



MANUAL EUROPEO

sobre la participación de los
trabajadores en el sector del
comercio en Europa



Co-funded by
the European Union

Índice

Introducción	2
Legislación y diseño de políticas	3
El «elefante en la habitación»: cómo abordar los problemas de la falta de participación	5
«Una gota de agua en el desierto»: algunas historias de éxito	10
Leroy Merlin (una empresa multinacional grande)	11
El caso de Leroy Merlin en Sevilla, España	11
El caso de Grecia y Chipre, Grecia	15
Delia Cosmetics, Polonia (una empresa mediana internacionalizada)	22
Perfil de la empresa	22
El cambio organizativo y sus impulsores	23
Resultados de la introducción de la práctica participativa	25
Conclusiones y recomendaciones	28
Ahora se necesitan activos tangibles: conclusiones	29
Conclusiones	30

INTRODUCCIÓN



Open for Business: Adaptación de los trabajadores del sector del comercio a las nuevas formas de organización del trabajo es un proyecto europeo cofinanciado por la Unión Europea con la participación de entidades de España (coordinador), Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Montenegro y Rumanía (asociados) que pretende **mejorar los procedimientos participativos en el sector del comercio** facilitando la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones a través de mecanismos de información, consulta y participación en las empresas, y facilitar el intercambio de buenas prácticas a nivel europeo.

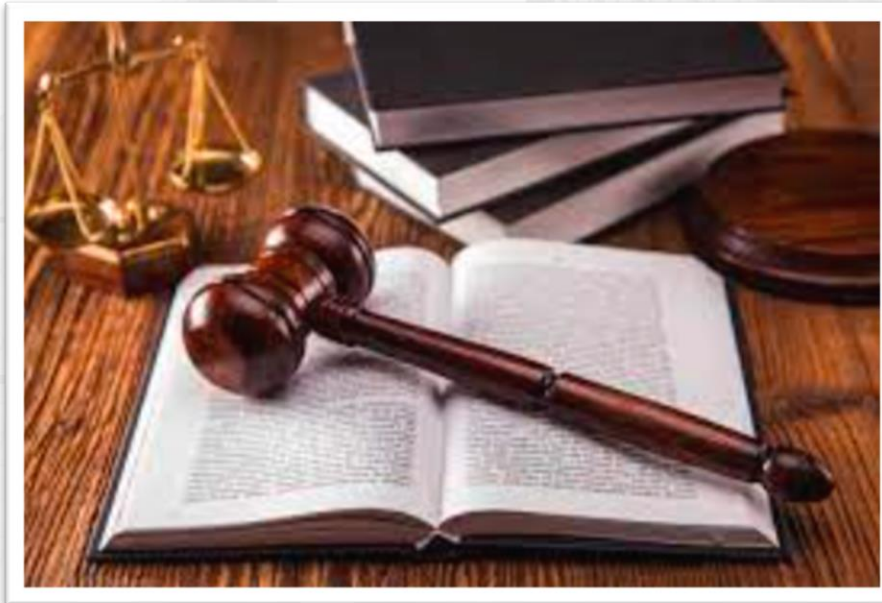
El documento que aquí se presenta es uno de los resultados del proyecto: el Manual Europeo para la Participación de los Trabajadores, y es producto del trabajo realizado con la contribución de todos los socios del proyecto y de las investigaciones llevadas a cabo en sus contextos nacionales, como puede verse en los Informes Nacionales.

El proyecto, de 20 meses de duración, tiene como objetivo facilitar el trabajo conjunto mediante desarrollo de recomendaciones basadas en las evidencias para la participación de los trabajadores. Este documento, el Manual Europeo para la Participación de los Trabajadores será uno de los activos que se utilizarán para dicho objetivo.

El documento empieza por un debate sobre «La legislación y elaboración de políticas», a continuación, reitera el hecho de que la participación de los trabajadores es, una vez más, el «Elefante en la habitación» cuando se trata de la relación entre trabajadores y empresarios, y por último ofrece algunas buenas prácticas en la sección «Una gota de agua en el desierto».

Por último, se ofrecen tres conclusiones principales para mejorar la participación de los trabajadores en la sección «Los activos tangibles son necesarios ahora».

LEGISLACIÓN Y DISEÑO DE POLÍTICAS



La participación de los trabajadores no está contemplada en la legislación europea ni en la nacional. El documento legal principal de la normativa de la Unión Europea del que procede la legislación nacional sobre esta materia es: la **Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 2002, por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea.** Los Estados miembros europeos que participan en el proyecto han adoptado esta Directiva en su propia normativa nacional, tal y como se muestra en los Informes Nacionales. Los dos países que todavía no forman parte de la Comunidad, aunque aspiran a

Artículo 1

Objeto y principios

1. La presente Directiva tiene por objeto establecer un marco general que fije unos requisitos mínimos para el ejercicio del derecho de información y consulta de los trabajadores en las empresas o centros de trabajo situados en la Comunidad.
2. Las modalidades prácticas de información y de consulta se determinarán y aplicarán conforme a la legislación nacional y las prácticas de las relaciones laborales en cada Estado miembro de modo que se garantice su eficacia.
3. En la definición o aplicación de las modalidades de información y de consulta, el empresario y los representantes de los trabajadores trabajarán con espíritu de cooperación en cumplimiento de sus derechos y obligaciones recíprocas, teniendo en cuenta tanto los intereses de la empresa o centro de trabajo como los de los trabajadores.

serlo, se han visto influidos por la Directiva para el diseño de sus legislaciones nacionales. El objeto y los principios de la Directiva 2002/14/CE se ven en el marco presentado al lado. No existe ninguna mención específica en términos de legislación relativa a la participación de los trabajadores en las empresas. Sin embargo, dos décadas después del diseño de la medida legislativa, el contexto empresarial y en particular el del sector comercio ha cambiado hasta tal punto, que la participación de los trabajadores es considerada como uno de los tres pilares del diálogo social, así como es determinante para el bienestar de la empresa y de todos los agentes que la rodean.

Por lo tanto, este manual plantea dos puntos principales a tener en cuenta en relación con la legislación y la elaboración de políticas para la participación de los trabajadores en el sector del comercio en Europa.

Seguir fomentando la participación de los trabajadores

Las entidades europeas deben seguir esforzándose por fomentar la participación de los trabajadores en un contexto diversificado.

Las entidades nacionales deben avanzar en sus medidas de participación de los trabajadores teniendo en cuenta los casos de mayor éxito en Europa.

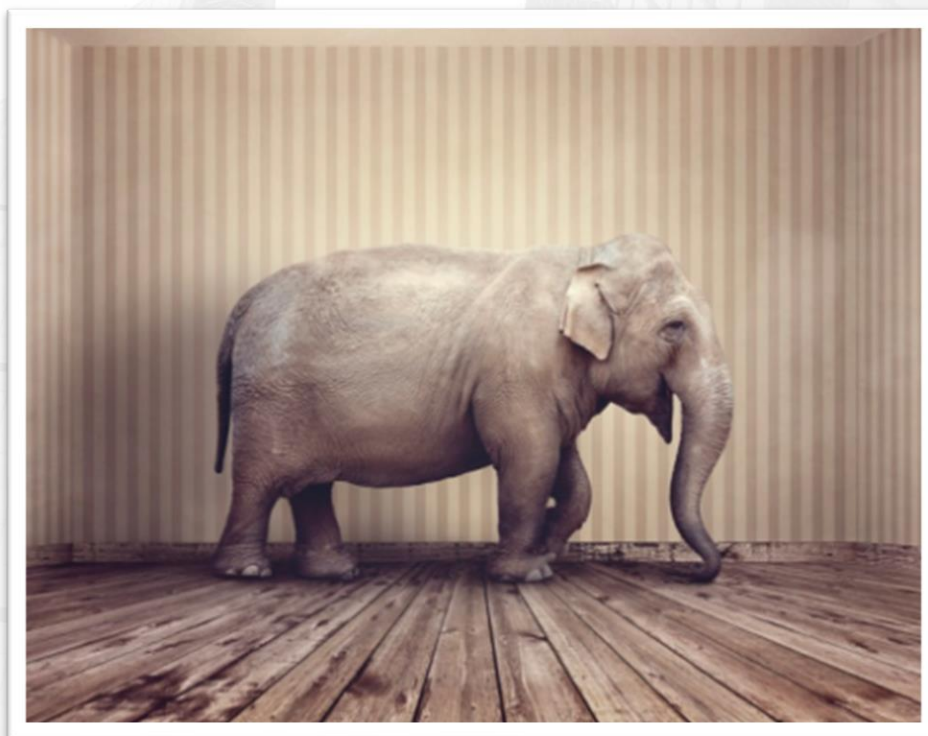
Los actores del diálogo social tienen que esforzarse aún más por convencer a las empresas de que incluyan la participación de los trabajadores entre sus prioridades.

Diseñar incentivos positivos para la eficacia

Tanto a nivel europeo como nacional y regional, crear incentivos que beneficien (fiscalmente, financieramente, en términos de reconocimiento y valor) a las empresas que mejor hayan logrado la participación de los trabajadores.

Inspirarse en políticas anteriores, como la Responsabilidad Social de las Empresas y la Igualdad de Género, que han tenido éxito en el sector privado.

EL «ELEFANTE EN LA HABITACIÓN»: CÓMO ABORDAR LOS PROBLEMAS DE LA FALTA DE PARTICIPACIÓN



El estudio realizado por los equipos nacionales del proyecto europeo «Open for Business: Adaptación de los trabajadores del sector del comercio a las nuevas formas de organización del trabajo» reitera el hecho de que la participación de los trabajadores no se ve, entiende y aborda de la misma manera en los distintos niveles de la empresa. Las encuestas arrojan resultados de empresas del sector del comercio de España, Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Montenegro y Rumanía.

Los resultados de la encuesta realizada en todas las empresas de los siete países europeos indican que los empresarios no consideran la participación de los trabajadores como un asunto que deba preocuparles, mientras que los propios trabajadores no se sienten suficientemente implicados en el proceso de toma de decisiones. Al mismo tiempo, los empresarios creen que están trabajando (con mejoras a realizar en el futuro) por una participación más efectiva.

Existe, por tanto, una cuestión crítica que debe abordarse de forma sostenida y decidida.

En cierta medida, con el pase de los años y cuando el sector del comercio europeo superó la crisis financiera de la década de 2010 y la pandemia de la década de 2020, el aspecto de la participación de los trabajadores se ha convertido en un asunto preocupante, así como en un «elefante en la habitación». Ciertamente existe un problema con la participación de los empleados en las empresas en las que trabajan, pero hasta la fecha no hemos sido capaces de abordarlo en la mayoría de los casos de forma sostenida y exhaustiva.

Los conocimientos sobre el tema sugieren que una participación más efectiva de los empleados no sólo mejoraría la calidad del trabajo y de la vida en torno a él, sino que también podría aumentar la productividad y la rentabilidad, y por tanto mejorar todas las condiciones socioeconómicas de la zona en la que opera la empresa.

En el siguiente gráfico se incluyen algunas frases sobre la importancia de la participación de los trabajadores tanto desde el punto de vista de los empresarios como para los empleados.

Importante para los empresarios

La participación conlleva conciencia y unidad. Los trabajadores que participan son más empáticos con los beneficios de la empresa y se comportan como uno en sus beneficios compartidos.

La participación aporta una mayor calidad del proceso y del producto. Los trabajadores que han participado en la toma de decisiones comprenden y desempeñan mejor sus tareas en la empresa.

La participación aporta calidad de vida. A pesar de cierta dedicación inicial para crear el entorno adecuado de participación, los trabajadores que participan en los procesos de toma de decisiones de la empresa afirman estar más contentos con su trabajo.

La participación aporta la responsabilidad deseada. Los trabajadores que se sienten implicados se identifican con sus acciones y son más responsables de llevarlas a cabo.

La participación aporta agencia. Los trabajadores sienten que pertenecen a la empresa y trabajan con más esmero en beneficio común.

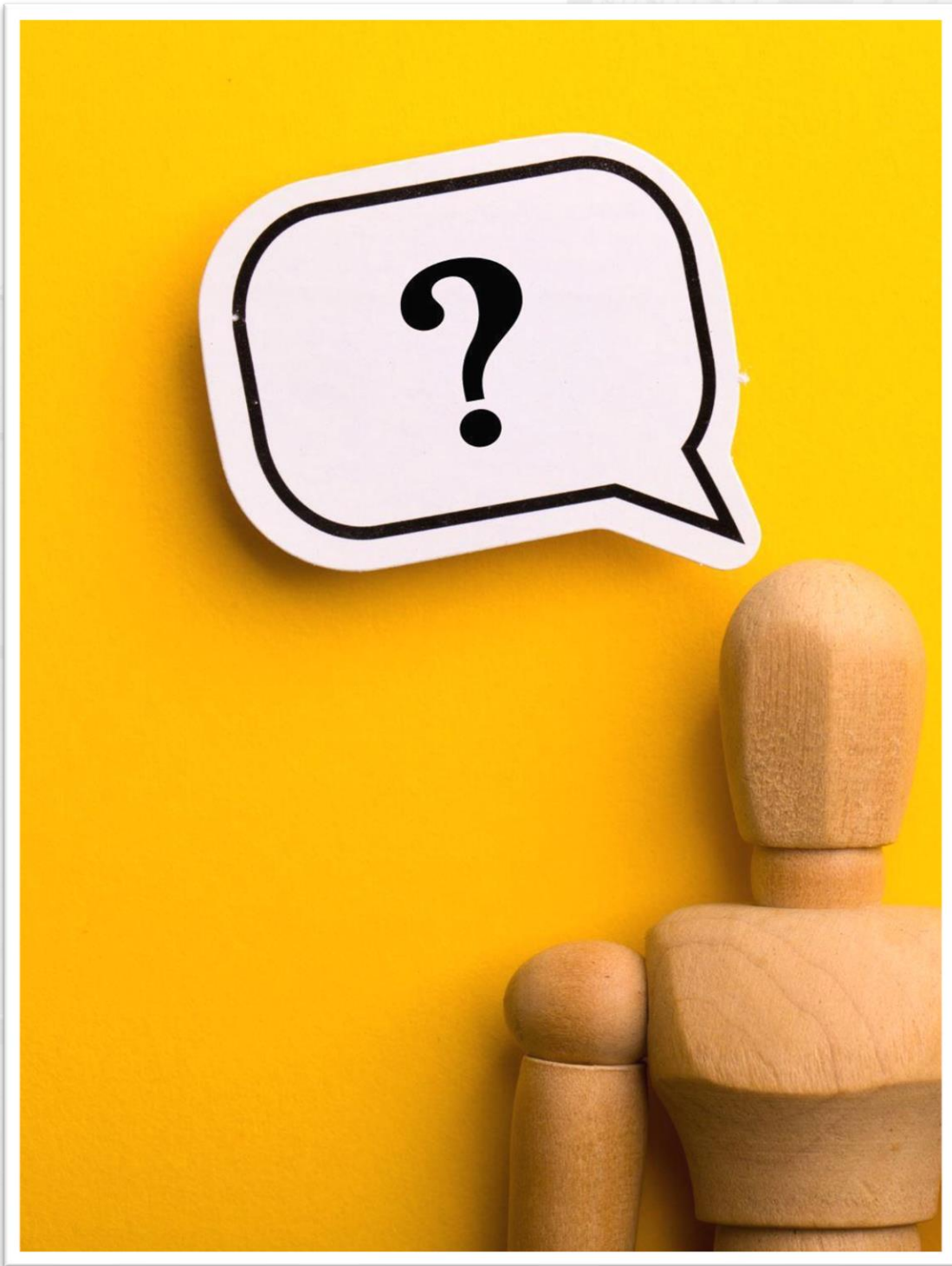
Importante para los empleados

La participación aporta la conciencia deseada. Los trabajadores que participan en los procesos de toma de decisiones comprenden su trabajo y el objetivo con mayor grado y, por tanto, su nivel de conciencia es más elevado.

La participación aporta dedicación. Los trabajadores que participan se implican en sus tareas cotidianas con mayor dedicación, por lo que sus tareas son más meritorias que realizarlas sin dedicación.

La participación aporta calidad de vida. A pesar de algunos esfuerzos iniciales para crear el entorno adecuado de participación, los trabajadores que participan en los procesos de toma de decisiones de la empresa afirman estar más contentos con su trabajo.

La participación aporta agencia. Los trabajadores sienten que pertenecen a la empresa y trabajan con más esmero en beneficio común.



«UNA GOTA DE AGUA EN EL DESIERTO»: ALGUNAS HISTORIAS DE ÉXITO



Aunque existe una necesidad general de mejora de la participación de los trabajadores entre las empresas del sector del comercio en Europa, los equipos nacionales del proyecto han podido identificar tres mejores casos, resultado de su análisis de casos prácticos realizado durante la fase de investigación del proyecto.

Estas empresas son:

- Leroy Merlin de España
- Leroy Merlin de Grecia y Chipre
- Delia Cosmetics de Polonia

El trabajo que realizan estas empresas en materia de participación de los trabajadores es inspirador. Este Manual lo pone de manifiesto para ser mostrado y utilizado en caso necesario.

LEROY MERLIN (UNA EMPRESA MULTINACIONAL GRANDE) **EL CASO DE LEROY MERLIN EN SEVILLA, ESPAÑA**

(La información aquí contenida procede del Informe Nacional de España).



Perfil de la empresa

Leroy Merlin es una cadena de tiendas de origen francés especializada en artículos de bricolaje, construcción, jardinería, decoración y muebles de baño. La primera tienda se creó en el año 1923 en Nœux-les-Mines, y en 1989 se abrió su primera tienda española. Actualmente cuentan con 74 tiendas en España, y más de 15.000 empleados directos y más de 30.000 empleos indirectos vinculados a Leroy Merlin en España.

Es una empresa comprometida con los principios y valores de la responsabilidad social, la gestión ética y las prácticas de buen gobierno corporativo. Este compromiso se refleja en su Política de Responsabilidad Social Corporativa, en su Código Ético y en los diferentes reconocimientos o distinciones de certificaciones con los que cuenta la compañía y que acreditan este compromiso.

- En 2020, la revista FORBES incluyó a Leroy Merlin como una de las 50 mejores empresas para trabajar, alcanzando el top 3 del ranking en España.
- El 62% de los puestos de responsabilidad se cubren con promoción interna.

- El 93% de los trabajadores son accionistas de la compañía. En 2020, 44 millones de euros del beneficio se repartieron entre los trabajadores de la empresa.
- Certificado Top Employers España por el Top Employers Institute.
- 20º puesto en Merco Responsabilidad Empresas del Gobierno Corporativo.

Este estudio de caso se ha enfocado en la sede de Leroy Merlin Sevilla (en Alcalá de Guadaíra), donde la empresa cuenta con 177 empleados.

Los procedimientos participativos introdujeron un cambio organizativo significativo en la empresa. Las entrevistas realizadas al responsable de RRHH y al representante sindical de los trabajadores, miembro del Comité de Empresa Europeo-CSE de la empresa, han proporcionado información sobre estos cambios, su contenido y las consecuencias tanto para la empresa como para las condiciones de trabajo.

El cambio organizativo y sus motores

Leroy Merlin puede analizarse como un caso de buenas prácticas, ya que, como explicaremos a continuación, sus políticas y prácticas humanas implican directamente la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones de la empresa. La encuesta refleja esta buena práctica llevada a cabo por Leroy Merlin Sevilla, pero gracias a las entrevistas realizadas a un responsable de recursos humanos de la empresa y a un representante sindical, se ha podido explicar con detalle las características y circunstancias de estas prácticas.

Los procesos de participación de los empleados son definidos y entendidos por el responsable de RRHH de Leroy Merlin como:

«Cualquier tipo de proyecto en el que se requiera la opinión de los empleados de la organización, con el fin de trabajar en base a dicha opinión en la consecución de los objetivos marcados por la empresa».

Leroy Merlin entiende la necesidad de implantar políticas participativas de los trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa.

«Los empleados son el activo más importante y diferencial para nuestra empresa, en coherencia con ello nuestro modelo de participación de los empleados que se basa en cuatro ejes principales:

- ☐ *Compartir el QUERER. Tenemos un objetivo común: proyecto de empresa y valores;*
- ☐ *Compartir el CONOCIMIENTO. Formación continua y acceso total a la información;*
- ☐ *Compartir el PODER. Gestión participativa basada en la delegación, el empoderamiento y la autonomía;*

- ☐ *Compartir el VALOR. A través de nuestras políticas de participación en los beneficios.*

Un ejemplo que refleja el modelo participativo de los trabajadores de la empresa, que sitúa a los empleados en el centro de su estrategia, es el proceso de medición del clima laboral implantado durante el año 2021, basado en encuestas trimestrales de satisfacción de los empleados denominadas *«Encuestas EXI»*

En estas encuestas se consulta a todos los empleados de la empresa sobre el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo y qué prácticas, políticas, condiciones laborales consideran que podrían mejorarse. Una vez que la empresa recoge la información, que es totalmente anónima, se envía a cada equipo y se elaboran planes de acción para solucionar los principales puntos identificados. De esta forma, la empresa no sólo pide la opinión de los trabajadores para detectar posibles problemas o aspectos de mejora, sino que trabaja juntamente con los empleados para encontrar posibles soluciones a las propuestas y preocupaciones planteadas por los trabajadores.

El representante sindical de los trabajadores entrevistado también menciona esta «Encuesta Exi» como un buen ejemplo de las prácticas participativas de la empresa y también los posteriores *Los grupos de trabajo* que se crean para revisar y analizar las peticiones y necesidades planteadas por los trabajadores.

«En estos grupos de trabajo entre trabajadores y con directivos se identifican y analizan los temas más destacados o que más se repiten en las encuestas. Como resultado del trabajo realizado en estos grupos se elabora un documento con las propuestas, temas, peticiones, y procedimientos que se han apuntado para crear o mejorar en cada tienda.

A los temas analizados por cada grupo de trabajo se les da un grado de prioridad para su implantación:

- temas con plazo de 1 mes;*
- temas con plazo de 6 meses;*
- temas con plazo de 12 meses.*

La empresa fomenta la participación de los trabajadores en estas encuestas y grupos de trabajo a través de la publicación de la convocatoria en las redes sociales de la empresa o a través de los representantes de los trabajadores.

La empresa anima a los trabajadores a implicarse y participar en las encuestas y grupos de trabajo a través de la *red social de la empresa*.

Algunos cambios en procesos, procedimientos o actividades que se han producido en la empresa en los últimos años como consecuencia de estos procesos participativos:

- ✓ se han minimizado los turnos de trabajo inferiores a 4 horas;

- ✓ la posibilidad de recuperar las vacaciones, tener un día libre cada vez que trabajaban en festivo y este día puede ser un viernes. Esto permitiría a los trabajadores tener un fin de semana largo de tres días;
- ✓ priorización de la opción de cambiar de sección para quien lo solicite;
- ✓ información interna de las vacantes en las tiendas;
- ✓ se han impartido formaciones presenciales con proveedores o instaladores;
- ✓ se han realizado reuniones informativas semanales con los gerentes.

Entre las conclusiones planteadas por los trabajadores sobre esta práctica participativa han destacado la importancia de que la empresa realice este tipo de encuestas a los empleados y grupos de trabajo de forma más periódica y con cada uno de los proyectos o necesidades de la empresa que se refieran a nuevos procedimientos o cambios organizativos.

Algunos efectos positivos planteados por los trabajadores respecto a los cambios implementados, la forma de implementarlos, la implicación de los trabajadores en estos cambios, etc.:

«Los trabajadores se sienten propietarios, estas prácticas participativas proporcionan un sentido de responsabilidad y control sobre sus entornos de trabajo. Los trabajadores se sienten protagonistas de la necesidad, facilitadores de la solución y protectores de su ejecución. Esta actitud proactiva, lleva a los trabajadores a una postura positiva a la hora de abordar cualquier necesidad, primero buscan la solución y visualizan las necesidades de la empresa y de los trabajadores para que la propuesta pueda hacerse efectiva».

Entre las principales conclusiones planteadas por el representante de la dirección, el responsable de RRHH que pueden ayudar a otras empresas:

«Para que cualquier proyecto se implemente es necesario que los trabajadores entiendan el “por qué” y el “para qué”, lo que significa que los directivos deben dedicar continuamente tiempo de calidad para informar, acompañar e implicar a los trabajadores en las estrategias de cambio organizativo.»

Conclusiones generales y recomendaciones del informe español basado en el caso de estudio. Buenas prácticas de Leroy Merlin

Las conclusiones más importantes del estudio son las siguientes:

- los procedimientos participativos en las empresas donde existe representación legal de los trabajadores son más eficaces, ya que normalmente esta participación se articula a través de estos órganos;
- existen diferencias en función del tamaño de la empresa, siendo las empresas de mayor tamaño las que aplican más políticas y estrategias de participación de los trabajadores, o al menos las comunican con mayor eficacia;
- los cambios organizativos introducidos, que dieron a los trabajadores una mayor participación en la toma de decisiones, produjeron resultados

satisfactorios tanto desde la perspectiva de las empresas como de los trabajadores;

- cuando los trabajadores se sienten escuchados y valorados, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo y con la propia empresa. Esto puede conducir a una mayor productividad;
- al incluir a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, la empresa puede obtener una variedad de perspectivas y puntos de vista valiosos, que pueden ayudar a tomar decisiones más informadas;
- las empresas que promueven el compromiso y el diálogo de los trabajadores pueden mejorar su visibilidad de buena calidad en su sector y más allá. marca. Imagen y reputación. Esto puede ayudar a atraer y retener talento, así como a captar clientes y socios comerciales que valoren una cultura de trabajo positiva y comprometida.

Entre las recomendaciones:

- para tener resultados deseables la participación de los trabajadores debe formar parte de una política estratégica y sistemática de la gestión de recursos humanos dentro de una cultura organizativa que favorezca la implicación de los trabajadores;
- también es necesario un cambio cultural en las empresas, para que los empleados y sus representantes sean considerados por la dirección como interlocutores estratégicos en la consecución de sus objetivos empresariales;
- por ello, es necesario trabajar para construir relaciones de confianza entre los representantes de los trabajadores y la empresa, ya que sólo así se podrán alcanzar los objetivos del diálogo social, es decir: buscar soluciones que integren los intereses de ambas partes.

EL CASO DE GRECIA Y CHIPRE, GRECIA

(La información recogida procede del Informe Nacional Griego.)

Perfil de la empresa

Leroy Merlin Grecia y Chipre, fue fundado en 2005. Hoy cuenta con ocho tiendas, siete en Grecia y una en Chipre, que ofrecen soluciones completas para la construcción, renovación o mejora de cualquier espacio, al mejor precio del mercado. Comercializa más de 45.000 códigos de producto y presta servicios que desatan las manos de los clientes. Leroy Merlin emplea a 1.400 trabajadores en Grecia y Chipre y el 60% de las compras se realizan a 450 proveedores griegos.



En las entrevistas participaron dos representantes de los empleados de Leroy Merlin:

- líder de compromiso y transformación;
- responsable de gestión de riesgos.

Ambos trabajan en la empresa desde hace más de 10 años.

Métodos

Las preguntas a las que debían responder los participantes eran las siguientes:

1. ¿Qué entiendes por el «procedimientos participativos»?
2. ¿Puedes describir qué procedimientos participativos tienen lugar en tu empresa? ¿Cómo se establecieron?
3. ¿Cuándo se establecieron?
4. ¿Cuál es tu opinión sobre los procedimientos participativos en tu empresa?
5. ¿Has tenido algún problema?
6. ¿Podrías dar ejemplos de otros procedimientos participativos que se organicen en otras empresas?
7. ¿Cómo comparas los procedimientos que se llevan a cabo en tu empresa con los que siguen otras empresas?
8. ¿Qué cambiarías/añadirías a los procedimientos participativos de tu empresa?
9. ¿Podrías hablarnos un poco del papel de los diferentes perfiles que hay en la empresa?

Antes de realizar las entrevistas, se enviaron las preguntas a los participantes, que respondieron por escrito. Durante la entrevista, ambos miembros de Leroy Merlin participaron para dar más detalles y explicaciones. Además, explicaron que muchos de los procedimientos participativos que se aplican en Leroy Merlin Grecia y Chipre, son iguales o muy similares a los procedimientos organizados por Leroy Merlin España, con algunas diferencias sólo en sus procedimientos de aplicación.

Un hecho importante mencionado por los participantes es que no existe un comité de empresa establecido en la empresa, lo que de hecho es resultado de la cultura de la empresa para promover el concepto de procesos participativos. Debido a la comunicación, que también se traduce en la participación en muchos elementos de los niveles de toma de decisiones, los empleados no sienten la necesidad de estar representados por un sindicato de trabajadores establecido.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS



A continuación se recogen las respuestas:

¿Qué entiendes por el «procedimientos participativos»?

Un elemento fundamental de la cultura en Leroy Merlin es compartir, que se expresa a través de 4 dimensiones que guían las acciones diarias de todos nosotros:

- A. COMPARTIR LA VOLUNTAD;
- B. COMPARTIR LOS CONOCIMIENTOS;
- C. COMPARTIR LA CAPACIDAD;
- D. COMPARTIR LA PROPIEDAD.

Estos conceptos, aunque inicialmente confusos, reflejan la lógica en base a la cual la empresa promueve el concepto de procesos participativos.

- A. A través de nuestro modelo de liderazgo (autenticidad, receptividad, interdependencia, eficacia), cada uno de nosotros mantiene su compromiso individual y colectivo.
- B. Formación y desarrollo continuos de los empleados, libre acceso a la información. Son elementos de nuestra cultura.
- C. Los empleados tienen la iniciativa y la toma de decisiones en los proyectos que asumen y son responsables de sus resultados.
- D. Los empleados participan en los beneficios (valor) resultantes de las acciones y el rendimiento.

*¿Puedes describir qué procedimientos participativos tienen lugar en tu empresa?
¿Cómo se establecieron?*

- Encuesta EXI de satisfacción de los empleados, seguida de una presentación y debate de los resultados por departamentos y una decisión colectiva sobre las acciones que deben llevarse a cabo.

Se trata de una encuesta que se realiza para todos los miembros del grupo Leroy Merlin, en todos los países, y mide la satisfacción de los empleados. Es anónima y se aplican elementos para que nadie pueda ser identificado al responder a la encuesta. En Grecia, todos los gerentes y jefes de equipo tienen acceso a los resultados consolidados de la encuesta para su equipo, a través de una plataforma en línea. Una vez que los resultados están listos, organizan reuniones con sus equipos para discutir los comentarios y sugerencias de la encuesta y decidir todos juntos, como equipo, lo que van a mejorar en el próximo período de tiempo, hasta la próxima encuesta de satisfacción. De este modo, todos los empleados pueden decidir conjuntamente qué acciones se llevarán a cabo en un futuro próximo y también ver qué resultados aporta su participación en la encuesta.

Las preguntas de la encuesta varían según el país. Hay un grupo de preguntas que son comunes para todos y luego cada país las diferencia añadiendo más preguntas, si quieren recabar opiniones sobre un tema o área específica de la empresa local.

Las respuestas dadas por los participantes en la encuesta se refieren a las operaciones y elementos del equipo al que pertenecen. De las decisiones estratégicas se encarga la dirección principal de la empresa. Un empleado puede escribir sugerencias en la encuesta que pueden referirse a decisiones estratégicas de la empresa, pero éstas no se aplican al discutir los resultados en el equipo, sino que el jefe de equipo puede entregar estas sugerencias a los altos directivos para que decidan.

- Establecimiento de un presupuesto anual.

Se trata de un enfoque ascendente. Cada equipo de empleados discute y sugiere cuál será el presupuesto para el año siguiente en el equipo específico. A continuación, el jefe de equipo se reúne con el director financiero para explicarle por qué lo ha sugerido y se calcula el presupuesto final para toda la empresa, basado en estas sugerencias y sujeto a aprobación.

- Fijación de objetivos anuales.

Sigue el mismo concepto que el anterior. El equipo de alta dirección sugiere los objetivos estratégicos de la empresa. Todos los departamentos y equipos celebran una reunión de dos días, en la que trabajan sobre cómo puede contribuir su departamento/equipo a estos objetivos y deciden las metas/objetivos del equipo. Después, hay una reunión entre los líderes de cada tienda y discuten los objetivos fijados por sus departamentos. Así, todos conocen los objetivos fijados por otros

departamentos y observan si puede haber sinergias entre las tiendas y los departamentos de la sede central.

- Prima trimestral por progreso.

Es el resultado de la participación de los empleados en la empresa. Es como una prima, calculada en función del salario del empleado y, dependiendo del país y de cada tienda en concreto, en función de las ventas, pero también en función de la reducción de los costes variables. De este modo, los empleados se sienten partícipes de los resultados de la empresa.

Todos los procedimientos mencionados contribuyen a que los empleados participen activamente en el día a día de la empresa y mantengan su compromiso.

Ejemplos:

- comunicación (creación de canales de comunicación interna);
- atención al cliente interno (mejoras en el sistema ERP de la empresa);
- gestión de inventarios, servicio al cliente (cambio en la estructura organizativa del departamento);
- gestión de la cadena de suministro (gestión del servicio de atención al cliente, creación de un centro de distribución);
- remuneración-beneficios (modelo de trabajo desde casa, provisión de teléfonos inteligentes para uso profesional y personal, provisión de una tarjeta de comida).

¿Cuándo se establecieron?

La encuesta anónima de satisfacción de los empleados EXI fue iniciada en 2021 y se realiza trimestralmente.

Los demás procedimientos se establecieron desde los primeros años de creación de la empresa.

¿Cuál es tu opinión sobre los procedimientos participativos en tu empresa?

Los procesos participativos forman parte integrante de la cultura de Leroy Merlin Grecia y Chipre. El grupo fomenta y promueve procesos impulsados por la participación de los empleados en diversos ámbitos de la vida laboral cotidiana. Como empleados de Leroy Merlin Grecia y Chipre, creemos que los procesos participativos permiten a los empleados expresar libremente sus opiniones y ser escuchados. Creemos que todo esto aumenta el compromiso y la satisfacción.

Lo que es más importante es que todos los empleados pueden acceder fácilmente a toda la información sobre la empresa, por ejemplo, datos sobre ventas, etc., lo que puede ayudar a los empleados a hacer sugerencias para su departamento/tienda, etc.

¿Has tenido algún problema?

No hemos encontrado ningún problema en los procedimientos participativos. Son una parte fundamental de la empresa.

Algún problema menor fue la reticencia de los empleados al principio de la encuesta de satisfacción EXI, en la que querían tener la seguridad de que la encuesta era realmente anónima.

Otro problema es la falta de tiempo, ya que los empleados tienen una ajetreada jornada laboral diaria, por lo que a veces resulta difícil reunir a todos los equipos para trabajar en los procedimientos participativos. No obstante, intentamos encontrar soluciones a estos problemas y esto se refleja en la alta participación de los empleados en todos los procedimientos aplicados.

¿Podrías dar ejemplos de otros procedimientos participativos que se organicen en otras empresas?

No tenemos experiencia ni conocimientos equivalentes de otra empresa.

¿Cómo comparas los procedimientos que se llevan a cabo en tu empresa con los que siguen otras empresas?

No tenemos experiencia ni conocimientos equivalentes sobre otras empresas.

¿Qué cambiarías/añadirías a los procedimientos participativos de tu empresa?

Todos los procedimientos descritos son eficaces y satisfacen todas las necesidades de los trabajadores de la empresa.

En el futuro se añadirá un procedimiento: Valadeo. Es similar a la bonificación trimestral. Ya se aplica en algunos países y llegará a Grecia. En Valadeo, los empleados no sólo reciben una prima, sino que también participan en los resultados de todo el grupo Leroy Merlin, se convierten en algo así como accionistas. Se benefician del aumento del valor de toda la empresa.

¿Podrías hablarnos un poco del papel de los diferentes perfiles que hay en la empresa?

Todos los empleados son responsables de su área de responsabilidad en función de su puesto. Cada empleado tiene una función específica y es responsable de sus acciones. Tenemos 3 roles principales en cada departamento, los líderes de negocio (por ejemplo, los directores de tienda) que son los responsables de desarrollar la estrategia de la empresa, los especialistas (por ejemplo, los directores de departamento en las tiendas), que son los ejecutores de la estrategia y tenemos los líderes de categoría (por ejemplo, los empleados de departamento en las tiendas), que aplican la estrategia pero también tienen áreas de responsabilidad en las que pueden diseñar objetivos específicos que deben cumplirse.

Para la encuesta EXI, hay un equipo específico en cada país que lanza la encuesta, decide las preguntas que se incluirán y la pone en práctica. Este equipo también ofrece formación a los jefes de equipo para explicarles cómo gestionar los resultados de la encuesta y organizar reuniones con sus equipos. También hay un departamento central a nivel de grupo, que decide las preguntas básicas de la encuesta. Este departamento está formado por los miembros de los equipos locales de cada país en lo que respecta a la realización de la encuesta.

En cuanto a los objetivos generales de la empresa, proceden de toda la dirección del grupo Leroy Merlin, luego se comunican en cada país y se debaten en cada equipo

individual de empleados. A partir de estos debates, se fijan objetivos individualizados y específicos en cada tienda. Se trata de un enfoque de arriba abajo. Esto se aplica principalmente en Grecia y no en otros países.

En cuanto al presupuesto, cada país elabora su propio presupuesto, basado en el procedimiento descrito anteriormente, y luego es aprobado por la alta dirección.

Breve conclusión

El estudio de casos presenta ejemplos de procedimientos de información, consulta y participación de los trabajadores. En Leroy Merlin, existe un departamento para el compromiso, una encuesta periódica de satisfacción, la formación de un presupuesto anual, la cocreación de objetivos anuales y una prima trimestral por progreso.

DELIA COSMETICS, POLONIA (UNA EMPRESA MEDIANA INTERNACIONALIZADA)

(La información aquí contenida procede del Informe Nacional de Polonia.)



PERFIL DE LA EMPRESA

Delia Cosmetics es una empresa familiar fundada hace más de 25 años por Józef Szmich, químico de formación. Actualmente se encuentra en fase de sucesión, con su hijo, Karol Szmich, como director general. Se trata de una empresa que partió de cero, con un pequeño número de empleados y el propio presidente trabajando en la cadena de producción, y que ahora emplea a más de 400 personas y posee dos instalaciones. También ha ganado numerosos premios del sector y cuenta con una red de distribución en más de 60 países de todo el mundo. Producen productos para el cuidado de la piel, el cabello y el maquillaje, tanto de marca propia como de marca blanca. A pesar de su enorme crecimiento, esta empresa sigue teniendo las características de una pequeña empresa familiar, sin la rigidez de un marco corporativo, lo que nos parece un tema bastante interesante para un estudio de caso.

podría ser un ejemplo en el que la participación de los empleados en la gestión de la empresa es un área fluida, sin un marco ni procedimientos precisos. Basándonos en las encuestas, nos parece que este estado de cosas puede lograrse y realizarse con éxito a través de relaciones estrechas, y a veces personales, entre la dirección y cada uno de los empleados. Delia Cosmetics es conocida entre los empresarios de Łódź por ser una empresa familiar que ha alcanzado el tamaño de una corporación. Un elemento importante de las consideraciones y el análisis del potencial de desarrollo de Delia Cosmetics como empresa familiar es la mencionada cuestión de la sucesión.

Delia Cosmetics, aunque produce una enorme variedad de cosméticos, se centra en la venta a través de cadenas como Rossmann y su propia tienda online. Al mismo tiempo, no cuenta con un punto de venta propio. Delia Cosmetics es también una

empresa que, a pesar de la escala de sus operaciones, muestra un alto grado de flexibilidad y la capacidad de cambiar rápidamente su perfil de producción.

EL CAMBIO ORGANIZATIVO Y SUS IMPULSORES

El objeto del estudio es un cambio articulado como el aumento de la autonomía de los empleados de cada nivel en la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa, lo que se espera que conduzca a una respuesta más rápida a los requisitos emergentes del mercado o a los problemas internos. Los entrevistados definieron la participación de los trabajadores y la autonomía ampliada en la toma de decisiones de la siguiente manera.

«[Defino la participación de los trabajadores en Delia como] implicar al empleado en los procesos de toma de decisiones, darle 'vía libre' en determinados asuntos, iniciativa de los empleados, etc.». Empleado de logística.

«Defino la participación, en general, como la implicación de los empleados en la gestión de la empresa, la gestión empresarial. (...) En Delia no hay una dirección autocrática, que da meras órdenes a los empleados, sino que hay una implicación de los empleados.» Representante de la dirección.

Antes, todas las decisiones clave las tomaba el director general y se consultaban con el equipo directivo, pero con la expansión de la empresa el director general tuvo que tomar demasiadas decisiones. Por lo tanto, se ha tomado la decisión de reestructurar la estructura organizativa para convertir la cantidad en calidad y delegar tantas responsabilidades (y decisiones relacionadas) hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa como sea posible.

«La empresa se hizo tan grande que ya no podíamos hacer las cosas como antes. Había demasiadas decisiones, demasiadas cosas que hacer, y el tiempo es el único recurso que no se puede producir. Si no recuerdo mal, fue en una reunión con los directores de departamento, y simplemente se nos acabó la paciencia. Había demasiados temas en la espera, demasiadas oportunidades que se nos escapaban de las manos por falta de decisiones.» Ex director general de Delia Cosmetics.

«[El cambio organizativo] en realidad llegó de la forma natural y con el planteamiento lógico del tema. Es sabido que, el jefe, el consejo en general tiene muchos asuntos que discutir a diario, muchas visitas, el tiempo es limitado. Todos los días, varias veces al día, tenía que esperar a una consulta con el presidente para sacar adelante ciertos temas. Me ralentizaba mucho, sentía que me hacía perder algunos temas interesantes, algunos acuerdos. No se hacen porque el mercado actual depende de la rapidez de nuestra reacción, de la rapidez de nuestra acción. Cuando mis acciones se ven bloqueadas por una sola firma, resulta incómodo. Así que, adoptando un enfoque lógico, hemos desarrollado un sistema que nos agiliza esto y podemos actuar con más flexibilidad, con más rapidez». Empleado del servicio de atención al cliente.

En este contexto, la participación de los empleados se define y entiende como la participación de los empleados en los procesos relacionados con el funcionamiento y el desarrollo de la empresa, otorgando autonomía en la toma de decisiones a los trabajadores.

«Desde el punto de vista del empleado, puedo ver los beneficios, aunque sólo sea porque el empleado empieza a participar en los procesos de toma de decisiones, en algún tipo de procesos relacionados con el desarrollo de la empresa. En general, yo buscaría aquí un sinónimo de mejoras y desarrollo más que de problemas y ralentizaciones.» Empleado del servicio de atención al cliente.

«El nivel de directivos está implicado, por supuesto no en todos los temas, porque algunos temas se implementan de arriba hacia abajo, pero los temas que están relacionados con grandes proyectos, ciertos retos o trabajo en equipo que hay que hacer bien entonces los directivos están absolutamente implicados de una manera abierta en todos los temas.» Representante de la dirección.

El cambio se introdujo hace unos dos años. Sin embargo, no adoptó la forma de un procedimiento definido, descrito en reglamentos o en un acuerdo con los empleados (sindicatos). Los procedimientos participativos son informales y se derivan de la nueva organización del trabajo. Los entrevistados subrayan que, en el periodo transcurrido desde que se introdujo el cambio, las prácticas de participación y mayor autonomía en la toma de decisiones de los empleados aún están tomando forma.

«Me parece que la evolución natural de la participación de los trabajadores es lo más relevante, quizás no necesariamente procedimientos, pero implicar a los empleados en la toma de decisiones, respetar y tener en cuenta su opinión, esto me parece que está bastante desarrollado en Delia. (...) Es difícil crear procedimientos para algo que es exclusivo de cada puesto de trabajo. Es completamente distinto para un trabajo de producción, de secretaría o de laboratorio. Se trata más bien de que el propio empleado sepa mejor lo que necesita para hacer su trabajo con eficacia. Dándole cierto grado de autoridad para tomar decisiones, facilitará su propio trabajo». Ex director general de Delia Cosmetics.

«Delia está avanzando todo lo posible hacia una empresa que utiliza estos procedimientos. Creo que esto también está un poco relacionado con la evolución que se está produciendo básicamente ante nuestros ojos. La empresa crece a un ritmo increíble, el número de empleados aumenta, el alcance de las actividades de nuestra empresa crece y, debido a ello, el jefe ya no puede ocuparse de todo él mismo y tomar todas las decisiones personalmente. Delega ciertos temas en otros empleados y extiende la responsabilidad y la capacidad de tomar estas decisiones a los empleados de menor nivel, dentro del ámbito de la dirección, por supuesto.» Empleado del servicio de atención al cliente.

«Una mayor autonomía de los trabajadores permite un mejor aprovechamiento de las habilidades y competencias de los trabajadores, que pueden utilizarse en aras de una mayor rentabilidad de la empresa. Generalmente, si alguien puede ocupar un puesto, hay que pensar en el futuro, en cómo se desarrolla esta empresa, también el equipo es la base. En un equipo, la participación es tomar parte, es extremadamente importante, es el equipo que cuenta, porque es el equipo, se conocen a sí mismos después. Éste va a ferias, a éste se le da bien el inglés, otro es buen negociador, cada uno tiene sus pros y sus contras». Ex director general de Delia Cosmetics.

Los entrevistados dieron varios ejemplos de cómo funciona en la práctica la delegación de decisiones hacia abajo en la jerarquía de la empresa.

«Simplemente, donde sabemos que tenemos el permiso del consejo para tomar ciertas decisiones, ahí se aplica. (...) No tenemos precios fijos, lo que significa que cuando un cliente se acerca a nosotros, no le decimos lo que le va a costar inmediatamente, tenemos que poner el precio individualmente, porque hay muchas variables, a veces todo el producto se diseña desde cero para tal cliente, y cada variable, cada elemento, cada parte del precio depende de, no sé, qué tubo va a ser, qué color va a ser, qué masa va a ser, qué fragancia, así que básicamente estos precios solían vestirse previamente en una hoja de cálculo y tenían que ser aceptados por el consejo. Y actualmente, hemos desarrollado ciertos principios para crear estos presupuestos y podemos enviar estos cálculos, estos precios, estas ofertas por nuestra cuenta, por supuesto, siguiendo ciertos principios, cierto procedimiento, pero ya no necesitamos consultarlo con la alta dirección.» Empleado del servicio de atención al cliente.

RESULTADOS DE LA INTRODUCCIÓN DE LA PRÁCTICA PARTICIPATIVA

La mayor autonomía de los trabajadores, resultado de delegar parte de la toma de decisiones en la jerarquía de la empresa, ha dado algunos resultados tangibles. Fue una condición previa para la expansión del negocio, el aumento del número de encargos para la empresa, el incremento del empleo y, por último, pero no por ello menos importante, el aumento de los beneficios en un 20%. Además, el cambio permitió aumentar la ventaja competitiva de la empresa debido al menor tiempo de respuesta a las demandas de los clientes, lo que permitió adelantarse a los competidores y conseguir más encargos.

«Como he dicho antes, lo simplifica todo. Un poco como en el ejército, no tienes que esperar a que el general decida si puedes sacar la basura de la cocina o no. Por supuesto, cuanto más importante es el tema, se toma esa decisión en el nivel más alto. En general, esto nos permite reaccionar mucho más rápidamente a los cambios del mercado, adaptar nuestra oferta, productos u otros procesos relacionados con la producción o la distribución.» Ex director general de Delia Cosmetics.

«Hay un claro impacto positivo de la participación de los trabajadores en la empresa: la empresa no para de crecer, de expandirse. Hemos visto un

aumento de los ingresos de alrededor del 20% en los últimos 2 años.» Representante de la dirección.

«Investigador: ¿Y cómo afecta esto al tiempo de toma de decisiones?

Entrevistado: Como he dicho, para mí fue el criterio principal “ganar” esta toma de decisiones por mi cuenta, creo que era una cuestión de vida o muerte para ciertos proyectos y también, sin duda, el tiempo fue el factor más importante.» Empleado del servicio de atención al cliente.

«Definitivamente es más rápido de lo que podría ser si tuviéramos una “cadena” como en las empresas típicas.» Empleado de logística.

«Los beneficios son que los trabajadores sienten que tienen un impacto en la empresa y que se sienten parte de la empresa, de estar implicados con ella, porque realmente hay gente que trabaja aquí desde hace varios años y siguen teniendo fuerza para tirar de ciertos temas y son positivos, están motivados, hace que la empresa crezca, repercute en la implicación de estos empleados, por un lado, y en el apego de estos empleados a la empresa por otro.» Representante de la dirección.

Aparte de los beneficios financieros y organizativos de introducir más autonomía para los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, también existen valores humanísticos positivos de esta transformación, que empodera a los trabajadores en el lugar de trabajo:

«Más allá de los beneficios financieros, creo que la gente se siente mejor cuando se escucha su voz, cuando no son sólo un engranaje de la máquina que se puede quitar o cambiar y sin que se note el cambio. También es bueno ver los efectos de tu trabajo, el cambio positivo que puede suponer la opinión de otra persona. Insisto, no es que una vez apretamos un botón y “ahora tenemos participación, participen”. Es una evolución natural de nuestro negocio, impulsada por las exigencias que nos impone el mercado y por el hecho de que hay un cierto número de horas al día y de asuntos de los que una o unas pocas personas son capaces de ocuparse.» Ex director general de Delia Cosmetics.

«Creo que sí, porque creo que nos hace muy flexibles, somos capaces de reaccionar mucho más rápido y hacer muchas más cosas. En lo que respecta a los empleados, obviamente el hecho de que su trabajo, su opinión importe, realmente importa, realmente construye su apego a la empresa y su sentido del valor. No es sólo un engranaje que puede cambiarse por otro, sino alguien que importa, y es este aprecio del empleado, porque eso es lo que realmente es la participación, aprecio y confianza, lo que hace que la gente quiera estar aquí. Está en la naturaleza humana.» Empleado de logística.

Los entrevistados destacaron sobre todo los resultados positivos del cambio organizativo en la participación de los trabajadores en el proceso de toma de

decisiones. Sin embargo, aparecieron algunos nuevos retos relacionados con las mayores responsabilidades que recaen sobre los hombros de los nuevos responsables de la toma de decisiones. Además, la mayor autonomía de los trabajadores se traduce en una mayor experimentación que puede dar resultados diversos, incluidos los intentos fallidos.

«Las ventajas son la rapidez en la toma de decisiones, un 1000% más rápida. La flexibilidad, la rapidez de acción, es una de las herramientas más importantes con las que podemos ganarnos a nuestros clientes y podemos decir que somos competitivos en el mercado gracias a que podemos tomar determinadas medidas inmediatamente. ¿Las dificultades? Bueno, la responsabilidad y el darte cuenta de que antes podías decir que, si algo no funcionaba, bueno, al fin y al cabo, el jefe lo aceptaba, la responsabilidad es del jefe y nadie podía decir que la decisión era mala, porque toda decisión tomada por el jefe es buena, aunque... no esté dando los resultados que nos gustaría.» Empleado del servicio de atención al cliente.

«En nuestro caso varía, llegamos a nuestra meta por muchos caminos diferentes, pero creo que por un lado esto es un punto negativo y por otro positivo, porque da la posibilidad de llegar, las ideas pueden venir de individuos sobrios y ser comunicadas a personas en una posición más alta. Por lo tanto, creo que esto es de alguna manera, un camino que da más espacio a los trabajadores. Pero la desventaja puede ser que no hay un camino claramente definido, que hay que improvisar y tomar la iniciativa, lo que a su vez hace que apliquemos soluciones que aún no están probadas. Esto tiene sus ventajas, pero a veces simplemente no funciona». Empleado de logística.

Gracias a los cambios realizados, la empresa también puede reaccionar con mayor rapidez y eficacia ante cambios inesperados como la pandemia del covid-19, así como aplicar eficazmente cambios adaptados a la nueva situación.

«Pienso en la época de la pandemia, cuando pudimos cambiar inmediatamente la producción a geles antibacteriales, no hubo ningún problema en cambiar al trabajo a distancia de la noche a la mañana, cuando antes no era nada popular entre nosotros, hay empresas para las que antes era una forma de trabajo bastante tradicional, normal. Básicamente, sucedió de la noche a la mañana en nuestra empresa, si todavía estamos hablando de algunas posibilidades de cambios, mejoras, por el momento está sucediendo de forma continua, si pienso en relación con mi negocio, tenemos alguna nueva idea, un nuevo tipo de envasado, entonces inmediatamente hoy, tan pronto como el presidente vino a la empresa, discutimos las posibilidades de implementar una nueva máquina, por lo que está sucediendo de inmediato básicamente. Todo se analiza para el aquí y el ahora.» Empleado del servicio de atención al cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resumiendo, las conclusiones más importantes del estudio de caso realizado en Delia Cosmetics, se puede decir que los cambios introducidos, dando mayor autonomía a los empleados en la toma de decisiones, dieron resultados satisfactorios tanto desde la perspectiva del empresario y los directivos como desde la de los empleados. Al transferir algunas decisiones a un nivel inferior en la jerarquía de la empresa, ésta ha podido responder más rápidamente a las demandas del mercado y, en consecuencia, ha aumentado su volumen de negocios y mejorado su competitividad. Se ha mejorado la organización interna del trabajo, el flujo de información y los cuellos de botella en la toma de decisiones. Al delegar responsabilidades en los niveles inferiores del personal, los propios empleados también han adquirido un mayor sentido de la autonomía y se han vinculado más fuertemente a la empresa. Delia, sin embargo, carece de procedimientos participativos formalizados. Los mecanismos de participación están aún en fase experimental y ya están ganando aceptación entre la dirección y los empleados. Por lo tanto, cabe esperar que pronto evolucionen hacia procedimientos escritos consolidados, sencillos y transparentes para todos los empleados, así como adaptados a los nuevos retos. En el momento del estudio, no existen instituciones/procedimientos de diálogo social, que intervengan en la toma de decisiones sobre las cuestiones de los empleados. Por lo tanto, se puede decir que la dirección de la evolución de los cambios en Delia sería establecer una representación de los empleados de forma formalizada, que pudiera comunicar colectivamente las expectativas de los empleados y dialogar con el empresario y en el futuro, si surgiera la necesidad, concluir acuerdos entre el empresario y los empleados.

Esta recomendación se hace en el contexto del derecho de los trabajadores a la información y consulta en virtud de la Directiva 2002/14/CE por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea y de la Ley polaca de 7 de abril de 2006 relativa a la información y a la consulta de los trabajadores. Y también, del art. 4 de la Directiva sobre salarios mínimos adecuados en la UE adoptada en 2022, que implica la adopción de planes de acción nacionales para elevar la cobertura de la economía por los convenios colectivos al nivel del 80%. En Polonia, los convenios colectivos sólo pueden celebrarse entre los sindicatos y un empresario o grupo de empresarios. «La participación de los trabajadores es una buena forma de gestión, y debería desarrollarse e implantarse más abajo en la estructura. (...) Yo pensaría en desarrollarlo más para que baje a toda la organización. Porque lo que quiero decir es que los trabajadores deben comprender plenamente los objetivos de la organización.»

AHORA SE NECESITAN ACTIVOS TANGIBLES: CONCLUSIONES



En el esfuerzo por impulsar la participación de los trabajadores, los equipos de España, Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Montenegro y Rumanía, en el marco del proyecto **«Open for Business: Adaptación de los trabajadores del sector del comercio a las nuevas formas de organización del trabajo»** coinciden en que la determinación y el trabajo deben continuar para hacer efectiva la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones en las empresas del sector del comercio en Europa.

En primer lugar, **la narrativa de la participación de los trabajadores** debe legitimarse y difundirse en el discurso político, de elaboración de políticas y de diálogo social como un derecho que mejora la calidad de vida. En tiempos de agitación y cuando la idea del trabajo está sufriendo cambios inesperados, los derechos de información y consulta de los trabajadores (ya incluidos en la Directiva 14/2002), necesitan ser reforzados mediante su participación en sus lugares de trabajo y en las empresas para las que trabajan.

En segundo lugar, **teniendo en cuenta la diversidad de los contextos nacionales**, debe estudiarse más a fondo **la diversidad de las características de las empresas** con el objetivo de mejorar la participación de los trabajadores en ellas. La investigación llevada a cabo en todos los países europeos participantes en el proyecto muestra que existen claras diferencias en el nivel de participación de los trabajadores entre las grandes y las pequeñas empresas. Estas diferencias deben estudiarse, comprenderse y

comunicarse. Se necesitan soluciones para las empresas más pequeñas a fin de abordar la cuestión de la participación de los trabajadores.



Por último, **el modelo europeo de bienestar es tal porque los trabajadores han sabido hacer prosperar** sus trabajos y sus vidas, por lo que situar el diálogo social en el centro de la calidad de vida que disfrutamos en Europa puede ser una ventaja para un mejor trabajo en la participación de los trabajadores. Todos los actores del llamado diálogo social deben salvaguardar los valores europeos y el estado del bienestar. A pesar de nuestra diversidad, entendemos que en Europa es clave el avance de los derechos de los trabajadores en el sector del comercio. En cierta medida, el pleno empoderamiento de los empleados en sus puestos de trabajo traería el éxito a los propios entornos del sector del comercio, y evitaría estanterías y tiendas vacías.

CONCLUSIONES

¡Continúa!	¡Legítima!	¡Considera!	¡Protege!
Sigue incrementando los esfuerzos para lograr una participación efectiva de los empleados en los procesos de toma de decisiones.	¡Legítima la narrativa para la participación de los trabajadores!	Ten en cuenta la heterogeneidad cultural y las características de la empresa.	Protege el modelo europeo de bienestar mediante el fomento de la participación de los trabajadores.



САВЕЗ САМОСТАЛНИХ СИНДИКАТА СРБИЈЕ
САМОСТАЛНИ СИНДИКАТ ТРГОВИНЕ СРБИЈЕ



-This copy is free-

"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."



Co-funded by
the European Union