

## La participación y el desarrollo de los trabajadores y los resultados de la empresa. Una relación de calidad

Canal, Tiziana<sup>a</sup>, Gualtieri, Valentina<sup>b</sup>

<sup>a</sup> INAPP, Corso d'Italia, 33 - Roma, email: [t.canal@inapp.org](mailto:t.canal@inapp.org); <sup>b</sup> INAPP, Corso d'Italia, 33 - Roma, e-mail: [v.gualtieri@inapp.org](mailto:v.gualtieri@inapp.org)

**Palabras clave:** organización del trabajo, calidad del trabajo, innovación.

*“Gli utili non si trasformavano, come invece avviene ai giorni nostri nella maggior parte delle imprese, in larghi dividendi per gli azionisti, né in compensi per i massimi dirigenti pari a tre o quattrocento volte il salario di un operaio, né in spericolate operazioni finanziarie. Diventavano, come s'è visto, alti salari, magnifiche architetture, una buona qualità del lavoro, una crescente occupazione, nonché servizi sociali senza paragoni”.*

(Luciano Gallino, 2012,  
Presentazione in Olivetti A., “Ai lavoratori”, p. 15)

### Introducción

Elegir el ‘trabajo’<sup>1</sup> como objeto de estudio requiere no solo limitar el análisis a la cuantificación de los volúmenes de empleo, sino también considerar la calificación del trabajo en sí mismo, examinando un concepto complejo, articulado y en rápida transformación. En estos mismos términos el análisis de la oferta de empleo debe considerar, al mismo tiempo, no solo los aspectos relacionados con el rendimiento de la empresa, sino también los procesos y modelos organizativos adoptados para lograr los resultados planificados. La reducción de las horas trabajadas y el crecimiento en los niveles de desempleo registrados desde 2009, relacionados con la crisis económica, han dirigido la atención del análisis empírico a cuestiones relacionadas con el mercado laboral y la regulación cíclica de los input de trabajo (Istat 2016). El abanico analizado del mercado laboral se ha reducido para considerar casi exclusivamente componentes como el salario, las formas contractuales y las horas trabajadas, descuidando aspectos relacionados con la calidad del trabajo. Al mismo tiempo, los estudios sobre la oferta de empleo han considerado casi exclusivamente los indicadores relativos a la demografía y la estructura de las empresas, el costo de los factores y los resultados económicos, marginando el análisis de los modelos organizacionales, que también influyen en la determinación de sistemas eficientes. Tras la crisis económica y la recuperación del empleo, este análisis debe ampliarse siendo necesario formular preguntas de investigación directas, de manera que se pueda estudiar no sólo cómo aumentar el número de empleados, sino cómo la calidad del trabajo y los modelos organizativos adoptados por las empresas, pueden dirigir todo el sistema hacia un crecimiento sólido y estructural.

### Objetivos, metodología y fuentes de datos

En este contexto, nuestra pregunta de investigación es, si existe un enlace entre modelos organizativos específicos en el lugar de trabajo y resultados de la empresa, por un lado, y la propensión a la innovación por el otro. Los modelos de organización del trabajo a los que se hace referencia en el análisis afectan a prácticas de calidad, que se caracterizan por la participación y el desarrollo de los trabajadores, generalmente asociados con altos niveles de calidad del trabajo. La tesis comprobada a través de análisis descriptivos y multivariados es que la adopción de estos modelos (en lo sucesivo, POP- Prácticas Organizativas Participativas), además de generar un

<sup>1</sup> En la investigación sociológica italiana del “estudio de la calidad del trabajo” (Gallino, 1983, 1989, 1993; Gallie, Gosetti, La Rosa 2012; La Rosa 1983, 1998;) el uso del término trabajo y no empleo, implica no solo observar la calidad en el lugar de trabajo, sino también considerar la evaluación propia de los trabajadores respecto a su vida laboral.

mayor bienestar y niveles de satisfacción en el lugar de trabajo, tiene repercusiones positivas en términos de rendimiento, de producción y de calidad de los productos de la empresa y además está vinculada a la tendencia de las empresas a innovar.

La definición de modelos organizativos participativos se refiere a un conjunto de prácticas que implican la participación de los trabajadores en la definición del proceso de producción y en las estrategias de la empresa. En este contexto, la atención se desplaza desde el trabajo como factor de producción, al trabajador que se convierte en una fuente vital de creatividad (Amabile 1988). En general, esta conducta supone que los empleadores promueven un papel activo de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, realizan una inversión en los trabajadores para aumentar el nivel de competencias y experiencias, evitando así la obsolescencia de habilidades, y llevan a cabo una atención en la evaluación del trabajo, que no analiza solo los resultados obtenidos (volumen de producción, ganancias, valor agregado, balance final), sino también el desempeño (competencias, comportamiento y ejecución del trabajo). Estas prácticas están asociadas, por una parte, con la garantía de un *decent work* (ILO 1999) y, por otra, con la asunción de una gran inversión en capital humano por parte de los empleadores, que utilizan la organización empresarial participativa, para los resultados actuales y perspectivas de futuro.

A continuación se presentan algunas evidencias de la encuesta Inapp sobre la calidad del trabajo en Italia, que en 2015 alcanzó su cuarta edición<sup>2</sup>. Como ya se ha dicho anteriormente, en dicha edición la encuesta fue innovada introduciendo preguntas para empresas y no solo para trabajadores. La base de datos que concierne a los empleadores se refiere al universo de unidades locales activas, que operan en todos los sectores de la economía, quedando excluidos el sector público y el de la agricultura; los empresarios individuales, los trabajadores autónomos y las unidades locales sin empleados. La información obtenida del cuestionario permite determinar si cada unidad local adopta o no prácticas organizativas participativas, señalando, específicamente: i) si se llevan a cabo reuniones regulares en la unidad local entre los trabajadores y su superior para compartir los procedimientos de trabajo; ii) si hay intercambio de decisiones entre empleadores y trabajadores; iii) si se han llevado a cabo iniciativas de capacitación para trabajadores en el año anterior y iv) si la evaluación del desempeño del trabajador no solo está vinculada a los resultados, sino también a la forma en que se realizan los servicios. Por último la base de datos contiene información para describir en detalle el perfil organizativo de la empresa; las prácticas de organización del trabajo; los resultados empresariales y las estrategias adoptadas en referencia a los procesos de innovación laboral.

## Resultados

En el año 2015, las unidades locales de sociedades de capital y de empresas con al menos un empleado, que operan en el sector privado - no agrícola, fueron alrededor de 1 millón 800 mil. La composición dimensional confirma la marcada asimetría hacia unidades pequeñas y muy pequeñas: el 88,1% cae en la variable con un máximo de 10 empleados; el 11,9% restante está compuesto por el 10,2% de las unidades locales con 11-49 empleados y por el 1,5% de las unidades locales con 50-249 empleados; por último el 0,2% de las unidades locales es de 250 o más empleados. Con respecto a la dislocación territorial, en más del 54% de los casos, las unidades locales están ubicadas en los territorios del Norte (31,3% en el Noroeste y 23,5% en el Noreste), el 22% trabaja en el Centro y el 23% restante en el Sur. Poco menos de la mitad de las unidades locales están activas en el sector de 'otros servicios' (43,3%), seguido por la industria (29,0%), el comercio y el turismo (27,7%). El 19% de las unidades locales ha existido por tiempo inferior a 8 años, poco más

<sup>2</sup> La encuesta periódica INAPP sobre la calidad del trabajo en Italia (primera edición 2002), ase inspiración en la Eurofound European Working Condition Survey (EWCS). Ver <http://www.inapp.org/it/qualitadellavoro>



de la cuarta parte tiene entre 8 y 14 años, mientras el 23% de las unidades locales ha existido durante al menos 28 años.

El gráfico 1 muestra que un poco más de la cuarta parte de las unidades locales activas en 2015 (26,8%) adoptan prácticas organizativas participativas. Las unidades locales POP están presentes en mayor medida en las regiones del Norte (la proporción aumenta a 30,2% en el Noreste y al 28,8% en el Noroeste) y está menos representada en las regiones del Sur (donde la incidencia cae a 22,3%). También se observa una asociación positiva entre la adopción de prácticas organizativas y el número de empleados de la unidad local. Las unidades locales de POP están relativamente menos extendidas en el sector de comercio y turismo (22,0%) y más generalizadas en otros servicios (29,4%). Finalmente, son más numerosos entre las unidades locales 'más jóvenes' (32,9%).

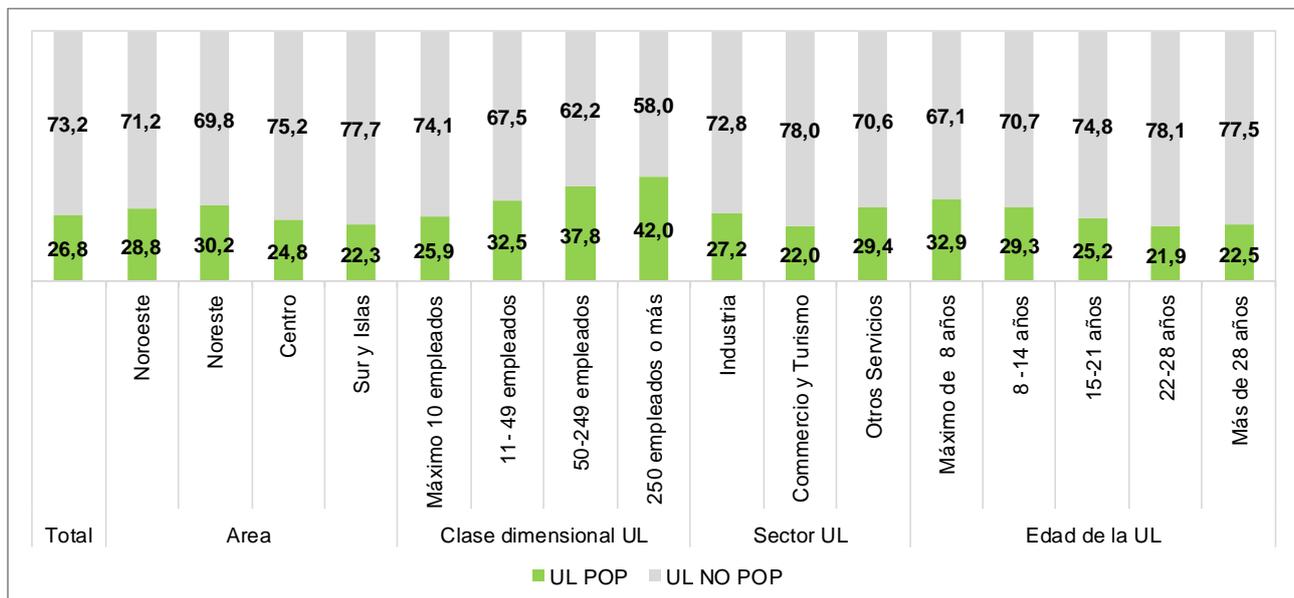
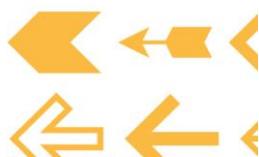


Gráfico 1. Composición de las unidades locales POP y NO POP por características, Año 2015 (%)  
Fuente: INAPP IV Encuesta QDL 2015 - unidades locales

Los indicadores sobre los resultados de las unidades locales, en términos financieros, de productividad laboral y con referencia a la calidad de los productos y servicios, se obtuvieron a través de preguntas específicas en el cuestionario. Se pidió a los empleadores que evaluaran los resultados de la unidad local en comparación con otros competidores, que operan en el mismo sector económico, en relación, precisamente, con el desempeño financiero, la productividad laboral y la calidad del producto, a través de un juicio cualitativo del tipo "arriba, abajo o en el medio". En general, el gráfico 2 evidencia que la mayoría de las unidades locales tienen resultados promedio. Sin embargo, mirando solo a las unidades locales POP, una proporción significativa muestran resultados por encima del promedio. En contraste, los POP están subrepresentados entre las unidades que muestran indicadores de rendimiento por debajo del promedio.



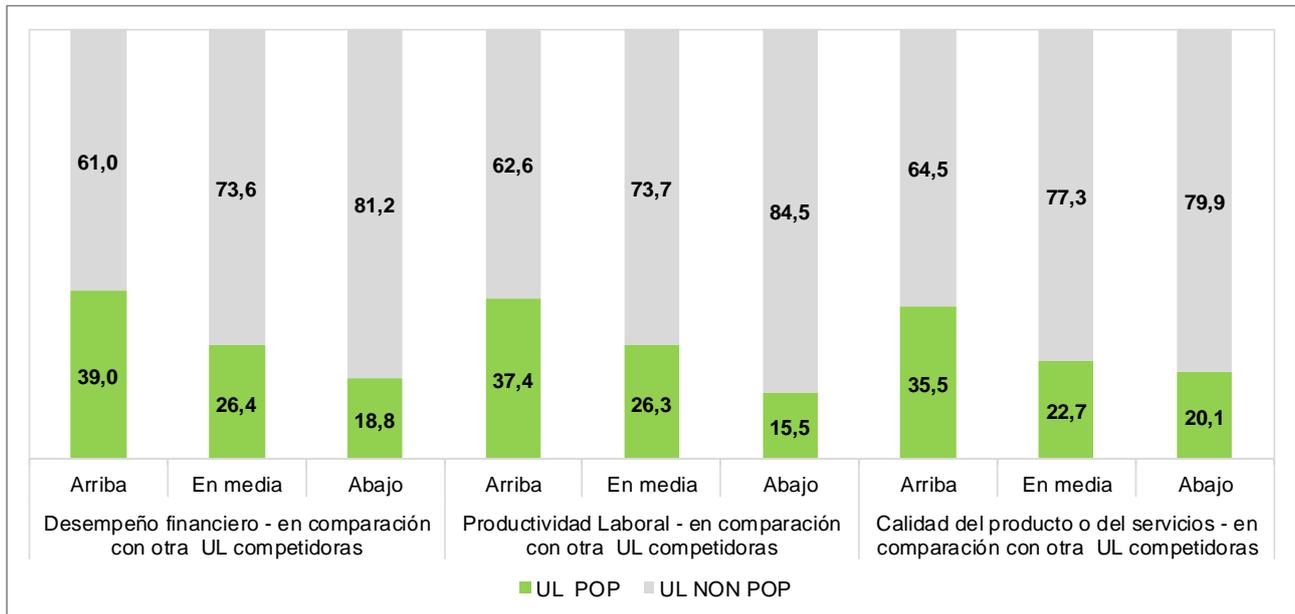


Gráfico 2. Composición de las unidades locales POP y NO POP por resultados, Año 2015 (%)  
Fuente: INAPP IV Encuesta QDL 2015 - unidades locales

Sin pretender identificar una relación causal, se evaluó la existencia de una asociación directa entre las prácticas organizativas participativas y los resultados de la unidad local, mediante una serie de regresiones logísticas, que confirmaron que, en igualdad de condiciones, es más probable que las unidades locales POP tengan un desempeño financiero, productividad laboral y calidad de productos y servicios mayor que las empresas competidoras en el mismo sector<sup>3</sup>.

Por último el gráfico 3 revela que las unidades locales que implementan prácticas organizativas participativas parecen ser aún más propensas a la innovación que las unidades locales restantes, porque han introducido nuevas tecnologías en mayor medida, productos o servicios innovadores o muy modificados o cambios sustanciales en el proceso de producción. Teniendo en cuenta las unidades locales POP, de hecho, el 34,7% de ellas declaró haber introducido nuevas tecnologías en los dos años anteriores a la entrevista (en comparación con el 19,0% de las unidades locales no POP), el 35,7% declaró haber introducido nuevos productos o servicios muy modificados (para las unidades locales que no son POP, la cifra se sitúa en el 23,6%) y el 24,6% declaró que introdujo cambios sustanciales en el proceso de producción (frente al 14,6% de las unidades locales que no son POP).

<sup>3</sup> [https://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/315/Canal\\_Gualtieri\\_AIQUAV.pdf?sequence=2](https://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/315/Canal_Gualtieri_AIQUAV.pdf?sequence=2)



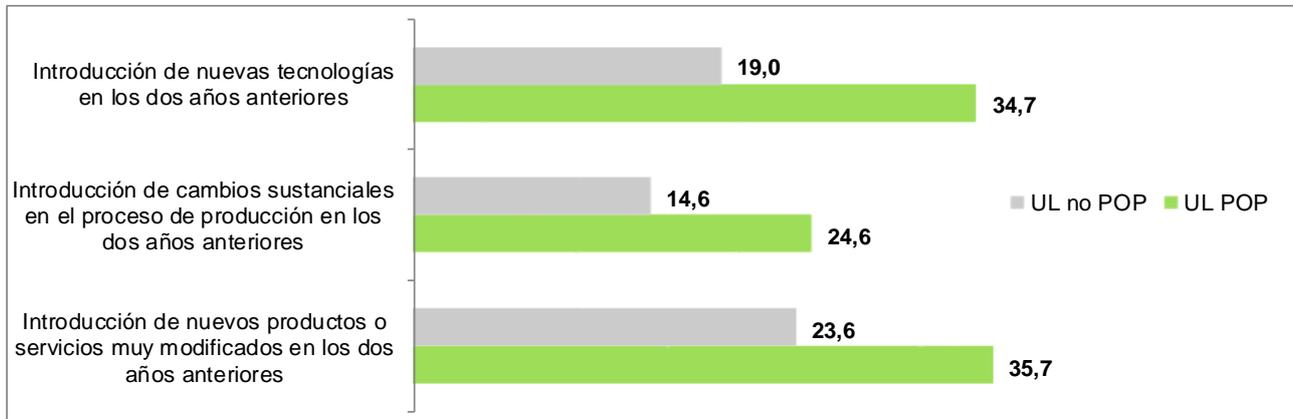


Gráfico 3. Propensión a la innovación de las unidades locales POP y NO POP, Año 2015 (%)  
Fuente: INAPP IV Encuesta QDL 2015 - unidades locales

### Conclusiones

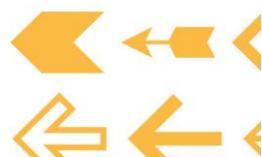
En conclusión, el análisis permitió verificar la existencia de una correlación positiva entre el uso de prácticas específicas de organización del trabajo, resultados destacados de la empresa y la propensión a innovar. En general, lo que parece estar emergiendo es un marco en el que la adopción de modelos organizativos de participación y valorización de los trabajadores genera beneficios, tanto para los trabajadores como para los empleadores, y se entrecruzan con procesos de innovación tecnológica y de gestión. Este marco requiere un análisis empírico adicional y una atención particular por parte de los responsables políticos.

Si en el pasado muchas medidas han desempeñado un papel esencial para superar el impacto de la crisis económica, permitiendo contener los niveles de desempleo, en la fase de recuperación, para reactivar los mecanismos de crecimiento y desarrollo, se necesitan medidas de tipo estructural, sobre todo en términos de la oferta de trabajo. Esto permitirá desalentar estrategias que se limiten a contener los costos laborales y que acompañan a las empresas en los nuevos procesos de desarrollo. Nos referimos a intervenciones en las empresas capaces de fomentar prácticas organizativas participativas, inspiradas en el paradigma de desarrollo propuesto en el pasado por Adriano Olivetti, intervenciones que pueden fomentar el crecimiento de la eficiencia y la productividad, combinando los resultados empresariales y la calidad del trabajo.

En este sentido son deseables, tanto las políticas innovadoras ya existentes, como Industria Conectada 4.0, además de incentivos reales y programas para apoyar a las empresas, en términos de consultoría, capacitación, *knowledge management* (Tronti 2011) y asistencia técnica, con el fin de rediseñar lugares y relaciones laborales (Leoni 2008, 2012; Tronti 2015). Por otro lado, cada vez hay más estudios que analizan la relación entre el capital intelectual, la innovación tecnológica y la innovación organizacional como una inversión en innovación y modelos de producción más ágiles y participativos<sup>4</sup>, que puede representar una doble ventaja, para el trabajador y para la empresa, en una lógica de *win-win*.

En conclusión, es necesario considerar el papel activo tanto de las empresas como de los trabajadores, también a través de una mayor consolidación de un sistema innovador de relaciones laborales, con acciones políticas que favorezcan la mejora de los lugares y las relaciones laborales, afectando positivamente la relación de costos- oportunidades para trabajadores y empleadores, y que no solo tengan como objetivo reducir los costos de mano de obra y producción.

<sup>4</sup> Por ejemplo gracias a la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de responsabilidades y el aumento de la discreción y la autonomía de los trabajadores, respaldados por activos tecnológicos.



## Bibliografía

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10 (2), 123–167.
- D. Gallie, D., Gosetti, G., La Rosa M. (2012). *Qualità del lavoro e qualità della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando. Sociologia del lavoro*, 127 (4), Milano: Franco Angeli.
- Gallino, L. (1983). *Informatica e qualità del lavoro*. Roma: Einaudi.
- Gallino, L. (1989). *Lavoro e spiegazione sociologica. Sociologia del lavoro*, 29 (4), Milano: Franco Angeli.
- Gallino, L. (1993). “Lavoro, sociologia del” (voce). En L. Gallino (Ed.), *Dizionario di sociologia*. Milano: Tea, 391-400.
- Gallino, L. (2001). *L’impresa responsabile*. Roma: Einaudi.
- ILO (1999). *Decent work: report of the director general Juan Somaviva*. International Labour Conference, 87th session, Ginevra: Ilo
- Istat (2016). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*. Roma: Istat.
- La Rosa, M. (1983). *Qualità della vita, qualità del lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- La Rosa, M. (1998). *Il problema della qualità del lavoro*. En M. La Rosa (Ed.), *Il lavoro nella sociologia*. Roma: Carocci.
- Leoni, R. (Ed.) (2008). *Economia dell’innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d’impresa*. Milano: Franco Angeli.
- Leoni, R. (2012). *Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: evidence from Italian employees*. *Industrial & Labor Relations Review*, 65, 316–349.
- Tronti, L. (2011). *Crisi e scambio politico. Impresa, territorio, Comunità*. *Biblioteca della libertà*, XLVI settembre-dicembre, 202 (4), 1-29.
- Tronti, L. (2015). *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*. *Economia & Lavoro* 3 (3), 7-20.

