

El contenido de este informe no refleja la opinión oficial de la Unión Europea. La responsabilidad de la información y las opiniones expresadas en el informe recae enteramente en los autores



## DIGITALIZACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN, ¿QUÉ DIÁLOGO SOCIAL?

### Estudios de caso. Informe de síntesis

#### Resumen ejecutivo

**Autores:**

**Fernando Rocha.** Fundación 1º de Mayo  
**Frédéric Naedenoen.** LENTIC, HEC, University of Liège

Junio de 2020



Esta acción ha recibido financiación de la Unión Europea (DG Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión)

## **CONTENIDOS**

<b>PRESENTACIÓN</b>	2
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>METODOLOGÍA</b>	4
1. Selección de los casos	4
2. Organización del trabajo de campo	5
3. Dimensiones del análisis comparado	6
<b>CONCLUSIONES</b>	8
<b>ANEXOS</b>	11
1. Cuestionario del trabajo de campo	11
2. Listado de informes nacionales de estudios caso	15

## PRESENTACIÓN

El presente documento recoge la introducción, metodología y conclusiones del informe de síntesis de los estudios de caso de empresa, realizado en el marco del proyecto europeo de investigación “*Digitalización y Reestructuración, ¿qué diálogo social?*” (DIRESOC). El informe completo está disponible en inglés en la página web del proyecto: <http://diresoc.eu>

## INTRODUCCIÓN

El presente informe resume los principales hallazgos del tercer paquete de trabajo (WP) del proyecto DIRESOC. El objetivo general de este paquete de trabajo es describir y evaluar los roles desempeñados por el diálogo social en la configuración de los procesos de reestructuración vinculados a la digitalización a nivel de empresa (ver el cuadro 1 para los conceptos relacionados utilizados en este proyecto).

### Cuadro 1. Proyecto DIRESOC. Conceptos

**Diálogo social:** los procesos entre los interlocutores sociales en los distintos niveles de las relaciones laborales: especialmente a nivel nacional e intersectorial, a nivel sectorial y de empresa o a nivel de establecimiento (Eurofound).

**Digitalización:** todo tipo de cambios que se basan en el uso cambiante de la tecnología digital, que de alguna manera afecta a las personas, como empleados, en el ejercicio de su función profesional. El proyecto se centra en las dos transformaciones tecnológicas principales: la digitalización de la producción a través de la automatización / robótica / inteligencia artificial / big data (también conocida como “Industria 4.0” y la digitalización del trabajo a través de la economía de plataforma (también conocida como “Uberisation”): el modelo de negocio de la plataforma se basa en el intercambio de bienes y servicios entre individuos o grupos interdependientes.

**Reestructuración:** todo tipo de cambios que, desde el punto de vista del trabajador individual, implican un cambio en la situación laboral o las condiciones de trabajo. Esto puede incluir despidos, reducción de salarios, reducción de horas de trabajo y otras formas de cambios donde el empleador cambia las condiciones de trabajo en un esfuerzo por reducir los costos laborales y / o adaptar la fuerza laboral para evitar despidos.

Fuente: Kirov, V.; Beuker, I.; Franssen, M.; Naedenoen, F. (2019), *Work Package 1: Transnational analysis. Synthesis report*.

Para lograr este objetivo, se ha realizado una investigación empírica basada en estudios de casos en ocho países europeos: Alemania, Bélgica, Bulgaria, España, Francia, Italia, Portugal, y Suecia; La investigación también cubrió los cuatro sectores económicos abordados por el proyecto DIRESOC: industria manufacturera; servicios financieros; postal y logística; y turismo.

Este enfoque metodológico está motivado por dos razones entrelazadas:

En primer lugar, la revisión de la literatura realizada en WP1<sup>1</sup> muestra que la mayoría de los debates y análisis llevados a cabo sobre la reestructuración vinculada a la digitalización han sido conducidos hasta ahora a nivel macro, con poca evidencia empírica con respecto a la implementación de estos procesos en la práctica y sus impactos laborales relacionados. Este diagnóstico se puede encontrar, por ejemplo, en un informe publicado en 2019 por la Comisión Europea que señala que –a pesar de la controversia pública centrada en los posibles impactos de la digitalización en el empleo– “hay poco aporte en el debate actual sobre lo que realmente sucede en los empleos y el reconocimiento de los procesos sociopolíticos que crean opciones y elecciones sobre la introducción e implementación de tecnología digital”<sup>2</sup>.

En este sentido, el análisis de estudios de casos proporciona información detallada sobre los desarrollos específicos de este fenómeno a nivel de empresa. Esto es muy importante para los objetivos de este proyecto, al menos por un doble motivo: por un lado, debido a que puede haber varios impactos laborales relacionados con la digitalización, no solo la pérdida de empleos y el aumento de empleos. Por lo tanto, el análisis empírico es importante para obtener una visión más profunda de estos impactos. Por otro lado, porque la metodología de los estudios de casos permite ir más allá del determinismo tecnológico y evaluar la relación entre las prácticas materiales y sociales en el desarrollo de innovaciones vinculadas a la digitalización.

En segundo lugar, el proyecto Diresoc abarca ocho países con diferentes sistemas de relaciones laborales, que pueden clasificarse en cuatro tipos según un informe de Eurofound de 2017: *partnariado social* (Alemania y Bélgica); *centrado en el Estado* (Francia, Italia, Portugal y España); *Economías en transición* (Bulgaria); y *Corporativismo organizado* (Suecia)<sup>3</sup>.

La investigación empírica brinda una gran oportunidad para recopilar evidencias sobre situaciones muy diversas al analizar cómo funciona el diálogo social en la configuración de los procesos de reestructuración vinculados a la digitalización a nivel de empresa en los cuatro sectores abordados por el proyecto Diresoc. En este sentido, los diferentes estudios de caso analizados para el presente informe nos brindan información útil, que es complementaria de los hallazgos y conclusiones extraídos de los dos paquetes de trabajo anteriores realizados dentro del proyecto Diresoc: el análisis comparativo de la situación nacional en el ocho países y cuatro sectores abordados en el proyecto<sup>4</sup>; y la encuesta transnacional en línea dirigida a los interlocutores sociales de los países y sectores relacionados<sup>5</sup>.

Por otro lado, vale la pena señalar que este enfoque también tiene limitaciones, especialmente con respecto a la extrapolación de los hallazgos. Más aún, si las conclusiones extraídas de los resultados se aplican a otras realidades apenas

---

<sup>1</sup> Kirov et al (2019, op.cit.).

<sup>2</sup> Warhust, C; Hunt, C. (2019), *The Digitalisation of Future Work and Employment. Possible impact and policy responses*, Seville: European Commission, JRC117404, p. 2.

<sup>3</sup> Eurofound (2017), *Mapping varieties of industrial relations: Eurofound's analytical framework applied*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<sup>4</sup> Kirov et al (2019, op.cit.).

<sup>5</sup> Franssen, M.; Naedenoen, F.; Pichault, F. (2020), *Work Package 2: Results from the transnational survey*.

comparables a las de los casos analizados (por ejemplo, en términos del sector o las características de las empresas).

El contenido de este informe está organizado de la siguiente manera. Comenzamos exponiendo la metodología utilizada. La Sección 2 describe brevemente los aspectos metodológicos relacionados con la selección, las técnicas de recopilación de datos y el análisis de datos de los estudios de caso.

Luego nos enfocamos en el análisis de datos. La sección 3 aborda el análisis comparativo de los estudios de caso.

Finalmente, la sección 4 resume las principales conclusiones del informe.

## **METODOLOGÍA**

### **1. Selección de los casos**

La selección de los estudios de caso, de acuerdo con los objetivos generales del proyecto DIRESOC, se ha basado en dos criterios principales:

- Primero, los casos se centraron en empresas que están o han estado bajo procesos de reestructuración vinculados a la digitalización. El concepto de reestructuración, como se señaló anteriormente, incluye todo tipo de cambios debido a la introducción de tecnologías digitales que –desde el punto de vista del trabajador individual– implica un cambio en la situación laboral o las condiciones de trabajo.
- Segundo, la muestra de casos corresponde a los ocho países y cuatro sectores abordados en el proyecto DIRESOC (véase la introducción). Se distribuyeron los estudios de casos para tener al menos uno en cada uno de estos sectores.

La selección de las empresas ha sido realizada por los equipos nacionales de investigación, a partir de la información proporcionada por la revisión bibliográfica y documental, y los resultados de los informes de país realizados en el paquete de trabajo 1 (basado, entre otras fuentes, en entrevistas con informantes clave a nivel nacional y nivel sectorial). La muestra final está compuesta por 15 casos (cuadro 1).

La identificación y selección de los casos ha enfrentado algunas limitaciones, debido a las dificultades para identificar las empresas que cumplen los criterios de investigación y cuyos gerentes estaban dispuestos a participar en la investigación. Como resultado, no ha sido posible recolectar un mínimo de dos casos por país, como se planificó inicialmente, y el trabajo de campo tuvo que extenderse. Esto explica también el desequilibrio sectorial de la muestra.

**Cuadro 1. Muestra de estudios de caso**

<b>País</b>	<b>Industria manufacturera</b>	<b>Postal/Logística</b>	<b>Servicios financieros</b>	<b>Turismo</b>
<b>Alemania</b>	OTIS GmbH & Co. OH  Voit Automotive GmbH	Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)		
<b>Bélgica</b>		Grupo Bpost		Hotel Alban*
<b>Bulgaria</b>	Sopharma Group	Bulgarian Post Plc		
<b>España</b>	Naval España*		Seguros España*	
<b>Francia</b>		La Poste Group		
<b>Italia</b>	Lamborghini		Monte dei Paschi di Siena	
<b>Portugal</b>	Volkswagen Autoeuropa		Portuguese Bank*	
<b>Suecia</b>	Swemantec*			

\* Nombres ficticios, considerando los “consentimientos informados” de las personas entrevistadas, que expresaron la preferencia por mantener el anonimato de la empresa.

## 2. Organización del trabajo de campo

La principal fuente de información para los estudios de casos ha sido un trabajo de campo cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas con representantes de la empresa y representantes de los trabajadores, complementado con una investigación documental destinada a recopilar datos cuantitativos y cualitativos relacionados con las empresas analizadas.

Las entrevistas se han basado en un cuestionario común, luego adaptado por los expertos nacionales del equipo de DIRESOC al idioma y contexto nacionales. Este cuestionario incluye un conjunto de preguntas abiertas estructuradas en torno a cuatro grandes secciones/dimensiones<sup>6</sup>:

- Información general de la empresa
- Descripción del proceso de digitalización
- Impactos de la digitalización en el empleo, incluyendo<sup>7</sup>: destrucción de empleo; creación de empleo; cambios en el empleo; y cambio en el tipo de relación laboral<sup>8</sup>.
- Diálogo social sobre digitalización

<sup>6</sup> El cuestionario completo se incluye en el anexo de este documento

<sup>7</sup> Esta tipología está tomado de: Degryse, Ch. (2016), *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*. Working paper 2016.02. European Trade Union Institute, Brussels.

<sup>8</sup> Por ejemplo, el paso de asalariada/o a autónoma/o.

Con respecto a las personas entrevistadas, un principio común para todos los estudios de caso ha sido recopilar información de ambos lados de las relaciones laborales, es decir, representantes sindicales y representantes de los empleadores. Así, se han entrevistado por un lado a sindicalistas, delegados sindicales, miembros de comités de empresa y comités de empresa europeos; y, por otro lado, gerentes de recursos humanos, departamentos de salud y seguridad, etc.

El número final de entrevistas varía según los casos, dependiendo de la situación de cada empresa. En promedio, se realizaron seis entrevistas por estudio de caso. En total, el equipo de investigación se acercó a 79 personas entrevistadas para completar la investigación empírica.

Finalmente, las personas entrevistadas firmaron un consentimiento informado para garantizar el cumplimiento de las normas éticas y de protección de datos.

### 3. Dimensiones del análisis comparado

El análisis comparado de los estudios caso se ha estructurado en torno a cuatro dimensiones y trece ítems relacionados (cuadro 2)

**Cuadro 2. Dimensiones del análisis comparado de los estudios de caso**

<b>Dimensión</b>	<b>ITEM</b>
1. Características de las empresas	1. Rama de actividad 2. Tamaño (nº de personas empleadas) 3. Público/privado 4. Marco de relaciones laborales
2. Reestructuración vinculada a la digitalización	5. Motivaciones 6. Modo de adopción de las nuevas tecnologías 7. Principales innovaciones digitales
3. Impactos sobre el empleo	8. Destrucción de empleo 9. Creación de empleo 10. Cambio en el empleo 11. Cambio en el tipo de relación laboral
4. Papel del diálogo social en gobernar las reestructuraciones vinculadas a la digitalización	12. Participación de la representación de trabajadoras/es 13. Resultados del dialogo social

La primera dimensión se refiere a las características de las empresas analizadas. A este respecto, el presente informe de síntesis resume brevemente información básica como antecedentes generales, mientras que los aspectos detallados se pueden encontrar en los respectivos informes nacionales de los estudios caso<sup>9</sup>.

La segunda dimensión se refiere a la reestructuración vinculada a la digitalización, con respecto a tres aspectos que pueden influir y dar forma a las características y la escala del proceso:

<sup>9</sup> Ver listado de informes en anexo 2.

- Las *motivaciones detrás del proceso de reestructuración de la empresa*, que puede ser impulsado por la introducción continua de innovaciones digitales, la necesidad de aumentar la respuesta a las demandas del cliente, entre otras.
- La *forma de adopción de las nuevas tecnologías*. Esto es relevante porque, por lo general, las tecnologías a menudo se consideran deterministas y tienen el mismo tipo de efectos en todas las empresas y lugares de trabajo. Sin embargo, varias investigaciones en los campos sociológicos y gerenciales han destacado el papel que desempeñan los trabajadores durante la implementación de cada nueva tecnología para adaptarla a sus propios intereses<sup>10</sup>. La forma de adoptar las innovaciones tecnológicas a nivel de empresa es fundamental para comprender sus impactos reales.
- Las *principales innovaciones digitales* implementadas pueden ser muy heterogéneas de acuerdo con la estrategia de la empresa, desde la implementación de un concepto amplio de "fábrica inteligente" hasta el desarrollo de aplicaciones digitales específicas (aplicaciones).

La tercera dimensión está relacionada con los impactos en el empleo de la reestructuración vinculada a la digitalización. Aquí seguimos la tipología elaborada por un investigador del Instituto Sindical Europeo, que establece cuatro tipos de posibles impactos (Degryse, op.cit.);

- Creación de empleo: nuevos sectores, nuevos productos, nuevos servicios;
- Cambio de trabajo: digitalización, interfaz humano / máquina inteligente, nuevas formas de gestión;
- Destrucción laboral: automatización
- Cambio en la relación de trabajo: plataformas digitales, *crowdsourcing*, *sharing economy*

La última dimensión se centra en el papel del diálogo social en la configuración de los procesos de reestructuración vinculados a la digitalización. Aquí, hay dos elementos principales considerados:

- La participación de la representación de las trabajadoras y trabajadores, teniendo en cuenta tres aspectos: los mecanismos de participación; los niveles de participación; y los principales facilitadores y barreras que influyen en el papel del diálogo social en la configuración de los procesos de reestructuración vinculados a la digitalización.
- Los resultados del diálogo social, prestando especial atención a aquellos convenios colectivos de empresas que incluyen contenidos relacionados con la digitalización.

---

<sup>10</sup> Ver por ejemplo Orlikowski W.J. (2007), "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work". *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.



## CONCLUSIONES

La elaboración de este informe se ha basado en los hallazgos proporcionados por una investigación social empírica realizada a través de estudios de casos de empresas, distribuidos entre cuatro sectores y pertenecientes a ocho países europeos con antecedentes muy diferentes (por ejemplo, en relación con los marcos institucionales de las relaciones laborales).

Los 15 estudios de caso realizados proporcionan hallazgos valiosos sobre el papel concreto del diálogo social en la configuración de los procesos de reestructuración vinculados a la digitalización, cuya comparación nos permite remarcar las siguientes conclusiones:

1. La implementación de innovaciones tecnológicas en los lugares de trabajo es un proceso complejo, que puede estar condicionado por varios factores estructurales además de la tecnología, desde las características de las empresas hasta el marco institucional de las relaciones laborales. También por las motivaciones y estrategias de la gestión de las empresas y la implicación de los trabajadores. Como resultado, la transformación digital de una empresa se puede configurar e implementar de varias maneras y con resultados muy diferentes. En este sentido, los resultados de los estudios de caso analizados proporcionan una base empírica para el rechazo del determinismo tecnológico con respecto al desarrollo de reestructuración vinculada a la digitalización.

2. La digitalización es claramente un factor importante de cambio en las empresas analizadas, pero en la mayoría de los casos se pueden encontrar en paralelo otros factores para la reestructuración (estrategias de reducción de costos, aumento de la competencia internacional y nacional, naturaleza cambiante de las regulaciones, implementación de nuevos servicios y productos, etc.).

3. La mayoría de las empresas implementan nuevas tecnologías digitales en el marco de la estructura empresarial y de producción existente. Esto puede explicarse en parte por el hecho de que, contrariamente al tópico sobre la alta velocidad de los cambios fomentados por la digitalización, la adopción de nuevas tecnologías en los lugares de trabajo casi nunca es un proceso rápido y sin problemas, sino que debe afrontar diversas barreras. Solo hay dos casos en los que la adopción de nuevas tecnologías ha implicado la creación de una estructura adicional. Y sólo una empresa ha optado por la adquisición de un actor externo (plataforma digital) para aprovechar el desarrollo de una innovación.

4. Hasta ahora, la implementación de tecnologías digitales ha tenido poco efecto en el volumen de empleo de las empresas analizadas, pero ha conducido a cambios significativos en el contenido del trabajo, su organización y desempeño. Los resultados de los estudios de caso señalan que los cambios en la realización de los trabajos constituyen el impacto más relevante en las primeras etapas de la transformación digital de las empresas. Más específicamente, en la mayoría de los casos analizados la implementación de tecnologías digitales ha implicado tanto la transformación de algunas tareas como la aparición de otras nuevas. Como resultado, han emergido nuevos requisitos de habilidades para los trabajadores afectados.

5. Los estudios de caso también proporcionan información sobre otros impactos de la reestructuración vinculados a la digitalización en las condiciones de trabajo, que son muy diversos. Por un lado, hay ejemplos de esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo a través de la digitalización y el uso de nuevas tecnologías para hacer que los trabajos sean más atractivos. Por otro lado, también hay ejemplos de cómo la digitalización fomenta un empeoramiento de las condiciones de trabajo, en términos de: intensificación de la carga de trabajo y la aceleración del trabajo; reducción de la autonomía laboral; creciente control de los trabajadores; y la extensión del tiempo de trabajo, así como de la demanda de "hiperconectividad".

La razón de esta ambivalencia es que las características y la escala de los impactos en las condiciones de trabajo no solo están determinadas por las tecnologías implementadas, sino por otros factores, como la gestión empresarial de los recursos humanos y el papel del diálogo social.

6. El diálogo social ha jugado un papel muy diferente en la configuración del proceso de reestructuración vinculado a la digitalización desarrollado en las empresas estudiadas. Esto puede explicarse en gran medida por los diferentes patrones de configuración institucional y cultura de las relaciones laborales en los ocho países europeos cubiertos por el proyecto DRESOC.

Los estudios de casos muestran que la interacción de los interlocutores sociales también está influenciada por una serie de factores ("barreras" y "habilitadores") relacionados con la situación específica de cada empresa<sup>11</sup>.

En este sentido, el análisis comparativo nos permite establecer una clasificación de estas empresas en tres grupos diferentes, dependiendo de los niveles de participación de los representantes de los trabajadores, que también pueden relacionarse con los patrones nacionales de relaciones laborales (cuadro 3):

- *Participación limitada*: este grupo está compuesto por casos en los que el diálogo social ha desempeñado un papel muy pequeño –o ninguno– con respecto a la digitalización. La participación de los representantes de los trabajadores puede considerarse "limitada" porque se reduce prácticamente al intercambio de información.
- *Participación reactiva*: este grupo consiste en casos en los que, además del intercambio de información, ha habido consultas y negociaciones entre la gerencia y los representantes de los trabajadores. En estos casos, el diálogo social ha abordado la adopción de medidas destinadas a abordar los impactos laborales de la digitalización, con especial énfasis en la adaptación de los cambios de la fuerza laboral y la mitigación de los efectos más negativos de los procesos de reestructuración. La participación de los representantes de los trabajadores en estas empresas puede considerarse "reactiva", dado que su objetivo principal es abordar las consecuencias de los procesos de reestructuración. Cabe señalar que esto no significa que haya habido un bajo grado de participación; por el contrario, en algunas empresas ha sido muy activo. Pero el diálogo social siempre se ha centrado en la mitigación de los efectos laborales de la digitalización.

---

<sup>11</sup> Ver cuadro 4 del informe.

- *Participación anticipatoria*: este grupo está compuesto por empresas donde el diálogo social ha jugado de manera más proactiva en la configuración de la reestructuración vinculada a la digitalización. La principal diferencia con respecto al primer grupo ("reactivo") es que, además de la negociación de medidas destinadas a hacer frente a los impactos laborales, los interlocutores sociales compartieron en estos casos el objetivo de anticipar y gestionar los cambios tecnológicos y organizativos en una etapa temprana.

**Cuadro 3. Papel del diálogo social en la reestructuración ligada a la digitalización**

Limitado	Reactivo	Anticipatorio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopharma Group</li> <li>• Bulgarian Post Plc</li> <li>• Volkswagen Autoeuropa</li> <li>• Portuguese Bank*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naval España*</li> <li>• Lamborghini</li> <li>• Bpost-NBX</li> <li>• Monte dei Paschi di Siena</li> <li>• Hotel Alban*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamburger Hafen und Logistik AG</li> <li>• Seguros España*</li> <li>• La Poste Group</li> <li>• Voit Automotive GmbH</li> <li>• OTIS GmbH &amp; Co. OH</li> <li>• Swemantec*</li> </ul>

\* Nombres ficticios

7. En la mayoría de los casos, la digitalización no es un tema de diálogo social como tal. En cambio, se relaciona con los desarrollos en la capacitación, el tiempo de trabajo, la organización del trabajo, el equilibrio entre el trabajo y la vida, la gestión de los despidos y la seguridad y la salud en el trabajo han sido abordados por convenio colectivo. A este respecto, podría resumirse que los interlocutores sociales están abordando los impactos de los cambios de trabajo impulsados por la digitalización a través de los temas tradicionales de la negociación colectiva

8. Finalmente, se han identificado dos buenos ejemplos de experiencias innovadoras negociadas a través del diálogo social, cuyo objetivo es establecer un marco para la participación de los trabajadores en la implementación de innovaciones digitales en los lugares de trabajo, a saber: el proyecto "Trabajo e innovación" lanzado por el sindicato *IG Metall* en Alemania; y la iniciativa "El futuro del trabajador industrial", promovida en la empresa *Swemantec* en Suecia.

Ciertamente, siempre existen dudas razonables sobre la aplicabilidad de las buenas prácticas locales a otras empresas e industrias con antecedentes sociales e institucionales muy diferentes (por ejemplo, en términos de la cultura y las prácticas de las relaciones laborales). Sin embargo, estas experiencias proporcionan lecciones útiles sobre las potencialidades del diálogo social para desarrollar una gestión más proactiva y justa de los cambios vinculados a la digitalización en los lugares de trabajo.

Por lo tanto, el presente informe confirma la lección principal de la encuesta en línea realizada en el WP2 del proyecto Diresoc (Franssen et al, 2019) sobre el papel primordial del diálogo social eficiente para gestionar con éxito la transformación digital de las empresas.

## **ANEXOS.**

### **ANEXO 1: CUESTIONARIO DEL TRABAJO DE CAMPO**

Estimado/a Sr/a

El proyecto de investigación “Digitalización y Reestructuración: ¿qué Diálogo Social? (DIRESOC), cofinanciado por la Comisión Europea, tiene como finalidad proporcionar una mejor comprensión sobre los modos en que el diálogo social contribuye a moldear los procesos de reestructuración vinculados a la digitalización.

En este marco queremos contar con colaboración para la realización de esta entrevista, en la que queremos contrastar su conocimiento y valoración sobre algunas cuestiones sobre los procesos de digitalización en su empresa

#### **Guión**

### **A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **1. Compañía y estructura y tendencias**

- a. Evolución del sector en los últimos tres años
- b. Tamaño de la empresa (empleo) y origen del capital (Nacional/multinacional)
- c. Presiones competitivas (tendencias, razones para la reestructuración)
- d. Filial de una compañía mayor (si lo es, indicar si hay influencia de la sede corporativa)

#### **2. Empleo por edad, sexo, ocupación y nivel educativo**

#### **3. Calidad en el empleo**

- a. Plantilla total
- b. Porcentaje de empleo temporal
- c. Porcentaje de empleo a tiempo parcial
- d. Porcentaje de empleo eventual (autónomos, freelancers,...)
- e. Salario medio en relación al salario mínimo y medio del país

#### **4. Relaciones laborales**

- a. Representación de los trabajadores (Comité de empresa / europeo / intercentros)
- b. Procedimientos de diálogo social
- c. Resultados del diálogo social en la empresa (convenios colectivos, acuerdos, declaraciones conjuntas ...)

### **B. PROCESO DE DIGITALIZACIÓN**

#### **5. Estrategias de la empresa**

- a. Motivaciones para digitalización de la empresa
- b. Estrategia de digitalización

- c. Ejes de cambio esperados o en proceso en la compañía (relacionados con la digitalización)
  - i. Cambio en el modelo de negocio, reorientación estratégica
  - ii. Digitalización de procesos productivos
  - iii. Digitalización de productos y servicios
  - iv. Introducción de nuevos servicios digitales
  - v. Externalización hacia plataformas digitales
  - vi. Otras
- d. Papel de la digitalización en el proceso de reestructuración: la digitalización ha sido la razón principal de la reestructuración o ha sido uno entre el resto de factores
- e. Estrategia de recursos humanos relacionada con digitalización
  - i. Formación digital

**6. Innovaciones digitales más importantes** relacionadas con los ejes de cambio anteriores, que se espera tengan (o que ya tengan) un impacto en la compañía.

**7. Políticas públicas actuales y estructuras que ofrezcan apoyo relevante a la digitalización en la compañía**

### **C. IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL EMPLEO Y EN LAS CONDICIONES LABORALES**

**8. Cambios o desafíos esperados o manifestados en relación a:**

- a. Creación de empleo: nuevos sectores, nuevos productos, nuevos servicios
- b. Cambio en el tipo de empleo: digitalización, interacción entre personas y máquinas, nuevas formas de gestión,...
- c. Destrucción de empleo: automatización o robotización
- d. Cambio en el tipo de relación laboral: plataformas digitales, crowdsourcing, o economía “colaborativa”

### **D. PAPEL DE LAS RELACIONES LABORALES Y DIÁLOGO SOCIAL**

**9. Perspectiva de la empresa y estrategias para hacer frente a los procesos e impactos de la reestructuración relacionada con la digitalización**

- a. ¿Considera la dirección que la digitalización es un tema a tratar en el diálogo social?
- b. ¿Está la dirección bien preparada para afrontar la cuestión de la digitalización (o necesita más conocimiento, formación, información, etc.)

**10. Perspectiva de la representación de trabajadores y estrategias para hacer frente a los procesos e impactos de la reestructuración relacionada con la digitalización**

- a. ¿Considera la representación de trabajadores que la digitalización es un tema a tratar en el diálogo social?
- b. ¿Está la representación de trabajadores bien preparada para afrontar la cuestión de la digitalización (o necesita más conocimiento, formación, información, etc.)

**11. Papel potencial de nuevos actores (asociaciones de trabajadores, intermediarios laborales, asociaciones profesionales, etc).**

**12. Papel potencial de factores de contexto**

- a. Legislación
- b. Autoridades públicas
- c. Mercado de trabajo (escasez de mano de obra vs. alto desempleo)
- d. Coyuntura económica
- e. (Nueva) competencia, como por ejemplo plataformas digitales
- f. Sistema de Seguridad Social

**13. Implicación de los representantes de los trabajadores en estos procesos de reestructuración**

- a. Nivel de implicación: información, consulta, participación, negociación
- b. Órgano de negociación: Comité de empresa, comité de empresa europeo.

**14. Resultados: Anticipación, políticas y prácticas de reestructuración, transiciones negociadas, medidas de protección para trabajadores vulnerables, políticas de seguridad y salud que afronten los nuevos riesgos relacionados con la digitalización**

- a. Tipos de acuerdos: negociación colectiva, acuerdos individuales, códigos de conducta, etc.
- b. Alcance del acuerdo: sólo trabajadores asalariados, trabajadores externos, trabajadores autónomos,...
- c. Temas abordados
  - i. Digitalización como tal
  - ii. Cambios en el empleo
  - iii. Contratos
  - iv. Tareas, ocupaciones y habilidades
  - v. Organización del trabajo (división de tareas y coordinación)
  - vi. Salarios
  - vii. Tiempo de trabajo
  - viii. Ritmos de trabajo
  - ix. Equilibrio entre vida laboral y personal
  - x. Formación
  - xi. Movilidad interna y externa
  - xii. Prevención de riesgos laborales y salud
  - xiii. Supervisión y control

- xiv. Protección de datos
- xv. Teletrabajo, Utilización de las nuevas tecnologías
- xvi. Nuevos temas: derecho a la desconexión “trabajo smart”, externalización a plataformas

**15. Líneas de actuación sugeridas por los interlocutores sociales en el ámbito de:**

- A. Diálogo social tripartito
- B. Diálogo social en el ámbito sectorial
- C. Diálogo social en el nivel de la empresa

## **ANEXO 2. LISTADO DE INFORMES NACIONALES DE ESTUDIOS CASO**

BERGSTRÖM, O. (2019). *Adopting new technologies in the workplace: A human oriented bottom up approach at a Swedish manufacturing company. Sweden.*

DI NUNZIO, D. (2019). *The case study at Monte dei Paschi di Siena.*

FRANSSEN, M. (2019). *“Is there anything I can help you with?” Modernisation through digitalisation: the case of Hotel Alban.*

HARBECKE, T. & MÜGHE, G. (2019). *Hamburger Hafen und Logistik AG*

LEONARDI, S. (2019). *The case study of Lamborghini.*

MÜGHE, G. & HARBECKE, T. (2019). *Supporting co-determination in restructuring: the experience of “Arbeit+ Inno>ation” (Work and Innovation).*

REGO, R. & APOLINÁRIO, S. (2019.a). *Case study: Portuguese Bank.*

REGO, R. & APOLINÁRIO, S. (2019.b). *Case study Volkswagen Autoeuropa.*

ROCHA, F. & DE LA FUENTE, L. (2020.a). *Seguros España.*

ROCHA, F. & DE LA FUENTE, L. (2020.b). *Naval España.*

TEISSIER, CH. (2019). *Transforming a traditional business model in a digitalised world? The case of La Poste Group.*

TERZYSKA, E. (2019.a). *Case study’s report on the Pharmaceutical Company Sopharma Group.*

TERZYSKA, E. (2019.b). *Case study’s report on the Bulgarian Posts Plc.*