Evolución reciente de la representación de los trabajadores en los consejos de administración en Italia*

por Volker Telljohann

La Constitución italiana permite la representación de los trabajadores en los consejos de administración, ya que establece que, "con el fin de mejorar el trabajo económica y socialmente, y de acuerdo con las exigencias de la producción, la República reconoce el derecho de los trabajadores a colaborar, dentro de las formas y de los límites establecidos en las leyes, en la gestión de las empresas" (artículo 46). Sin embargo, el Parlamento italiano nunca había votado una ley sobre la representación de los trabajadores en los consejos de administración hasta mayo de 2025.

En efecto, el 14 de mayo de 2025, el Parlamento italiano aprobó una ley sobre la participación de los trabajadores en la gestión, el capital y los beneficios de las empresas, impulsada por el sindicato Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL; Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores). Esta ley tiene por objeto promover la representación de los trabajadores en los consejos de administración o de vigilancia, con el fin de contribuir a la toma de decisiones estratégicas de las empresas. Queda por ver en qué medida los interlocutores sociales aplicarán esta posibilidad a través de los convenios colectivos.

En abril de 2023, la CISL presentó ante el Tribunal de Casación italiano una propuesta legislativa basada en una iniciativa popular titulada "La Partecipazione al Lavoro" (Participación en el Trabajo) (CISL, 2023). La iniciativa, que no contó con el apoyo de las organizaciones sindicales Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL; Confederación General Italiana del Trabajo) ni de la Unione Italiana del Lavoro (UIL; Unión Italiana del Trabajo), tenía por objeto desarrollar plenamente el artículo 46 de la Constitución italiana, que consagra el derecho de los trabajadores a colaborar en la gestión de las empresas. La propuesta incluía, entre otras cosas, la introducción de formas de codeterminación en los consejos de vigilancia y de administración, la participación en los beneficios y la propiedad accionarial generalizada a través de la negociación colectiva. El Parlamento italiano aprobó finalmente la propuesta de ley el 14 de mayo de 2025, tras su debate en la Cámara de Diputados y en el Senado.

Así, el 10 de junio de 2025, entró en vigor la Ley n.º 76/2025 sobre la participación de los trabajadores en la gobernanza empresarial. La ley, que establece disposiciones para la participación de los trabajadores en la gestión, el capital y los beneficios de las empresas, introduce un marco estructurado que promueve diversas formas de implicación de los empleados en la gobernanza empresarial. Sin embargo, la aplicación de las disposiciones legales es voluntaria. Esto es, la ley no

* Traducción del inglés a cargo de Sara Lafuente.

impone obligaciones vinculantes a los empresarios, sino que, reconociendo y fomentando la adopción de múltiples formas de participación, les permite adaptar dicha aplicación a su modelo de gobierno y a sus necesidades empresariales. En particular, la nueva legislación reconoce cuatro formas de participación de los trabajadores, a saber: la participación a nivel del consejo de administración, la participación económica y financiera, la participación organizativa y la participación consultiva.

En lo que respecta a la participación de los trabajadores en el consejo de administración, la nueva normativa prevé dos opciones. La primera resulta de aplicación en las sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada con modelo de gobernanza dualista, es decir, en las que cuentan con un consejo de administración y un consejo de vigilancia. Los estatutos de la empresa podrán prever, cuando el convenio colectivo así lo estipule, la participación en el consejo de vigilancia de uno o varios representantes de los trabajadores, designados con arreglo a los procedimientos establecidos en el convenio aplicable, y en cumplimiento de los requisitos de profesionalidad, buena reputación e independencia exigidos a todo miembro del consejo. También podrá preverse la presencia de al menos un representante de los trabajadores que participen en planes de participación financiera.

La segunda opción se refiere a las empresas que no estén organizadas según un modelo dual de gobernanza. En este caso, los estatutos pueden prever, cuando así lo estipule el convenio colectivo aplicable, la presencia en el consejo de administración y, cuando exista, en la comisión de control de la gestión, de uno o varios miembros que representen los intereses de los trabajadores y sean designados por los propios trabajadores. También en este caso se aplican los requisitos generales de independencia, honorabilidad y profesionalidad.

La ley garantiza el carácter voluntario de la participación laboral en el consejo de administración. El legislador ha optado por no imponer una obligación generalizada de implantar la participación a ese nivel, sino dejar en manos de cada empresa la decisión de si la adopta, y de cómo hacerlo, en función de sus características organizativas y de la dinámica de las relaciones laborales. No existe por tanto un derecho a negociar, sino que la posibilidad de negociar la introducción de una participación laboral en el consejo depende exclusivamente de lo dispuesto en los estatutos de la empresa (Alaimo, 2025). Así pues, la ausencia de disposiciones sobre participación en los estatutos sociales puede considerarse equivalente a la decisión de no adherirse a ellas, sin necesidad de un procedimiento formal ni de una declaración explícita. Esta lógica jurídica fue la exigida por Confindustria, la principal asociación patronal italiana. A este respecto, el vicepresidente de Trabajo y Relaciones Laborales de Confindustria, Maurizio Marchesini, afirmaba lo siguiente:

“Creemos que el camino a seguir es que los convenios colectivos regulen los términos y condiciones de la posible participación de los representantes de los trabajadores, partiendo de los estatutos sociales que contemplen dicha posibilidad” (Redacción ANSA, 2025).

En las empresas en las que se introduzca la participación de los trabajadores en el consejo de administración o de vigilancia, la ley exige que los representantes de los empleados en el consejo asistan a sesiones de formación especializada de una duración mínima de diez horas al año, con el fin de adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera profesional.
La ley establece asimismo una Comisión Nacional Permanente para la Participación de los Trabajadores en el Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro (CNEL; Consejo Nacional de Economía y Trabajo) con el fin de supervisar la aplicación, emitir orientaciones y promover las mejores prácticas.

En este contexto, la Comisión Permanente también se encarga de recopilar y promover las mejores prácticas en relación con la participación de los trabajadores en la gestión, los beneficios, el capital y la organización de la empresa, así como en los procedimientos de consulta, tal y como se regula en la Ley n.º 76, de 15 de mayo de 2025.

Para finales de septiembre de 2026, 32 empresas habían recibido el certificado de buenas prácticas, pero solo en cuatro casos se hacía referencia a la Ley n.º 76/2025. En este sentido, no es de extrañar que ninguna empresa haya introducido aún formas de participación en la gestión: en efecto, los cuatro casos en cuestión se referían a la participación consultiva, organizativa y económico-financiera.

En resumen, la Ley nº 76/2025 solo tiene por objeto fomentar la introducción voluntaria de la participación, pero no incluye ningún derecho de los trabajadores que sea exigible para el empresario, ni tampoco incentivos o sanciones relacionados con la introducción de participación de los trabajadores o trabajadoras en los consejos. Las empresas no tienen obligación alguna de establecer participación laboral en los consejos de administración o vigilancia. Por lo tanto, la ley no supone ningún avance respecto de las posibilidades que ya existían anteriormente, en el contexto del enfoque italiano de participación negociada (Leonardi 2025). En consecuencia, la Ley no ha supuesto ningún avance sustancial hacia el pleno desarrollo del artículo 46 de la Constitución italiana. En esencia, la Ley mencionada ha codificado el statu quo en lo que respecta a la participación de los trabajadores en los consejos de administración y vigilancia, lo que dificultará aún más, por el momento, el avanzar hacia una legislación más eficaz.

Si se analiza el contexto europeo, cabe señalar que la legislación italiana no contribuye a salvar las distancias respecto de las experiencias de participación laboral en los consejos de administración y vigilancia en otros países. De hecho, en cuanto a la aplicación práctica de la ley, no se ha producido hasta la fecha en que se escribe este artículo ni un solo caso en el que se haya introducido la participación de los trabajadores en el gobierno empresarial.

Otro documento que promueve la representación de los trabajadores en los consejos de administración es el Pacto de Emilia-Romaña por el Trabajo, el Clima y la Economía Social (Regione Emilia-Romagna 2026), firmado el 8 de septiembre de 2026. El Pacto es un instrumento de gobernanza único en Italia. Representa una alianza entre los interlocutores sociales, los agentes económicos y las instituciones.

El nuevo Pacto actualiza el proceso iniciado por la Región de Emilia-Romaña en 2015 con el primer Pacto por el Trabajo y continuado en 2020 con el Pacto por el Trabajo y el Clima. El objetivo sigue siendo generar un nuevo desarrollo sostenible, nuevos puestos de trabajo y nuevas empresas de alta calidad, apoyar la transición ecológica y digital en Emilia-Romaña reduciendo las brechas socio-económicas, medioambientales y territoriales. Pero a ello se suma ahora un mayor énfasis en la economía social, con el fin de situar cada vez más a las personas, las regiones y las comunidades en el centro del desarrollo.

El Pacto establece un marco estable para el diálogo entre la Región, las instituciones y los representantes económicos y sociales. No se trata simplemente de un documento político, sino de un foro en el que se invitará a los signatarios a debatir decisiones estratégicas clave y a contribuir, a lo largo del tiempo, a su aplicación y al seguimiento de sus resultados. Así, el Foro permanente del Pacto garantizará la amplia participación y la concertación de todas las partes interesadas.

De hecho, el Consejo Regional se ha comprometido a ampliar las oportunidades de participación democrática en el diseño de políticas fundamentales destinadas a hacer que la economía sea más solidaria, justa, inclusiva y deseable.

El método de diálogo entre instituciones, empresas, sindicatos y organismos intermediarios constituye, asimismo, un prerrequisito importante para abordar transformaciones que exigen una responsabilidad compartida y visión a largo plazo. En este contexto, el Pacto reconoce la importancia central del trabajo, la innovación, el pleno empleo y la calidad del trabajo.

En lo que respecta a la gobernanza democrática y participativa, el Pacto afirma que las decisiones se toman de forma conjunta, garantizando la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de las partes interesadas, en particular de los trabajadores y los ciudadanos, así como de sus organizaciones representativas.

Esta estrategia pretende abordar las tres grandes transiciones actualmente en curso —ecológica, digital y demográfica— de manera integrada, mediante un enfoque basado en la cohesión social, la participación comunitaria y la promoción de una economía inclusiva que valore el trabajo y los recursos relacionales del territorio.

En un contexto socioeconómico como el de Emilia-Romaña, que ya se caracterizaba por ambiciosas iniciativas participativas, el Pacto ofrece ahora, además, puntos de partida concretos para negociar la introducción de la participación laboral en la gobernanza de las empresas de Emilia-Romaña. No obstante, cabe señalar que, nuevamente, tampoco se trata de un derecho legalmente exigible.

Volker Telljohann
Investigador sénior del Instituto Regional de Investigación Económica y Social (IRES Emilia-Romaña)
volker.telljohann@er.cgil.it

[*] Este artículo es, en gran medida, un extracto del capítulo de Telljohann V. (2025) "La difícil situación de la representación de los trabajadores en los consejos de administración en Italia", en Lafuente, S. (ed.) (2025) *Revisiting worker representation on boards: the forgotten EU countries in codetermination studies,* ETUI.
Las opiniones expresadas en este artículo son exclusivamente las de su autor y no vinculan a su institución.

Para más detalles, véase:

Alaimo, A. (2025) "La nuova legge italiana sulla partecipazione dei lavoratori e l'employee's involvement di matrice europea: (poche) aperture e (molte) chiusure", *Lavoro Diritti Europa* 2/2025, pp.1-19.

CISL (2023) Proposta di legge di iniziativa popolare. La partecipazione al lavoro. Per una governance d'impresa partecipata dai lavoratori.

Leonardi S. (2025) "Partecipazione vo' cercando: ma quale?, Alternative per il socialismo", *Alternative per il socialismo* n.º 76, 1-15.

Redacción de ANSA (2025) Lavoro: Marchesini (Confindustria), partecipazione sia volontaria, ANSA.it, 22 de enero de 2025.

Región de Emilia-Romaña (2026) Patto per il lavoro, il clima e l'economia sociale.