



Organización
Internacional
del Trabajo

OH Open Library
of Humanities

Bonnemain, Antoine. 2025. «Actuar sobre la calidad del trabajo para mejorar su sostenibilidad con un enfoque de psicología del trabajo». *Revista Internacional del Trabajo* 144 (1): 1-18. <https://doi.org/10.16995/ilrs.18836>.



Revista Internacional
del Trabajo

Actuar sobre la calidad del trabajo para mejorar su sostenibilidad con un enfoque de psicología del trabajo

Antoine Bonnemain, Université Clermont Auvergne, antoine.bonnemain@uca.fr

Resumen: *En este artículo se aborda el concepto de trabajo sostenible desde la perspectiva de la calidad del trabajo y de su impacto en la salud de los trabajadores y en la salud pública. A partir de un experimento social de psicología del trabajo, se demuestra que empoderar a los trabajadores para que influyan en su trabajo y en las condiciones en las que este se realiza puede tener efectos positivos para la salud pública y la protección de la naturaleza. Todo ello requiere nuevos métodos de deliberación y reformas de la legislación laboral.*

Palabras clave: *sostenibilidad social, sostenibilidad ecológica, calidad del trabajo, salud en el trabajo, deliberación, participación de los trabajadores, trabajo sostenible, salud pública.*

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos solo incumbe a sus autores, y su publicación en la *Revista Internacional del Trabajo* no significa que la OIT las suscriba.

Artículo original: «Agir sur la qualité du travail pour développer sa soutenabilité – Une approche en psychologie du travail». *Revue internationale du Travail* 164 (1). Traducción de Marta Pino Moreno. Traducido también al inglés en *International Labour Review* 164 (1).

La *Revista Internacional del Trabajo/International Labour Review/Revue internationale du Travail* es una revista de acceso abierto con revisión por pares publicada por Open Library of Humanities. El presente artículo es una obra de acceso abierto sujeta a la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0), que autoriza el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier formato, a condición de que se cite debidamente al autor y la fuente originales. Véase <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. A todos los efectos bibliográficos, la *Revista* está indexada en *Labordoc*, la base de datos bibliográficos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Para obtener más información sobre la OIT o su catálogo de publicaciones, sírvase consultar su página web en www.ilo.org.

OPEN ACCESS

© El autor, 2025. © Compilación de la revista y traducción, Organización Internacional del Trabajo, 2025.



1. Introducción

El problema de la relación entre las dimensiones social y ecológica de la sostenibilidad del trabajo está cada vez más documentado en la bibliografía académica (Duarte et al. 2015; Haslam y Waterson 2013; Gaudart y Volkoff 2022; Cukier, Gaborieau y Gay 2023). Se ha demostrado la existencia de un vínculo entre las organizaciones productivas contemporáneas y los efectos nocivos para el medio ambiente o la salud de las personas (Clot et al. 2021; Ferreras Battilana y Méda 2020). En efecto, varias catástrofes industriales recientes ponen de manifiesto que las alteraciones de la calidad del trabajo en las empresas, además de causar daños a la salud de los trabajadores afectados, pueden repercutir en la salud pública y en la naturaleza (de Terssac y Mignard 2011; Lascoumes 2018; Aggeri y Saussois 2017; Clot et al. 2021).

En este artículo se examina esta cuestión atendiendo, por un lado, a los efectos de la calidad del trabajo en la salud pública y, por otro, al margen discrecional con que cuentan los empleados para influir en su trabajo y en su organización, a partir de un experimento social realizado con la metodología de la «clínica de la actividad»¹ en psicología del trabajo. Al abordar el concepto de trabajo sostenible, se tiende todavía a considerar por separado las dimensiones social y ecológica de la sostenibilidad (Herzog y Zimmermann 2025, en esta sección). Es necesario sentar las bases de un marco teórico que permita comprender mejor la relación entre sostenibilidad social y sostenibilidad ecológica en el trabajo (Boudra 2016, 237-238; Goutille, Théry y Gaudin 2023). El presente artículo responde a la necesidad de aclarar ese vínculo, relacionando la sostenibilidad social con los mecanismos sociales de deliberación sobre el trabajo en la organización y con la eficiencia de dichos mecanismos. La premisa básica es que empoderar a los trabajadores de primera línea, otorgándoles mayor control y participación en su trabajo y en la organización —es decir, la sostenibilidad social del trabajo—, es una condición necesaria para incidir también sobre las externalidades del trabajo, esto es, en su sostenibilidad ecológica. La actividad de trabajo, deliberativa en todos los niveles de la empresa, constituye un vínculo necesario entre la sostenibilidad social y la sostenibilidad ecológica del trabajo. Si se replantea el funcionamiento de las instituciones y mecanismos de deliberación sobre el trabajo en la organización, los trabajadores podrán incidir en mayor medida sobre los efectos nefastos del deterioro de la calidad del trabajo incluso fuera del recinto de la empresa.

Numerosos ejemplos —como el caso de la leche contaminada en la empresa francesa Lactalis en 2017 o el del «dieselgate» en 2015— demuestran que la imposibilidad de que los trabajadores velen por la calidad de su trabajo, en colaboración con todos los participantes en el «diálogo social» interno de la empresa, constituye un riesgo potencial para la salud pública (Clot 2016). En los marcos jurídicos actuales, los empleados preocupados por la calidad de su trabajo se exponen habitualmente al riesgo de ser «silenciados» (Herzog 2020). Los trabajadores en los dos ejemplos mencionados eran conscientes del deterioro de la calidad de su trabajo, pero su voz permaneció inaudible ante la falta de una institución competente y de cauces para expresarse. Si se hubiera tenido en cuenta su opinión en el momento y lugar adecuados, se podrían haber evitado consecuencias nefastas para su propia salud, para la salud pública o para el medio ambiente fuera del lugar de trabajo (Clot et al. 2021). Así pues, existe un sólido vínculo entre la salud en el trabajo, la salud pública y una sostenibilidad socioecológica del trabajo que no disocia las dimensiones social y ecológica de la sostenibilidad. En este contexto, como se verá más adelante, «sería [...] un importante avance reconocer jurídicamente el derecho [de las trabajadoras y de los trabajadores] a expresarse colectiva e individualmente sobre cuestiones relacionadas con el

¹ La clínica de la actividad (*clinique de l'activité*) es un enfoque de la psicología del trabajo francófona (Fillietz y Billett 2015) con el que se han desarrollado métodos clínicos de actuación orientados a la investigación, con el objetivo de organizar la transformación del trabajo mejorando conjuntamente la salud y la eficiencia mediante el diálogo y la interacción (Clot y Kostulski 2011; Kloetzer 2013; Kloetzer, Clot y Quillerou-Grivot 2015; Bonnemain et al. 2019). Esta corriente se inscribe en un conjunto de estudios internacionales sobre teorías histórico-culturales de la actividad (Leontiev 1978; Vygotsky 1978; Engeström 2000; Kloetzer y Seppänen 2014; González Rey 2020).

trabajo y su organización» (Herzog 2020, 79-80), máxime si esta última se desentiende de la calidad del trabajo. En este artículo se presentará una vía metodológica para el desarrollo de la sostenibilidad socioecológica del trabajo, que ha de ir asociada a una necesaria evolución de la legislación laboral existente. A partir del ejemplo analizado, se propondrá un método concreto de deliberación en torno a la calidad del trabajo en la organización, para estructurar en términos concretos el desarrollo de la sostenibilidad social del trabajo. El método deberá ir acompañado de modificaciones de la legislación laboral, a fin de reconocer a los trabajadores el derecho de intervenir individual y colectivamente en la calidad de su trabajo en el seno de las organizaciones. Esta doble perspectiva conjunta permitirá examinar cómo la deliberación centrada en la calidad del trabajo en las organizaciones puede constituir un medio para desarrollar una «ecología del trabajo» sostenible (Clot et al. 2021).

El resto del artículo se estructura del siguiente modo. Tras pasar revista al marco teórico y metodológico de los estudios de psicología del trabajo (apartado 2), se describirá detalladamente el análisis en que se basa la presente investigación, realizado con trabajadores del servicio de recogida de basuras y sus superiores jerárquicos en una gran colectividad territorial francesa (apartado 3). A partir de ese caso, se formalizará el método organizativo utilizado para desarrollar la sostenibilidad social en torno a la calidad del trabajo con el fin de reforzar la sostenibilidad ecológica del trabajo (apartado 4). Se mostrará cómo el desarrollo de la sostenibilidad socioecológica del trabajo presupone, más allá del caso descrito, un fortalecimiento de los derechos de los trabajadores para que puedan influir en la calidad de su trabajo colaborando con la dirección. Una mirada retrospectiva a las leyes Auroux de 1982 en Francia pondrá de manifiesto las condiciones en que ese marco jurídico permite que la sostenibilidad social sea un medio para desarrollar la sostenibilidad ecológica del trabajo humano (apartado 5). Por último, se expondrán las conclusiones del estudio (apartado 6).

La propuesta metodológica descrita en este artículo ha dado resultados similares en otros contextos (Bonfond 2019; Musseau, Zittoun y Clot 2022; Cromer, Bonnemain y Folcher 2022; Cromer, Bonnemain y Coutarel 2023). Aunque se requiera una evaluación más extensa, merece la pena explorar esta vía para evitar las costosas consecuencias de la inacción en la doble vertiente —social y ecológica— de la sostenibilidad del trabajo. La cuestión que aquí se plantea, en definitiva, es qué lugar puede ocupar la deliberación social de los equipos de primera línea en las organizaciones cuando se trata de desarrollar la sostenibilidad social del trabajo como protección contra los riesgos ecológicos que el propio trabajo entraña para la naturaleza y la sociedad. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad social del trabajo, esencial para el desarrollo de su sostenibilidad ecológica, plantea un problema de orden metodológico y jurídico.

2. Marco teórico y metodológico

Realizar un trabajo de calidad (Lhuillier 2014) reviste una enorme importancia para la salud de los trabajadores. Este es un fenómeno bien documentado en investigaciones de análisis del trabajo realizadas en el ámbito francófono (Clot 2010a; Coutarel 2022). La imposibilidad crónica de actuar sobre el propio trabajo en colaboración con otras personas para transformarlo es una de las principales causas de psicopatología laboral (Clot 2008). El entorno de trabajo puede desmotivar a quienes trabajan si limita su poder de actuación (Clot y Bonfond 2018).

Este impedimento reiterado puede afectar a la salud de manera persistente, según se constata en recientes encuestas realizadas en Francia por la Dirección de Investigaciones, Estudios y Estadísticas (DARES), dependiente del Ministerio de Trabajo (Coutrot y Davie 2014; Bèque 2021). Los resultados de 2014 muestran que el 35 por ciento de los empleados de la industria francesa y el 35 por ciento de los empleados públicos reconocieron que no sentían el «orgullo del trabajo bien hecho (siempre o a menudo)» (Coutrot y Davie 2014). En 2021, el 54 por ciento de la población ocupada consideraba que no podía «hacer un buen trabajo» y que tenía que «sacrificar la calidad» (Bèque 2021). Según se concluye en otra encuesta realizada en 2017 por la misma institución, más vale limitarse a informar a los empleados

de los cambios que consultarles sin hacer un seguimiento de sus propuestas, pues esto último aumenta el riesgo de depresión (Coutrot 2017). El hecho de que la opinión expresada no cuente —un fenómeno que algunos autores denominan «voz inútil» (Bonnefond 2019)— acaba afectando a la salud de quienes trabajan. La última encuesta europea sobre las condiciones de trabajo indica que la situación de los trabajadores franceses es especialmente desfavorable en ese sentido: «Se les consulta muy poco [...] y rara vez pueden influir en las decisiones importantes para su trabajo» (Méda, Bigi y Parent-Thirion 2023). La clave de la sostenibilidad social del trabajo reside en que los trabajadores tengan la oportunidad de expresarse más allá de su equipo de trabajo y de participar con sus superiores en la definición de las tareas cotidianas, que es lo que confiere utilidad a la voz. De lo contrario, esta se «vacía» de sentido al no poder influir, siquiera un poco, en las decisiones que orientan el trabajo y su organización (Detchessahar 2019a). La posibilidad de deliberar de forma sostenible con los demás para incidir en la calidad del propio trabajo es esencial para la salud (Bonnefond y Clot 2018).

En este contexto proliferan los estudios sobre la experimentación de la deliberación y su realización concreta tanto en el ámbito de la psicología del trabajo (Bonnefond 2017 y 2019; Bonnemain 2019 y 2020; Bonnemain y Tomás 2022; Bonnemain et al. 2019; Massot y Simonet 2017; Miossec y Simonet 2019; Kaltchéva y Kostulski 2020; Musseau, Zittoun y Clot 2022) como en el de la ergonomía (Arnoud 2023; Arnoud y Falzon 2013; Casse y Caroly 2017; Domette 2019; Falzon et al. 2012; Petit 2020; Rocha, Mollo y Daniellou 2015; Cromer, Bonnemain y Coutarel 2023) y en ciencias de la gestión (Detchessahar y Journé 2018; Detchessahar 2019a y 2019b). Cada una de estas líneas de investigación corrobora a su manera la importancia de la deliberación y del «diálogo profesional» (Sailly et al. 2022) para el desarrollo de la salud y de la eficiencia (Guérin y Ruffier 2016), con miras a una mayor sostenibilidad social del trabajo humano, entendiendo el diálogo no en un sentido arraigado en una moral de la comunicación, sino como instrumento de repolitización y transformación real del trabajo (Kloetzer y Seppänen 2014).

No obstante, según se pone de manifiesto en esas investigaciones, la posibilidad de que la deliberación sobre la calidad del trabajo sea objeto de una cooperación renovada entre la dirección, los equipos de profesionales y los sindicatos representa un problema antes que una solución (Quillerou-Grivot y Clot 2014). Los criterios que definen un trabajo bien hecho en una organización son, por naturaleza, heterogéneos. La organización se encuentra dividida por la conflictividad entre criterios dispares, a veces divergentes o incluso contradictorios, que se manifiestan en todos los niveles jerárquicos y dentro de un mismo nivel (Clot 2010a; Bonnemain 2021). En la práctica, si no se establece un mecanismo de deliberación colectiva que permita negociar y acordar nuevas soluciones para las situaciones laborales cotidianas, los conflictos pueden ser contraproducentes para la eficiencia del trabajo y para la salud.

La investigación objeto de este artículo se llevó a cabo entre 2016 y 2023 con el fin de experimentar mecanismos de diálogo sobre la calidad del trabajo en un servicio municipal de limpieza encargado de la recogida de residuos. Este servicio es el «banco de pruebas» que permitió poner en práctica un «diálogo profesional sobre la calidad del trabajo con el objetivo de reorganizar el servicio».² El diálogo sobre la calidad del trabajo se probó a gran escala en esa organización, a petición de la directora de recursos humanos de la colectividad territorial, implicando a todas las partes interesadas (Bonnemain 2019 y 2022; Prot, Bonnefond y Clot 2021). Se estableció un sistema metodológico de acción clínica con fines de investigación estructurado en tres niveles:

- un comité directivo compuesto por la dirección del servicio, los investigadores y los equipos afectados;

² Así se refleja en el acuerdo de investigación establecido entre la colectividad territorial y el equipo de investigación de psicología del trabajo y clínica de la actividad del Centre de recherche sur le travail et le développement, dependiente del Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Véase una descripción más detallada de esta investigación en Clot et al. (2021).

- un comité de seguimiento, constituido por los mismos actores con las organizaciones sindicales;
- un equipo de operarios encargados de la recogida de basuras,³ que accedieron voluntariamente a colaborar con los investigadores en el análisis de su trabajo, con la finalidad de proponer los cambios necesarios a sus superiores.

A fin de establecer prácticas sostenibles de diálogo centradas en los criterios contrapuestos que definen un trabajo «bien hecho» (Kloetzer, Clot y Quillerou-Grivot 2015), en este caso se entrecruzan tres fases metodológicas⁴ (Bonnemain 2020). El método consiste en crear varios espacios de deliberación interconectados: dentro del equipo de trabajo, entre los trabajadores y la dirección y, por último, entre todos esos actores con la contribución de las organizaciones sindicales. Cada uno de esos espacios está especialmente concebido para experimentar una nueva «dinámica dialógica»⁵ (Bonfond 2019, 71) con la finalidad de incidir sobre la calidad del trabajo (Bonfond 2017; Kloetzer y Seppänen 2014). En este tipo de actuación, las transformaciones útiles para la acción colectiva o el conocimiento científico resultante del análisis de las transformaciones se producen suscitando una multiplicidad de puntos de vista sobre el mismo objeto de transformación, en busca de nuevas soluciones. La conflictividad reorientada según los diferentes criterios de calidad del trabajo se convierte así en un método de cooperación, entre niveles y en cada nivel de la organización, para desarrollar la calidad del trabajo. Este proceso de cooperación dialógica a largo plazo hace que las diferentes concepciones conflictivas de la calidad del trabajo sean el medio idóneo para definir mejor los problemas y sus soluciones de forma colectiva. Este proceso puede denominarse «cooperación conflictiva» (Clot et al. 2021; Benchekroun 2017; Trentin 2012).

Como se verá en el análisis, el ejercicio continuo de cooperación en torno al trabajo concreto genera una experiencia diferente entre los equipos de trabajo y la dirección: la gestión constructiva de los desacuerdos sobre el trabajo de calidad puede forjar un vínculo social más sólido y dinámico. Por lo tanto, se vislumbra otra forma de mejorar la sostenibilidad del trabajo, a saber: que el ejercicio colectivo del diálogo sobre la calidad del trabajo en el interior de la empresa —sostenibilidad social— sirva como medio para reforzar las acciones conjuntas sobre las externalidades del trabajo (es decir, sobre los efectos del trabajo en el exterior) con miras a lograr una sostenibilidad socioecológica del trabajo humano.

3. De la salud en el trabajo a la salud pública: el caso del servicio de limpieza de una gran colectividad territorial

El caso de que se trata es indicativo de las acciones emprendidas en esta gran colectividad territorial desde 2016 para mejorar la sostenibilidad social del trabajo incidiendo en su calidad, mediante la experimentación del diálogo entre todas las partes interesadas. Esa mejora tendrá efectos moderados, pero reales, en la sostenibilidad ecológica del trabajo de los operarios del servicio municipal de limpieza.

El análisis se estructurará en tres subapartados, que describen el proceso de instauración de un diálogo más sostenible entre los trabajadores y la dirección para mejorar la calidad del trabajo. Se mostrará cómo se fue gestando el diálogo de manera gradual, comenzando por las primeras deliberaciones voluntarias entre tres operarios en relación con una de las situaciones laborales filmadas por el investigador a petición

³ Un equipo compuesto por una veintena de trabajadores del servicio de recogida de basuras se ofreció a colaborar con los investigadores, tras la presentación de la investigación y de sus objetivos a los 120 trabajadores del servicio en presencia de toda la línea jerárquica.

⁴ Las tres fases consisten en lo siguiente: 1) experimentar el diálogo dentro del equipo; 2) probar una nueva forma de organizar el diálogo dentro del servicio para mejorar la calidad del trabajo; 3) extender esta organización a todo el servicio de limpieza de manera sostenible.

⁵ En este sentido, el diálogo sobre el trabajo es eficaz cuando permite una deliberación colectiva basada en diferentes concepciones de la calidad del trabajo, a fin de proponer soluciones novedosas (Clot et al. 2021, 44).

del equipo: la recogida de contenedores de residuos de los poblados gitanos. La proliferación de ratas representa un problema cada vez más molesto para los operarios, no solo porque afecta a la calidad de su trabajo, sino también porque entraña riesgos para la salud pública y la higiene, ya que las ratas pueden ser portadoras de muchas enfermedades transmisibles a los humanos, denominadas zoonosis (Himsworth et al. 2013). Se explicará el proceso de análisis y tratamiento de este problema, situado en el límite entre la salud en el trabajo y la salud pública. Este proceso permitirá examinar —en los apartados siguientes— los posibles vínculos entre la sostenibilidad social y la sostenibilidad ecológica del trabajo.

3.1. Evaluar y analizar la calidad del trabajo entre compañeros: «instalar buenos contenedores»

La primera fase metodológica duró tres meses. Se grabaron en vídeo situaciones laborales cotidianas para analizarlas colectivamente con métodos de diálogo específicos.⁶ Tras filmar la situación mencionada, se reunió a los tres operarios afectados para analizarla. A continuación, se expone este análisis colectivo, que adopta la forma de una deliberación, asimismo grabada en vídeo. Posteriormente se extenderá el análisis a todos los niveles jerárquicos, con otra selección de extractos, durante las primeras reuniones del comité directivo.

El diálogo entre los tres operarios sobre esta cuestión es inusual para ellos. En cierto modo, el método los obliga a profundizar en el análisis de la situación, llegando a veces a conclusiones discrepantes, con el objetivo de comprender mejor el problema y de proponer medidas que puedan mejorar la calidad del trabajo en estos puntos de recogida.

Mientras se proyecta el vídeo, las reflexiones dialogadas llevan paulatinamente a los operarios a plantearse los riesgos a que se exponen, en particular la posibilidad de sufrir una mordedura de rata. A fin de evitarlo, algunos dan patadas a los contenedores para desalojar a las ratas que pudiera haber en el interior. Se debate esta solución, que, a pesar de su aparente utilidad, presenta una eficacia limitada. Finalmente, del diálogo entre los tres operarios surge un diagnóstico más preciso: para actuar en los puntos de recogida afectados, habría que mejorar el mantenimiento de los contenedores deteriorados, que esparcen los residuos por el suelo y atraen a las ratas. También sería conveniente reponer las tapas en la parte inferior de cada contenedor, que se retiraron para permitir la evacuación del agua. Desde entonces, las ratas acceden al interior de los contenedores a través de ese espacio.

En este tipo de diálogo, suscitado metódicamente, la deliberación lleva a cada operario a redescubrir su propia actividad y a modificarla en caso necesario. Este es el objetivo de los métodos clínicos utilizados: al observar la actividad real y sus obstáculos desde perspectivas diferentes, a veces contrapuestas, se comprende mejor el problema y pueden plantearse nuevas formas de abordar la situación. Sin embargo, tras el análisis quedan en el aire muchas preguntas a las que los operarios no pueden responder. Por ello es esencial extender a otros niveles de la empresa la evaluación dialógica del problema específico relacionado con la calidad del trabajo. Ese es el objetivo de la segunda etapa metodológica.

3.2. Contrastar los resultados del análisis con la dirección: «perforar orificios en la base de los contenedores»

En la segunda etapa, que dura siete meses, se informa periódicamente a la dirección de los análisis realizados mediante el diálogo entre operarios. Por lo tanto, el análisis se extiende

⁶ En concreto, el método utilizado es la autoconfrontación cruzada (Bonnemain y Clot 2017). Consiste en que los trabajadores visionen las filmaciones de las actividades que han realizado y que podrían transformarse. Al suscitar la deliberación, se proporciona un medio para analizar las actividades de modo que puedan preverse nuevas soluciones de forma colectiva.

a toda la organización. Los operarios eligen a dos de ellos como delegados para dirigir el diálogo a diario. Su función consiste en formalizar los análisis realizados por el equipo y las soluciones previstas para informar de ello a la dirección en sus distintos niveles.

La siguiente deliberación es el resultado de la primera reunión entre los dos operarios delegados y sus superiores. Se distribuyó una lista en la que se especificaban los problemas relacionados con la calidad del trabajo y se expuso el proceso de evaluación y discusión entre los operarios mediante un vídeo producido por el investigador. La discusión se centra en el problema de los contenedores de basura y la proliferación de ratas, una cuestión que el equipo considera prioritaria.

Tras la proyección, el director del servicio afirma que el análisis previo realizado por los operarios es «imprescindible» para encontrar soluciones adecuadas en colaboración con la dirección. Se siente «muy orgulloso» de constatar, no sin cierta sorpresa, la capacidad de los operarios para mantener un diálogo eficaz con sus compañeros. Esta eficacia, visibilizada gracias a la grabación, les confiere más autoridad ante sus superiores.

En ese entorno favorable se desarrolla la evaluación del problema. Sin embargo, aunque la solución ideada inicialmente por los operarios consistía en volver a colocar las tapas en la parte inferior de los contenedores para impedir la entrada de ratas, la «cooperación conflictiva» (Trentin 2012) altera este horizonte de transformación. Según la responsable administrativa del servicio, esta solución plantea un problema, ya que los propios operarios solicitaron en su día la retirada de las tapas para evitar la acumulación de agua y las posibles salpicaduras. La objeción es legítima y obliga a buscar entre todas otras posibilidades. Finalmente, en el transcurso del debate se propone una nueva solución: con el fin de evitar la acumulación de agua y la entrada de ratas, uno de los operarios delegados sugiere que se perforen pequeños orificios en la base del contenedor para facilitar el drenaje, y que se vuelva a colocar la tapa para que las ratas no puedan entrar. Se tiene así en cuenta la observación formulada por la responsable administrativa, que acabará aprobando esta posibilidad, nunca planteada hasta entonces. En este caso, la nueva solución es producto de un esfuerzo de cooperación que tiene en cuenta diferentes puntos de vista sobre la calidad del trabajo.

Al término de la reunión, se acuerda un procedimiento para poner en práctica la solución: los dos operarios delegados se encargarán de coordinar las actuaciones pidiendo a sus compañeros que señalen los contenedores defectuosos que hay que sustituir. Después se ocuparán de recoger esos contenedores con su supervisor, irán a buscar nuevos contenedores al taller técnico —comprobando que la perforación se haya realizado correctamente— y los distribuirán a cada lugar afectado. En esta fase, la experimentación del diálogo contradice —pero no elimina por completo— el sentimiento de impotencia para actuar expresado habitualmente por los operarios. Les infunde poder para influir en la calidad de su trabajo. Su voz cobra mayor relevancia para el proceso de toma de decisiones, en el cual anteriormente no existía un espacio institucional de discusión y debate colectivos sobre estas cuestiones.

3.3. Más allá de las atribuciones del puesto: «visitar los poblados gitanos para comentar todo esto con los usuarios»

Un mes más tarde, los mismos protagonistas vuelven a reunirse para continuar el debate sobre los temas ya planteados y para abordar otros nuevos por iniciativa del equipo de operarios. El tratamiento del problema de los contenedores de residuos es objeto de un debate específico al comienzo de la reunión.

Tanto para el equipo como para la dirección, la experiencia de este intercambio será decisiva para la instauración del diálogo en todos los equipos del servicio de limpieza, lo que constituye la tercera fase metodológica. Cuando llegue el momento, todo el mundo podrá experimentar de primera mano la eficacia de las deliberaciones que se han experimentado

metódicamente, allí donde normalmente «solo se habla por hablar».⁷ Esta primera experiencia de transformación concreta, desarrollada de forma conjunta, ha reducido el sentimiento de impotencia para actuar y, al mismo tiempo, ha demostrado que la contribución de los operarios no solo es factible, sino también beneficiosa para la calidad del servicio prestado a los usuarios de los servicios municipales.

En definitiva, el procedimiento ideado para aplicar la solución resulta ser necesario, pero insuficiente. Al sustituir los contenedores defectuosos, los dos operarios delegados tienen que hacer ajustes en el plan conversando con los usuarios de los poblados gitanos. Los residentes consideran necesario que el municipio proporcione más contenedores para permitir una mejor clasificación y evitar que se rompan. Ante la insuficiencia parcial de la solución prevista, los operarios negocian directamente con los «patriarcas de los poblados», excediéndose en las atribuciones de su puesto: «Si les damos más contenedores, no dejen nada al lado; si no, no recogeremos». Por iniciativa propia, involucran a los usuarios en el tratamiento del problema, conscientes de que, sin su contribución efectiva, las medidas previstas no bastarán para frenar la proliferación de ratas. Los residentes también tendrán que cambiar su modo de proceder: deberán clasificar mejor la basura en los contenedores y evitar que se acumulen residuos en el suelo. Al contar con los usuarios, el problema de la proliferación de ratas —y el consiguiente problema ecológico y ambiental de higiene pública— ya no se circunscribe al ámbito de las relaciones profesionales del ayuntamiento. La resolución atañe también a los destinatarios indispensables, los usuarios, que contribuyen desde el exterior a mejorar o deteriorar la calidad del trabajo haciendo un determinado uso de los servicios municipales. Las deliberaciones organizadas sobre la calidad del trabajo permiten a los operarios introducir en el proceso interno de toma de decisiones los criterios externos de los usuarios afectados.

4. De la sostenibilidad social a la sostenibilidad ecológica del trabajo: métodos para experimentar una ecología del trabajo sostenible

En 2018 seguía aplicándose la solución ideada un año antes. El seguimiento diario del deterioro de los contenedores se había delegado en los conductores de camiones de basura, con su colaboración activa y a petición de sus compañeros. Los operarios afirmaron que el trabajo de recogida había mejorado de manera apreciable. Aunque las ratas no habían desaparecido por completo, eran menos frecuentes y la operación se consideraba menos arriesgada.

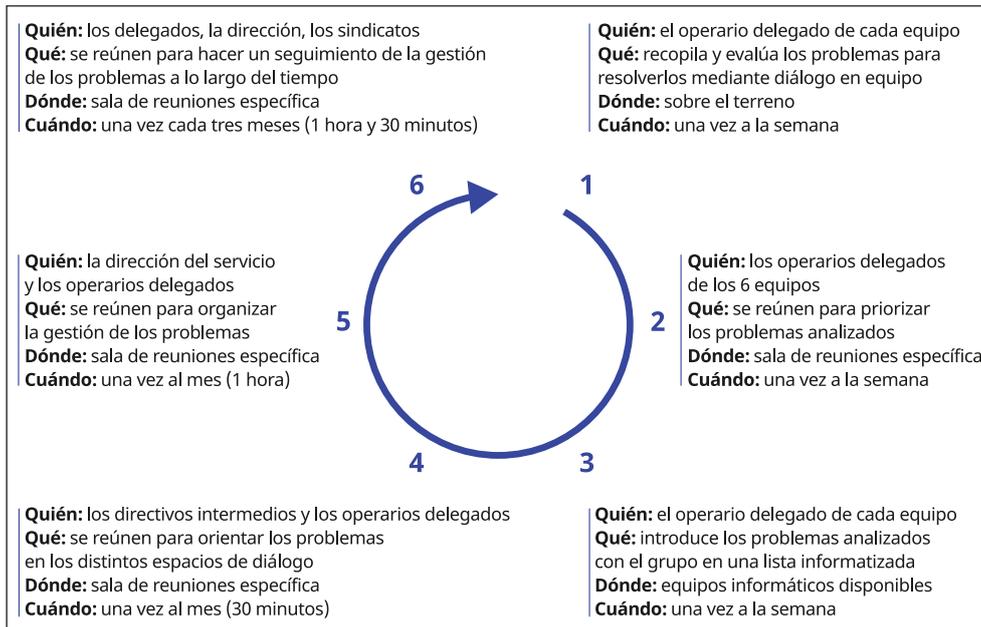
La nueva forma de organizar el diálogo (véase el gráfico) basada, entre otras cosas, en la experiencia adquirida en relación con los contenedores de residuos —probada y luego extendida a los seis equipos del servicio de limpieza—⁸ permitió abordar, hasta el año 2023, un centenar de problemas de calidad del trabajo analizados previamente por los equipos de operarios (Bonnemain 2020). Por ejemplo, los horarios de trabajo se replantearon por completo en el marco de un diálogo social organizado entre la dirección, los operarios y los sindicatos. Desde 2018, se reúnen aproximadamente una vez cada tres meses, en comités tripartitos, para abordar las cuestiones planteadas por iniciativa de los equipos de primera línea, formalizadas por los operarios delegados mediante herramientas de seguimiento específicas.⁹

⁷ Así lo describen habitualmente los operarios a los investigadores.

⁸ Es más, la nueva forma de organización se extendió posteriormente a otros servicios de la colectividad territorial con la ayuda de los operarios de recogida de basuras (Prot, Bonnefond y Clot 2021).

⁹ Gracias a los operarios se desarrollaron varias herramientas de seguimiento, como el «cuadro de problemas» cumplimentado por el operario delegado tras las conversaciones con sus compañeros, la «hoja de problemas» que permite al operario delegado incluir un problema en el orden del día de una reunión con la dirección, y el «cuadro de seguimiento de los problemas tratados», cumplimentado por la dirección para hacer un seguimiento longitudinal de los problemas tratados.

Método de organización del diálogo aplicado desde 2018



Esta transformación organizativa —que es en sí un método de organización— constituye un avance hacia la sostenibilidad social del trabajo, al facilitar que los operarios contribuyan a las deliberaciones en todos los niveles jerárquicos que participan conjuntamente en la toma de decisiones. Al compartir sus conocimientos técnicos y experiencia sobre los problemas que afectan a la calidad de su trabajo, los recolectores de residuos refuerzan su autoestima profesional y ganan credibilidad y autoridad frente a sus superiores. Es un sentimiento vital para su salud.

Más allá de la salud de los trabajadores, el estudio de caso muestra también que ese tipo de transformación social puede fortalecer la resiliencia de la organización en sus relaciones con el exterior. La capacidad de actuar y la autoridad adquirida dentro de la organización, como se ha visto en el ejemplo de los contenedores de residuos, permiten a los operarios extender su ámbito de actuación hacia el exterior, dialogando con los usuarios del servicio público cuando la situación lo requiere.¹⁰ Las acciones que inciden sobre el trabajo y sobre el entorno están interconectadas entre sí, y esa conexión señala un camino para avanzar hacia la sostenibilidad socioecológica del trabajo humano.

Por supuesto, cabe objetar que esta contribución resulta insignificante ante la magnitud de los desafíos que plantean las cuestiones ecológicas. Sin duda es así. Sin embargo, este ejemplo pone de manifiesto un aspecto fundamental: al desarrollar la capacidad de actuar en el seno de la organización, gracias a la autoridad que han adquirido sobre su trabajo ante los responsables de las decisiones, los operarios del servicio de limpieza pueden establecer un nuevo equilibrio de poder, con fuerza suficiente para impulsar a la dirección —si resulta necesario— a colaborar con ellos en un problema laboral concreto, vinculado en última instancia a la salud pública. Un mecanismo de información de este tipo habría sido crucial en casos como el de Lactalis o Volkswagen (Clot et al. 2021, 171), ya que habría permitido abordar los problemas de raíz y en el momento oportuno, a fin de velar por la calidad del trabajo y atender las preocupaciones de los trabajadores. Es innegable que silenciar la experiencia y los conocimientos individuales y colectivos adquiridos sobre el «terreno» (Herzog 2020), como ocurrió en esos dos casos, tiene consecuencias negativas que sobrepasan los límites

¹⁰ Los usuarios aquí mencionados se encuentran fuera del marco formal de subordinación establecido en la colectividad territorial. Sin embargo, forman parte de la división del trabajo de recogida de residuos.

de la empresa, pues contribuye a la aparición de problemas ecológicos y de salud pública que afectan a toda la sociedad.

A la inversa, cuando el diálogo y la deliberación son posibles, la participación directa de los trabajadores de primera línea puede otorgarles la capacidad de influir en los criterios que los directivos tendrán en cuenta al formular su decisión, incorporando las perspectivas de los usuarios afectados por el origen del problema. En última instancia, aunque no sin dificultad, pueden «obligar» a la organización a ocuparse de las incidencias, a menudo imperceptibles para los demás, que deterioran la calidad del trabajo y generan externalidades negativas. Más allá del ejemplo de los operarios del servicio de limpieza y los gitanos, un caso espontáneo que superó las expectativas iniciales del plan de acción previsto, hay que idear nuevos métodos y sistemas que incluyan la voz de los usuarios en las deliberaciones desde un principio, junto con la de todas las partes interesadas de la empresa.

Este tipo de diálogo colectivo, centrado en el cuidado del trabajo, requiere nuevas funciones y espacios institucionales similares a los del ejemplo analizado, en los cuales se aborden abiertamente las discrepancias de criterio en relación con la calidad del trabajo. En este tipo de instituciones de deliberación profesional, la responsabilidad de quienes trabajan en primera línea se ejercería de una manera radicalmente diferente a la actual, abarcando aspectos que irían más allá de la calidad de su trabajo dentro de los límites de la organización. Los trabajadores que desarrollan su capacidad de actuación dentro de la organización pueden compararse a lo que el antropólogo Frédéric Keck (2020) denomina —en el ámbito específico de las técnicas de preparación ante una pandemia de origen animal— «centinelas», en contraposición a los denunciantes de irregularidades. Esta distinción resulta útil para definir mejor la relación entre la sostenibilidad social y la sostenibilidad ecológica del trabajo. Los centinelas señalan con antelación la extrañeza de una situación para afrontarla de manera anticipada, al percibir «las señales de alarma antes de que se evidencien colectivamente» (Keck 2023, 12), mientras que los denunciantes actúan de forma paliativa *a posteriori*. Así, al observar los cambios que afectan a la calidad del trabajo en la organización dentro de espacios institucionales específicos,¹¹ el impacto de las deliberaciones directas entre trabajadores puede expandirse horizontalmente, de forma continua, en redes sociales cada vez más amplias. Como centinelas, los operarios delegados se sitúan en el centro de un proceso metódico de recopilación continua, acumulativa y cooperativa de información sobre los problemas relacionados con el trabajo bien hecho. Velan por la calidad del trabajo desde el interior y con una perspectiva longitudinal asumiendo responsabilidades distintas de su trabajo cotidiano, lo que les brinda la oportunidad de convocar las deliberaciones necesarias en distintos niveles.

El desarrollo de una ecología del trabajo capaz de conjugar la sostenibilidad social con la sostenibilidad ecológica requiere, en última instancia, un método de organización de las deliberaciones que sea flexible, que posibilite la participación directa de los equipos de trabajo en los procesos decisorios, y que constituya al mismo tiempo un nuevo órgano de control de los problemas que afectan a la calidad del trabajo dentro y fuera de la empresa.

5. La sostenibilidad socioecológica del trabajo como problema jurídico

El marco vigente del derecho laboral, basado en el principio de subordinación, no garantiza la viabilidad a largo plazo de una organización que altera la división del trabajo permitiendo que los empleados de primera línea definan los problemas prioritarios y sus soluciones, en un proceso de diálogo organizado entre ellos, antes de entablar los debates necesarios en los distintos niveles jerárquicos, con la dirección y las organizaciones

¹¹ En el caso aquí analizado y en otros similares, se ha modificado el organigrama para instaurar de forma permanente foros tripartitos que reúnen a los delegados elegidos por sus compañeros, a los sindicatos y a los directivos de los departamentos o servicios afectados (véase el gráfico 1; Bonnefond 2019).

sindicales. En el protocolo de organización del ejemplo descrito fue necesario flexibilizar el principio de subordinación, para posibilitar que los equipos de trabajadores intervinieran directamente y de forma permanente en el diálogo sobre la calidad de su trabajo mediante la novedosa figura del operario delegado. Esa flexibilidad fue esencial para obtener los resultados expuestos. Sin embargo, paradójicamente, la flexibilidad que permite la participación directa de los trabajadores en las transformaciones del trabajo y en la propia organización es, al mismo tiempo, un factor de fragilidad, debido a la ausencia de un marco jurídico que la ampare.

Para que la gestión de las discrepancias de criterio en torno a la calidad del trabajo sea realmente efectiva, y permita que la participación directa de los trabajadores en la definición de su trabajo enriquezca su participación indirecta, y viceversa (Sailly et al. 2022, 69), se requieren instituciones jurídicas que amparen y regulen este tipo de deliberación en todos los niveles de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es necesario superar las restricciones impuestas por el principio de subordinación, que obstaculiza el diálogo a pesar de que — como se evidencia en el ejemplo analizado y en otros casos (Bonnefond 2019; Musseau, Zittoun y Clot 2022)— las deliberaciones pueden proteger la salud pública al visibilizar las incertidumbres, obligando a examinar las vías previamente descartadas y propiciando la invención colectiva de soluciones hasta entonces inimaginables. Pueden ser incluso una fuente de creación colectiva que traspase los límites del lugar de trabajo. La concepción misma de la calidad puede cambiar (Chabot 2019). Este cambio presupone un distanciamiento del principio de subordinación que rige el derecho laboral vigente (Máximo 2020; Bérout 2013; Trentin 2016, 96). Al flexibilizar ese principio, el caso aquí expuesto sugiere un modelo alternativo para el derecho laboral del futuro, que podría incorporar en el propio contrato de trabajo la posibilidad de que los trabajadores participaran en el control individual y colectivo de su actividad, es decir, que deliberaran sobre la calidad de su trabajo con todas las partes interesadas, incluidos los beneficiarios (Wolmark 2016).

La reivindicación del derecho de expresión directa de los empleados sobre su trabajo no es nada nuevo. Las leyes Auroux de 1982 en Francia, por ejemplo, fueron un intento interesante de desarrollar la «expresión directa» de los empleados sobre su trabajo, antes de que este derecho cayera en el olvido (Weiszfeld, Roman y Mendel 1993). Aquellas leyes presentaban algunas limitaciones que explican el estado actual de la expresión de los empleados acerca de su trabajo en las organizaciones (Bevort 2013; Le Goff 2008). Dos limitaciones especialmente destacadas fueron el hecho de que el diálogo estuviera orquestado por el superior jerárquico directo y la imposibilidad de que los empleados prepararan la discusión entre ellos antes de la reunión con la dirección (Coffineau 1993).

El citado experimento legislativo demuestra hasta qué punto el derecho de libre expresión puede verse menoscabado cuando carece de método. La posibilidad de expresarse no es suficiente. Sophie Bérout diagnostica acertadamente «un problema que viene de antiguo en el movimiento obrero, que radica en la dificultad para dotarse de un verdadero poder de acción, para crear las posibilidades no solo de representar a los trabajadores, sino de transformar de manera efectiva la organización del trabajo y los fines de la producción» (Bérout 2013, 18). Este es el contexto en el que se plantea hoy un nuevo enfoque que cuestiona la subordinación y la disponibilidad pasiva del trabajador en la institución del contrato de trabajo (Didry 2016). Se necesita un nuevo contrato de trabajo que otorgue a los empleados un derecho de supervisión y control —aparte del derecho de expresión— sobre la finalidad y la organización del trabajo (Trentin 2016), pero aún no se han inventado sus disposiciones legales.

Sería interesante realizar estudios adicionales para establecer las comparaciones necesarias entre el modelo de deliberación aquí descrito y los diversos modelos experimentados en otros países. En este sentido, ya se han iniciado comparaciones con experimentos realizados en los Países Bajos y Suecia (Sailly et al. 2022). También cabe recordar el experimento italiano llevado a cabo por Ivar Oddone y su equipo en Fiat durante la década de 1970 (Oddone, Re y Briante 2015). En cada uno de esos casos, lo que se plantea es la cuestión

de la relación entre la participación directa e indirecta de los empleados en la organización de su trabajo. En los distintos niveles de diálogo, la figura del operario delegado analizada en el presente artículo constituye una nueva correa de transmisión necesaria para evitar el riesgo, omnipresente, de desconexión entre las prácticas de los representantes de los empleados, sindicales o no, y la realidad del trabajo (Lhuillier y Meynaud 2014; Sachs y Wolmark 2017). Además de la codeterminación entre los empleados electos como consejeros en los órganos de gobierno de las empresas (consejeros empleados) y la dirección, un modelo cuya eficacia es objeto de debate en la bibliografía (Nègre y Verdier 2023), la sostenibilidad social del trabajo requiere también que se instituya otra forma de codeterminación: aquella que organiza la cooperación entre los empleados y los representantes electos, a fin de equilibrar el diálogo social en la gobernanza de la empresa con un diálogo profesional más cercano. En este contexto, el operario delegado es un nuevo interlocutor clave para los representantes del personal en talleres o servicios. El diálogo que regenera la autoridad de los trabajadores de primera línea, dirigido por el operario delegado sobre el terreno y en la organización, constituye un recurso fundamental que hay que poner en práctica para vincular mejor la actividad de los consejeros empleados en los órganos de gobierno con la realidad del trabajo, y evitar así los riesgos de desconexión que siempre son posibles.

Así pues, el desarrollo de la sostenibilidad social y ecológica del trabajo requiere un «esfuerzo por articular los distintos niveles de la representación del personal» (Conchon 2014, 5). Un reciente informe sobre estas cuestiones (Ast 2022), presentado por el Gobierno de Francia al Parlamento, subraya, por ejemplo, que las disposiciones legales vigentes establecen la incompatibilidad entre el mandato de consejero empleado y cualquier otro mandato de representación de los trabajadores. Según el informe, esa disociación es necesaria para «establecer relaciones de confianza con los demás consejeros» (ibid., 31). Sin embargo, el «aislamiento» (Nègre y Verdier 2023, 84) de los espacios de socialización de la empresa conlleva el riesgo de aumentar la brecha que separa a los representantes electos del trabajo real y de las preocupaciones concretas del equipo sobre la calidad de su trabajo. Tal es la resistencia a alterar la división social del trabajo que incluso la propuesta de Isabelle Ferreras (2020) a favor de un sistema bicameral en la empresa para «gobernar el capitalismo» (Ferreras 2012) debe entenderse desde esa misma perspectiva. El caso analizado en este artículo demuestra que, en la frontera entre el diálogo profesional y el diálogo social, la legislación laboral debe incorporar disposiciones que tomen en consideración las experiencias existentes.

En definitiva, parece cada vez más claro que la sostenibilidad social del trabajo, esencial para el desarrollo de su sostenibilidad ecológica, plantea un problema de orden metodológico y jurídico.

6. Conclusiones

La sostenibilidad social del trabajo no puede reducirse al problema del acceso al empleo (Volkoff y Gaudart 2015; Delgoulet y Desriaux 2021; France Stratégie 2021), al igual que la sostenibilidad ecológica no puede reducirse al desarrollo de *empleos verdes* (Herzog y Zimmermann 2025). La sostenibilidad socioecológica plantea, en última instancia, la cuestión del funcionamiento de las instituciones y de los mecanismos sociales de deliberación sobre el trabajo en el seno de la organización (Clot et al. 2021). La imposibilidad de contribuir directamente a las decisiones sobre el objeto de su actividad priva a quienes trabajan de una libertad decisiva para su salud y para la eficacia de lo que hacen. Por lo tanto, es imprescindible organizar la deliberación para desarrollar la sostenibilidad social. Y, como se ha demostrado, apoyarse más en la experiencia y los conocimientos de los trabajadores permite contar con ellos para incidir también sobre las externalidades del trabajo, avanzando hacia su sostenibilidad ecológica. Ello requiere una nueva generación de marcos jurídicos que otorguen a los trabajadores un «derecho de ciudadanía» en su actividad,

limitando la prerrogativa del empleador de decidir unilateralmente sobre el contenido del trabajo y su organización (Wolmark 2016), y reforzando la función de los representantes de los trabajadores en los órganos de gobierno. Esa prerrogativa del empleador es cada vez más inapropiada si se aspira a lograr la sostenibilidad socioecológica del trabajo.

El sistema aquí analizado, que fomenta la sostenibilidad social del trabajo, puede considerarse un instrumento metódico de «preparación» (Keck 2020) en materia de sostenibilidad ecológica, más allá de la «prevención», cuya función se centra en organizar medidas que mitiguen el impacto de los daños, una vez ocurridos. En efecto, como lo demuestran los numerosos escándalos sanitarios, el deterioro de la calidad del trabajo no solo envenena el planeta, sino que afecta también a la vida cotidiana. Se hace necesario utilizar nuevos instrumentos legales que ayuden a organizar de forma metódica la dedicación al trabajo, para evitar los daños ecológicos a los que este contribuye. Eso permitirá otorgar una función ecológica a la sostenibilidad social del trabajo, al transitar, en la propia organización del trabajo, «de la temporalidad corta de las emergencias sanitarias a la temporalidad larga de las ecologías amenazadas» (ibid., 195).

En la futura evolución del trabajo sostenible será cada vez menos viable examinar o definir la calidad de un trabajo en la opacidad de la empresa o institución. La multiplicidad de perspectivas y criterios entre quienes fabrican los productos o prestan los servicios y quienes los utilizan (usuarios, clientes, consumidores y ciudadanos) suscita conflictos cada vez más frecuentes e inevitables. Se hace cada vez más difícil imaginar organizaciones que controlen los efectos de su producción en el medio ambiente sin involucrar a todas las partes interesadas, y en particular a los propios trabajadores, que conocen bien las dificultades asociadas a su trabajo. Este tipo de deliberación metódica es esencial para proteger la salud de todos, tanto de los trabajadores como del resto de la sociedad. Hacer justicia a esta «actividad deliberativa» (Clot 2010b) puede servir de nexo entre la sostenibilidad social y la sostenibilidad ecológica del trabajo, al reconsiderar los criterios de rendimiento. La mejor manera de proteger la salud pública e incluso la naturaleza de manera conjunta es garantizando el derecho de los trabajadores a actuar, colectivamente, sobre las cuestiones que afectan al trabajo en el entorno donde se desarrolla. Desde esta perspectiva, la calidad del trabajo podría ser un nuevo tema de «diálogo social» en sentido amplio (Clot y Bonnefond 2018), con la participación de todos los actores involucrados, para avanzar hacia un modelo de sostenibilidad socioecológica del trabajo humano.

Bibliografía citada

- Aggeri, Franck, y Jean-Michel Saussois. 2017. «La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire. De l'affaire Volkswagen au *dieselgate*». *Revue française de gestion* 43 (269): 83-100.
- Arnoud, Justine. 2023. «Développer la démocratie dans et par le travail pour transformer les organisations: une approche par les capacités collectives et l'enquête». Memoria de habilitación para dirigir investigaciones, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne.
- Arnoud, Justine, y Pierre Falzon. 2013. «La co-analyse constructive des pratiques». En *Ergonomie constructive*, editado por Pierre Falzon, 223-236. París: Presses universitaires de France.
- Ast, Charlotte. 2022. *Rapport remis par le gouvernement au Parlement évaluant les effets économiques et managériaux de la présence d'administrateurs représentant les salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés*. Direction générale du trésor.
- Benckekroun, Tahar Hakim. 2017. «Organiser la participation et l'agir collectif en situation de coopération conflictuelle». En *Intervenir: histoires, recherches, pratiques*, editado por Anne-Lise Ulmann, Annie Weill-Fassina y Tahar Hakim Benckekroun, 91-109. Toulouse: Octarès.

- Bèque, Marilyne. 2021. «Conflits de valeurs au travail: qui est concerné et quels liens avec la santé?». *Dares Analyses* 27.
- Bérourd, Sophie. 2013. «Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail: éléments de repérage et de discussion». *Participations* 2013/1 (5): 5-32. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0005>.
- Bevort, Antoine. 2013. «De Taylor au néo-management: quelle participation des salariés?». *Participations* 2013/1 (5): 33-51. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>.
- Bonnefond, Jean-Yves. 2017. «Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité: le cas du dispositif "DQT" à l'usine Renault de Flins». *Activités* 14 (2). <https://doi.org/10.4000/activites.3014>.
- 2019. *Agir sur la qualité du travail: l'expérience de Renault Flins*. Toulouse: Érès.
- Bonnefond, Jean-Yves, e Yves Clot. 2018. «Clinique du travail et santé au travail: ouvertures, perspectives et limites». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 20 (1). <https://journals.openedition.org/pistes/5538>.
- Bonnemain, Antoine. 2019. «Affect et comparaison dans le dialogue en autoconfrontation». *Activités* 16 (1). <https://doi.org/10.4000/activites.4007>.
- 2020. «Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité». *Psychologie du travail et des organisations* 26 (1): 82-97. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.12.001>.
- 2021. «Qualité du travail». En *Ergonomie: 150 notions clés*, editado por Éric Brangier y Gérard Valléry, 408-409. Malakoff: Dunod.
- 2022. «Travail bien fait, pouvoir d'agir et "écologie du travail"». *Activités* 19 (2). <https://doi.org/10.4000/activites.7509>.
- Bonnemain, Antoine, Jean-Yves Bonnefond, Flávio Fernandes Fontes e Yves Clot. 2019. «Vygotsky and Work: An Activity Clinic to Change the Organization». En *Culture, Work and Psychology: Invitations to Dialogue*, editado por Pedro F. Bendassolli, 59-80. Charlotte: Information Age Publishing.
- Bonnemain, Antoine, e Yves Clot. 2017. «Clinique de l'activité: les affects dans l'autoconfrontation». En *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*, editado por Marie Santiago-Delefosse y Maria del Rio Carral, 131-151. París: Dunod.
- Bonnemain, Antoine, y Jean-Luc Tomás. 2022. «Régénérer l'histoire des affects dans l'institution». En *Émotions, affects et institutions: dialogue entre historiens et psychologues*, editado por Jérôme Martin y Bernard Prot, 123-144. Toulouse: Octarès.
- Boudra, Leïla. 2016. «Durabilité du travail et prévention en adhérence: le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers». Tesis doctoral, Université Lumière Lyon 2.
- Casse, Christelle, y Sandrine Caroly. 2017. «Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience». *Activités* 14 (2). <https://doi.org/10.4000/activites.3008>.
- Chabot, Pascal. 2019. *Traité des livres qualités*. París: Presses universitaires de France.
- Clot, Yves. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. París: Presses universitaires de France.
- 2010a. *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. París: La Découverte.
- 2010b. «Au-delà de l'hygiénisme: l'activité délibérée». *Nouvelle revue de psychosociologie* 2010/2 (10): 41-50. <https://doi.org/10.3917/nrp.010.0041>.

- 2016. «Clinique, travail et politique». *Travailler* 2016/2 (36): 91-106. <https://doi.org/10.3917/trav.036.0091>.
- Clot, Yves, y Jean-Yves Bonnefond. 2018. «La qualité du travail, un nouvel objet du “dialogue social”. L'exemple de Renault-Flins». Les Entretiens France-BIT: *L'avenir du travail: dialoguer pour mieux décider dans l'entreprise*. Comunicación presentada en el evento Entretiens France-BIT, París, 12 de octubre de 2018.
- Clot, Yves, Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain y Mylène Zittoun. 2021. *Le prix du travail bien fait: la coopération conflictuelle dans les organisations*. París: La Découverte.
- Clot, Yves, y Katia Kostulski. 2011. «Intervening for Transforming: The Horizon of Action in the Clinic of Activity». *Theory & Psychology* 21 (5), 681-696. <https://doi.org/10.1177/0959354311419253>.
- Coffineau, Michel. 1993. *Les lois Auroux, dix ans après: février 1993, rapport au Premier ministre*. París: La Documentation française.
- Conchon, Aline. 2014. «Les administrateurs salariés en France: contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise». Tesis doctoral, Conservatoire national des arts et métiers.
- Coutarel, Fabien. 2022. «L'évaluation des interventions ergonomiques visant la prévention des troubles musculo-squelettiques liés au travail». Memoria de habilitación para dirigir investigaciones, Université d'Angers.
- Coutrot, Thomas. 2017. «Changements organisationnels: la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif?». *Dares Analyses* n° 061. París: Dares. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2017-061.pdf>.
- Coutrot, Thomas, y Emma Davie. 2014. «Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique». *Dares Analyses* n° 102. París: Dares. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2014-102.pdf>.
- Cromer, Damien, Antoine Bonnemain y Fabien Coutarel. 2023. «Du développement du pouvoir d'agir au développement des marges de manœuvre: un exemple d'intervention». *Activités* 20 (2). <https://doi.org/10.4000/activites.8620>.
- Cromer, Damien, Antoine Bonnemain y Viviane Folcher. 2022. «Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation». Comunicación presentada en el 56.º congreso de la SELF titulado «Vulnérabilités et risques émergents. Penser et agir ensemble pour transformer durablement», Ginebra, 6-8 de julio de 2022.
- Cukier, Alexis, David Gaborieau y Vincent Gay (eds.). 2023. «Dossier “Travail et Écologie”». *Les mondes du travail* 29 (marzo).
- De Terssac, Gilbert, y Jacques Mignard. 2011. *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*. París: Presses universitaires de France.
- Delgoulet, Catherine, y François Desriaux. 2021. «Pour un travail soutenable, réduire les pénibilités». En *Réduire les inégalités, c'est possible! 30 experts présentent leurs solutions*, editado por Anne Brunner y Louis Maurin, 75-78. París: Observatoire des inégalités.
- Detchessahar, Mathieu. 2019a. *L'entreprise délibérée: refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité.
- 2019b. «L'énigme de la responsabilité dans les organisations: l'enjeu du dialogue». *Sociologie du travail* 61 (2). <https://doi.org/10.4000/sdt.17693>.
- Detchessahar, Mathieu, y Benoît Journé. 2018. «Managing Strategic Discussions in Organizations: A Habermasian Perspective». *M@N@GEMENT* 2 (21): 773-802. <https://doi.org/10.3917/mana.212.0773>.

- Didry, Claude. 2016. *L'institution du travail: droit et salariat dans l'histoire*. París: La Dispute.
- Domette, Lauriane. 2019. «Les dispositifs de discussion sur le travail: conception pour l'usage, conception dans l'usage». Tesis doctoral, Conservatoire national des arts et métiers.
- Duarte, Francisco, Pascal Béguin, Valérie Pueyo y Francisco Lima. 2015. «Work Activities within Sustainable Development». *Production* 25 (2): 257-265. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.156013>.
- Engeström, Yrjö. 2000. «Activity Theory as a Framework for Analyzing and Redesigning Work». *Ergonomics* 43 (7): 960-974. <https://doi.org/10.1080/001401300409143>.
- Falzon, Pierre, Adelaide Nascimento, Corinne Gaudart, Cécile Piney, Marie-Anne Dujarier y Jean-François Germe. 2012. «Performance-Based Management and Quality of Work: An Empirical Assessment». *Work* 41: 3855-3860. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0092-3855>.
- Ferrerias, Isabelle. 2012. *Gouverner le capitalisme? Pour le bicamérisme économique*. París: Presses universitaires de France.
- 2020. «Vers l'action: Du politiquement impossible au politiquement inévitable». En *Le manifeste travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*, editado por Isabelle Ferrerias, Julie Battilana y Dominique Méda, 37-66. París: Éditions du Seuil.
- Ferrerias, Isabelle, Julie Battilana y Dominique Méda (eds.). 2020. *Le manifeste travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*. París: Éditions du Seuil.
- Filliettaz, Laurent, y Stephen Billett (eds.). 2015. *Francophone Perspectives of Learning Through Work. Conception, Traditions and Practices*. Cham: Springer International Publishing.
- France Stratégie. 2021. «Quels défis pour une politique de santé au travail plus soutenable?». *Les Cahiers des soutenabilités* 4 (noviembre).
- Gaudart, Corinne, y Serge Volkoff. 2022. *Le travail pressé: pour une écologie des temps du travail*. París: Les Petits matins.
- González Rey, Fernando. 2020. «Can the Concept of Activity Be Considered as a Theoretical Device for Critical Psychologies?». En *Cultural-Historical and Critical Psychology: Common Ground, Divergences and Future Pathways*, editado por Marilyn Fleenor, Fernando González Rey y Peter E. Jones, 79-97. Singapur: Springer.
- Goutille, Fabienne, Laurence Théry y Déborah Gaudin. 2023. «Travail durable et travail soutenable: comment les stratégies individuelles et collectives de genre instruisent l'activité et son analyse?». Simposio organizado durante el 57.º congreso de la SELF titulado «Développer l'écologie du travail. Ressource indispensable aux nouvelles formes de souverainetés», Saint-Denis de La Réunion, 17-19 de octubre de 2023.
- Guérin, François, y Clément Ruffier. 2016. «Expérimentation d'une démarche alternative: les raisons de la résistance au changement». *La revue des conditions de travail* (4): 37-45.
- Haslam, Roger, y Patrick Waterson. 2013. «Ergonomics and Sustainability». *Ergonomics* 56 (3): 343-347. <https://doi.org/10.1080/00140139.2013.786555>.
- Herzog, Lisa. 2020. «Assurer la dignité de chacun, mais aussi agir collectivement pour dépolluer la planète et la sauver». En *Le manifeste travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*, editado por Isabelle Ferrerias, Julie Battilana y Dominique Méda, 77-96. París: Éditions du Seuil.
- Herzog, Lisa, y Bénédicte Zimmermann. 2025. «Trabajo sostenible: mapa conceptual para un enfoque social-ecológico». *Revista Internacional del Trabajo* 144 (1).

- Himsworth, Chelsea G., Kirbee L. Parsons, Claire Jardine y David M. Patrick. 2013. «Rats, Cities, People, and Pathogens: A Systematic Review and Narrative Synthesis of Literature regarding the Ecology of Rat-Associated Zoonoses in Urban Centers». *Vector-Borne and Zoonotic Diseases* 13 (6): 349-359. <https://doi.org/10.1089/vbz.2012.1195>.
- Kaltchéva, Rossitza, y Katia Kostulski. 2020. «Le dialogue concret, lieu de développement de la santé et de l'efficacité professionnelles». *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement* 81 (5): 611. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2020.03.489>.
- Keck, Frédéric. 2020. *Les sentinelles des pandémies: chasseurs de virus et observateurs d'oiseaux aux frontières de la Chine*. Bruselas: Zones sensibles.
- 2023. *Préparer l'imprévisible: Lévy-Bruhl et les sciences de la vigilance*. París: Presses universitaires de France.
- Kloetzer, Laure. 2013. «Development of Professional Concepts through Work Analysis: Tech Diving under the Loop of Activity Clinic». *Mind, Culture, and Activity* 20 (4): 318-337. <https://doi.org/10.1080/10749039.2012.688087>.
- Kloetzer, Laure, Yves Clot y Edwige Quillerou-Grivot. 2015. «Stimulating Dialogue at Work: The Activity Clinic Approach to Learning and Development». En *Francophone Perspectives of Learning Through Work. Conception, Traditions and Practices*, editado por Laurent Filiettaz y Stephen Billett, 49-70. Cham: Springer International Publishing.
- Kloetzer, Laure, y Laura Seppänen. 2014. «Editorial: Dialogues and Interaction as "The Nursery for Change"». *Outlines – Critical Practice Studies* 15 (2): 1-4. <https://doi.org/10.7146/ocps.v15i2.16801>.
- Lascoumes, Pierre. 2018. *Action publique et environnement*. Segunda edición. París: Presses universitaires de France.
- Le Goff, Jacques (ed.). 2008. *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative?* Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Leontiev, Alexis. 1978. *Activity, Consciousness, and Personality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. [Traducido al español como *Actividad, conciencia y personalidad*. 1978. Buenos Aires: Ediciones Ciencias del Hombre.]
- Lhuillier, Dominique (ed.). 2014. *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse: Octarès.
- Lhuillier, Dominique, y Hélène Yvonne Meynaud. 2014. «Introduction. L'actualité du travail syndical». *Nouvelle revue de psychosociologie* 2 (18): 7-11. <https://doi.org/10.3917/nrp.018.0007>.
- Massot, Christophe, y Pascal Simonet. 2017. «Intervenir dans l'entreprise pour soutenir la discussion sur le travail comme moyen de transformation. Action et conditions de l'action». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 19 (3). <https://doi.org/10.4000/pistes.5491>.
- Maximo, Flavia. 2020. «Les humains au travail ne peuvent pas être réduits à des "ressources"». En *Le manifeste travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*, editado por Isabelle Ferreras, Julie Battilana y Dominique Méda, 149-160. París: Éditions du Seuil.
- Méda, Dominique, Maëlezig Bigi y Agnès Parent-Thirion. 2023. «Dix graphiques pour comprendre l'ampleur de la crise du travail en France», *Alternatives économiquesComm*.
- Miossec, Yvon, y Pascal Simonet. 2019. «"Le travail sur le travail" pour agir en santé au travail». En *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations*, editado por Pascale Desrumaux, Christine Jeoffrion y Jean-Luc Bernaud, 133-157. Malakoff: Dunod.
- Musseau, Jérôme, Mylène Zittoun e Yves Clot. 2022. «Au-delà de l'intervention: comment pérenniser le pouvoir d'agir?». *Les politiques sociales* 1 (1-2): 53-63. <https://doi.org/10.3917/lps.221.0053>.

- Nègre, Emmanuelle, y Marie-Anne Verdier. 2023. «Du champ syndical au champ du pouvoir: les administrateurs salariés peuvent-ils réellement transformer la gouvernance des entreprises?» *Revue française de gestion* 3 (310): 63-88.
- Oddone, Ivar, Alessandra Re y Gianni Briante. 2015. *Redécouvrir l'expérience du travail*. París: Éditions sociales.
- Petit, Johann. 2020. *Intervention sur l'organisation: concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique*. Memoria de habilitación para dirigir investigaciones, Universidad de Burdeos.
- Prot, Bernard, Jean-Yves Bonnefond e Yves Clot. 2021. «D'un métier à l'autre: déployer la qualité du travail». *La Revue des conditions de travail* 12: 33-43. <https://cnam.hal.science/hal-03587566v1>.
- Quillerou-Grivot, Edwige, e Yves Clot. 2014. «Qualité du travail: un problème avant d'être une solution». En *Qualité du travail, qualité au travail*, editado por Dominique Lhuillier, 141-159. Toulouse: Octarès.
- Rocha, Raoni, Vanina Mollo y François Daniellou. 2015. «Work Debate Spaces: A Tool for Developing a Participatory Safety Management». *Applied Ergonomics* 46 (Part A): 107-114. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2014.07.012>.
- Sachs, Tatiana, y Cyril Wolmark. 2017. «Les réformes 2017: quels principes de composition?» *Droit social* 12 (diciembre): 1008-1017.
- Sailly, Michel, Aslaug Johansen, Per Tengblad y Maarten van Klaveren. 2022. *Dialogues social et professionnel: comment les articuler?* París: Presse des Mines et La Fabrique de l'industrie.
- Trentin, Bruno. 2012. *La cité du travail: la gauche et la crise du fordisme*. París: Fayard. [Traducido al español por José Luis López Bulla. 2012. *La ciudad del trabajo: izquierda y crisis del fordismo*. Madrid: Fundación 1.º de Mayo.]
- 2016. *Le travail et la liberté*. París: Éditions sociales.
- Volkoff, Serge, y Corinne Gaudart. 2015. «Conditions de travail et "soutenabilité": des connaissances à l'action», rapport de recherche CEE no 91. Noisy-Le-Grand: Centre d'Étude de l'Emploi.
- Vygotsky, Lev Semenovich. 1978. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, editado por Michael Cole, Vera John-Steiner, Sylvia Scribner y Ellen Soubberman. Cambridge (Estados Unidos): Harvard University Press.
- Weiszfeld, Mireille, Philippe Roman y Gérard Mendel. 1993. *Vers l'entreprise démocratique: le récit d'une expérience pionnière*. París: La Découverte. [Traducido al español como *Hacia la empresa democrática*. 1994. Buenos Aires: Lugar Editorial.]
- Wolmark, Cyril. 2016. «Le travail, absent du droit du travail?». *Travailler* 2016/2 (36): 155-172. <https://doi.org/10.3917/trav.036.0155>.

