung et al., 2018), prácticas que podrían comprometer los resultados positivos de la participación directa (Hasle, 2014; Schneider, Wehler, & Weigl, 2019). En cambio, a diferencia de estas investigaciones anteriores, en nuestros estudios se utilizaron como variables de ajuste causas conocidas de la intensificación del trabajo, como la deficiente planificación (Valdés & Barley, 2016), las exigencias de disponibilidad (Höge & Hornung, 2015) o la plantilla insuficiente (Findlay, Lindsay, et al., 2017; Lindsay et al., 2014; López Calle, Rísquez Ramos, & Ruiz-Gálvez, 2020). Estos controles podrían explicar las diferencias entre nuestros resultados y los de la literatura previa y permiten sostener

la tesis de que las prácticas de participación directa, en sí mismas, no serían la causa de la intensificación del trabajo.

En los tres casos analizados en el estudio cualitativo, las prácticas de participación directa consultiva grupal no han derivado en una mayor intensificación del trabajo, mostrando nuevamente que esta asociación no es intrínseca a la implementación de este tipo de prácticas. Más aún, en los casos estudiados, las propuestas de las trabajadoras han aumentado la eficiencia del proceso reduciendo la intensificación. Por un lado, ello tiene que ver con la negociación por parte de la representación laboral (Knudsen et al., 2011; Pohler & Luchak, 2014) de los recursos (personal, materiales, tiempo, información...) apropiados para evitar la intensificación durante la consulta y la supervisión cotidiana de su implementación; por ejemplo, la reducción proporcional de la carga de trabajo o sustitución en sus puestos de las trabajadoras participantes, pago del mismo salario y la misma prima que el mes precedente, el desarrollo de la participación durante días y horas laborables, sin suponer así coste alguno para la plantilla en términos de mayor carga de trabajo, intensificación o alargamiento de jornada o menor sueldo. Y por otro lado, también se relaciona con que las trabajadoras y trabajadores de ejecución buscan con sus propuestas en la consulta facilitarse el trabajo y mejorar sus condiciones, en base a la experiencia y consciencia colectiva de sus intereses (Edwards, 1990; León-Medina, 2010; Thompson, 1983). Por ejemplo, cambiar el procedimiento de trabajo (método, plano o logística) para facilitar la maniobrabilidad, la ergonomía y la seguridad, aumentando la eficiencia y también mejorando la prevención de riesgos laborales; reducir los defectos o errores, a la vez que se trabaja con menos esfuerzo, a partir de cambiar las herramientas más a menudo o aumentar la frecuencia de su mantenimiento. Las modificaciones propuestas por los trabajadores y trabajadoras e implementadas suponen mejoras funcionales en sus prácticas de trabajo cotidiano, lo que ha permitido reducir las exigencias y la intensificación, poniendo como condición la imposibilidad de reducir el empleo.

En otras palabras, esta tesis añade evidencia empírica a la literatura que sostiene que las causas principales de la intensificación del trabajo, cuando se utilizan prácticas de participación directa, serían presiones más amplias en los recursos u otras prácticas de gestión laboral que enmarcarían la aplicación de prácticas de participación directa, y no las prácticas de participación directa en sí mismas (Boxall & Macky, 2014; Findlay, Lindsay, et al., 2017; Lindsay et al., 2014; von Thiele Schwarz, Nielsen, Stenfors-Hayes, & Hasson, 2017), que a este respecto serían inocuas (Dhondt et al., 2014; Kloutsiniotis et al., 2021), o la reducirían (Dellve et al., 2015; Gallie & Zhou, 2020; Kilroy et al., 2016).

4.2.2 La consulta por si misma o combinada con la delegación posibilita el *control* en puestos de ejecución

4.2.2.1 Influencia

Atendiendo a los resultados de los dos sub-estudios poblacionales cuantitativos, tanto la aplicación de manera exclusiva de la consulta o de la delegación como su uso conjunto, ya fuera sobre temas operativos o tácticos, permitiría a trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución tener *influencia* en los procesos de toma de decisiones relativos a la realización del trabajo, mejorando así la salubridad de sus condiciones desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales del trabajo (Harvey et al., 2017; Taouk et al., 2020).

Los resultados cuanto a la delegación no son difíciles de explicar. La delegación conlleva por definición autonomía, como mínimo en la realización de las propias tareas (Gallie & Zhou, 2020; Gardell, 1982). Pero la mejora de la influencia como resultado de la aplicación exclusiva de prácticas consultivas, obteniendo la misma frecuencia de asociaciones positivas con influencia que la delegación, y de mayor intensidad en los puestos de ejecución, fue inesperada. El estudio cualitativo nos dio algunas claves para comprender cómo la consulta permitiría incrementar la influencia.

Según la interpretación de lo planteado por las trabajadoras y trabajadores en los grupos focales, la consulta grupal, cuando por parte de la dirección se aceptan e implantan la mayor parte de las propuestas, permite a las trabajadoras intervenir en las decisiones sobre cómo trabajan, tanto respecto a cuestiones operativas como tácticas: plantilla necesaria, método de trabajo, defectuosidad, maniobrabilidad, maquinaria, herramientas, materiales a utilizar y mantenimiento de estos, seguridad y ergonomía. Más aún, y tal y como otros autores han planteado con anterioridad (Håkansson, Dellve, et al., 2017; Nielsen & Randall, 2012) y se ha comentado en el epígrafe anterior, ello se señala por estas trabajadoras y trabajadores, como oportunidades para facilitarse el trabajo. Así, pese a la estandarización y simplificación de los procesos en los que se trabaja paralelamente (Lantz et al., 2015), la consulta se asocia a mayores oportunidades de influir si los temas tratados son sustantivos y se aceptan e implementan las propuestas de trabajadores y trabajadoras por parte de la dirección. A ello cabe añadir la importancia de que la implementación de las prácticas de participación directa consultiva se sostenga en el tiempo (Brännmark & Holden, 2013). La consulta no implica autonomía sino voz, por ello, si es circunstancial, pasajera, cambiaría poco la situación de exposición relativa a la influencia, tal y como se ha observado en el caso de la limpieza viaria.

Frente al autoritarismo o la estandarización y la supervisión constante del acatamiento de las decisiones de otros sobre una tarea simple (Coriat, 1998), que se lleva realizando toda una vida profesional y que en muchos momentos puede suponer realizar tareas innecesarias y/o de forma más costosa, día tras día, la delegación y/o la consulta permiten incidir en el cómo se realiza el trabajo (Vänje & Brännmark, 2017). Según nuestros hallazgos, la delegación, pero también la consulta, si es sobre temas substantivos, si se aceptan las propuestas de las trabajadoras y tiene continuidad en el tiempo, permitirían que se atenuara, a nivel operativo y táctico, la drástica separación entre diseño y ejecución, mejorando la *influencia*.

4.2.2.2 Posibilidades de desarrollo

Atendiendo a los datos de los dos sub-estudios cuantitativos, el uso de prácticas de participación directa en puestos de ejecución incrementaría las *posibilidades de desarrollo*, el otro componente del *control* en el modelo de Karasek (1979), es decir, aumentaría las posibilidades que ofrece la realización del trabajo para aplicar habilidades y conocimientos y adquirir nuevos, resultando por ello más saludable que su no aplicación.

Las tareas de los trabajos de ejecución se diseñan con contenidos simples y/o estandarizadas, lo que supone pocas posibilidades de poner en juego las habilidades y conocimientos de trabajadoras y trabajadores (Darrah, 1994), siendo insalubres (Schnall et al., 2016). A tenor de los resultados de los estudios cuantitativos y en la línea de estudios anteriores, el uso combinado de prácticas delegativas y consultivas, sobre cuestiones operativas o tácticas, cambiaría esta situación, en tanto que estas prácticas desencadenarían la capacidad humana de pensar creativamente sobre la realización de la tarea consultada o delegada, permitiendo la aplicación de conocimientos y habilidades de trabajadores y trabajadoras de ejecución (Felstead et al., 2019; Huo & Boxall, 2018). Más aún, la implementación de prácticas de participación directa podría incrementar el aprendizaje en el puesto.

Cuando en los sub-estudios cuantitativos se analizó la aplicación separada de la consulta y de la delegación, la consulta obtuvo mejores resultados, promoviendo una situación más favorable para la salud en *posibilidades de desarrollo* en los puestos de ejecución. En otras palabras, la consulta resultaba ser más estimulante, desde el punto de vista profesional, que la delegación y por lo tanto más saludable, lo cual, teóricamente, era inesperado (Busck et al., 2010).

Una explicación podría ser que las tareas implicadas en los puestos de ejecución son relativamente sencillas por lo que la autonomía en su realización, derivada de la delegación, podría acabar resultando trivial, cuanto a la aplicación y adquisición de habilidades y

conocimientos (Lantz et al., 2015). En cambio, tal y como se ha mostrado en el sub-estudio cualitativo, la consulta sobre cómo mejorar la forma de realizar el trabajo podría resultar más desarrolladora profesionalmente en estos puestos, en tanto que el contenido de la consulta o las propuestas de las propias trabajadoras permitirían sobrepasar los límites de la tarea simple. Se observaron ejemplos de ello en los tres casos estudiados: solucionar problemas con la maquinaria o desperfectos de la prenda, diseñar reparaciones, re-diseñar el mantenimiento, planificar el personal necesario, elegir material a comprar, mejorar la ergonomía o la seguridad. En esas empresas, la realización cotidiana del trabajo bajo la égida del taylorismo o del autoritarismo supone ejecutar movimientos estandarizados que duran segundos (operaciones de la americana) o tareas que, sin estandarizar paso a paso, son muy simples y hay que realizar a la orden de otros (mover botellas, barrer calles siguiendo un plano), lo que no permite poner en juego ni desafía los conocimientos y habilidades (Altreiter & Flecker, 2020) acumulados durante años de ejecución (Wood, 1987). En cambio, atendiendo a lo planteado en los grupos focales, la aplicación de la consulta grupal significaría realizar tareas de diseño por parte de los y las trabajadoras en puestos de ejecución, como la de proponer mejoras operativas y tácticas del proceso de trabajo (nuevas formas de trabajar o cambios en las herramientas, maquinaria, plantilla, producto o servicio, logística, mantenimiento, ergonomía, seguridad para mejorar las condiciones de trabajo, la calidad o la eficiencia). Es decir, la consulta grupal supondría pensar creativamente (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Milkman, 1998) permitiendo la aplicación de las habilidades y conocimientos (Håkansson, Dellve, et al., 2017) y adecuando coyunturalmente la tarea a las competencias y experiencia profesional de trabajadoras y trabajadores.

Por otra parte, la consulta también podría resultar más enriquecedora profesionalmente, en tanto que se da en estructuras de grupo con más frecuencia que la delegación (Eurofound, 2017), por lo que sus dinámicas facilitarían el intercambio de experiencias y la reflexión con los compañeros y las compañeras y con ello, el desarrollo de nuevos aprendizajes (Enehaug, 2017; Håkansson, Holden, et al., 2017). Los casos trabajados en el estudio cualitativo representan un buen ejemplo. En estos, la consulta grupal permite movilizar las cualificaciones colectivas lo que permite una cierta formación, ampliar los saberes individuales a través de los saberes colectivos: conocer más partes del proceso productivo, más operaciones, como se relacionan entre ellas, nuevas formas de hacer el mismo trabajo, etc. Igualmente, la consulta va aparejada a la necesidad de realizar aportaciones por parte de la dirección, lo que da lugar a una especie de descentralización vertical de una información que, de otro modo, las trabajadoras no conocerían (De Spiegelaere & Van Gyes, 2012). Los saberes

también se enriquecen si en la consulta grupal participan trabajadores y trabajadoras, no sólo de otras secciones de la misma área funcional (por ejemplo producción) sino de otros departamentos con otras cualificaciones (ingeniería, marketing, compras ...), parafraseando a Kulmann (2013: 40) “si el blanco se mezcla con el azul” si participan a la vez diferentes funciones y niveles jerárquicos (Sandberg, 2013). Así, la consulta permitiría ampliar los flujos de conocimiento, en este segmento de la población asalariada, de una manera más intensa que la delegación.

En los puestos técnicos y profesionales, en *influencia*, *posibilidades de desarrollo* y *reconocimiento*, se observaron resultados más favorables cuando se aplicaron prácticas de participación directa delegativa (de manera separada o conjuntamente con la consulta) y la participación era sobre temas tácticos, tal y como se esperaba teóricamente (Hampson & Sandberg, 2017; Hasle & Sørensen, 2013). Así, la delegación sobre temas tácticos plantearía retos de mayor complejidad e implicaría un mayor respeto por los conocimientos profesionales de estas trabajadoras y trabajadores. Con todo, las asociaciones entre las prácticas de participación directa y la *influencia* y *posibilidades de desarrollo* fueron menos fuertes y frecuentes entre los trabajadores y trabajadoras en los puestos profesionales y técnicos que en los puestos de ejecución. Ello podría relacionarse con el hecho de que a pesar de la tendencia a la estandarización (Eurofound, 2016), los trabajos en los puestos profesionales y técnicos tienen un contenido más rico, lo que supondría menos margen de mejora con la aplicación de prácticas de participación directa, comparado con los puestos de ejecución (Gallie & Zhou, 2013; Inanc et al., 2015).

En definitiva, según nuestros análisis, la implementación bien de prácticas consultivas y delegativas de forma conjunta, bien de prácticas consultivas únicamente, supondría un enriquecimiento de un trabajo simple y/o estandarizado, posibilitando la creatividad y el aprendizaje en estructuras grupales, humanizando de esta manera la organización del trabajo (Hasle & Sørensen, 2013) y posibilitando aplicar y mejorar habilidades y conocimientos, es decir, promoviendo una situación más favorable para la salud en *posibilidades de desarrollo* (Karasek & Theorell, 1990) entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución.

4.2.3 La consulta por sí misma o combinada con la delegación posibilita el *apoyo social* en puestos de ejecución

En los puestos de ejecución, los análisis de los dos sub-estudios poblacionales cuantitativos, sugieren que tanto el uso combinado de la consulta y la delegación como la aplicación de la

consulta, promoverían el apoyo de compañeras y compañeros y el de supervisores/as en la realización del trabajo, mientras que la delegación resultaría inocua, siendo estos resultados parcialmente inesperados.

Una explicación podría ser que el formato grupal, que facilitaría la ayuda mutua, se utilizaría más frecuentemente con las fórmulas consultivas que con las delegativas. Según los resultados de la EWCS 2015 (Eurofound, 2017) en la UE, sólo un 10% de la población asalariada trabajaba en equipos con autonomía. Así, la delegación grupal es una práctica minoritaria, por lo que la mejora de la ayuda mutua en el día a día, señalada por la literatura nórdica desde Gardell (1982) hasta Hampson y Sandberg (2017), sería difícil de identificar en los estudios poblacionales bajo la etiqueta de la delegación.

En cuanto a la consulta y su relación positiva con el apoyo de compañeras y compañeros, se pueden desarrollar tres argumentos explicativos atendiendo a las observaciones de las trabajadoras y trabajadores en los grupos focales. Por una parte, podría argumentarse que la participación directa consultiva grupal permitiría superar coyunturalmente el diseño individual del puesto, lo que ofrecería más oportunidades para hablar y escuchar a las demás compañeras y compañeros, favoreciendo el conocimiento de sus problemas y facilitando la ayuda mutua en el día a día (por ejemplo, las trabajadoras del textil plantean que han tomado consciencia de cómo la realización de su operación puede afectar a las tareas a realizar por las demás). Por otra parte, la inercia de colaboración de las dinámicas grupales y del trabajo compartido, generada por la consulta para el desarrollo de propuestas, se trasladaría a la cotidianidad, siempre que la aplicación de las prácticas participativas no fuera efímera y estas abarcaran a un número importante de plantilla. De esta manera, las prácticas consultivas crearían no sólo una estructura de grupo sino un proceso colectivo que promovería la colaboración, no sólo durante la consulta sino también en el trabajo diario y de ahí los resultados favorables en apoyo de compañeros y compañeras. Finalmente, como también se ha observado en los casos, fruto de las propuestas de las trabajadoras se solventarían situaciones problemáticas, facilitando el trabajo cotidiano e implicando una importante ayuda funcional en el día a día (Håkansson, Dellve, et al., 2017; Nielsen & Randall, 2012). Un ejemplo sería, en el caso del textil, en el contexto de exigencia de cero defectos, las soluciones aportadas por los círculos restan preocupaciones a las trabajadoras en las operaciones con más incidencias.

En cuanto a los resultados positivos relativos al desarrollo del apoyo de supervisores/as y la consulta, atendiendo a lo planteado por trabajadoras y trabajadores en los grupos focales, estarían relacionados con la redefinición de las tareas de los/as mandos intermedios en el desenvolvimiento de la participación directa consultiva, proceso en el que se les pide que sean

facilitadores/as y colaboren con los/as trabajadores/as en puestos de ejecución. Estas nuevas tareas conectadas con el apoyo funcional se desarrollarían también fuera de las estructuras de consulta en las operaciones diarias, como inercia generada con la consulta. En los dos casos en los que hubo continuidad en la implementación de las prácticas de participación directa (textil y alimentación), los y las mandos intermedios vieron sus tareas redefinidas por coherencia con las dinámicas colaborativas de la consulta grupal. La línea intermedia de mando añadió a la supervisión de la realización del trabajo en tiempo y forma, el prestar respaldo y colaboración si se producían problemas (por ejemplo en el caso de la industria alimentaria el encargado pasó a hacer tareas productivas si había complicaciones) y a facilitar la tarea cotidianamente (por ejemplo en el caso de la industria textil las encargadas movían carros, preparaban el mix, comprobaban el buen estado de las herramientas y maquinaria...), aumentando así su apoyo a las trabajadoras y trabajadores, aunque el proceso no estuvo exento de resistencias.

En cuanto a los ámbitos de participación, según los resultados del segundo estudio cuantitativo, la intensidad de la asociación con el apoyo de compañeras y de superiores fue mayor cuando las prácticas consultivas abordaban cuestiones operativas. Ello podría relacionarse con el hecho de que los temas operativos (cómo mejorar la forma de hacer el trabajo) se referían a cuestiones más cotidianas que los aspectos tácticos analizados (compra de nueva tecnología o herramientas).

En los puestos técnicos y profesionales, la falta de asociación entre las fórmulas de participación directa y el apoyo social sugeriría que el trabajo colaborativo en este segmento de la población asalariada no necesita el impulso de las prácticas de participación directa (Gallie & Zhou, 2020).

Resumiendo, la implementación de la consulta grupal entre trabajadoras y trabajadores de ejecución, reduciría la exposición relativa al bajo apoyo de compañeras y superiores (Johnson & Hall, 1988) en tanto permitiría crear dinámicas de colaboración en puestos individualizados, que redundarían en la mejora de la ayuda mutua en la cotidianidad, tanto de compañeros y compañeras como de superiores, si la consulta grupal forma parte de la cotidianidad, se ha sostenido en el tiempo y ha involucrado a una proporción importante de la plantilla de producción o servicio, tanto entre trabajadoras en puestos de ejecución como de superiores.

Estos resultados positivos en los puestos de ejecución y la inocuidad en los puestos profesionales y técnicos fueron parcialmente inesperados, ya que una parte de las investigaciones anteriores han relacionado estas fórmulas organizativas con una mayor competitividad entre la plantilla (Carter et al., 2013; Jensen et al., 2013). Además de las

explicaciones planteadas, se podría añadir en cuanto a los resultados de los estudios poblacionales cuantitativos, que la diferencia podría deberse a la influencia de otras prácticas de gestión laboral que se aplican y estudian junto con las prácticas de participación directa y que en nuestros análisis fueron controladas. Estas prácticas incluirían por ejemplo el salario según rendimiento (Böckerman et al., 2013) o la falta de personal (Cramer & Hunter, 2019), ambas asociadas a la intensificación del trabajo y para la que se ha mostrado que compromete el tiempo necesario para apoyar a compañeras y compañeros (Bridges et al., 2017; Maben & Bridges, 2020). Así mismo, atendiendo al estudio cualitativo, señalar el papel clave de la representación laboral. En los tres casos se acordó desarrollar la participación directa a través de estructuras grupales y en la negociación y en el seguimiento de su implementación, la representación sindical descartó cualquier elemento que pudiera generar competitividad inter o intra-grupal o con trabajadoras no-participantes.

4.2.4 Participación directa y riesgos psicosociales en mujeres y hombres

Entre hombres y mujeres, la frecuencia de las asociaciones, siempre positivas, entre *influencia*, *posibilidades de desarrollo*, *apoyo social* y *reconocimiento* y las prácticas de participación directa fue la misma, aunque la intensidad de la asociación fue mayor para las mujeres y especialmente en *influencia* y *apoyo de compañera/os*.

El orden patriarcal establecido no se ha subvertido en una parte muy importante de las empresas y el proceso de toma de decisiones se construye alejado de las mujeres, en una posición de mayor subordinación (Rubery, 2011). Así, la aproximación al mismo que supone la aplicación de cualquier forma de participación directa, tal y como se ha visto en los epígrafes relativos al “control”, alteraría dicha situación y tendría más margen de mejora entre las mujeres, de ahí la mayor intensidad de la asociación positiva para ellas en *influencia* y *posibilidades de desarrollo* y con ello, en reconocimiento como profesional. Con todo, es necesario realizar más investigaciones a fin de comprender la mayor intensidad de las asociaciones positivas indicando unas condiciones de trabajo más saludables cuando se aplican prácticas de participación directa entre las mujeres tanto respecto a los factores relacionados con el “control”, como con el “apoyo social” y las “compensaciones”.

4.3 LIMITACIONES, FORTALEZAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La limitación más importante de esta tesis es que adolece de herramientas desde la perspectiva de género por lo que no ha aportado suficiente evidencia que pueda subsanar la laguna de conocimiento al respecto en las investigaciones relativas a la participación directa. Se ha avanzado en el plano descriptivo de la asociación entre el uso de prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo en hombres y mujeres, pero no se ha dado ningún paso en la comprensión de dicha asociación. Son necesarias nuevas investigaciones con perspectiva de género.

La principal limitación de los dos estudios cuantitativos es su naturaleza transversal. Se necesitan investigaciones longitudinales o diseños experimentales para probar la dirección causal de las asociaciones. Con todo, la dirección inferida en esta tesis tiene tanto en las investigaciones de salud pública centradas en los determinantes sociales (Donkin et al., 2014; Schnall et al., 2016), como en las sociológicas y de economía laboral basadas en la teoría de la segmentación, innumerables muestras de su acierto (Rubery, 2007; Rubery & Piasna, 2016). Atendiendo a la teoría de la segmentación, los factores relevantes para las condiciones de trabajo están en el lado de la “demanda”, es decir, son las prácticas de gestión laboral las que determinan las condiciones de trabajo a nivel de empresa (Prieto et al., 2009). Es por ello por lo que las variables independientes eran las prácticas de participación directa y algunas de las variables de ajuste fueron otras prácticas de gestión laboral que la literatura asocia a la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo (Landsbergis et al., 2014).

El hecho de que no se haya analizado el contexto a nivel macro, meso y micro es la segunda limitación de los sub-estudios cuantitativos. Ambos estudios carecen de datos contextuales, incluso del nivel de empresa, como el tamaño, el sector, la política de competitividad o la existencia de representación laboral. También desde la perspectiva de la teoría de la segmentación y de los determinantes sociales de la salud, las prácticas de gestión laboral están condicionadas por su contexto social, institucional y económico (Benach et al., 2013) y, a su vez, son factores clave en la configuración de estos contextos (Eurofound, 2019; Rubery & Piasna, 2016). Sin embargo, el objetivo de la tesis no era investigar los determinantes de la aplicación de la participación directa ni sus patrones, para los que todas estas variables hubieran sido fundamentales, sino aproximarse a través de estudios de asociación a los efectos de las prácticas de participación directa en las condiciones de trabajo de la población asalariada en términos de salud laboral y concretamente de exposición a riesgos psicosociales del trabajo.

En esta línea, cabe mencionar que los resultados de los dos sub-estudios corroboran conclusiones, cuanto a mejora de las condiciones de trabajo, de investigaciones en otros entornos geográficos, con contextos socioeconómicos e institucionales bastante diferentes entre sí y con España, como son Nueva Zelanda, Reino Unido, Suecia, UE-28 o Grecia (Boxall & Macky, 2014; Dhondt et al., 2014; Gallie & Zhou, 2020; Håkansson, Dellve, et al., 2017; Inanc et al., 2015; Kloutsiniotis et al., 2021). Parecería que la aplicación de prácticas de participación directa en puestos de ejecución mejoraría las condiciones de trabajo de este segmento de la población asalariada en términos de prevención de riesgos psicosociales, reduciendo de esta manera las desigualdades de exposición y con ello de salud, en contextos sociales diversos. Sin embargo, existen diferencias entre países en la prevalencia de utilización de estas prácticas, en la prevalencia de la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo, en la amplitud de las desigualdades o en el porcentaje de puestos de ejecución que conforman sus mercados de trabajo. Por ello la relevancia en términos de prevención de riesgos psicosociales laborales de la aplicación de las prácticas de participación directa sería distinta en los diferentes países. Investigaciones futuras multinivel comparativas permitirían evaluar qué papel juegan los elementos contextuales en la relación entre las prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo (Boxall & Winterton, 2018; Peccei & Van De Voorde, 2019).

La parte cuantitativa de esta tesis tiene puntos fuertes notables. Los dos sub-estudios son de los pocos existentes, tanto en España como a nivel internacional, sobre el impacto de las distintas características de la participación directa en las condiciones de trabajo relativas a los riesgos psicosociales, medidos a través de un instrumento validado en el ámbito de la salud pública, utilizando muestras representativas de la población asalariada y estratificando los resultados por clase ocupacional y sexo. Además, al comparar los diferentes grados de discrecionalidad (consulta, delegación o ambos) de las prácticas de participación directa, en relación con los mismos ámbitos de participación (operativos o tácticos), ha permitido dar un nuevo paso en el conocimiento de qué características de la participación directa se asocian a unas condiciones de trabajo más o menos saludables, de manera diferencial para puestos de ejecución y puestos profesionales y técnicos, para hombres y para mujeres, al realizarse los análisis segmentados, atendiendo a las desigualdades tanto en la aplicación de las prácticas de gestión laboral, como en la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo. Como resultado, ambos estudios han ampliado las evidencias sobre la relación entre las prácticas de participación directa y las condiciones de trabajo y han permitido plantear orientaciones concretas para una aplicación más saludable de estas prácticas de gestión laboral a nivel de empresa, primordialmente en los puestos de trabajo de ejecución.

Otra fortaleza de los dos estudios cuantitativos es haber ajustado los resultados por otras prácticas empresariales de gestión laboral que podrían, también, condicionar la exposición a los riesgos psicosociales del trabajo (Schneider et al., 2019). Ello ha permitido acercarse de manera más certera a los efectos específicos de las prácticas de participación directa, en tanto que la mayor parte de investigaciones anteriores, tal y como se ha visto en el marco conceptual, estudian las prácticas de participación directa conjuntamente con otras prácticas de gestión laboral. Esta cuestión es especialmente importante en relación con los debates sobre la intensificación del trabajo y la competitividad entre trabajadores y el uso de prácticas de participación directa. Los resultados de esta tesis se sumarían al acervo de evidencia que apunta a que las prácticas de participación directa no serían su causa y que su origen podría tener que ver con otras prácticas de gestión como las plantillas ajustadas, planificación inadecuada, salario variable, salario insuficiente, relación laboral temporal, una carga de trabajo excesiva, la promoción basada en la disponibilidad o la eliminación de tareas consideradas sin valor añadido, por poner algunos ejemplos de las variables por las que se han ajustado los análisis en esta tesis o que han sido apuntadas por otras investigaciones (Böckerman et al., 2013; Dhondt et al., 2014; Höge & Hornung, 2015; Hung et al., 2018; Koukoulaki, 2014; Valdés & Barley, 2016; von Thiele Schwarz et al., 2017).

Finalmente, señalar como fortaleza de la parte cuantitativa de la tesis que los datos utilizados proceden de dos muestras representativas de la población asalariada en España, lo que supone un avance cuanto al conocimiento de los efectos de las prácticas de participación directa en este país en términos de condiciones de trabajo, ya que el conocimiento generado hasta el momento se había obtenido a partir de investigaciones de caso que no pretendía representatividad (Lahera Sánchez, 2004, 2006; Pérez-Zapata et al., 2017, 2016) o de estudios poblaciones europeos, como por ejemplo los del Eurofound (Gallie & Zhou, 2013, 2020), en los que el caso de España se había analizado someramente, por lo que los dos sub-estudios son un complemento pertinente a la evidencia existente a nivel país.

El sub-estudio cualitativo tiene limitaciones, una proporción importante de las cuales se explican por sus objetivos. Este pretendía comprender una parte de los resultados cuantitativos de la tesis, resultados coincidentes en ambos sub-estudios, pero parcialmente inesperados: la mejora de las condiciones de trabajo asociada al uso de prácticas de participación directa consultiva entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. Para ello, se tenía que acceder a un universo restringido y homogéneo de la población asalariada: trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución a quienes se les aplicara prácticas de participación directa consultiva, con resultados favorables desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales. Se trata

de un universo difícil de localizar dado que esos datos, sin estar tutelados bajo la ley de protección de datos, ni amparados por el deber de sigilo o de secreto profesional, no son públicos. Así, la muestra fue de conveniencia, primando el criterio de accesibilidad, lo que le confirió homogeneidad. Los casos fueron pertinentes teóricamente y relevantes empíricamente, centrándose en un único perfil, siguiendo una replicación literal del mismo, posibilitando la generalización de los hallazgos en relación con ese perfil (Verd & Lozares, 2016; Yin, 2014).

Se escogieron tres casos que cumplieran con las características necesarias de implementación de prácticas de participación consultiva grupal, para conseguir cambios de condiciones de trabajo favorables para la salud, desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, y para los que se tenía los contactos necesarios para acceder a la información contextual y a los sujetos participantes. Los tres casos compartían además una característica que les confería más homogeneidad: la representación colectiva sindicalizada había negociado la implementación de dichas prácticas y las había supervisado con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo.

Esta característica era un refuerzo para conseguir nuestros objetivos, ya que la evidencia en el campo de la salud laboral ha mostrado que cuando existe representación laboral sindicalizada, con poder colectivo y un perfil proactivo, la acción preventiva es más frecuente y tiene mejores resultados (Hall et al., 2016; Janetzke & Ertel, 2017; Ollé-Espluga et al., 2015; Payá Castiblanque & Pizzi, 2020; Walters & Wadsworth, 2017), también en relación con la implementación de prácticas de participación directa (Knudsen et al., 2011; Pohler & Luchak, 2014). Así, atendiendo a la evidencia, este perfil sería el típico en el que se observa la asociación que se pretendía comprender.

Finalmente, hay que señalar que la necesaria voluntariedad de las participantes en los grupos focales, sin ningún incentivo y reclutadas a partir de la representación laboral, pudo dar acceso a las trabajadoras y trabajadores más entusiastas. Con todo, queríamos comprender asociaciones positivas y resultaba útil para ello.

Así, a partir del análisis de entrevistas y grupos focales con sus protagonistas (trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución y sus representantes), el estudio cualitativo ha permitido dar un paso más respecto al conocimiento de las características de una aplicación saludable de las prácticas de participación directa consultiva grupal, siendo esta su principal fortaleza. Parafraseando a Fernández Steinko (2001), hemos obtenido nuevos saberes sobre cómo conseguir el “sabor dulce” y reducir el “agrio” de la implementación de estas

prácticas en puestos de ejecución, infra-estudiadas en los últimos quince años, en el contexto de la sociología del trabajo en España.

Por último, destaca como fortaleza que el enfoque interdisciplinar de los tres estudios, utilizando los marcos conceptuales e indicadores de la salud laboral y la sociología del trabajo, supone la ampliación del conocimiento en las dos áreas: sobre los condicionantes sociales de las exposiciones psicosociales del trabajo y sobre los efectos de las prácticas de gestión laboral de participación directa en las condiciones de trabajo.

4.3.1.1 Líneas prioritarias para investigaciones futuras

Toda línea de investigación que permita superar los límites que se acaban de indicar sería prioritaria, a fin de mejorar el conocimiento de las relaciones entre las prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo.

Para comprender la mayor intensidad de las asociaciones positivas entre las prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales en las mujeres, cabe realizar más estudios utilizando una aproximación cualitativa en la que la perspectiva de género esté más presente y de la que adolece esta tesis; no se ha encontrado prácticamente bibliografía al respecto, por lo que se trata de un vasto terreno por explorar.

También es necesario desarrollar más investigaciones para comprender la inocuidad de la aplicación de las prácticas de participación directa en las condiciones de trabajo de los puestos técnicos y profesionales.

Asimismo, es importante estudiar desde el punto de vista cuantitativo, si efectivamente la mejora de las condiciones de trabajo es mayor cuando se usan fórmulas grupales. De igual forma cabe profundizar sobre el “efecto sindicato” y en un plano conceptual distinto al trabajado en esta tesis, analizar si las prácticas de participación directa pueden considerarse prácticas democratizadoras cuando están incardinadas en un contexto de participación representativa.

Por último, pero no por ello menos importante, es sustancial continuar con nuevos estudios mixtos sobre todo tipo de prácticas de gestión laboral, que permitan conocer sus efectos en las condiciones de trabajo, con el objetivo de poder desarrollar un saber fundamentado en la evidencia científica que sirva para reducir en origen los riesgos psicosociales del trabajo.

4.4 REFLEXIÓN FINAL

Esta tesis muestra que, desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales del trabajo, las prácticas de participación directa o bien serían inocuas, principalmente entre trabajadores y trabajadoras en puestos técnicos y profesionales, o bien se asociarían a unas condiciones de trabajo más saludables, tanto entre mujeres como entre hombres, principalmente entre la población asalariada en puestos de ejecución. Esta contribución empírica se suma a la evidencia previa que plantea mejores condiciones de trabajo cuando se utilizan formas participativas de organización del trabajo (Boxall & Macky, 2014; Dhondt et al., 2014; Felstead et al., 2019; Gallie, 2013; Gallie & Zhou, 2020; Håkansson, Dellve, et al., 2017; Hampson & Sandberg, 2017; Hasle, 2014; Hasle & Sørensen, 2013; Huo & Boxall, 2018; Inanc et al., 2015; Lantz et al., 2015; Piasna et al., 2013; Ulhassan et al., 2014; Westgaard & Winkel, 2011).

En respuesta a qué características habrían de tener las prácticas de gestión laboral relativas a la participación directa, para resultar en unas condiciones de trabajo más saludables desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, la contestación dependería del segmento ocupacional. Atendiendo a los resultados de esta tesis, el uso de prácticas de participación directa no cambiaría demasiado la situación en los puestos técnicos y profesionales. Mejoraría la *influencia* y el *reconocimiento* al aplicar de manera combinada delegación y consulta o la delegación de forma exclusiva, siempre que se trataran aspectos tácticos. Así, el grado de discrecionalidad y el ámbito de participación marcarían diferencias en este estrato.

En cambio, en los puestos de ejecución y entre mujeres y hombres (con más intensidad para las primeras), la implementación de prácticas de participación directa tendría efectos notables, en términos de mejora de condiciones de trabajo, desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, minimizando las bajas *posibilidades de desarrollo*, el bajo *apoyo social* de compañeros y de superiores, la baja *influencia* y el bajo *reconocimiento*. Estas mejoras serían más frecuentes e intensas tanto si la consulta y la delegación se utilizan de forma combinada, como si se emplea únicamente la consulta, y tanto si se abordan temas operativos como tácticos. Pero incluso cuando se utiliza exclusivamente la consulta y se limita a cuestiones operativas, esta forma de organización participativa del trabajo tendría resultados favorables.

Cuanto a las características que habrían de tener las prácticas de participación directa para mejorar la situación de exposición a los riesgos psicosociales entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, los ámbitos de la participación directa (cuestiones operativas o tácticas) no marcarían diferencias importantes, y los mejores resultados se

conseguirían si se implementan conjuntamente ambos grados de discrecionalidad, prácticas de consulta y de delegación; con todo, utilizando prácticas de participación directa consultiva grupal, exclusivamente, se conseguirían resultados similares, cambiando substancialmente la situación de exposición a estos riesgos, cuya prevalencia entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución no es menor (el bajo *control* abarcaba al 63% de trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución y el bajo *apoyo* al 49% (Utzet et al., 2021), antes de la pandemia, en 2016).

Entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, las prácticas de participación directa, sin intensificar el trabajo, ampliarían las posibilidades de aplicar sus habilidades y conocimientos, aumentando su dignidad profesional, y también incrementarían las posibilidades de adquirir nuevos, a partir de los saberes colectivos compartidos, en una suerte de formación en el puesto. También, proporcionarían más oportunidades para el apoyo instrumental entre compañeras y compañeros en la realización del trabajo, y de mandos intermedios. Igualmente aumentaría las posibilidades de influir en la realización del trabajo y, en menor medida, el reconocimiento de la dirección. Para las y los trabajadoras en puestos de ejecución, la aplicación de prácticas de participación directa bien consultivas, o bien delegativas y consultivas de manera combinada, atenuaría a nivel operativo la división del trabajo entre diseño y ejecución, enriquecería un trabajo simple y estandarizado, y crearía dinámicas de colaboración y solidaridad en puestos individualizados. De esta manera, posibilitaría la creatividad, la reflexividad y la colaboración, condiciones humanas negadas por las características centrales del taylorismo que aún persisten, es decir, posibilitaría la humanización de la organización del trabajo, haciendo más saludable, desde el punto de vista psicosocial, el trabajo de ejecución.

Más aún, esta tesis muestra que la participación directa consultiva grupal, aplicada en las condiciones adecuadas de estructura (grupal, involucrando a parte importante de la plantilla de ejecución, también otros niveles jerárquicos y funcionales), contenidos (temas substantivos), dinámicas (sin comparaciones intra-participantes ni entre participantes y no participantes, aceptando por parte de la dirección propuestas de trabajadoras y trabajadores y justificando su desestimación), tiempo (sostenimiento de la práctica consultiva, realización en jornada y horario laboral) y otros recursos (reduciendo proporcionalmente la carga habitual de trabajo o sustituyendo a participantes, sin pérdida de salario, ni prima, ni empleo...), mejoraría las condiciones de trabajo desde la perspectiva de la prevención de riesgos psicosociales laborales, entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución. La consulta grupal permitiría aplicar y desarrollar el potencial creativo de los y las trabajadoras en puestos de ejecución, al implicar

realizar nuevas tareas más complejas, acordes con sus conocimientos profesionales, menos alienantes, más enriquecidas y de manera cooperativa, solucionando en equipo problemáticas del día a día de puestos individualizados, compartiendo conocimientos e información, consiguiendo mejoras funcionales en sus prácticas de trabajo cotidiano, generando nuevas dinámicas de ayuda mutua, humanizando y haciendo más saludable una parte del trabajo en puestos de ejecución. La trayectoria saludable en los casos estudiados en esta tesis se explicaría por los condicionantes que negociaron y exigieron unas representaciones colectivas propositivas y activas en todo el proceso de implementación, unas plantillas con consciencia de sus intereses colectivos y unas prácticas de organización del trabajo, las de participación directa consultiva grupal, con importantes potencialidades “en sí” para la mejora de condiciones de trabajo, desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales.

Los mejores resultados de la utilización de prácticas de participación directa se han observado en esta tesis entre trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución, con más intensidad entre las mujeres y en los riesgos psicosociales relativos al *control* y al *apoyo social*. Por un lado, hay un gran acervo de evidencia científica que muestra que la exposición a estos riesgos específicos contribuye significativamente al desarrollo de trastornos de salud pública de gran importancia en los países occidentales, como las enfermedades cardiovasculares (Niedhammer et al., 2021), la mortalidad por enfermedades coronarias (Taouk et al., 2020), la ansiedad y la depresión (Harvey et al., 2017; Too, Leach, & Butterworth, 2020) o la muerte por suicidio (Milner et al., 2018). Por otro lado, se ha evidenciado que estos riesgos en concreto presentan importantes y persistentes desigualdades de exposición entre grupos ocupacionales tanto en la UE como en EEUU y en España, siendo más prevalentes entre trabajadores y trabajadoras en puestos de ejecución (Myers et al., 2019; Rigó et al., 2021; Utzet et al., 2021). Así, los hallazgos de esta tesis serían relevantes, dado que visualizarían una línea de mejora para la población que está en peor situación, en tanto que los resultados positivos para las condiciones de trabajo, en términos de salud laboral, se refieren a los puestos de ejecución, los más expuestos a estos riesgos psicosociales laborales y desde esta perspectiva, los más insalubres (Schütte et al., 2015).

La participación directa no cambia la estructura básica de poder, ni implica el cuestionamiento de la prerrogativa empresarial, ni la ausencia de control, ni la democracia en el trabajo, es decir ningún cambio que contradiga la autoridad en la empresa en manos de la dirección empresarial. Sin embargo, esta tesis indicaría, una vez más, que las formas participativas de organización del trabajo tienen potencial para lograr unas mejores condiciones de trabajo, pudiendo ser desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales, un

medio eficaz para reducir las condiciones de trabajo desfavorables para la salud, entre los y las que las tienen más desfavorables y con ello disminuir las desigualdades de exposición en la empresa (Marmot & Wilkinson, 2009). Ni más, ni menos.

Parfraseando a Fernández-Steinko, que la lógica *democrática-solidaria* se imponga, que se pueda desarrollar el potencial creativo de trabajadores y trabajadoras, fundamentado en estructuras de trabajo grupales participativas, que hagan el trabajo menos alienante, más enriquecido y cooperativo, más saludable, versus que se utilicen dichas fórmulas, junto con otras prácticas de gestión laboral, para aumentar el desempeño de trabajadores y trabajadoras, internalizando las exigencias empresariales y haciéndoles competir, dependerá de otros factores más allá de las fórmulas participativas “en sí” (Böckerman et al., 2013; Dhondt et al., 2014; Höge & Hornung, 2015; Hung et al., 2018; Koukoulaki, 2014; Valdés & Barley, 2016; von Thiele Schwarz et al., 2017).

Los factores contextuales no han formado parte de esta investigación, pero se han tenido en cuenta en el punto de partida del sub-estudio cualitativo (Findlay, Lindsay, et al., 2017; Findlay, Warhurst, et al., 2017; Poole et al., 2001). En los casos estudiados, la lógica democrática y solidaria ha sido posible en tanto que las y los representantes de los trabajadores y trabajadoras han actuado para moldear las prácticas empresariales de gestión laboral, a fin de transformar la organización del trabajo para conseguir que fuera más saludable, recuperando parcialmente el control del proceso de trabajo (Armaroli, 2020; Knudsen et al., 2011; Pohler & Luchak, 2014; Pulignano, Thompson, & Doerflinger, 2020; Wilkinson, Dundon, Donaghey, & Townsend, 2014). Los términos negociados, y el seguimiento de su aplicación en el día a día, establecieron un contexto en el que los posibles efectos negativos derivados de otras prácticas de gestión laboral que se utilizan conjuntamente con la implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal se impidieron.

Sin embargo, no es habitual la negociación colectiva entre representantes de los trabajadores y trabajadoras y la dirección de la empresa, sobre organización o procesos de trabajo, dotación de personal y recursos necesarios y ello resulta imprescindible si, además de tener en cuentas las exigencias empresariales, se quiere poner en el centro la salud y bienestar de trabajadoras y trabajadores (Knudsen et al., 2011; Pinilla García & López Peláez, 2017; Pohler & Luchak, 2014).

Esta tesis ejemplificaría una de las líneas estratégicas de presente y futuro para fomentar la participación representativa y directa efectiva de las trabajadoras y trabajadores a fin de mejorar sus condiciones de trabajo, planteada por Köhler (2019: 533-34) en su repaso de

las pautas históricas e institucionales que conforman las prácticas de participación en el puesto de trabajo y en la empresa en España: *"la (línea estratégica) que abarca un concepto ampliado de salud y seguridad al estilo escandinavo como parte de un entorno laboral físico y social mejorado. Dentro de este paradigma, las estrategias proactivas (de participación representativa para moldear la participación directa) pretenden no solo prevenir las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, sino también promover condiciones de trabajo humanizadas"*. Y en esta línea, con Köhler (2019), Knudsen et al. (2011) y Hasle y Sorensen (2013) consideramos que *"la democracia debe volver a la agenda de la vida laboral después de cuatro décadas con un discurso dominado por la gestión de recursos humanos y las prescripciones neoliberales"*(Köhler, 2019).

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“(...) Employees still experience alienation at work under advanced capitalism at levels that would scarcely be accepted in other arenas of democratic societies (...)”

De Spiegelaere et al. (2019). Democracy at work (p 68)

- Altreiter, C., & Flecker, J. (2020). ‘I Get Money for What I Like Doing Best’: The Class Origin of Young Blue-Collar Workers and their Commitment to Work. *Work, Employment and Society*, 34(6), 1097–1113. <https://doi.org/10.1177/0950017020916189>
- Appelbaum, E., Bailey, T. S., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. New York: ILR Press.
- Armaroli, I. (2020). Integrating direct employee voice within the framework of worker representation: The role of an Italian trade union in organising disintermediation. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X20937414>
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61(12), 1028–1037. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.054999>
- Benach, J., Muntaner, C., Solar, O., Santana, V., & Quinlan, M. (2013). *Employment, Work and Health Inequalities: A Global Perspective*. <https://doi.org/10.13140/2.1.3521.1528>
- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2013). Does high involvement management lead to higher pay? *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 176(4), 861–885. <https://doi.org/10.1111/J.1467-985X.2012.01075.X>
- Boix, P., & Vogel, L. (2014). La participación de los trabajadores. In C. Ruiz-Frutos, J. Delclós, E. Ronda, A. M. García, & F. G. Benavides (Eds.), *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (pp. 151–160). Barcelona: Elsevier Masson SAS.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2011). Long-term effects of an intervention on psychosocial work factors among healthcare professionals in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*, 68(7), 479–486. <https://doi.org/10.1136/oem.2010.055202>
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Boxall, P., & Winterton, J. (2018). Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. *Economic and Industrial Democracy*, 39(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/0143831X15599584>
- Brännmark, M., & Holden, R. J. (2013). Packages of participation: Swedish employees’ experience of Lean depends on how they are involved. *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 1(2), 93–108. <https://doi.org/10.1080/21577323.2012.729001>
- Bridges, J., May, C., Fuller, A., Griffiths, P., Wigley, W., Gould, L., ... Libberton, P. (2017). Optimising impact and sustainability: A qualitative process evaluation of a complex intervention targeted at compassionate care. *BMJ Quality and Safety*, 26(12), 970–977. <https://doi.org/10.1136/BMJQS-2017-006702>
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Busck, O., Knudsen, H., & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285–305. <https://doi.org/10.1177/0143831X09351212>
- Cabrita, J., Vanderleyden, J., Biletta, I., & Gerstenberger, B. (2020). *Gender equality at work*. <https://doi.org/10.2806/745328>

- Campos-Serna, J., Ronda-Pérez, E., Artazcoz, L., Moen, B. E., & Benavides, F. G. (2013). Gender inequalities in occupational health related to the unequal distribution of working and employment conditions: a systematic review. *International Journal for Equity in Health*, 12, 57.
- Cano, E. (2007). La extensión de la precariedad como norma social. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, 29, 117–138.
- Cano, E., & Sánchez, A. (2011). *Las prácticas empresariales de gestión de la mano de obra en los diferentes grupos ocupacionales*. Valencia.
- Carrasquer, P. (2009). El empleo femenino en España y Europa: cambios y continuidades. *Documentos de Trabajo*, (32), 15–23.
- Carrasquer, P., Recio, C., & Rodríguez Soler, J. (2015). Políticas de igualdad y modelos de empleo: el caso español. *Revista Del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, (116), 75–103.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2013). “Stressed out of my box”: Employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector. *Work, Employment and Society*, 27(5), 747–767. <https://doi.org/10.1177/0950017012469064>
- Chandola, T. (2010). *Stress at work*. London: British Academy Policy Center.
- Comisión Europea. (2000). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?* Luxemburgo: EUR-OP.
- Cooklin, A. R., Dinh, H., Strazdins, L., Westrupp, E., Leach, L. S., & Nicholson, J. M. (2016). Change and stability in work–family conflict and mothers’ and fathers’ mental health: Longitudinal evidence from an Australian cohort. *Social Science & Medicine*, 155, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.02.036>
- Coriat, B. (1998). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI.
- Cramer, E., & Hunter, B. (2019). Relationships between working conditions and emotional wellbeing in midwives. *Women and Birth*, Vol. 32, pp. 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2018.11.010>
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. London: SAGE Publications.
- CSDH. (2008). *Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health. Final Report of the Commission on Social Determinants of Health*. Geneva: World Health Organization.
- d’Errico, A., Ardito, C., & Leombruni, R. (2016). Work organization, exposure to workplace hazards and sickness presenteeism in the European employed population. *American Journal of Industrial Medicine*, 59(1), 57–72. <https://doi.org/10.1002/ajim.22522>
- Darrah, C. (1994). Skill Requirements at Work: Rhetoric versus reality. *Work and Occupations*, 21(1), 64–84. <https://doi.org/10.1177/0730888494021001003>
- De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z., & Vitols, S. (2019). Democracy at work. In M. Jepsen (Ed.), *Benchmarking Working Europe 2019* (pp. 67–89). Brussels: ETUI.
- De Spiegelaere, S., & Van Gyes, G. (2012). Employee-Driven Innovation and Industrial Relations. In *Employee-Driven Innovation* (pp. 230–245). https://doi.org/10.1057/9781137014764_12
- Deery, S., Kolar, D., & Walsh, J. (2019). Can Dirty Work be Satisfying? A Mixed Method Study of Workers Doing Dirty Jobs. *Work, Employment and Society*, 33(4), 631–647. <https://doi.org/10.1177/0950017018817307>
- Dellve, L., Williamsson, A., Strömberg, M., Holden, R. J., & Eriksson, A. (2015). Lean implementation at different levels in Swedish hospitals: the importance for working conditions and stress. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 3(3/4), 235–253. <https://doi.org/10.1504/ijhfe.2015.073001>
- Dhondt, S., Pot, F. D., & Kraan, K. O. (2014). The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment. *Team Performance Management*, 20, 307–327. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0025>
- Domingo-Salvany, A., Bacigalupe, A., Carrasco, J. M., Espelt, A., Ferrando, J., & Borrell, C. (2013). Propuestas de clase social neoweberiana y neomarxista a partir de la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011. *Gaceta Sanitaria*, 27(3), 263–272. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2012.12.009>
- Donkin, A., Allen, M., Allen, J., Bell, R., & Marmot, M. (2014). Social Determinants of Health and the Working-Age Population. In S. Leka & R. Sinclair (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice* (Vol. 3, pp. 1–17). <https://doi.org/10.1002/9781118713860.CH1>
- Edwards, P. (1990). Understanding conflict in the labour process: the logic and autonomy of struggle. In D. Knights &

- H. Willmott (Eds.), *Labour Process Theory: Studies in the Labour Process* (pp. 125–152). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Enehaug, H. (2017). Ten successful years: A longitudinal case study of autonomy, control and learning. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1), 67–89. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7iS2.96693>
- ETUC, BussinessEurope, CEEP, & SMEUnited. (2019). *European Social Dialogue. Work Programme 2019-2021*.
- EU-OSHA. (2012). *Drivers and barriers for psychosocial risk management: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. <https://doi.org/10.2802/16104>
- EU-OSHA. (2017). *Comparación a nivel internacional del coste de los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo*.
- EU-OSHA. (2018). *Management of psychosocial risks in European workplaces: evidence from the Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2)*. <https://doi.org/10.2802/5030>
- EU-OSHA. (2019). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 3). First findings*.
- Eurofound. (2016). *What do Europeans do at work? A task-based analysis: European Jobs Monitor 2016*. <https://doi.org/10.2806/229525>
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey - Overview report (2017 update)*. <https://doi.org/10.2806/422172>
- Eurofound. (2019). *Labour market segmentation: piloting new empirical and policy analyses*. <https://doi.org/10.2806/751649>
- Eurofound, & EU-OSHA. (2014). *Psychosocial risks in Europe Prevalence and strategies for prevention*. <https://doi.org/10.2806/70971>
- European Commission. (2021). *EU strategic framework on health and safety at work 2021-2027. Occupational safety and health in a changing world of work. COM(2021) 323*. Brussels.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Henseke, G. (2019). The determinants of skills use and work pressure: A longitudinal analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 730–754. <https://doi.org/10.1177/0143831X16656412>
- Fernández Steinko, A. (2001). El sabor agridulce de los grupos de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 18(18), 257–286. <https://doi.org/10.5209/CRLA.33600>
- Findlay, P., Lindsay, C., McQuarrie, J., Bennie, M., Corcoran, E. D., & Van Der Meer, R. (2017). Employer Choice and Job Quality: Workplace Innovation, Work Redesign, and Employee Perceptions of Job Quality in a Complex Health-Care Setting. *Work and Occupations*, 44(1), 113–136. <https://doi.org/10.1177/0730888416678038>
- Findlay, P., Warhurst, C., Keep, E., & Lloyd, C. (2017). Opportunity Knocks? The Possibilities and Levers for Improving Job Quality. *Work and Occupations*, 44(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/0730888416689813>
- Gallie, D. (2008). *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford University Press.
- Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(4), 453–473. <https://doi.org/10.1177/0018726712473035>
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., & Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, Employment and Society*, 31(1), 36–53. <https://doi.org/10.1177/0950017015624399>
- Gallie, D., & Zhou, Y. (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe*. <https://doi.org/10.2806/35945>
- Gallie, D., & Zhou, Y. (2020). *Employee involvement, work engagement and skill development* (No. WPEF19061).
- Gardell, B. (1982). Worker participation and autonomy: A multilevel approach to democracy at the workplace. *International Journal of Health Services*, 12(4), 527–558. <https://doi.org/10.2190/AW2E-4D3E-57PA-KDAP>
- Gilbert-Ouimet, M., Trudel, X., Brisson, C., Milot, A., & Vézina, M. (2014). Adverse effects of psychosocial work factors on blood pressure: Systematic review of studies on demand-control-support and effort-reward imbalance models. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 40(2), 109–132. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3390>
- Gonzalez Menendez, M. C. (2011). The determinants of workplace direct participation: evidence from a regional survey. *Work, Employment and Society*, 25(3), 397–416. <https://doi.org/10.1177/0950017011407972>
- Håkansson, M., Dellve, L., Waldenström, M., & Holden, R. J. (2017). Sustained lean transformation of working conditions: A Swedish longitudinal case study. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 27(6), 268–

279. <https://doi.org/10.1002/hfm.20710>

- Håkansson, M., Holden, R. J., Eriksson, A., & Dellve, L. (2017). Managerial practices that support lean and socially sustainable working conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(3), 63–84. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i3.97091>
- Hall, A., Forrest, A., Sears, A., & Carlan, N. (2006). Making a Difference: Knowledge Activism and Worker Representation in Joint OHS Committees on JSTOR. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 61(3), 408–436.
- Hall, A., Oudyk, J., King, A., Naqvi, S., & Lewchuk, W. (2016). Identifying knowledge activism in worker health and safety representation: A cluster analysis. *American Journal of Industrial Medicine*, 59(1), 42–56. <https://doi.org/10.1002/ajim.22520>
- Hampson, I., & Sandberg, A. (2017). The Swedish Contribution to Job Quality. In *The Department of Sociology Working Paper Series* (Vol. 39). Stockholm.
- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., ... Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301–310. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>
- Hasle, P. (2014). Lean production - An evaluation of the possibilities for an employee supportive lean practice. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 24(1), 40–53. <https://doi.org/10.1002/hfm.20350>
- Hasle, P., Bojesen, A., Jensen, P. L., & Bramming, P. (2012). Lean and the working environment: A review of the literature. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(7), 829–849. <https://doi.org/10.1108/01443571211250103>
- Hasle, P., & Sørensen, O. H. (2013). Employees as individually and collectively acting subjects-key contributions from nordic working life research. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 9–29. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3009>
- Hekneby, T., Benders, J., & Ingvaldsen, J. A. (2021). Not so different altogether: Putting lean and sociotechnical design into practice in a process industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 219–230. <https://doi.org/10.3926/JIEM.3263>
- Höge, T., & Hornung, S. (2015). Perceived flexibility requirements: Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 407–430. <https://doi.org/10.1177/0143831X13511274>
- Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475–502. <https://doi.org/10.1177/0018726712456407>
- Hung, D. Y., Harrison, M. I., Truong, Q., & Du, X. (2018). Experiences of primary care physicians and staff following lean workflow redesign. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3062-5>
- Huo, M. L., & Boxall, P. (2018). Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 569–584. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12204>
- Hyman, J., & Mason, B. (1995). *Managing Employee Involvement and Participation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hyman, R. (2016). The very idea of democracy at work. *Transfer*, 22(1), 11–24. <https://doi.org/10.1177/1024258915619283>
- ILO. (2016). *Workplace Stress: A collective challenge*. <https://doi.org/978-92-2-130641-9>
- ILO. (2019). *Safety and health at the heart of the future of work. Building on 100 years of experience*. Switzerland: International Labour Office.
- Inanc, H., Zhou, Y., Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2015). Direct Participation and Employee Learning at Work. *Work and Occupations*, 42(4), 447–475. <https://doi.org/10.1177/0730888415580650>
- INE. (2020). Defunciones por causas (lista reducida) por sexo y grupos de edad. Retrieved November 26, 2021, from Resultados nacionales website: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=7947>
- INSST. (2021). ¿Qué es un factor de riesgo psicosocial? Retrieved November 16, 2021, from <https://www.insst.es/-/que-es-un-factor-de-riesgo-psicosocial->
- Janetzke, H., & Ertel, M. (2017). Psychosocial risk management in more and less favourable workplace conditions. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(4), 300–317. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2016-0063>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control:

- Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Johannessen, H. A., & Sterud, T. (2017). Psychosocial factors at work and sleep problems: a longitudinal study of the general working population in Norway. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 2017 90:7, 90(7), 597–608. <https://doi.org/10.1007/S00420-017-1222-2>
- Johnson, J. (2008). Globalization, workers' power and the psychosocial work environment—is the demand–control–support model still useful in a neoliberal era? *SJWEH Supplements*, (6).
- Johnson, J., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work; Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life* (Basic Books, Ed.). New York.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 408–424. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>
- Kivimäki, M., Bartolomucci, A., & Kawachi, I. (2022). The multiple roles of life stress in metabolic disorders. *Nature Reviews Endocrinology* 2022 19:1, 19(1), 10–27. <https://doi.org/10.1038/S41574-022-00746-8>
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., & Kawachi, I. (2019). Workplace stressors. In *The Routledge International Handbook of Psychosocial Epidemiology* (pp. 85–113). <https://doi.org/10.4324/9781315673097-4>
- Kloutsiniotis, P. V, Katou, A. A., & Mihail, D. M. (2021). Examining the “dark-side” of high performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations*, 43(5), 1104–1129. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0170>
- Knights, D., & Wilmott, H. (eds). (1990). Labour Process Theory. In *Labour Process Theory* (e-book). <https://doi.org/10.1007/978-1-349-20466-3>
- Knudsen, H. (1995). *Employee Participation in Europe*. London: SAGE Publications.
- Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2011). Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, 25(3), 379–396. <https://doi.org/10.1177/0950017011407966>
- Köhler, H. (2019). Workers' Participation in Spain. In S. Berger (Ed.), *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level* (pp. 515–536). <https://doi.org/10.1057/978-1-137-48192-4>
- Kompier, M. (2002). Job Design and Well-Being. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed., pp. 427–454). John Wiley and Sons, Ltd.
- Kompier, M. A., & Kristensen, T. (2001). Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 164–190). Whurr Publishers.
- Koukoulaki, T. (2014). The impact of lean production on musculoskeletal and psychosocial risks: An examination of sociotechnical trends over 20 years. *Applied Ergonomics*, 45(2 Part A), 198–212. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.07.018>
- Kristensen, T. S. (2010). A questionnaire is more than a questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3 Suppl), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1403494809354437>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/SJWEH.948>
- Kunzler, A. M., Helmreich, I., Chmitorz, A., König, J., Binder, H., Wessa, M., & Lieb, K. (2020, July 5). Psychological interventions to foster resilience in healthcare professionals. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Vol. 2020. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD012527.pub2>
- Lahera Sánchez, A. (2004). La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. *Reis*, (106), 63. <https://doi.org/10.2307/40184585>
- Lahera Sánchez, A. (2006). ¿Hacia una producción enriquecida? Trabajo en grupo y recualificación en empresas de ingeniería mecánica. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 01(03), 428–464. <https://doi.org/10.11156/aibr.010306>

- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. S., & Landsbergis, P. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268–280. <https://doi.org/10.1179/OEH.2007.13.3.268>
- Landsbergis, P. A., Adler, P. S., Babson, S., Johnson, J., Kaminski, M., Lessin, N., ... Richardson, C. (1999). Lean production and worker health: A discussion. *New Solutions*, 8(4), 499–523. <https://doi.org/10.2190/8DFT-3N8B-8TCF-M3U1>
- Landsbergis, P. A., Grzywacz, J. G., & LaMontagne, A. D. (2014). Work organization, job insecurity, and occupational health disparities. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(5), 495–515. <https://doi.org/10.1002/AJIM.22126>
- Lantz, A., Hansen, N., & Antoni, C. (2015). Participative work design in lean production: A strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning? *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0026>
- Leka, S. (2016). Psychosocial risk management: Calamity or opportunity? *Occupational Medicine*, 66(2), 89–91. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv173>
- León-Medina, F. (2010). El compromiso limitado. Un estudio sobre las razones estratégicas e identitarias de las acciones de resistencia y compromiso en el trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(2), 115–143. <https://doi.org/10.5209/CRLA.33376>
- Li, J., Landsbergis, P., Sembajwe, G., Descatha, A., & Siegrist, J. (2022). Comments to Moretti Anfossi et al.'s (2022) "Work Exposures and Development of Cardiovascular Diseases: A Systematic Review": What Is Current Scientific Consensus? *Annals of Work Exposures and Health*, 66(6), 822–824. <https://doi.org/10.1093/ANNWEH/WXAC026>
- Lindsay, C., Commander, J., Findlay, P., Bennie, M., Corcoran, E. D., & Van Der Meer, R. (2014). 'Lean', new technologies and employment in public health services: employees' experiences in the National Health Service. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(21), 2941–2956. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2014.948900>
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse: Éditions Érès.
- Llorens-Serrano C, Navarro A, Salas-Nicás S, & Moncada S. (2021). *Condiciones de trabajo y salud tras un año de pandemia*. Barcelona.
- Llorens, C., Alós, R., Cano, E., Font, A., Jódar, P., López, V., ... Moncada, S. (2009). Psychosocial risk exposures and labour management practices. An exploratory approach. <https://doi.org/10.1177/1403494809354363>, 38(SUPPL. 3), 125–136. <https://doi.org/10.1177/1403494809354363>
- Llorens, C., Alós, R., Cano, E., Font, A., Jódar, P., López, V., ... Moncada, S. (2010). Psychosocial risk exposures and labour management practices. An exploratory approach. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3 Suppl), 125–136.
- Llorens, C., Moncada, S., Di Nunzio, D., Delaria, I., Demiral, Y., Sahan, C., ... Di Tecco, C. (2014). *Facilitadores y obstáculos de los procesos participativos de prevención de riesgos psicosociales. E-IMPRO informe ejecutivo*. Valencia.
- Lopes, H., Calapez, T., & Lopes, D. (2017). The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 448–472. <https://doi.org/10.1177/0143831X15579226>
- López Calle, P., Rísquez Ramos, M., & Ruiz-Gálvez, M. E. (2020). Analysis of the effects of the modular design model of car production on working conditions: the cases of VW Navarra and PSA Vigo. *Economics & Sociology*, 13(1), 90–101. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., Van Der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states. *European Journal of Public Health*, 24(3), 422–427. <https://doi.org/10.1093/EURPUB/CKU010>
- Maben, J., & Bridges, J. (2020). Covid-19: Supporting nurses' psychological and mental health. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15–16), 2742–2750. <https://doi.org/10.1111/jocn.15307>
- MacDonald, L. A., Härenstam, A., Warren, N. D., & Punnett, L. (2008). Incorporating work organisation into occupational health research: An invitation for dialogue. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(1), 1–3. <https://doi.org/10.1136/oem.2007.033860>
- Magnusson, L., Westerlund, H., Chungkham, H. S., Vahtera, J., Rod, N. H., Alexanderson, K., ... Head, J. (2018). Job

- strain and loss of healthy life years between ages 50 and 75 by sex and occupational position: analyses of 64 934 individuals from four prospective cohort studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(7), 486–493. <https://doi.org/10.1136/OEMED-2017-104644>
- Marmot, M., & Wilkinson, R. (2009). Social determinants of health. In *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198565895.001.0001>
- Martín-Artiles, A. (1999). Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral. In Faustino Miguélez & C. Prieto (Eds.), *Las relaciones de empleo en España* (pp. 79–100). Madrid: Siglo XXI.
- Martín-Artiles, A., Chávez-Molina, E., & Semenza, R. (2021). Social Models for Dealing with Inequalities. In *Towards a Comparative Analysis of Social Inequalities between Europe and Latin America* (pp. 35–61). https://doi.org/10.1007/978-3-030-48442-2_2
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Menéndez, M., Benach, J., & Vogel, L. (2008). El impacto de los delegados de prevención en la salud laboral: el proyecto EPSARE. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 11(1), 5–7.
- Michel, A. (2014). Participation and self-entrapment a 12-year ethnography of wall street participation practices' diffusion and evolving consequences. *Sociological Quarterly*, 55(3), 514–536. <https://doi.org/10.1111/tsq.12064>
- Milkman, R. (1998). The New American Workplace: High Road or Low Road? In *Workplaces of the Future* (pp. 25–39). https://doi.org/10.1007/978-1-349-26346-2_2
- Milner, A., Scovelle, A. J., King, T. L., & Madsen, I. (2019). Exposure to work stress and use of psychotropic medications: a systematic review and meta-analysis. *J Epidemiol Community Health*, 73(6), 569–576. <https://doi.org/10.1136/JECH-2018-211752>
- Milner, A., Witt, K., LaMontagne, A. D., & Niedhammer, I. (2018). Psychosocial job stressors and suicidality: A meta-analysis and systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(4), 245–253. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104531>
- Moncada i Lluís, S., Llorens Serrano, C., Salas Nicás, S., Moriña Soler, D., & Navarro Giné, A. (2021). La tercera versión de COPSOQ-Istas21. Un instrumento internacional actualizado para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Revista Española de Salud Pública*, 95.
- Moncada, S., & Llorens, C. (2014). Factores psicosociales. In C. Ruiz-Frutos, J. Delclós, E. Ronda, A. M. García, & F. G. Benavides (Eds.), *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (4th ed., pp. 377–388). Barcelona: Elsevier Masson SAS.
- Moncada, S., Llorens, C., Moreno, N., Rodrigo, F., & Landsbergis, P. (2011). CC.OO. (“Comisiones Obreras”) - ISTAS (Union Institute of Work, Environment and Health) participatory action plan for a healthier work organization: A case study. *Safety Science*, 49(4), 591–598.
- Moncada, S., Utzet, M., Molinero, E., Llorens, C., Moreno, N., Galtés, A., & Navarro, A. (2014). The copenhagen psychosocial questionnaire II (COPSOQ II) in Spain-A tool for psychosocial risk assessment at the workplace. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(1), 97–107.
- Montano, D., Hoven, H., & Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: A systematic review. *BMC Public Health*, 14(1), 135. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-135>
- Mortensen, J., Dich, N., Lange, T., Høst Ramlau-Hansen, C., Head, J., Kivimäki, M., ... Hulvej Rod, N. (2018). Weekly hours of informal caregiving and paid work, and the risk of cardiovascular disease. *The European Journal of Public Health*, 28(4), 743–747. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckx227>
- Myers, S., Govindarajulu, U., Joseph, M., & Landsbergis, P. (2019). Changes in work characteristics over 12 years: Findings from the 2002-2014 US National NIOSH Quality of Work Life Surveys. *American Journal of Industrial Medicine*, 62(6), 511–522. <https://doi.org/10.1002/ajim.22971>
- Nambiema, A., Bodin, J., Stock, S., Aublet-Cuvelier, A., Descatha, A., Evanoff, B., & Roquelaure, Y. (2021). Proportion and Number of Upper-Extremity Musculoskeletal Disorders Attributable to the Combined Effect of Biomechanical and Psychosocial Risk Factors in a Working Population. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3858. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18083858>
- Navarro, A., Salas-Nicás, S., Llorens, C., Moncada, S., Molinero-Ruiz, E., & Moriña, D. (2019). Sickness presenteeism: Are we sure about what we are studying? A research based on a literature review and an empirical illustration. *American Journal of Industrial Medicine*, 62(7), 580–589. <https://doi.org/10.1002/AJIM.22982>

- Neirotti, P. (2020). Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma. *International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1958–1983. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424016>
- Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt, K. (2021). Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(7), 489–508. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3968>
- Niedhammer, I., Lesuffleur, T., Memmi, S., & Chastang, J. F. (2017). Working conditions in the explanation of occupational inequalities in sickness absence in the French SUMER study. *European Journal of Public Health*, 27(6), 1061–1068. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckx052>
- Niedhammer, I., Sultan-Taïeb, H., Parent-Thirion, A., & Chastang, J. F. (2022). Update of the fractions of cardiovascular diseases and mental disorders attributable to psychosocial work factors in Europe. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(1), 233–247. <https://doi.org/10.1007/S00420-021-01737-4>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work and Stress*, 26(2), 91–111. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Niepcz, W., & Molleman, E. (1998). Work Design Issues in Lean Production from a Sociotechnical Systems Perspective: Neo-Taylorism or the Next Step in Sociotechnical Design? *Human Relations* 1998 51:3, 51(3), 259–287. <https://doi.org/10.1023/A:1016992403973>
- Nyberg, A., Leineweber, C., & Magnusson Hanson, L. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work–personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(8), 1149–1164. <https://doi.org/10.1007/s00420-015-1043-0>
- Ollé-Espluga, L., Vergara-Duarte, M., Belvis, F., Menéndez-Fuster, M., Jódar, P., & Benach, J. (2015). What is the impact on occupational health and safety when workers know they have safety representatives? *Safety Science*, 74, 55–58. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.022>
- Osterman, P. (2013). Introduction to the special issue on job quality: What does it mean and how might we think about it? *Industrial and Labor Relations Review*, 66(4), 739–752. <https://doi.org/10.1177/001979391306600401>
- Pateman C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. London: Cambridge University Press.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage.
- Payá Castiblanque, R., & Pizzi, A. (2020). Presencia sindical y gestión de riesgos laborales de origen psicosocial. Un análisis del caso español. *Revista Internacional de Organizaciones*, 24(24), 325–366. <https://doi.org/10.17345/rio24.325-366>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3 Suppl), 8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Pérez-Zapata, O., Álvarez Hernández, G., & Castaño Collado, C. (2017). Engagement y/o intensificación del trabajo ¿opción y/o obligación?: «si no haces lo que te gusta, te tiene que gustar lo que haces». *Política y Sociedad*, 54(3), 707–732. <https://doi.org/10.5209/POSO.52176>
- Pérez-Zapata, O., Álvarez Hernández, G., Castro Revilla, J. C., & Lahera Sánchez, A. (2018). Digitalización, salud, intensificación del trabajo y la paradoja de la autonomía. *XIII Congreso Español de Sociología*. Federación Española de Sociología.
- Pérez-Zapata, O., Serrano Pascual, A., Alvarez-Hernández, G., & Castaño Collado, C. (2016). Knowledge work intensification and self-management: The autonomy paradox. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 10(2), 27–49. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.10.2.0027>
- Pérez De Guzmán, S., & Prieto, C. (2015). Políticas empresariales de mano de obra y configuración social del empleo en España. Una aproximación desde los trabajos de investigación sociológica. *Revista Internacional de Sociología*, 73(2), e012–e012. <https://doi.org/10.3989/ris.2013.07.31>
- Piasna, A., Smith, M., Rose, J., Rubery, J., Burchell, B., & Rafferty, A. (2013). Participatory HRM practices and job quality of vulnerable workers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4094–4115. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845423>

- Pinilla García, F. J., & López Peláez, A. (2017). La intensificación del trabajo en España (2007-2011): trabajo en equipo y flexibilidad / The Intensification of Work in Spain (2007-2011): Teamwork and Flexibility. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 79–94. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.160.79>
- Pitxer, J., Sánchez, A., & Lorente, R. (2016). Crisis y desigualdad. Alternativas Sindicales. II Congreso de Trabajo Economía y Sociedad. Actas del Congreso. In Fundación 1º de Mayo (Ed.), *Dinámica del modelo productivo y extensión de la temporalidad en el mercado laboral español*. Madrid: Fundación 1º de Mayo.
- Pocock, B., & Charlesworth, S. (2015). Multilevel Work–Family Interventions: Creating Good-Quality Employment Over the Life Course. <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0730888415619218>, 44(1), 23–46. <https://doi.org/10.1177/0730888415619218>
- Pohler, D. M., & Luchak, A. A. (2014). Balancing efficiency, equity, and voice: The impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(4), 1063–1094. <https://doi.org/10.1177/0019793914546295>
- Poole, M., Lansbury, R., & Wailes, N. (2001). A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(3), 490–525. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00221>
- Prieto, C. (1991). Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo. In Fausto Miguélez & C. Prieto (Eds.), *Las relaciones laborales en España* (pp. 185–210). Madrid: Siglo XXI.
- Prieto, C. (coord), Arnal, M., Caprile, M., & Potrony, J. (2009). *La calidad del empleo en España: una aproximación teórica y empírica*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Pulignano, V., Thompson, P., & Doerflinger, N. (2020). Workplace change and institutional experimentation: a case study of service-sector work in Europe. *Transfer*, 26(2), 175–187. <https://doi.org/10.1177/1024258920918483>
- Recio, A. (1991). La segmentación del mercado de trabajo en España. In Fausto Miguélez & C. Prieto (Eds.), *Las relaciones laborales en España* (pp. 97–116). Madrid: Siglo XXI.
- Riesco-Sanz, A., & Carrasquer, P. (2021). La sociología del trabajo en España :la urgente necesidad de volver a los debates fundacionales. *La Nouvelle Revue Du Travail*, (19), 1–15. <https://doi.org/10.4000/nrt.10162>
- Rigó, M., Dragano, N., Wahrendorf, M., Siegrist, J., & Lunau, T. (2021). Work stress on rise? Comparative analysis of trends in work stressors using the European working conditions survey. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3), 459–474. <https://doi.org/10.1007/S00420-020-01593-8>
- Roquelaure, Y. (2018). *Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work*. Brussels.
- Roquelaure, Y., Garlantézec, R., Evanoff, B. A., Descatha, A., Fassier, J. B., & Bodin, J. (2020). Personal, biomechanical, psychosocial, and organizational risk factors for carpal tunnel syndrome: A structural equation modeling approach. *Pain*, 161(4), 749–757. <https://doi.org/10.1097/J.PAIN.0000000000001766>
- Rubery, J. (2007). Developing segmentation theory: a thirty year perspective. *Économies et Sociétés*, 28 (6).
- Rubery, J. (2011). Towards a gendering of the labour market regulation debate. *Cambridge Journal of Economics*, 35, 1103–1126. <https://doi.org/10.1093/cje/ber001>
- Rubery, J., & Piasna, A. (2016). *Labour market segmentation and the EU reform agenda: developing alternatives to the mainstream* (No. 2016.10). <https://doi.org/D/2016/10.574/37>
- Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 45(1), 1–6. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3792>
- Ruiz Olabuénaga, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salas-Nicás, S., Moncada, S., Llorens, C., & Navarro, A. (2018). Cognitive and Affective Insecurity Related to Remaining Employment and Working Conditions: Their Associations With Mental and General Health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(11), 589–594. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001448>
- Salas-Nicás, S., Sembajwe, G., Navarro, A., Moncada, S., Llorens, C., & Buxton, O. M. (2020). Job insecurity, economic hardship, and sleep problems in a national sample of salaried workers in Spain. *Sleep Health*, 6(3), 262–269. <https://doi.org/10.1016/J.SLEH.2020.02.014>
- Sandberg, A. (ed). (2013). *Contested Nordic Models of Work and Employment . Volvo Uddevalla and Welfare Capitalism*. Stockholm.
- Schnall, P. L., Dobson, M., & Landsbergis, P. (2016). Globalization, Work, and Cardiovascular Disease. *International*

- Schneider, A., Wehler, M., & Weigl, M. (2019). Effects of work conditions on provider mental well-being and quality of care: A mixed-methods intervention study in the emergency department. *BMC Emergency Medicine*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12873-018-0218-x>
- Schütte, S., Chastang, J.-F., Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., & Niedhammer, I. (2015). Psychosocial work exposures among European employees: explanations for occupational inequalities in mental health. *Journal of Public Health (Oxford, England)*, 37(3), 373–388. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdv044>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Sisson, K. (2000). *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation* (Eurofound, Ed.). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Small, M. L. (2011). How to conduct a mixed methods study: Recent trends in a rapidly growing literature. *Annual Review of Sociology*, 37, 57–86. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102657>
- Soriano, J. B., Rojas-Rueda, D., Alonso, J., Antó, J. M., Cardona, P. J., Fernández, E., ... Tabares-Seisdedos, R. (2018). La carga de enfermedad en España: resultados del Estudio de la Carga Global de las Enfermedades 2016. *Medicina Clínica*, 151(5), 171–190. <https://doi.org/10.1016/J.MEDCLI.2018.05.011>
- Sterud, T. (2014). Work-related gender differences in physician-certified sick leave: a prospective study of the general working population in Norway. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 40(4), 361–369. <https://doi.org/10.5271/SJWEH.3427>
- Taouk, Y., Spittal, M. J., Lamontagne, A. D., & Milner, A. J. (2020). Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 46(1), 19–31. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3854>
- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Träskman Bendz, L., Grape, T., Hogstedt, C., ... Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/S12889-015-1954-4>
- Thompson, P. (1983). *The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labour Process*. London: MacMillan Press LTD.
- Too, L. S., Leach, L., & Butterworth, P. (2020). Is the association between poor job control and common mental disorder explained by general perceptions of control? Findings from an Australian longitudinal cohort. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 46(3), 311–320. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3869>
- Torns, T. (1999). Las asalariadas: un mercado con género. In Faustino Miguélez & C. Prieto (Eds.), *Las relaciones de empleo en España* (pp. 151–166). Madrid: Siglo XXI.
- Torns, T., & Recio, C. (2012). Desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica*, 14(14), 178–202.
- Traynor, M. (2018). Guest editorial: What's wrong with resilience: *Journal of Research in Nur*, 23(1), 5–8. <https://doi.org/10.1177/1744987117751458>
- Ulhassan, W., von Thiele Schwarz, U., Thor, J., & Westerlund, H. (2014). Interactions between lean management and the psychosocial work environment in a hospital setting - a multi-method study. *BMC Health Services Research*, 14, 480. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-480>
- United Nations. (2022). *Report of the International Narcotics Control Board*. Vienna.
- Utzet, M., Llorens, C., Moriña, D., & Moncada, S. (2021). Persistent inequality: evolution of psychosocial exposures at work among the salaried population in Spain between 2005 and 2016. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(4), 621–629. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01609-3>
- Utzet, M., Moncada, S., Molinero, E., Llorens, C., Moreno, N., & Navarro, A. (2014). The changing patterns of psychosocial exposures at work in the South of Europe: Spain as a labor market laboratory. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(9), 1032–1042. <https://doi.org/10.1002/ajim.22334>
- Utzet, M., Navarro, A., Llorens, C., & Moncada, S. (2015). Intensification and isolation: Psychosocial work environment changes in Spain 2005–10. *Occupational Medicine*, 65(5), 405–412. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv062>
- Utzet, M., Navarro, A., Llorens, C., Muntaner, C., & Moncada, S. (2016). Is the worsening of psychosocial exposures associated with mental health? Comparing two population-based cross-sectional studies in Spain, 2005–2010. *American Journal of Industrial Medicine*, 59(5), 399–407. <https://doi.org/10.1002/AJIM.22577>
- Valdés, G., & Barley, S. R. (2016). Be Careful What You Wish For: The Learning Imperative in Postindustrial Work. *Work*

and *Occupations*, 43(4), 466–501. <https://doi.org/10.1177/0730888416655187>

- Valero, E., Martin, U., Bacigalupe, A., & Utzet, M. (2021). The impact of precarious jobs on mental health: a gender-sensitive literature review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(4), 577–589. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01605-7>
- Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illesy, M., & Mako, C. (2009). Working conditions in the European Union : Work organisation. In *European Working Conditions Survey*. Denmark.
- Vånje, A., & Brännmark, M. (2017). Walking around the pyramids: Managers' shop-floor activities in Lean-inspired organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 495–512. <https://doi.org/10.1177/0143831X15580351>
- Vanroelen, C., Levecque, K., Moors, G., Gadeyne, S., & Louckx, F. (2009). The structuring of occupational stressors in a Post-Fordist work environment. Moving beyond traditional accounts of demand, control and support. *Social Science and Medicine*, 68(6), 1082–1090. <https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2009.01.012>
- Verd, J. M., & Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Madrid: Síntesis.
- Virtanen, M., & Elovainio, M. (2018). Justice at the Workplace: A Review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics : CQ: The International Journal of Healthcare Ethics Committees*, 27(2), 306–315. <https://doi.org/10.1017/S0963180117000639>
- Vives, A., Amable, M., Ferrer, M., Moncada, S., Llorens, C., Muntaner, C., ... Benach, J. (2013). Employment precariousness and poor mental health: Evidence from Spain on a new social determinant of health. *Journal of Environmental and Public Health*, 2013.
- Vives, A., González, F., Moncada, S., Llorens, C., & Benach, J. (2015). Measuring precarious employment in times of crisis: the revised Employment Precariousness Scale (EPRES) in Spain. *Gaceta Sanitaria*, 29(5), 379–382. <https://doi.org/10.1016/J.GACETA.2015.06.008>
- von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human Relations*, 70(8), 966–993. <https://doi.org/10.1177/0018726716677071>
- Walters, D., & Wadsworth, E. (2014). Contexts and determinants of the management of occupational safety and health in European workplaces. *Policy and Practice in Health and Safety*, 12(2), 109–130. <https://doi.org/10.1080/14774003.2014.11667806>
- Walters, D., & Wadsworth, E. (2017). *Worker participation in the management of occupational safety and health : qualitative evidence from ESENER-2*. <https://doi.org/10.2802/93677>
- Westgaard, R. H., & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261–296. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.07.002>
- WHO. (2022). World Mental Health report: transforming mental health for all. In *World Health Organization*. Geneva.
- WHO, & ILO. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. Geneva.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Townsend, K. (2014). Partnership, collaboration and mutual gains: evaluating context, interests and legitimacy. *International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 737–747. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.868713>
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing Employee Participation in Organizations. In *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (Oxford Han, pp. 1–23). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0001>
- Wood, S. (1987). The Deskilling Debate, New Technology and Work Organization. *Acta Sociologica*, 30(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/000169938703000101>
- Wood, S., van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419–445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Yin, R. (2014). *Case study research. Design and methods*. California: Sage.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychol Health*, 16(5), 527–545. <https://doi.org/10.1080/08870440108405525>

6. ANEXO

Se presenta una copia de las publicaciones que son el eje central de esta tesis y forman parte del compendio monográfico, cumpliendo los requisitos exigidos por el Programa de Doctorado de Sociología. Por un lado, ser artículos sobre la misma línea de investigación; en este caso, las relaciones entre las prácticas de participación directa y los riesgos psicosociales del trabajo. Por otro lado, estar publicados en revistas académicas, con sistema “peer-review”, indexadas en bases bibliográficas internacionales, con factor de impacto; las presentadas están indexadas en SCI i SCOPUS, entre otras bases, y sus factores de impacto en el año de las publicaciones, son:

- Safety Science 2019 -> Impact factor (Journal Citation Report) = 4,105 (primer cuartil)
- AJIM 2022 -> Impact factor (Journal Citation Report) = 3,079 (tercer cuartil)
- Papers 2022 -> Impact factor (Scimago Journal) = 0,266 (segundo cuartil)

Publicación sub-estudio 1:

Llorens C, Navarro A, Salas-Nicás S, Utzet M, Moncada S. (2019). For better or for worse? Psychosocial work environment and direct participation practices. *Safety Science*, 116:78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.028> (no es open access)



For better or for worse? Psychosocial work environment and direct participation practices

Clara Llorens^{a,b,c,*}, Albert Navarro^{c,d}, Sergio Salas^{c,d}, Mireia Utzet^e, Salvador Moncada^a

^a Union Institute of Work, Environment and Health (ISTAS), Reference Centre on Work Organization and Health, Barcelona, Spain
^b Sociology Department, Faculty of Sociology and Political Sciences, Autonomous University of Barcelona (UAB), Cerdanyola del Vallès, Spain
^c Research Group on Psychosocial Risks, Organisation of Work and Health (POWAH), Autonomous University of Barcelona (UAB), Cerdanyola del Vallès, Spain
^d Biostatistics Unit, Department of Paediatrics, Obstetrics & Gynaecology, Preventive Medicine and Public Health, Autonomous University of Barcelona (UAB), Cerdanyola del Vallès, Spain
^e Sociology II Department, Faculty of Social Sciences and Communication, UPV/EHU, Bizkaia Campus, Spain

ARTICLE INFO

Keywords:
Psychosocial work environment
Work organisation
Direct participation
Employees' involvement
Occupational class and gender inequalities

ABSTRACT

Aim: To explore the relationship between the psychosocial work environment and labour management practices involving direct participation among salaried workers; to examine whether this relationship varies according to occupational group and sex.

Methods: Based on a representative survey of the wage-earning population in Spain (n = 4911) using the Spanish version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-ISTAS21), ordinal logistic models were fitted in order to assess associations.

Results: The psychosocial work environment factors control, social support and rewards were significantly and positively associated with direct participation practices, after adjusting for ten indicators of other labour management practices (working hours, contractual relationship, promotion, salary and staffing) and three socio-economic characteristics (occupational group, sex and age). No association was observed with the factor demands. When used simultaneously, delegative and consultative direct participation practices obtained more frequent and stronger associations with psychosocial work environment factors than when used separately. Stratifying the salaried population by sex and occupational group, associations were observed in all strata except for supervisors and higher professionals.

Conclusions: A better psychosocial work environment is associated with direct participation practices among lower level occupational groups and among women. Direct participation practices appear to be valid components of preventive interventions at the workplace level, and may help to reduce occupational health inequalities.

1. Introduction

Psychosocial risks are among the most challenging concerns facing policy-makers in the area of occupational safety and health today (European Commission, 2017; ILO, 2016; Leka et al., 2015).

not applied in the same way among salaried workers (Rubery, 2007). Indeed, this research has highlighted inequalities in psychosocial exposure and health according to occupational class and gender (Niedhammer et al., 2017; Schütte et al., 2015; Nyberg et al., 2015; Campos-Serna et al., 2013; Landsbergis et al., 2014).

Publicación sub-estudio 2:

Llorens-Serrano C, Salas-Nicás S, Navarro-Giné A, Moncada Lluís S. (2022). Delegation and consultation on operational and tactical issues: Any difference in their potentialities for a healthier psychosocial work environment? *American Journal of Industrial Medicine*, 65 (10): 769-821. <https://doi.org/10.1002/ajim.23414>

Received: 7 November 2021 | Revised: 5 July 2022 | Accepted: 7 July 2022

DOI: 10.1002/ajim.23414

RESEARCH ARTICLE

AMERICAN JOURNAL
OF
INDUSTRIAL MEDICINE | WILEY

Delegation and consultation on operational and tactical issues: Any difference in their potentialities for a healthier psychosocial work environment?

Clara Llorens-Serrano MSoc^{1,2,3}  | Sergio Salas-Nicás PhD³  |
Albert Navarro-Giné PhD^{3,4}  | Salvador Moncada Lluís PhD²

¹Sociology Department, Faculty of Sociology and Political Sciences, Autonomous University of Barcelona (UAB), Cerdanyola del Vallès, Spain

²Union Institute of Work, Environment and Health (ISTAS), Reference Centre on Work Organization and Health, Barcelona, Spain

³Research Group on Psychosocial Risks, Organization of Work and Health (POWAH), Autonomous University of Barcelona (UAB), Cerdanyola del Vallès, Spain

⁴Biostatistics Unit, Faculty of Medicine, Autonomous University of Barcelona (UAB), Cerdanyola del Vallès, Spain

Correspondence

Clara Llorens-Serrano, MSoc, Sociology Department, Faculty of Sociology and Political Sciences, Autonomous University of Barcelona, Edifici B, Cerdanyola del Vallès 08193.

Email: cllorens@istas.coo.es and clara.llorens@uab.cat

Funding information

Instituto de Salud Carlos III
Grant/Award Number: PI15/00161

Abstract

Background: Despite the growing number of studies on direct participation labor-management practices, little is known about the role of their different discretionary degrees (delegation or consultation) and topics in their relationship with the psychosocial work environment by occupational groups.

Methods: Cross-sectional study on the relationship between direct participation and work-related psychosocial risks (using COPSOQ-ISTAS21 v3) on a representative sample of the salaried and wage-earning employees in Spain ($n = 1807$). Prevalence ratios were calculated using adjusted Poisson regression models, controlling for 10 other labor-management practices, sex, and age, and stratified by occupational group.

Results: The use of direct participation was either associated consistently with a healthier psychosocial work environment (mostly in manual occupations, which presented twice as many positive associations as nonmanual occupations, and of greater strength, mostly in the *control* and *social support* dimensions) or there were no significant associations (mostly among nonmanual occupations and in relation to *work pace*). More frequent and stronger associations were observed when consultation and delegation were used in combination. If used separately, consultation achieved better results among manual occupations and delegation among nonmanual occupations. Direct participation topics were not important for results in manual occupations whereas results were better on tactical (vs. operational) issues in nonmanual occupations.

Conclusions: Direct participation does not change power structure, but it may be a useful intervention at the company level to reduce work-related psychosocial exposures and associated diseases among workers in manual occupations, and consequently for decreasing occupational exposures and health inequalities.

KEYWORDS

direct participation, employees' involvement, occupational class inequalities, psychosocial work environment, work organization

This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs License, which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

© 2022 The Authors. *American Journal of Industrial Medicine*. Published by Wiley Periodicals LLC

800 | wileyonlinelibrary.com/journal/ajim

Am J Ind Med. 2022;65:800–812.

0897-2224, 2022, 10, Downloaded from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ajim.23414 by Stockholm University, Wiley Online Library on [08/02/2023]. See the Terms and Conditions (<https://onlinelibrary.wiley.com/terms-and-conditions>) on Wiley Online Library for rules of use; OA articles are governed by the applicable Creative Commons License

1 | INTRODUCTION

A considerable body of evidence has identified psychosocial risks as features of work organization that may harm workers' health and well-being.¹ Research is prolific on the relationship between psychosocial risks and cardiovascular and mental illnesses, two of the most challenging illnesses in occupational health and safety and public health in general, especially in Western societies.²⁻⁴ Using the *demand-control-social support*^{5,6} and *effort-reward imbalance* models,⁷ exposure to these risks at the workplace has been related to anxiety and depression^{8,9} and myocardial infarction or stroke,^{10,11} among many other health disorders. Furthermore, longitudinal studies and meta-analyses with large databases have been able to rule out chance associations.¹²

Additionally, scientific literature has shown major occupational class disparities on psychosocial exposures, connected with other socioeconomic and sociodemographic factors,¹³ in a segmented labor market derived from the unequal implementation of labor-management practices.¹⁴⁻¹⁶ Moreover, recent studies on trends in psychosocial working conditions in the European Union and United States have observed persistent inequalities by occupational groups. In the European Working Conditions Survey (EWCS) data from 1995 to 2015, salaried and wage-earning employees in lower-skilled occupations not only had higher levels of job strain and effort-reward imbalance on average, but they also experienced a steeper increase in job strain than employees in higher-skilled occupations in the original 15 European Union countries (EU-15) during that period. The persistent low job control for low-skilled manual jobs during the 20-year period of the survey reflected a decrease in skill discretion (skill use) and persistent low decision authority.¹⁷ Similarly, job control remained at higher levels for the management and professional groups and at low levels for service and blue-collar jobs, consistent with the findings from the 2002-2014 NIOSH Quality of Work Surveys¹⁸ for the US population.

This public health literature also points to organizational interventions at the workplace to minimize psychosocial job exposures as a step to promote workers' health.^{19,20} Along this line, the research to date suggests that various aspects of labor-management practices, such as working time arrangements, working methods, job design, employment relationship, and salary structures, are modifiable work features at the origin of workplace psychosocial exposures.²¹⁻²⁵ However, it still remains a vast area to explore.²⁶

More than 40 years of public health research supports the harmfulness of Taylorism toward physical and mental health²¹ due to division, fragmentation, and standardization of work, which in turn are associated with low control, high work pace, lack of social support, and low recognition at work. In contrast, scholars have debated the relationship between direct participation practices and working conditions, with few studies on psychosocial risks.

Direct participation practices have been defined in the literature as labor-management practices that involve some kind of decentralization in decision-making from management toward workers, either individually or in groups, entailing different degrees of

discretion or powers (i.e., consultation or delegation) and different topics or scope (i.e., operational or tactical issues), which may determine their relationship with working conditions.²⁷⁻²⁹ However, relevant comparative evidence on different forms of direct participation and working conditions is scarce, with debates being more conceptual than empirical.³⁰

According to *degrees of discretion*, that is, the extent to which managers let workers be involved in decisions, direct participation could be categorized as *delegation*, when management grants decision-making capacity to workers and as *consultation*, when management encourages workers to make their opinions known but reserves the capacity to accept or reject them.³¹ Delegation direct participation practices (mostly semi-autonomous workgroups but also individual self-management) underpin labor-management models, such as the humanization and democratization of work, socio-technical systems, and high involvement or learning organizations, mostly associated with a healthier working environment. Team or individual autonomy to make decisions in enlarged and enriched jobs is considered one of the key factors for exerting influence in and over work, in giving better chances for using abilities, learning, and developing on the job, in increasing the opportunities for cooperation and for being recognized as a professional.³²⁻³⁴ Some research critical of "high-performance" management warns of its negative effects, mostly referring to individual delegation among nonmanual jobs. Despite its rhetorical support for workers' personal and developmental needs,^{35,36} inside the "self-management" paradigm, while workers may enjoy considerable discretion regarding how they carry out their duties, their workload is overburdened, and their performance is under constant scrutiny, their autonomy being partial and contradictory.^{28,37,38} On the other hand, *consultative* direct participation practices have been studied as part of "lean" production, high performance, and "new public management," and they have also been associated with excessive demands in terms of effort and commitment, increased peer competitiveness, and work intensification among manual and nonmanual jobs.^{21,39-44} Nevertheless, some scholars have suggested that consultative direct participation practices are crucial for achieving positive effects on working conditions (i.e., influence, using skills and learning new ones, coworker support or management recognition) when lean production is implemented.⁴⁵⁻⁵⁰

Regarding direct participation *scope*, that is, the topics about which managers allow workers to decide themselves or to take part in decisions, direct participation may address *operational* issues (i.e., job or task-related topics, pertaining to concrete job performance) or *tactical* issues (i.e., technology, work organization, or productive system design). As far as *strategic* content (i.e., production goals, investment strategies, or restructuring), participation, if any, is mainly reserved to workers' representatives.^{27,28} Direct participation studies which considered scope typically involved delegation on operational matters and consultation on tactical issues, as reflected, for example, in the typology used by Eurofound from 2013 onwards.^{51,52} This study focuses on direct participation practices and its results suggested that all forms are associated with better working

conditions. For instance, Gallie and Zhou,⁵¹ using European level data, showed lower levels of work intensity, increased informal learning, and higher possibilities to experience management support when consultation on tactical issues, or delegation about operational issues (or both direct participation forms) were implemented in companies. Llorens et al.,⁵³ working with Spanish data, found no association with quantitative demands and more frequent and stronger positive associations with control, social support and rewards, when using delegative and consultative direct participation practices simultaneously and among manual jobs. Felstead et al.,⁵⁴ using data from the UK, found these practices associated with skill utilization and with lower required effort and work exhaustion. Moreover, Dhondt et al.,⁵⁵ using data from Denmark, Ireland, The Netherlands, Finland, Sweden, and the UK, showed high work intensity being associated with less delegation and not associated with consultation, which, in turn, was positively associated with well-being. Furthermore, these studies suggest that direct participation practices may reduce occupational class differences in working conditions.^{30,51,53,54,57}

Therefore, direct participation was mostly studied in combination with other labor-management practices as part of one labor-management model (lean, high-performance management, high involvement management, among others). Only some studies assessed direct participation practices and their relationships with working conditions comparing specific degrees of discretion (i.e., consultation, delegation, or both) while mixing the scope (i.e., operational or tactical); very few others linked direct participation practices to work-related psychosocial risks, distinguishing between occupational groups; and even fewer have used an assessment instrument validated in the field of occupational health.

The potential of different degrees of discretion and scope in direct participation practices to promote a better psychosocial work environment at the company level across different occupational groups, is still unclear.⁵⁸ Consequently, the present study aims to expand the empirical evidence about the role of specific features of direct participation practices as social determinants of psychosocial exposures and health promoting practices, which may differ among occupational groups.

2 | METHODS

2.1 | Study design and population

2.1.1 | Population-based cross-sectional study

All research procedures were approved by the Ethics Committee on Animal and Human Experimentations of the Autonomous University of Barcelona (CEEAH/3445) and by ISTAS' Research Ethics Committee. Data were obtained from the 3rd Spanish Psychosocial Risks Survey (ERP 2016),⁵⁹ administered to a representative sample of the salaried and wage-earning employees in Spain ($n = 1807$). A random sample was obtained covering the entire national territory through a

four-stage stratified design. The stratification was based on geographical area and size of municipality and stages corresponded to municipality, census tract, household, and salaried and wage-earning employee. The selection of households was made by random routing and that of individuals by random numbers. Fieldwork was carried out between October and December 2016, using a CAPI questionnaire distributed during personal interviews at the interviewees' homes. Participation was voluntary and all participants provided informed oral consent. Data were rigorously anonymized before analysis. The response rate before substitution was 70.1%. Inclusion criteria were having worked for at least 1 h in a paid job, during the week before the interview, age between 16 and 65, and residence in Spain. Fourteen individuals in CEO positions were excluded from this study. As a result, the final sample size was $n = 1793$.

2.2 | Measures

2.2.1 | Independent, adjustment, and stratification variables

Four variables were created for direct participation (see Table 1 and Supporting Information: Appendix 1), two indicators were created as independent variables: one on operational issues and the other on tactical issues, both distinguishing between different degrees of discretion (consultation, delegation, or combination of the two). This allowed for an empirical discussion not only about the relationship between work-related psychosocial risks and different degrees of discretion in using direct participation practices, but also on the relationship with the different topics addressed by them.

Ten other labor-management practices variables on working hours, employment relationship, promotion, salary, and staffing (see Table 1 and Supporting Information: Appendix 1) were considered potential confounding factors in addition to sex and age. They were chosen by a multidisciplinary panel of experts comprising sociologists, economists, lawyers, and epidemiologists and were taken from an earlier study, which used data from the Spanish Psychosocial Risks Survey carried out in 2005 to investigate the associations between these variables and the psychosocial work environment.⁶⁰

Occupational group was used as the stratification variable, measured with the 2011 National Classification of Occupations (CNO-11) at the one-digit level (nine categories) and then dichotomized into manual and nonmanual occupations.⁶¹

2.2.2 | Dependent variables

The survey included the COPSOQ-ISTAS21 v3,⁵⁹ the Spanish adaptation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ v3), an internationally validated instrument for the assessment of work-related psychosocial risks.⁶² The COPSOQ questionnaire allows for the operationalization of the most prominent work-

TABLE 1 Study variables among study population (ERP 2016; Percentages)

	Salaried workers in manual occupations (57.4)	Salaried workers in nonmanual occupations (42.6)
Sociodemographic variables		
Sex**		
Women	56.7	44.2
Men	43.3	55.8
Age		
<30	33.6	26.8
30–45	27.6	27.8
>45	38.8	45.4
Indicators of labor management practices		
Direct participation (DP) on operative issues (way of doing one's work)**		
Delegation without consultation	8	9.3
Consultation without delegation	7.6	8.5
Delegation and consultation	38.9	52.3
No direct participation practices	45.6	30
Direct participation on tactical issues (purchase of new tools or technology) [†]		
Delegation without consultation	2.4	3
Consultation without delegation	8.6	10.5
Delegation and consultation	19.2	25.2
No direct participation practices	69.9	61.3
Employment contract**		
Permanent (indefinite)	64.2	77.8
Temporary (fixed term)	28.7	20.1
No contract	7.1	2.1
Seniority (company)**		
<5	57.7	37.7
5–10	17.4	19.
>10	24.8	42.4
Overtime		
Always	16.5	20
Sometimes	25	23.7
Never	58.5	56.3

(Continues)

TABLE 1 (Continued)

	Salaried workers in manual occupations (57.4)	Salaried workers in nonmanual occupations (42.6)
Schedule determination**		
Always	12.3	21.3
Sometimes	11.6	16.5
Never	76.1	62.2
Salary covers unexpected needs**		
Always	32.9	56.2
Sometimes	34.2	23.9
Never	32.9	19.8
Salary fairness regarding performance*		
Always	39.8	50.8
Sometimes	27.6	22.9
Never	32.6	26.3
Staffing levels*		
Enough	66.2	54.7
Shortage	33.8	45.3
Work planning		
Realistic	69.6	71.8
Unrealistic	30.4	28.2
Promotion on boss favoritism		
Yes	35	32
No	65	68
Promotion on meeting availability demands		
Yes	50.2	47.8
No	49.8	52.2
Exposure to work-related psychosocial risks		
Demands		
High work pace	31	30.1
Control		
Low influence**	45.5	23
Low possibilities for (skills) development**	45	17.2
Social support		
Low support from colleagues**	33	23
Low support from supervisor**	42.2	26.5
Rewards		
Low recognition**	42.9	27

* $p \leq 0.05$.** $p \leq 0.001$.

related psychosocial risk theories, including the most relevant psychosocial domains. For this study, six dimensions were selected as indicators of central components of the *demand-control-social support* (DCS) and *effort-reward* (ER) models and considered dependent variables: *work pace*, *influence*, *possibilities for development*, *social support from colleagues and supervisor* and *recognition*. Each one was measured on a scale comprising between two and four 5-point Likert-type items. For the analysis, the answers to the questions were added and standardized with scores ranging from 0 to 100. The scores were then dichotomized considering the 25% (or the closest possible) at most risk as "poor" and the rest as "good" for health in each psychosocial dimension (see Table 1 and Supporting Information).

2.3 | Statistical analysis

Sampling weights were calculated to account for the probability of a worker being selected according to the sampling design, and to comply with the sex and occupational group distribution of the Spanish salaried and wage-earning employees, taken from the survey of the active population (EPA) for the last quarter of 2015.

Robust Poisson regression models were fitted to estimate adjusted prevalence ratios (PR) with their respective 95% confidence intervals (95% CIs), to establish possible associations between different direct participation practices and work-related psychosocial

risks, stratifying by occupational group. All analyses were conducted considering the sample design by using the "svy" command of the STATA statistical package, version 12.0.

3 | RESULTS

Direct participation practices were associated with a better psychosocial work environment, after adjusting for other labor-management practices, sex, and age, and after stratifying the population by occupational group. Significant associations, always positive, were more frequent and stronger among manual occupations compared to nonmanual ones (23 vs. 11 out of 36 observations).

Regarding direct participation practices characteristics, in both occupational groups, when *consultation* and *delegation* were used in combination, the associations with psychosocial work environment were always positive, more frequent (16 out of 24 observations) and stronger (Tables 2 and 3). When they were used separately, a different picture emerged: among manual occupations (Table 2), associations with a better psychosocial work environment were stronger and more frequent when using *consultation* (9 vs. 4 out of 12 observations), while in nonmanual occupations (Table 3), they were stronger and more frequent when *delegation* was used (4 vs. 1 out of 12).

Among workers in manual occupations (Table 2), the frequency of associations with work-related psychosocial risks were similar for

TABLE 2 Prevalence ratios (PR) between psychosocial work factors and direct participation practices. Salaried workers in MANUAL occupations.

	Direct Participation on operative issues						Direct Participation on tactical issues											
	Consultation without delegation			Delegation without consultation			Delegation and consultation			Consultation without delegation			Delegation without consultation			Delegation and consultation		
	PR	95% CI		PR	95% CI		PR	95% CI		PR	95% CI		PR	95% CI		PR	95% CI	
Demands																		
Work pace	0.74	0.46	1.19	1.33	0.92	1.90	1.05	0.77	1.42	0.71	0.45	1.10	1.13	0.67	1.92	0.96	0.66	1.38
Control																		
Influence	1.15	1	1.37	1.14	1	1.40	1.32**	1.17	1.48	1.19*	1.05	1.39	1.19	1	1.45	1.21**	1.09	1.31
Possibilities for development	1.41**	1.16	1.73	1.14	1	1.45	1.51**	1.30	1.74	1.28**	1.18	1.55	1.40*	1.12	1.76	1.35**	1.13	1.46
Social support																		
Colleagues' support	1.33**	1.17	1.59	1.24	0.99	1.55	1.36**	1.13	1.48	1.38*	1.04	1.84	1.09	0.90	1.31	1.26**	1.11	1.43
Supervisors' support	1.29**	1.18	1.52	0.99	0.80	1.22	1.34**	1.14	1.55	1.23*	1.07	1.42	1.14	0.92	1.44	1.24**	1.11	1.38
Rewards																		
Recognition	1.11	0.91	1.34	0.93	0.76	1.13	1.22*	1.08	1.39	1.12	1	1.28	1.03	0.84	1.28	1.18*	1.05	1.33

Note: Salaried workers in manual occupations. Reference category for independent variables was *no implementation of direct participation* and for dependent variables *poor for health*. Black PRs indicate no association; bold $p \leq 0.05$; bold * $p \leq 0.01$; bold ** $p \leq 0.001$. All PRs were adjusted by 10 other labor management practices (working time, employment relationship, promotion, salary, and staffing), sex, and age.

Abbreviation: CI, confidence interval.

TABLE 3 Prevalence ratios (PR) between psychosocial work factors and direct participation practices. Salaried workers in NON-MANUAL occupations.

	Direct participation on operative issues						Direct participation on tactical issues											
	Consultation without delegation		Delegation without consultation		Delegation and consultation		Consultation without delegation		Delegation without consultation		Delegation and consultation							
	PR	95% CI	PR	95% CI	PR	95% CI	PR	95% CI	PR	95% CI	PR	95% CI						
Demands																		
Work pace	1.06	0.60	1.87	0.93	0.61	1.42	1.02	0.67	1.55	1.13	0.75	1.70	1.42	0.58	3.52	1.19	0.76	1.87
Control																		
Influence	1.07	0.82	1.39	1.27*	1.09	1.51	1.28*	1.10	1.46	1	0.82	1.22	1.15*	1.05	1.25	1.27**	1.12	1.43
Possibilities for development	0.86	0.66	1.12	1.09	0.96	1.24	1.08*	1.02	1.14	1.09	0.95	1.26	1.16	1.02	1.31	1.16**	1.07	1.27
Social support																		
Colleagues' support	0.88	0.64	1.20	0.87	0.64	1.19	1.05	0.85	1.29	1.15	0.92	1.44	0.64	0.30	1.33	0.97	0.64	1.45
Supervisors' support	1	0.75	1.33	0.88	0.67	1.14	0.95	0.81	1.12	0.92	0.73	1.15	1.07	0.79	1.46	1.17	0.96	1.44
Rewards																		
Recognition	1.08	0.88	1.33	1.06	0.87	1.31	1.20	1.03	1.39	1.17	1.03	1.34	1.30	1	1.69	1.25**	1.09	1.42

Note: Salaried workers in nonmanual occupations. Reference category for independent variables was *no implementation of direct participation* and for dependent variables *poor for health*. Black PRs indicate no association; bold $p \leq 0.05$; bold * $p \leq 0.01$; bold ** $p \leq 0.001$. All PRs were adjusted by 10 other labor management practices (working time, employment relationship, promotion, salary, and staffing), sex, and age.

Abbreviation: CI, confidence interval.

tactical and operational issues (12 vs. 11 out of 18 observations), although they were stronger for operational issues. In contrast, associations were more frequent (7 vs. 4 out of 18 observations) and stronger in the case of tactical issues among workers in nonmanual occupations (Table 3).

Regarding psychosocial risk factors, no associations were observed between work pace and direct participation practices in either occupational group.

About the remaining psychosocial factors, among manual occupations (Table 2), control, social support, and rewards dimensions were positively associated to the use of direct participation practices (23 out of 30). Associations were stronger and more numerous with influence and possibilities for development (12 out of 12) followed by support from colleagues and support from superiors (8 out of 12), resulting from the application of consultation and delegation combined or consultation alone and in relation to operative issues. The strongest association was with possibilities for development (PR 1.51 and 1.41 $p < 0.001$), followed by support from colleagues (PR 1.36 $p < 0.001$).

Among nonmanual occupations (Table 3), the picture was substantially different since most of the tested associations were not significant (19 out of 30). However, influence, recognition, and possibilities for development were associated with the application of direct participation practices, either combined or when using delegation alone, and being more numerous and strongest regarding tactical issues. Social support dimensions were not associated with

direct participation practices. Recognition was the only dimension associated with consultation but regarding tactical issues only. The two strongest associations recorded were with influence (PR 1.27 $p < 0.001$), recognition (PR 1.25 $p < 0.001$) resulting from the combined application of consultation and delegation on tactical issues. Recognition was the only factor with more associations among workers in nonmanual occupations than in manual ones (4 vs. 3 out of 6).

4 | DISCUSSION

When comparing the situation of workers to whom direct participation practices were applied with that of workers among whom these practices were not used, our results corroborate those of previous research indicating that direct participation practices are associated with better psychosocial working conditions.^{30,32-34,45-51,53-57} The use of direct participation practices was either associated consistently with a healthier psychosocial work environment (mostly among manual occupations, who presented twice as many positive associations as nonmanual ones, and of greater strength) or it was null (mostly among nonmanual occupations or in relation to work pace). Therefore, according to our results, direct participation practices have a potential of reducing work-related psychosocial exposures and their uneven distribution, and consequently, for decreasing work-related diseases and health inequalities.²⁰

Regarding degrees of discretion, for both manual and nonmanual occupations, more frequent and intense improvements of psychosocial work environment were observed when *consultation* and *delegation* were used in combination, as expected.⁵¹ When consultation and delegation were used separately, consultation led to a healthier work environment among manual occupations, which we had not hypothesized. In contrast, delegation had better results than consultation among nonmanual occupations, as expected. Regarding topics, direct participation on *tactical* issues had better outcomes than on *operational* issues among nonmanual occupations, as expected. However, among manual occupations, both *operational* and *tactical* issues had similar good results, an unexpected finding.^{32,63} So, for both workers in manual and nonmanual occupations, higher discretionary degrees of participation were important for the psychosocial work environment, meanwhile topics were only important among nonmanual occupations.

4.1 | Demands

No relationship was observed between direct participation practices and *work pace*, neither among workers in manual occupations nor among those in nonmanual occupations. Though consistent with previous studies,^{53,55,64} this result was unexpected since a substantial part of the literature links direct participation to work intensification.^{38,40,65–68} However, in most cases, direct participation practices have been studied in the context of *lean* or *high-performance management* models and therefore, in conjunction with other management practices that are associated with work intensification, such as performance-related payment,⁶⁹ just-in-time, waste and nonadded value activities reduction or standardized work^{45,70–72} and understaffing,⁶⁵ which could compromise positive results of direct participation practices.^{48,73} Moreover, unlike previous research on direct participation, our results were adjusted for other known causes of work intensification, such as poor planning,³⁷ time availability demands⁷⁴ or staffing level constraints.^{75,76} Such controls may account for the differences between our results and the negative ones observed in previous studies. In other words, our research adds evidence to the literature suggesting that the main causes of the work intensification may be wider resource pressures and other related labor-management practices that contextualize direct participation implementation, rather than the direct participation practices themselves.^{33,53,75–78}

4.2 | Control

Among workers in manual occupations, the implementation of direct participation practices, regardless of the degree of discretion or topic, was more frequently and strongly associated with *possibilities of development* and *influence*, meaning greater possibilities for applying and developing skills and knowledge and, to a lesser extent, for

influencing decision-making processes, triggering the human capacity of thinking creatively.

Arguably, tasks in manual jobs are mainly designed to be simple and standardized, with very low possibilities to bring into play skills and knowledge. Consequently, for workers in these occupations, being consulted or deciding about operational or tactical issues (i.e., how to do their job, or which new tools and new technology should be purchased, etc.) could change this situation, enabling their knowledge and skills to be applied and challenged,^{45,54} and in doing so, enhancing their dignity at work.⁷⁹ Moreover, delegation and consultation may facilitate informal learning,⁵¹ delegation through developing own job tasks³³ and consultation through knowledge sharing,⁵⁶ allowing learning from coworkers and from line-management,⁸⁰ thus, acquiring new skills and knowledge.^{66,81}

When used separately, consultation had stronger associations with *control* than delegation among manual occupations. In other words, consultation emerged as being more professionally stimulating than delegation, which theoretically was an unexpected result.⁶³ As for operational topics, since the tasks involved are relatively simpler, autonomy stemming from delegation can be trivial,⁸⁰ therefore, being consulted on how to improve the way tasks are performed might be more stimulating than delegation on how to do them. Moreover, consultation could result in more professional development since it may occur in group structures more often than delegation.⁸² Group structures could make sharing experiences and reflecting with peers easier.⁸⁰ Additionally, consultation may imply a need to make inputs by management, resulting in a sort of vertical decentralization of information that otherwise workers would not know.⁸³ All in all, consultation may extend knowledge flows, enabling the use and learning of skills and knowledge in a more protean and substantive way than delegation for certain occupations.

Among nonmanual occupations, more favorable results for delegation (both alone and in combination with consultation) than for consultation are observed. Similarly, better results for tactical topics than for operational ones were observed, as theoretically expected for the dimensions of *control* and *recognition*. Delegation on tactical issues poses more challenges—that is, thinking creatively, acquiring new information, learning new tasks, having more decision latitude—and implies greater respect for workers' work-related knowledge.^{32,34} Even so, the associations between direct participation practices and control dimensions were less strong and less frequent among nonmanual occupations than in manual ones. Despite the increasing tendency toward routinization,⁸⁴ nonmanual jobs still have a richer content than many manual jobs and may therefore have less room for improvement with the implementation of direct participation practices.^{52,56}

4.3 | Recognition

For workers in manual jobs, only combined use of consultation and delegation showed relatively strong associations with recognition, irrespective of the topic. So, only when these participatory processes

mean management actively seeking and listening to proposals from rank-and-file workers on operational and tactical issues plus allowing them to decide, are indicators of management's recognition and respect. Probably, their joint use shows a truer management commitment to workers as experts and management respect for manual workers' work-related knowledge.^{45,85}

4.4 | Social support

Among workers in manual jobs no associations were found between social support and delegation used alone, meanwhile consultation either alone or in combination with delegation presented favorable associations with support. Thus, our research suggests that support from colleagues and supervisors for doing one's work is promoted by consultation among workers in manual jobs. It could be that consultation is applied more frequently in group format than delegation, making it easier to help each other. That may be the case since, for example, 2015 EWCS' results⁸² revealed that only 10% of the salaried and wage-earning employees worked in teams with autonomy. Regarding coworkers' social support, it could be argued that consultation gives opportunities to speak up and listen to others' problems⁸⁵ and to solve problematic situations, making the work easier.^{46,86} Correspondingly, these practices may create not only a group structure but a collective process that promotes collaboration, not only during the consultation but also in everyday work. This could be especially important in jobs in which the individual is the basic unit of design, as it is more frequent among manual occupations. The positive associations with supervisors' support could be related to the need of redefinition of line-managers' tasks in consultation structures, where they are asked to be facilitators and to collaborate with rank-and-file workers. These new tasks related to functional support may be carried out by line managers outside the consultation structures, also in everyday operations.⁵¹ The stronger associations with support when consultation is used to tackle operational issues might be related to their greater connection to everyday work than tactical issues.

In contrast, the lack of association with social support dimensions among nonmanual occupations suggests that they do not need the leverage of direct participation practices to create structures to work in a collaborative manner. The 2015 EWCS results⁸² showed that workers in nonmanual occupations are more likely to work in teams.

Yet, these results were unexpected since some previous research reported inverse associations between direct participation formulas and social support,^{39,40} which again may be due to the influence of other labor-management practices that are applied and studied in conjunction with direct participation practices, which, in turn, were controlled in our study. These practices may include performance-related payment⁶⁹ and understaffing,⁸⁷ both associated with work intensification and compromising time needed to support peers.^{88,89}

4.5 | Limitations and strengths

The cross-sectional nature of this study limits the inferences about the causal direction of the associations, which must be more rigorously tested through longitudinal research or experimental designs. Moreover, developing a qualitative part of this study using focus groups or interviews to workers in manual occupations would be pertinent to understand better how direct participation practices may lead to healthier working conditions.

The study lacks contextual data, even at the company level (size, sector, unionized workers' representation, and so on). However, the aim of the research was not to explore the determinants of direct participation implementation or its patterns (for which these variables are fundamental), but its associations with work-related psychosocial risks. According to segmentation theory,^{16,90} the factors relevant to working conditions are on the "demand" side; it is the labor-management practices that determine them at the company level, and this is the reason why our controls were other labor-management practices which could be associated with the psychosocial work environment.^{13,21} Still, the role of workers' representatives could be significant. Evidence from the field of occupational health showed where there is unionized representation of workers, with collective power and a proactive approach, preventive action is more frequent and has better results,⁹¹⁻⁹⁵ also in relation to direct participation practices' implementation.^{96,97} However, our analysis does not address representative participation, which, in the European Union, is based on workers' rights, recognized through legislation and collective bargaining.⁹⁸ A focus on representative participation together with direct participation practices would allow a discussion about ways of challenging the distribution of power, on questioning the management prerogative, on strategic issues, and about democracy in the workplace,⁹⁹ but it would require a different analytical framework and additional data, that of industrial relations. From the segmentation theory perspective, labor-management practices are conditioned as well by their social, institutional, and economic context, and, in turn, are key factors in shaping these contexts.¹⁴ Finally, due to the same limitations we cannot rule out the possibility that both, a healthier psychosocial work environment and direct participation practices result from a common cause, such as psychosocial safety climate,¹⁰⁰ which is also shaped by the economic, political, legislative, and labor relations context. However, a significant amount of covariates were adjusted in the models thus a number of cofounders were controlled. The fact that these issues were not analyzed at the macro, meso, and micro levels is another limitation of this study. More research is needed that includes these levels, using different methods to evaluate the role they play in the association between work-related psychosocial risks and direct participation practices.^{39,58,101,102}

The data used come from a representative sample of employed workers in Spain. While the results corroborate prior research on direct participation practices in other geographical settings with quite different socioeconomic and institutional contexts, such as EU-27-Norway and UK, Greece, Sweden, the UK, or New

Zealand,^{33,46,51,55,56,64} the labor-management practices and the work-related psychosocial environment in Spain have characteristics and idiosyncrasies of their own,^{51,103,104} which may limit the generalization of these results to other countries.

This study has also some important strengths. It is one of the few existing studies on the impact of specific features of direct participation on the psychosocial work environment measured by a validated instrument, stratifying its results by occupational group, and based on a representative sample of the employed working population. Moreover, the analyses comparing different degrees of direct participation (consultation, delegation, or both), regarding the same topics (operational or tactical), allowed us to create new knowledge about what accounts for healthier working conditions when using direct participation practices, for each occupational group. In addition, analyses include a wide range of indicators of other labor-management practices (working time, employment relationship, promotion, salary, and staffing) as controls to isolate the effects of direct participation practices from other labor-management practices, giving pertinent and interesting findings to question negative outcomes attributed previously to direct participation practices. Last, it shows findings according to occupational groups to visualize differences derived from inequalities both in the implementation of labor-management practices and in psychosocial risk exposures.

As a result, this study has expanded the evidence on the relationship between direct participation practices and working conditions and it gives some clues for their healthier implementation at company level, particularly among workers in manual jobs.

5 | CONCLUSION REMARKS

Comparing the situation of workers to whom direct participation practices are applied with that of workers among whom these practices are not used, this empirical contribution showed that direct participation practices have the potential to reduce exposure to psychosocial risks among workers especially in manual occupations, achieving healthier working conditions, and improving job quality.

According to our results, direct participation practices may expand manual workers' opportunities for applying their skills and knowledge and thus increasing their work-related dignity and their learning of new abilities. They provide more chances for supportive contact with coworkers and supervisors, increase possibilities of attaining influence over their work, and, to a lesser extent, increase recognition from management without increasing work intensification. Moreover, better outcomes are to be achieved when consultation and delegation are used in combination, but even when consultation is used alone and confined to immediate job issues, such as operational topics, this form of work organization, based on allowing rank-and-file workers to have a say in their day-to-day activities, has favorable results.

The best results for using direct participation practices among workers in manual jobs are found in the psychosocial risk dimensions

of control and social support. On the one hand, low levels of control and support have been reported to contribute significantly to the development of illnesses of great importance in Western countries, such as coronary heart disease¹ and mortality,¹⁰⁵ depression^{8,106} and death by suicide.¹⁰⁷ On the other hand, there are major and persistent inequalities in control and support between workers in manual and nonmanual occupations.^{17,18}

Moreover, following our evidence, and as other investigators have argued,^{33,48,54,71,75-78} it could be hypothesized that other related labor-management practices together with wider resource pressures that frame direct participation practices may be the cause of health-impairing results (work intensification or competitiveness among workers) found in some previous research, rather than the direct participation practices themselves. More research is needed to draw conclusions on this.

Direct participation does not change the basic power structure⁸⁵ but it may be an effective means to reduce unhealthy working conditions and occupational inequalities at the company level.²⁰ Following Findlay et al.,^{75,101} while acknowledging financial, institutional, and technological pressures which condition the implementation of these labor-management practices, it is for the management, who holds the executive power in the workplace (and for labor who can condition it),^{73,96,97} to decide whether to use direct participation practices to achieve a healthier psychosocial work environment and better job quality.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Clara Llorens-Serrano and Salvador Moncada Lluís participated in the design of the work. All authors participated in the acquisition of data. Clara Llorens-Serrano, Sergio Salas-Nicás, and Albert Navarro-Giné participated in the analysis of data. Clara Llorens-Serrano participated in the interpretation of data and drafting the work. All authors revised it, finally approved the version to be published and agreed to be accountable for all aspects of the work in ensuring that questions related to the accuracy or integrity of any part of the work are appropriately investigated and resolved.

ACKNOWLEDGMENTS

This study was funded by Instituto de Salud Carlos III, Fondo de Investigación Sanitaria, Spanish Ministry of Economy, Industry and Competitiveness; Grant number: PI15/00161.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

DISCLOSURE BY AJIM EDITOR OF RECORD

Paul A. Landsbergis declares that he has no conflicts of interest in the review and publication decision regarding this article.

ETHICS APPROVAL AND INFORMED CONSENT

All research procedures were approved by the Ethics Committee on Animal and Human Experimentations of the Autonomous University of Barcelona (CEEAH/3445) and by ISTAS' Research Ethics

Committee. Participation of salaried population was voluntary, and all participants provided informed oral consent. Data were rigorously anonymized before analysis.

ORCID

Clara Llorens-Serrano  <http://orcid.org/0000-0001-9957-3156>

Sergio Salas-Nicás  <http://orcid.org/0000-0001-8671-9662>

Albert Navarro-Giné  <http://orcid.org/0000-0001-7153-4673>

REFERENCES

- Niedhammer I, Bertrais S, Witt K. Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scand J Work Environ Health*. 2021;47(7):489-508. doi:10.5271/sjweh.3968
- European Commission. *EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021–2027. Occupational Safety and Health in a Changing World of Work*. COM(2021) 323. 2021.
- ETUC, BussinesEurope, CEEP, SMEUnited. *European Social Dialogue. Work Programme 2019–2021*. 2019
- ILO. *Workplace Stress: A Collective Challenge*. 2016.
- Karasek RA. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Adm Sci Q*. 1979;24(2):285-308. doi:10.2307/2392498
- Johnson J, Hall EM. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am J Public Health*. 1988;78(10):1336-1342. doi:10.2105/AJPH.78.10.1336
- Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol*. 1996;1(1):27-41. doi:10.1037/1076-8998.1.1.27
- Harvey SB, Modini M, Joyce S, et al. Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occup Environ Med*. 2017;74(4):301-310. doi:10.1136/oemed-2016-104015
- Theorell T, Hammarström A, Aronsson G, et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*. 2015;15:738. doi:10.1186/s12889-015-1954-4
- Theorell T, Jood K, Järholm LS, et al. A systematic review of studies in the contributions of the work environment to ischaemic heart disease development. *Eur J Public Health*. 2016;26(3):470-477. doi:10.1093/eurpub/ckw025
- Kivimäki M, Kawachi I. Work stress as a risk factor for cardiovascular disease. *Curr Cardiol Rep*. 2015;17(9):74. doi:10.1007/s11886-015-0630-8
- Kivimäki M, Ferrie JE, Kawachi I. Workplace stressors. In: Kivimäki M, Batty GD, Steptoe A, Kawachi I, eds. *The Routledge international handbook of psychosocial epidemiology*. Routledge; 2019:85-113. doi:10.4324/9781315673097-4
- Landsbergis PA, Grzywacz JG, LaMontagne AD. Work organization, job insecurity, and occupational health disparities. *Am J Ind Med*. 2014;57(5):495-515. doi:10.1002/AJIM.22126
- Rubery J. Developing segmentation theory: a thirty year perspective. *Économies et Sociétés*. 2007;28(4):941-964.
- Green F, Mostafa T, Parent-Thirion A, et al. Is job quality becoming more unequal? *Ind Labor Relations Rev*. 2013;66(4):753-784. doi:10.1177/001979391306600402
- Rubery J, Piasna A. *Labour Market Segmentation and the EU Reform Agenda: Developing Alternatives to the Mainstream*. ETUI, The European Trade Union Institute; 2016.
- Rigó M, Dragano M, Wahrendorf M, Siegrist J, Lunau T. Work stress on rise? Comparative analysis of trends in work stressors using the European working conditions survey. *Int Arch Occup Environ Health*. 2021;94(3):459-474. doi:10.1007/S00420-020-01593-8
- Myers S, Govindarajulu U, Joseph M, Landsbergis P. Changes in work characteristics over 12 years: findings from the 2002–2014 US National NIOSH Quality of Work Life Surveys. *Am J Ind Med*. 2019;62(6):511-522. doi:10.1002/ajim.22971
- Donkin A, Marmot M. Targeting psychosocial factors to reduce health inequalities. In: Kivimäki M, Batty GD, Steptoe A, Kawachi I, eds. *The Routledge international handbook of psychosocial epidemiology*. Routledge; 2017:382-391. doi:10.4324/9781315673097-18
- Marmot M, Wilkinson R. *Social Determinants of Health*. Oxford Scholarship Online; 2009. doi:10.1093/acprof:oso/9780198565895.001.0001
- Schnall PL, Dobson M, Landsbergis P. Globalization, work, and cardiovascular disease. *Int J Heal Serv*. 2016;46(4):656-692. doi:10.1177/0020731416664687
- Montano D, Hoven H, Siegrist J. Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. *BMC Public Health*. 2014;14(1):135. doi:10.1186/1471-2458-14-135
- MacDonald LA, Härenstam A, Warren ND, Punnett L. Incorporating work organisation into occupational health research: an invitation for dialogue. *Occup Environ Med*. 2008;65(1):1-3. doi:10.1136/oem.2007.033860
- LaMontagne AD, Keegel T, Louie AM, Ostry AS, Landsbergis P. A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *Int J Occup Environ Health*. 2007;13(3):268-280. doi:10.1179/OEH.2007.13.3.268
- Kompier MA, Kristensen T. Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context. In: Dunham J, ed. *Stress in the workplace: past, present and future*. Whurr Publishers; 2001:164-190.
- Rugulies R. What is a psychosocial work environment? *Scand J Work Environ Health*. 2019;45(1):1-6. doi:10.5271/sjweh.3792
- De Spiegelaere S, Hoffmann A, Jagodziński R, Lafuente Hernández S, Rasnača Z, Vitols S. Democracy at work. In: Jepsen M, ed. *Benchmarking working Europe 2019*. ETUI; 2019:67-89.
- Busck O, Knudsen H, Lind J. The transformation of employee participation: consequences for the work environment. *Econ Ind Democr*. 2010;31(3):285-305. doi:10.1177/0143831X09351212
- Wilkinson A, Gollan PJ, Marchington M, Lewin D. Conceptualizing Employee Participation in Organizations. In: Wilkinson A, Gollan PJ, Marchington M, Lewin D, eds. *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford University Press; 2010:1-23. doi:10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0001
- Gallie D. Direct participation and the quality of work. *Hum Relations*. 2013;66(4):453-473. doi:10.1177/0018726712473035
- Sisson K. *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*. Eurofound ed. Office for Official Publications of the European Communities; 2000.
- Hampson I, Sandberg A. *The Swedish Contribution to Job Quality*. Vol 39. 2017.
- Boxall P, Macky K. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work Employ Soc*. 2014;28(6):963-984. doi:10.1177/0950017013512714
- Hasle P, Sørensen OH. Employees as individually and collectively acting subjects-key contributions from nordic working life research. *Nord J Work Life Stud*. 2013;3(3):9-29. doi:10.19154/njwls.v3i3.3009
- Michel A. Participation and self-entrapment a 12-year ethnography of wall street participation practices' diffusion and evolving consequences. *Social Q*. 2014;55(3):514-536. doi:10.1111/tsq.12064

36. Mazmanian M, Orlikowski WJ, Yates JA. The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organ Sci*. 2013;24(5):1337-1357. doi:10.1287/orsc.1120.0806
37. Valdés G, Barley SR. Be careful what you wish for: the learning imperative in postindustrial work. *Work Occup*. 2016;43(4):466-501. doi:10.1177/0730888416655187
38. Pérez-Zapata O, Serrano Pascual A, Alvarez-Hernández G, Castaño Collado C. Knowledge work intensification and self-management: the autonomy paradox. *Work Organ Labour Glob*. 2016;10(2):27-49. doi:10.13169/workorglabglob.10.2.0027
39. Jensen JM, Patel PC, Messersmith JG. High-performance work systems and job control: consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *J Manage*. 2013;39(6):1699-1724. doi:10.1177/0149206311419663
40. Carter B, Danford A, Howcroft D, Richardson H, Smith A, Taylor P. "Stressed out of my box": employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector. *Work Employ Soc*. 2013;27(5):747-767. doi:10.1177/0950017012469064
41. Bambra C, Egan M, Thomas S, Petticrew M, Whitehead M. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *J Epidemiol Community Health*. 2007;61(12):1028-1037. doi:10.1136/jech.2006.054999
42. Lahera Sánchez A. ¿Hacia una producción enriquecida? Trabajo en grupo y recualificación en empresas de ingeniería mecánica. *AIBR Rev Antropol Iberoam*. 2006;01(03):428-464. doi:10.11156/aibr.010306
43. Lahera Sánchez A. La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. *Rev Esp Invest Sociol*. 2004;106:63. doi:10.2307/40184585
44. Landsbergis PA, Adler PS, Babson S, et al. Lean production and worker health: a discussion. *New Solut*. 1999;8(4):499-523. doi:10.2190/8DFT-3N8B-8TCF-M3U1
45. Huo ML, Boxall P. Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Hum Resour Manag J*. 2018;28(4):569-584. doi:10.1111/1748-8583.12204
46. Häkansson M, Dellve L, Waldenström M, Holden RJ. Sustained lean transformation of working conditions: a Swedish longitudinal case study. *Hum Factors Ergon Manuf*. 2017;27(6):268-279. doi:10.1002/hfm.20710
47. Lantz A, Hansen N, Antoni C. Participative work design in lean production: a strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning? *J Work Learn*. 2015;27(1):19-33. doi:10.1108/JWL-03-2014-0026
48. Hasle P. Lean production—an evaluation of the possibilities for an employee supportive lean practice. *Hum Factors Ergon Manuf*. 2014;24(1):40-53. doi:10.1002/hfm.20350
49. Uhlhassan W, von Thiele Schwarz U, Thor J, Westerlund H. Interactions between lean management and the psychosocial work environment in a hospital setting—a multi-method study. *BMC Health Serv Res*. 2014;14:480. doi:10.1186/1472-6963-14-480
50. Westgaard RH, Winkel J. Occupational musculoskeletal and mental health: significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems—a systematic review. *Appl Ergon*. 2011;42(2):261-296. doi:10.1016/j.apeergo.2010.07.002
51. Gallie D, Zhou Y. Employee Involvement, Work Engagement and Skill Development. Eurofound; 2020.
52. Gallie D, Zhou Y. *Work Organisation and Employee Involvement in Europe*. Eurofound; 2013. doi:10.2806/35945
53. Llorens C, Navarro A, Salas S, Utzet M, Moncada S. For better or for worse? Psychosocial work environment and direct participation practices. *Saf Sci*. 2019;116:78-85. doi:10.1016/j.ssci.2019.02.028
54. Felstead A, Gallie D, Green F, Henseke G. The determinants of skills use and work pressure: a longitudinal analysis. *Econ Ind Democr*. 2019;40(3):730-754. doi:10.1177/0143831X16656412
55. Dhondt S, Pot FD, Kraan KO. The importance of organizational level decision latitude for well-being and organizational commitment. *Team Perform Manag*. 2014;20:307-327. doi:10.1108/TPM-03-2014-0025
56. Inanc H, Zhou Y, Gallie D, Felstead A, Green F. Direct participation and employee learning at work. *Work Occup*. 2015;42(4):447-475. doi:10.1177/0730888415580650
57. Piasna A, Smith M, Rose J, Rubery J, Burchell B, Rafferty A. Participatory HRM practices and job quality of vulnerable workers. *Int J Hum Resour Manag*. 2013;24(22):4094-4115. doi:10.1080/09585192.2013.845423
58. Boxall P, Winterton J. Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. *Econ Ind Democr*. 2018;39(1):27-47. doi:10.1177/0143831X15599584
59. Moncada i Lluís S, Llorens Serrano C, Salas Nicás S, Morriña Soler D, Navarro Giné A. La tercera versión de COPSQ-Istas21. Un instrumento internacional actualizado para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Rev Esp Salud Publica*. 2021;95:e1-16.
60. Llorens C, Alós R, Cano E, et al. Psychosocial risk exposures and labour management practices. An exploratory approach. *Scand J Public Health*. 2010;38(3 Suppl):125-136.
61. Domingo-Salvany A, Badjalupe A, Carrasco JM, Espelt A, Ferrando J, Borrell C. Propuestas de clase social neoweberiana y neomarxista a partir de la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011. *Gac Sanit*. 2013;27(3):263-272. doi:10.1016/j.gaceta.2012.12.009
62. Burr H, Berthelsen H, Moncada S, et al. The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Saf Health Work*. 2019;10(4):482-503. doi:10.1016/j.shaw.2019.10.002
63. Markey R, Harris C, Lind J, Busck O, Knudsen H. Employee participation on work environment in food processing industry in Denmark & New Zealand. *Indian J Ind Relat*. 2010;45(4):622-634.
64. Kloutsiniotis PV, Katou AA, Mihail DM. Examining the "dark-side" of high performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Empl Relations*. 2021;43(5):1104-1129. doi:10.1108/ER-04-2020-0170
65. Hung DY, Harrison MI, Truong Q, Du X. Experiences of primary care physicians and staff following lean workflow redesign. *BMC Health Serv Res*. 2018;18(1):274. doi:10.1186/s12913-018-3062-5
66. Enehaug H. Ten successful years: a longitudinal case study of autonomy, control and learning. *Nord J Work Life Stud*. 2017;7(1):67-89. doi:10.18291/njwls.v7i1.2.96693
67. Brännmark M, Holden RJ. Packages of participation: swedish employees' experience of Lean depends on how they are involved. *IIE Trans Occup Ergon Hum factors*. 2013;1(2):93-108. doi:10.1080/21577323.2012.729001
68. Wood S, van Veldhoven M, Croon M, de Menezes LM. Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being. *Hum Relations*. 2012;65(4):419-445. doi:10.1177/0018726711432476
69. Böckerman P, Bryson A, Ilmakunnas P. Does high involvement management lead to higher pay? *J R Stat Soc Ser A*. 2013;176(4):861-885. doi:10.1111/j.1467-985X.2012.01075.x
70. Neirotti P. Work intensification and employee involvement in lean production: new light on a classic dilemma. *Int J Hum Resour Manag*. 2020;31(15):1958-1983. doi:10.1080/09585192.2018.1424016

71. Koukoulaki T. The impact of lean production on musculoskeletal and psychosocial risks: an examination of sociotechnical trends over 20 years. *Appl Ergon*. 2014;45(2 Part A):198-212. doi:10.1016/j.apergo.2013.07.018
72. Hasle P, Bojesen A, Jensen PL, Bramming P. Lean and the working environment: a review of the literature. *Int J Oper Prod Manag*. 2012;32(7):829-849. doi:10.1108/01443571211250103
73. Schneider A, Wehler M, Weigl M. Effects of work conditions on provider mental well-being and quality of care: a mixed-methods intervention study in the emergency department. *BMC Emerg Med*. 2019;19(1):1. doi:10.1186/s12873-018-0218-x
74. Höge T, Homung S. Perceived flexibility requirements: exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being. *Econ Ind Democr*. 2015;36(3):407-430. doi:10.1177/0143831X1513511274
75. Findlay P, Lindsay C, McQuarrie J, Bennie M, Corcoran ED, Van Der Meer R. Employer choice and job quality: workplace innovation, work redesign, and employee perceptions of job quality in a complex health-care setting. *Work Occup*. 2017;44(1):113-136. doi:10.1177/0730888416678038
76. Lindsay C, Commander J, Findlay P, Bennie M, Corcoran ED, Van Der Meer R. Lean?, new technologies and employment in public health services: employees' experiences in the National Health Service. *Int J Hum Resour Manag*. 2014;25(21):2941-2956. doi:10.1080/09585192.2014.948900
77. von Thiele Schwarz U, Nielsen KM, Stenfors-Hayes T, Hasson H. Using kaizen to improve employee well-being: results from two organizational intervention studies. *Hum Relations*. 2017;70(8):966-993. doi:10.1177/0018726716677071
78. Dellve L, Williamson A, Strömberg M, Holden RJ, Eriksson A. Lean implementation at different levels in Swedish hospitals: the importance for working conditions and stress. *Int J Hum Factors Ergon*. 2015;3(3/4):235-253. doi:10.1504/ijhfe.2015.073001
79. Deery S, Kolar D, Walsh J. Can dirty work be satisfying? A mixed method study of workers doing dirty jobs. *Work Employ Soc*. 2019;33(4):631-647. doi:10.1177/0950017018817307
80. Lantz A, Hansen N, Antoni C. Participative work design in lean production A strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning? *J Work Learn*. 2015;27(1):19-33. doi:10.1108/JWL-03-2014-0026
81. Häkansson M, Holden RJ, Eriksson A, Dellve L. Managerial practices that support lean and socially sustainable working conditions. *Nord J Work Life Stud*. 2017;7(3):63-84. doi:10.18291/njwls.v7i3.97091
82. Eurofound. *Sixth European Working Conditions Survey—Overview Report (2017 Update)*. 2017. doi:10.2806/422172
83. De Spiegelaere S, Van Gyes G. Employee-Driven Innovation and Industrial Relations. In: Hoyrup S, Bonnafous-Boucher M, Hasse C, Lotz M, Moller K, eds. *Employee-driven innovation*. Palgrave Macmillan; 2012:230-245. doi:10.1057/9781137014764_12
84. Eurofound. *What Do Europeans Do at Work? A Task-Based Analysis: European Jobs Monitor 2016*. Publications Office of the European Union; 2016. doi:10.2806/229525
85. Vänje A, Brännmark M. Walking around the pyramids: managers' shop-floor activities in Lean-inspired organizations. *Econ Ind Democr*. 2017;38(3):495-512. doi:10.1177/0143831X15580351
86. Nielsen K, Randall R. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work Stress*. 2012;26(2):91-111. doi:10.1080/02678373.2012.682721
87. Cramer E, Hunter B. Relationships between working conditions and emotional wellbeing in midwives. *Women and Birth*. 2019;32(6):521-532. doi:10.1016/j.wombi.2018.11.010
88. Maben J, Bridges J. Covid-19: supporting nurses' psychological and mental health. *J Clin Nurs*. 2020;29(15-16):2742-2750. doi:10.1111/jocn.15307
89. Bridges J, May C, Fuller A, et al. Optimising impact and sustainability: a qualitative process evaluation of a complex intervention targeted at compassionate care. *BMJ Qual Saf*. 2017;26(12):970-977. doi:10.1136/BMJQS-2017-006702
90. Eurofound. *Labour Market Segmentation: Piloting New Empirical and Policy Analyses*. 2019. doi:10.2806/751649
91. Walters D, Wadsworth E. *Worker Participation in the Management of Occupational Safety and Health: Qualitative Evidence from ESENER-2*. EU-OSHA; 2017. doi:10.2802/93677
92. Ollé-Espuga L, Vergara-Duarte M, Belvis F, Menéndez-Fuster M, Jódar P, Benach J. What is the impact on occupational health and safety when workers know they have safety representatives? *Saf Sci*. 2015;74:55-58. doi:10.1016/j.ssci.2014.11.022
93. Hall A, Oudyk J, King A, Naqvi S, Lewchuk W. Identifying knowledge activism in worker health and safety representation: a cluster analysis. *Am J Ind Med*. 2016;59(1):42-56. doi:10.1002/ajim.22520
94. Janetzke H, Ertel M. Psychosocial risk management in more and less favourable workplace conditions. *Int J Work Heal Manag*. 2017;10(4):300-317. doi:10.1108/IJWHM-09-2016-0063
95. Payá Castiblanque R, Pizzi A. Presencia sindical y gestión de riesgos laborales de origen psicosocial. Un análisis del caso español. *Rev Int Organ*. 2020;24(24):325-366. doi:10.17345/rio24.325-366
96. Pohler DM, Luchak AA. Balancing efficiency, equity, and voice: the impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes. *Ind Labor Relations Rev*. 2014;67(4):1063-1094. doi:10.1177/0019793914546295
97. Knudsen H, Busck O, Lind J. Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work Employ Soc*. 2011;25(3):379-396. doi:10.1177/0950017011407966
98. Hyman J, Mason B. *Managing Employee Involvement and Participation*. SAGE Publications Ltd; 1995.
99. Pateman C. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press; 1970.
100. Dollard MF, Opie T, Lenthall S, et al. Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: a multilevel model. *Work Stress*. 2012;26(4):385-404. doi:10.1080/02678373.2012.734154
101. Findlay P, Warhurst C, Keep E, Lloyd C. Opportunity knocks? The possibilities and levers for improving job quality. *Work Occup*. 2017;44(1):3-22. doi:10.1177/0730888416689813
102. Peccei R, Van De Voorde K. Human resource management—well-being—performance research revisited: past, present, and future. *Hum Resour Manag J*. 2019;29(4):539-563. doi:10.1111/1748-8583.12254
103. Banyuls Llopis J, Redo Andreu A. Gestión empresarial y dinámica laboral en España. *Ekon Rev vasca Econ*. 2015;87:182-205.
104. Utzet M, Navarro A, Llorens C, Moncada S. Intensification and isolation: psychosocial work environment changes in Spain 2005–10. *Occup Med (Chic Ill)*. 2015;65(5):405-412. doi:10.1093/occmed/kqv062
105. Taouk Y, Spittal MJ, Lamontagne AD, Milner AJ. Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: a systematic review and meta-analysis. *Scand J Work Environ Heal*. 2020;46(1):19-31. doi:10.5271/sjweh.3854
106. Too LS, Leach L, Butterworth P. Is the association between poor job control and common mental disorder explained by general perceptions of control? Findings from an Australian longitudinal cohort. *Scand J Work Environ Heal*. 2020;46(3):311-320. doi:10.5271/sjweh.3869

107. Milner A, Witt K, LaMontagne AD, Niedhammer I. Psychosocial job stressors and suicidality: a meta-analysis and systematic review. *Occup Environ Med.* 2018;75(4):245-253. doi:10.1136/oemed-2017-104531

SUPPORTING INFORMATION

Additional supporting information can be found online in the Supporting Information section at the end of this article.

How to cite this article: Llorens-Serrano C, Salas-Nicás S, Navarro-Giné A, Lluís SM. Delegation and consultation on operational and tactical issues: any difference in their potentialities for a healthier psychosocial work environment? *Am J Ind Med.* 2022;65:800-812. doi:10.1002/ajim.23414

Publicación sub-estudio 3:

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

ISSN 2013-9004 (digital); ISSN 0210-2862 (paper)
<https://doi.org/10.5565/rev/papers.3032>

Papers 2023, 108/1
1-29

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

Clara Llorens-Serrano

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



© de la autora

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

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

Resumen

Desde la mirada de la prevención de riesgos psicosociales, este artículo analiza los cambios en las condiciones de trabajo que supuso la implementación de prácticas de participación directa consultiva grupal en tres empresas con una organización del trabajo taylorista y autoritaria. La representación laboral sindicalizada negoció y supervisó su implantación para conseguir enriquecer el trabajo y evitar la competitividad y la intensificación, con el fin de que resultara saludable. Este estudio se basa en grupos focales y un análisis de contenido categorial de los testimonios de trabajadoras y trabajadores en puestos de ejecución. Su objetivo es comprender en qué sentido la aplicación de estas prácticas podría suponer unas mejores condiciones de trabajo en estos puestos, como señalan algunos estudios cuantitativos poblacionales en España y en la UE. La participación directa consultiva grupal no representa el cuestionamiento de la prerrogativa empresarial ni la democracia en el trabajo. Sin embargo, aplicada en las condiciones adecuadas, permitiría atenuar operativamente la drástica separación entre diseño y ejecución, enriquecer un trabajo simple y estandarizado y crear dinámicas de colaboración y solidaridad en puestos individualizados, incrementando la influencia y las posibilidades de aplicar y adquirir habilidades y conocimientos y posibilitando el apoyo de compañeras, compañeros y superiores, sin intensificar ni extensificar el trabajo. De esta manera, la participación directa grupal podría reducir la exposición nociva y desigual a los riesgos psicosociales, lo que conllevaría unas condiciones laborales que generarían menos problemas de salud mental y cardiovascular. Ni más ni menos.

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

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

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

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

Sumario

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

1. Introducción

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

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

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

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

2. Marco conceptual y metodológico

2.1. Riesgos psicosociales en el ámbito laboral

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

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

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

El modelo DCA permite distinguir tres grupos de riesgos psicosociales:

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

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

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

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

2.2. *Prácticas empresariales de participación directa*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Objetivos e hipótesis

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

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

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

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

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

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

2.4. Métodos

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1. Desarrollos participativos de la organización del trabajo

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

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

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

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

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

3.2. Posibilita influir en la operativa

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

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

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

(Lo que más me gustaba es) Que te daban voz, que podías hablar de tú a tú con los jefes, el que te escuchaban las propuestas y te hacían caso. (*opvi_18*)

Dijimos (...) también que repararan los carros: que pusieran mangos, que no chirriaran... y hemos conseguido que tengan un mantenimiento cada seis meses (...) Se redujeron calles y se contrataron a más personas en el 7-2 (turno), no sé cuántas, para que se pudieran cubrir todos los planos acortados de lunes a domingo... (*opvi_6*)

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

Vam demanar containers de reciclatge per tenir-los més a la vora i no haver de perdre temps pujant i baixant... Ho vam proposar i la direcció ho va comprar... (*opal_35*)

Teníamos problemas con el cristal caído, en los decantadores, que luego pisábamos... Lo hablamos con el mecánico, le dijimos cómo y él fue haciendo poco a poco. Le dijimos que nos pusiera una especie de pasamanos en la madera que frenara el vidrio... (*opal_31*)

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

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

de otra manera... Con esto (los círculos), sí te han dado opción a dar tu opinión, a decirlo y lo han tenido en cuenta... Es un cambio muy grande... (*optex_2*)

Ellas han hablado de desperfectos de la prenda, que si las manchas, los piquetes (cortes de tijera), hilos estirados... Yo también había participado en círculos del método, de la operación, y podíamos hacer cambios, facilitar la manualidad, en cómo poníamos la prenda, (...) podíamos cambiar el método. (*optex_17*)

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

Sí, allí (reuniones) sí que nos hacían caso... Pero lo que pasa es que tú sigues saliendo con un plano, y te dicen tú tienes que ir por aquí, por aquí, por aquí. (*opvi_34*)

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

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

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

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

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

A mí (lo que más le gusta de ir a los círculos), el hecho de poderse expresar libremente de todas las ideas que puedas tener es un día de liberación (¿del trabajo parcelado y estandarizado?), das opciones, toman notas, es reconocido y escuchado... (*optex_15*)

Los círculos implican que por primera vez nos dejan pensar. Antes éramos como máquinas, ahora nos dejan pensar y podemos expresarnos. Antes no, te tenías que callar la boca, aunque sabías que lo que tú pensabas era mejor. (*optex_33*)

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

I això és el que hem guanyat: ara tothom ens escolta i abans no se'ns escoltava. (*opal_32*)

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

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

(...) Sabes cómo va toda la cadena, porque no es solo lo tuyo, tratas cosas de varias partes del proceso productivo, la relación con otras operaciones... (*optex_37*)

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

A mí me encantó el tema de debatir, de ver diferentes opiniones y aprender cosas de otros, de las ideas que daban... (*opvi_16*)

A lo mejor salía un problema y cada uno tenía sus ideas... Y decías: "Es verdad, esto se puede hacer así". Porque debatíamos todo: el problema y la solución que podíamos dar... (*opvi_22*)

3.4. Mejora el apoyo de compañeros y compañeras y superiores

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

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

(...) y también me he enterado si puedo perjudicar a alguna compañera, si cómo lo hago yo, le puede ir bien o mal... Aquí vamos corriendo, porque vamos a prima, pero puedo hacer las cosas de otra manera y ayudar... (*optex_1*)

Al ir al círculo, hemos sabido cómo se hace la prenda y, al aprender, hemos podido tener en cuenta operaciones de otras compañeras y, a partir de ahí, nosotras hacerlo lo mejor posible para que otras compañeras no tuvieran tanta dificultad en su operación... (*optex_4*)

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

Ayudar a que las demás no tuvieran problemas... Lo digo por las manchas, por ejemplo... Salían muchas americanas con manchas, y el hecho de poder averiguar el porque salían y poder evitar que salieran... Son cosas que nos hacen la vida más fácil... (*optex_6*)

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

Se han implicado más con nosotras... Se rompe una pieza, te la cambian, antes te gritaban, te echaban la bronca, acababas llorando... ahora se para y se cambia... (*optex_24*)

Un caso de hoy: he visto en los papeles, que cuelgan al lado de las hojas de primas, que habían subido mucho los defectos del forrado cuello y se lo he comentado a la encargada. Le he dicho: «Mira a ver qué pasa, si lo podemos arreglar». Y ha bajado, ha hablado con la Loly (encargada de otra sección) y con toda la normalidad hemos visto el problema de dónde venía y hemos podido cambiarlo... Antes ella estaría poniéndome verde al entrar, me hubiera comido. (*optex_28*)

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

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

Cadascú té la seva feina, però si hi ha problemes ho parlem i canviem, tothom pot fer-ho tot i ho fa tot quan fa falta (...). Per dir-te, amb les reunions hem passat de mirar cap a una altra banda a que ara hi ha un grup, m'explico? Si riem, riem tots, si hem d'anar a sacó, anem a sacó tots... (*opal_22*)

Abans era individualista, tothom anava per la seva feina i prou, i ara anem tots a una. (*opal_29*)

Te tienes que reestructurar en media hora lo que te has planeado para toda la semana. ¿Qué hacemos? Lo que hacemos es que él (encargado) y yo nos ponemos e intentamos solucionar ese tema, vamos a sacó, para que los demás no tengan problemas... Si no llegamos, lo hablamos y cambiamos lo que haga falta. (*opal_11*)

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

3.5. Sin aumentar el ritmo de trabajo

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

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

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

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

No, aquí no. Aquí trabajas rápido porque te quieres sacar más prima, es el sistema de prima, no el círculo... (*optex_42*)

Es para hacértelo más fácil, no para correr más. Aunque si es más fácil, pues tú decides si haces más o menos para la prima. (*optex_44*)

Llevamos muchos años, sabemos lo que nos machaca. ¡A ver, que no somos tontas! (*optex_45*)

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

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

Acortaron casi todos los planos de mi cuartelillo, de lunes a domingo hacemos la misma faena, y no que te exijan algo que no vas a poder hacer, (...) el domingo, como falta bastante gente, hacían planos casi dobles o les metían más calles para cubrir todo, y el domingo no daba tiempo, te daban un trabajo que era imposible realizarlo... (*opvi_26*)

Al mío, por ejemplo, le quitaron tres calles. (*opvi_28*)

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

Con estos cambios en capacidad, no perdemos, al contrario, ganamos, y la mayoría trabaja mejor... Hemos mejorado la maniobrabilidad, hay más espacio, el cambio permite que se pueda tocar donde queramos, en medio, en una punta y en otra, y hacemos más botellas. (*opal_5*)

Ara anem dos toros i un tren amb tres combois i vas tranquil, sense neguit de si els Degorjos (otra sección) tindran ampolles suficients per tirar tot el dia i es decanta millor. (*opal_7*)

4. Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Reflexiones finales

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

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

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

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

Agradecimientos

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

Referencias bibliográficas

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

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

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

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

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

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

- PINILLA GARCÍA, F. J. y LÓPEZ PELÁEZ, A. (2017). «La intensificación del trabajo en España (2007-2011). Trabajo en equipo y flexibilidad». *REIS, Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (160), 79-94.
<<https://doi.org/10.5477/cis/reis.160.79>>
- POHLER, D. y LUCHAK, A. (2014). «Balancing Efficiency, Equity, and Voice: The Impact of Unions and High-Involvement Work Practices on Work Outcomes». *Industrial and Labor Relations Review*, 67 (4), 1.063-1.094.
<<https://doi.org/10.1177/0019793914546295>>
- POOLE, M.; LANSBURY, R. y WAILES, N. (2001). «A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy». *Industrial Relations*, 40 (3), 490-525.
<<https://doi.org/10.1111/0019-8676.00221>>
- PULIGNANO, V.; THOMPSON, P. y DOERFLINGER, N. (2020). «Workplace change and institutional experimentation: a case study of service-sector work in Europe». *Transfer*, 26 (2), 175-187.
<<https://doi.org/10.1177/1024258920918483>>
- RUBERY, J. (2007). «Developing segmentation theory: a thirty years perspective». *Economies et Sociétés*, 26 (6), 941-964.
- RUGULIES, R. (2019). «What is a psychosocial work environment?». *Scandinavian Journal of Work, Environ & Health*, 45 (1), 1-6.
<<https://doi.org/10.5271/sjweh.3792>>
- SALAS, S.; LLORENS, C. y MONCADA, S. (2020). «Riesgos psicosociales, clase ocupacional y género: una relación desigual». *Asturias Prevención. Revista del Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales*, 35, 60-63.
- SCHNALL, P. L.; DOBSON, M. y LANDSBERGIS P. (2016). «Globalization, Work, and Cardiovascular Disease». *International Journal of Health Services*, 46 (4), 656-92.
<<https://doi.org/10.1177/0020731416664687>>
- SCHÜTTE, S.; CHASTANG, J. F.; PARENT-THIRION, A.; VERMEYLEN, G. y NIEDHAMMER, I. (2015). «Psychosocial work exposures among European employees: explanations for occupational inequalities in mental health». *Journal of Public Health (Oxf)*, 37 (3), 373-88.
<<https://doi.org/10.1093/pubmed/fdv044>>
- SISSON, K. (2000). *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*. Eurofound, Office for Official Publications of the European Communities.
- TAOUK, Y.; SPITTAL, M. J.; LAMONTAGNE, A. D. y MILNER, A. J. (2020). «Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis». *Scandinavian Journal of Work, Environ & Health*, 46 (1), 19-31.
<<https://doi.org/10.5271/sjweh.3854>>
- THEORELL, T.; HAMMARSTRÖM, A.; ARONSSON, G.; TRÅSKMAN, L.; GRAPE, T.; HOGSTEDT, C. et al. (2015). «A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms». *BMC Public Health*, 15, 738.
<<https://doi.org/10.1186/s12889-015-1954-4>>
- ULHASSAN, W.; SCHWARZ, U.; THOR J. y WESTERLUND, H. (2014). «Interactions between lean management and the psychosocial work environment in a hospital setting – a multi-method study». *BMC Health Services Research*, 22 (14), 480-489.
<<https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-480>>
- UTZET, M.; NAVARRO, A.; LLORENS, C. y MONCADA, S. (2015). «Intensification and isolation: Psychosocial work environment changes in Spain 2005-10». *Occupational Medicine (Lond)*, 65 (5), 405-412.
<<https://doi.org/10.1093/occmed/kqv062>>

- UTZET, M.; LLORENS, C.; MORINA, D. y MONCADA, S. (2020). «Persistent inequality: evolution of psychosocial exposures at work among the salaried population in Spain between 2005 and 2016». *International Archives Occupational and Environmental Health* (94), 621-629.
<<https://doi.org/10.1007/s00420-020-01609-3>>
- VALDÉS, G. y BARLEY, S. R. (2016). «Be Careful What You Wish For: The Learning Imperative in Postindustrial Work». *Work and Occupations*, 43 (4), 466-501.
<<https://doi.org/10.1177/0730888416655187>>
- VÄNJE, Å. y BRÄNNMARK, M. (2017). «Walking around the pyramids: Managers' shop-floor activities in Lean-inspired organizations». *Economic and Industrial Democracy*, 38 (3), 495-512.
<<https://doi.org/10.1177/0143831X15580351>>
- VERD, J. M. y LOZARES, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Madrid: Síntesis.
- WALTERS, D. y WADSWORTH, E. (2014). «Contexts and determinants of the management of occupational safety and health in European workplaces». *Policy and Practice in Health and Safety* (12), 109-130.
<<https://doi.org/10.1080/14774003.2014.11667806>>
- (2017). *Worker participation in the management of occupational safety and health: Qualitative evidence from ESENER-2*. European Agency for Safety and Health at Work. <<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/worker-participation-management-occupational-safety-health/view>>.
- WESTGAARD, R. H. y WINKEL, J. (2011). «Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review». *Applied Ergonomics*, 42, 261-296.
<<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.07.002>>
- YIN, R. (2014). *Case study research. Design and methods*. California: Sage.

Las imágenes de la portada y la contraportada fueron creadas por Justine de Jong para una guía de intervención sindical. Se quería evocar que la organización del trabajo tiene efectos en las condiciones de trabajo y la salud de trabajadoras y trabajadores.

Impresa en 2023

