RESUMEN DE POLÍTICAS

Eurofound

Condiciones de trabajo

¿De qué modo beneficia a las organizaciones que los empleados participen en la toma de decisiones?

El presente resumen de políticas se citará siempre del siguiente modo:
Eurofound (2020), *¿De qué modo beneficia a las organizaciones que los empleados participen en la toma de decisiones?*, serie Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo 2015, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Autores: Agnès Parent-Thirion, Isabella Biletta y Stavroula Demetriades (Eurofound) y Duncan Gallie (Nuffield College, Universidad de Oxford) y Ying Zhou (Universidad de Surrey)

Directoras de investigación: Agnès Parent-Thirion, Isabella Biletta y Stavroula Demetriades

Proyecto de investigación: Las condiciones de trabajo y el compromiso de los empleados y el desarrollo de conocimientos y competencias de los trabajadores (180102)

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea

El presente resumen de políticas y el material relacionado están disponibles en línea en el siguiente enlace: http://eurofound.link/ef19006

Forma parte de la serie Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo 2015. Consulte la serie completa en http://eurofound.link/efs001

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2020

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Para cualquier uso o reproducción de fotografías u otro material que no esté sometido a derechos de autor de Eurofound, debe solicitarse autorización directamente a los titulares de los derechos de autor.

Imagen de portada: © metatdgt/Shutterstock
Otras imágenes: p. 1 © Matej Kastelic/Shutterstock; p. 2 © metatdgt /Shutterstock; p. 5 © fizkes/Shutterstock; p. 19 © dotshock/Shutterstock; p. 21 © Thomas Bethge/Shutterstock.

Toda solicitud de derechos de autor debe dirigirse por escrito a la siguiente dirección: copyright@eurofound.europa.eu

Las investigación realizada antes de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, el 31 de enero de 2020, y publicada posteriormente, puede contener datos relativos a los 28 Estados miembros de la UE. Con posterioridad a dicha fecha, las investigaciones solo afectan a los 27 Estados miembros de la UE (EU-28 excepto el Reino Unido), a menos que se especifique lo contrario.

El presente informe presenta los resultados de la investigación realizada antes del brote de la COVID-19 en Europa, en febrero de 2020. Por tal motivo, los resultados no tienen en cuenta el brote.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es ofrecer conocimientos en el ámbito de las políticas sociales y de empleo y trabajo de conformidad con el Reglamento (UE) 2019/127.

Versión impresa: ISBN: 978-92-897-2086-1 ISSN: 2599-8137 doi:10.2806/897646 TJ-AR-20-003-ES-C
PDF: ISBN: 978-92-897-2083-0 ISSN: 2599-817X doi:10.2806/697286 TJ-AR-20-003-ES-N

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Teléfono: (+353 1) 204 31 00
Correo electrónico: information@eurofound.europa.eu
Sitio web: www.eurofound.europa.eu

Introducción

En el momento de redactar el presente documento, el mundo está saliendo del Gran Confinamiento, cuyo impacto todavía no se ha percibido en su totalidad. Las medidas para contener el virus, como el teletrabajo, el distanciamiento social y las estrictas rutinas de higiene, están afectando considerablemente al modo en que los trabajadores realizan su trabajo y determinan si las empresas continúan con su actividad y de qué modo. Este clima de incertidumbre y novedad, aunque preocupante, podría representar un buen momento para que las empresas analicen el modo en que pueden adaptar sus prácticas de trabajo para motivar a sus empleados, restablecer la confianza y optimizar el rendimiento. En el presente resumen de políticas se analiza un ámbito clave en el que los empleadores podrían iniciar cambios en la organización del trabajo. El análisis también servirá de base a los responsables políticos para la elaboración de las medidas que pueden adoptar para guiar ese proceso de cambio después de la pandemia del coronavirus (COVID-19).

Los principales pensadores de la gestión de los recursos humanos sostienen que los directivos pueden crear las condiciones organizativas necesarias para alcanzar los mejores resultados de sus empleados. En una economía cada vez más basada en la sociedad del conocimiento, es necesario que los trabajadores estén altamente cualificados y muy motivados para trabajar eficazmente con las nuevas tecnologías y para satisfacer la demanda de mayores niveles de innovación.

Los argumentos más importantes hacen hincapié en la importancia de la participación de los empleados: un entorno en que estos puedan tomar decisiones sobre su propio trabajo y puedan tener oportunidades de contribuir a los planes estratégicos de la organización. Siguen existiendo interrogantes, no obstante, sobre los mecanismos que permiten que con las prácticas de alta participación se logren estos resultados.

El presente resumen de políticas analiza los datos contrastados que demuestran que los lugares de trabajo en los que los empleados cuentan con un elevado nivel de participación obtienen mejores resultados en el desarrollo de la capacidad para lograr un alto rendimiento de los trabajadores que los lugares de trabajo con bajos niveles de participación. A tal fin, el resumen analiza de qué modo influye la organización del trabajo en dos factores que contribuyen al rendimiento: el compromiso laboral y el desarrollo de competencias.

El objetivo de las conclusiones presentadas es servir de base para elaborar políticas que fomenten prácticas organizativas que aumenten de forma simultánea el bienestar de los trabajadores y la competitividad de las empresas. Sea cual sea el impacto social de la pandemia, no hay motivos para suponer que va a frenar la tendencia a largo plazo hacia una economía del conocimiento basada en una intensa interacción entre las personas y la tecnología.

Contexto político

Tal y como ha puesto de manifiesto la pandemia de COVID-19, la economía depende tanto de los trabajadores como de las empresas: sin unos, no funcionan las otras. Además, la consecución de productos de calidad y productividad dependen en gran medida de la calidad de la participación de los trabajadores. Tanto si la economía posterior a la pandemia regresa a los tipos de actividad anteriores como si cambia para convertirse en una economía más verde y más integradora, el papel y el lugar de los trabajadores en ella resultan esenciales para la recuperación.

Las instituciones europeas, desde su fundación, han desarrollado políticas para mejorar el crecimiento y la competitividad, por una parte, y reforzar los derechos sociales y el bienestar personal, por otra. El presente resumen de políticas demuestra que estas prioridades se refuerzan mutuamente.

Hacer de los lugares de trabajo espacios seguros y saludables

La mejora de las condiciones de trabajo es uno de los objetivos fundamentales de la UE, tal como se recoge en el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Además de proteger la salud y el bienestar de los trabajadores, unas buenas condiciones laborales ofrecen a los trabajadores más oportunidades de encontrar sentido a su trabajo. Si no se dispone de condiciones de trabajo seguras y favorables es más difícil que los trabajadores produzcan un trabajo de alta calidad, lo que puede provocar malestar, enfermedades y problemas de salud mental.

Durante décadas, la cuestión de la seguridad y la salud de los trabajadores ha figurado en la agenda europea, aun cuando, en este tema, Europa desempeña un papel subsidiario; cabe esperar de las autoridades públicas nacionales, la dirección de las empresas y los trabajadores y sus representantes que tomen la iniciativa. La Directiva de 1989 sobre seguridad y salud en el trabajo (89/391/CEE) no solo contemplaba medidas para proteger directamente la seguridad y la salud de los trabajadores, sino que también describía el modo en que los empresarios y las organizaciones deberían garantizar «la información, el diálogo y la participación equilibrada» para la aplicación de los principios de protección de los trabajadores. Estos principios incluyen «adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos de trabajo y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular, a atenuar el trabajo monótono y el trabajo repetitivo y a reducir los efectos de los mismos en la salud» y «tener en cuenta la evolución de la técnica».

Ampliar el concepto de bienestar en el trabajo

El avance tecnológico, la mayor dependencia del conocimiento como factor de producción y la transición verde y digital exigen un enfoque más amplio para mejorar el bienestar en el trabajo. Este concepto más amplio no solo abarca los principios de salud y seguridad, sino también la forma de organizar el trabajo y el modo en que las personas lo viven, incluida la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. En las conclusiones del Consejo Europeo al respecto, publicadas en junio de 2020, se reconoce la relación entre la participación, el bienestar y el rendimiento de los trabajadores:

> *La implicación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, especialmente en lo que se refiere a su propio lugar de trabajo, refuerza la satisfacción y el desarrollo personal, afianza el bienestar general en el trabajo y aumenta la productividad. También deriva en un mayor compromiso y motiva a los trabajadores a hacer pleno uso de sus capacidades y a actualizarlas.*

La participación de los empleados, entendida como parte intrínseca del diseño del empleo, fue analizada en iniciativas anteriores desarrolladas en el marco de la Estrategia Europa 2020, que reconocían la importancia de la organización del trabajo en aras de optimizar los resultados, tanto de los trabajadores como de las empresas. El programa de investigación «Unión por la innovación» puso de manifiesto el interés que encierra analizar de qué modo la economía del conocimiento podía extenderse a todos los niveles profesionales y a todos los sectores, fomentando la innovación impulsada por los empleados aplicando un enfoque ascendente. El término «innovación en el lugar de trabajo» se aplicó para describir una serie de prácticas de recursos humanos en el lugar de trabajo destinadas a aumentar la participación de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la empresa.

La participación de los empleados se tiene en consideración asimismo dentro del marco de los mecanismos formales de información a los empleados y de consulta con ellos, como parte de la toma de decisiones estratégicas de una organización, tal como exige la Directiva de 2002 sobre la información y la consulta de los trabajadores. Esta actividad tiene lugar en gran medida en el contexto del diálogo social.

Las competencias son un elemento esencial

Al establecer las prioridades para su mandato de cuatro años, la Comisión von der Leyen ha hecho hincapié, al igual que su predecesor, en la importancia de las competencias para el crecimiento y la integración, así como para apoyar la transición hacia una economía verde y digital.

Si bien las competencias adquiridas través del aprendizaje formal son cruciales, la investigación ha determinado que también lo son las capacidades desarrolladas de manera informal en el lugar de trabajo: las competencias transferibles, como la resolución de problemas y el pensamiento creativo. Estas capacidades constituyen el conocimiento práctico esencial para lograr un rendimiento eficaz.

El aprendizaje basado en el trabajo no se menciona explícitamente en las declaraciones de principios de la UE, aunque estas sí reconocen que la adquisición de conocimientos no acaba con la educación formal y que el cambio económico y tecnológico requiere un aprendizaje continuo a lo largo de la vida. La Comunicación de la Comisión titulada *Una Europa social fuerte para unas transiciones justas* de enero de 2020 señala que «la mitad de la mano de obra actual tendrá que actualizar sus capacidades en los próximos cinco años». La formación facilitada por los empresarios en este contexto es deficitaria, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, que dan empleo a dos de cada tres trabajadores en la UE.

Varios documentos estratégicos europeos recogen explícitamente la relación entre el desarrollo de competencias y la capacidad de innovar, ya sea a través de enfoques sectoriales, como en la Visión de la industria europea hasta 2030, por ejemplo, o a través del programa InvestEU, que tiene por objeto movilizar 650 000 millones EUR de financiación adicional para impulsar la inversión, la innovación y la creación de empleo en Europa.

La iniciativa en materia de capacidades centrada específicamente en la industria, el Plan general de cooperación sectorial sobre capacidades, es un programa basado en la cooperación multilateral entre empresas, sindicatos, instituciones educativas, autoridades públicas y otras instituciones. Estas asociaciones tienen el cometido de establecer los requisitos en materia de competencias de los distintos sectores económicos y de desarrollar estrategias y acciones concretas para hacer frente a estas necesidades.

Conclusiones principales

- En total, el 29 % de los empleados de la UE, Noruega y el Reino Unido trabajan en formas de organización del trabajo que ofrecen un alto nivel de participación de los trabajadores, lo que significa que los empleados pueden llevar a cabo tareas por propia iniciativa y que realizan una aportación sustancial, individual o colectivamente, a las decisiones que afectan a la organización en general. Sin embargo, el 35 % de los empleados trabajan en formas de organización laboral de baja participación, donde tienen una autonomía de trabajo limitada y escasa influencia en las decisiones que afectan a su trabajo y a la organización en general.
- Las formas de organización del trabajo caracterizadas por una alta participación ofrecen un mejor entorno de trabajo. Las condiciones laborales son favorables, entrañan menor riesgo físico, presentan una menor intensidad de trabajo y mayor seguridad en el empleo. El clima organizativo está más orientado a los empleados y la dirección asume un papel de apoyo, al actuar más como ente facilitador que controlador, al tiempo que los trabajadores tienen más autonomía en su trabajo. Es más probable que este tipo de organización cuente con representación de los trabajadores, como un sindicato o un comité de empresa.
- Casi la mitad de los empleados (47 %) que trabajan en una organización con alta participación manifiestan que el nivel de compromiso laboral es elevado, casi el doble que el de las organizaciones con baja participación (24 %). Los empleados que tienen un elevado nivel de compromiso laboral manifiestan una actitud más positiva hacia su trabajo. Faltan menos al trabajo, tienden a esforzarse más, prefieren tardar más en jubilarse y declaran unos niveles de bienestar más elevados.
- El mayor margen para la toma de decisiones de la organización con participación alta supone una motivación intrínseca. Sin embargo, otras características de este tipo de organización fortalecen asimismo el compromiso laboral. La percepción de equidad de las prácticas de dirección tiene especial repercusión, seguida del apoyo de los mandos directos. El compromiso laboral se ve favorecido con unas buenas condiciones de trabajo, especialmente una menor intensidad de trabajo y una mayor seguridad del empleo.
- Una organización con un alto nivel de participación ofrece más oportunidades de desarrollo de competencias tanto formales como informales, pero se asocia muy a menudo con el desarrollo de competencias informales. Esta conclusión implica que es muy probable que una alta participación fomente la experiencia práctica que sustenta el pensamiento innovador y aumente la capacidad de las organizaciones de adaptarse a los cambiantes entornos tecnológicos y de mercado.
- Una organización con una alta participación tiene un efecto nivelador con respecto al desarrollo de competencias. Las diferencias en las oportunidades de desarrollo de competencias entre los trabajadores altamente cualificados y los de menor cualificación están menos marcadas en las organizaciones caracterizadas por un alto nivel de participación. Esto puede aplicarse sobre todo a las categorías profesionales de artesanos, técnicos y operadores de máquinas. Además, la alta participación resulta más importante a la hora de aumentar el compromiso laboral entre las profesiones menos cualificadas que en el caso de las profesiones altamente cualificadas. Su impacto es mayor en el caso de los trabajadores de servicios y ventas, los operadores de máquinas y los trabajadores de ocupaciones básicas.
- Estos resultados, en conjunto, sugieren que resulta especialmente importante aumentar el margen de decisión de los trabajadores menos cualificados si los empleadores quieren optimizar el rendimiento de la totalidad de su plantilla.
- Las prácticas de participación de los empleados, mediante el apoyo y la motivación, podrían favorecer una restitución de la confianza entre empleadores y empleados con posterioridad a la crisis de la COVID-19 y contribuir a los esfuerzos de recuperación económica.

Exploración de los datos

Contexto

La participación de los empleados es una característica diferenciadora de los enfoques de la organización del trabajo. Puede definirse de forma general como «las oportunidades que tienen los empleados de participar en las decisiones que afectan a su trabajo como actividad». La toma de decisiones en el lugar de trabajo presenta dos dimensiones:

- autonomía en el trabajo: capacidad de los empleados para tomar la iniciativa de forma autónoma a la hora de ejecutar su trabajo y sus funciones
- participación organizativa: capacidad de los empleados para participar en las decisiones que afectan a cuestiones organizativas generales

Los lugares de trabajo varían en cuanto al grado en que la toma de decisiones se delega en los empleados. El sector y el tamaño de la empresa marcan la diferencia: los empleados de los sectores financiero y educativo tienden a contar con un alto nivel de participación, por ejemplo, mientras que en los sectores del transporte y la agricultura, la participación tiende a ser muy inferior. La ocupación también es importante: los profesionales y los directivos tienen mucho más control sobre su trabajo y más influencia en las cuestiones organizativas que los trabajadores de empleos manuales y menos cualificados.

Una gran parte de la bibliografía sobre la gestión de los recursos humanos sostiene que aumentar la participación de los empleados es una forma de desarrollar las competencias y la motivación de los trabajadores para satisfacer las necesidades de las economías intensivas en conocimientos. ¿Hay pruebas empíricas que sostengan este argumento? Para responder a esta pregunta, analizamos en qué grado los distintos modelos de participación de los empleados mejoran el compromiso laboral de los trabajadores, por un lado, y el desarrollo de sus competencias, por otro.

El **compromiso laboral** es un concepto que recoge los niveles más altos de motivación de los empleados en el trabajo que se cree están asociados al bienestar, la apertura al aprendizaje y el desarrollo de competencias, la innovación y el alto rendimiento. El compromiso es un estado psicológico muy positivo caracterizado por un elevado nivel de energía, identificación con el trabajo y absorción en el puesto de trabajo.

El **desarrollo de competencias** incluye tanto la formación formal como el aprendizaje informal que tienen lugar en el trabajo. Disponer de un conjunto óptimo de competencias permite a los empleados trabajar eficazmente, adaptarse a las nuevas estructuras de trabajo, contribuir a la innovación y conservar la empleabilidad. Si bien el desarrollo de competencias se ha considerado principalmente en términos de provisión formal de formación por parte del empleador, la experiencia práctica

desarrollada de manera informal en el proceso de trabajo reviste igual importancia, cuando menos. Los expertos en análisis de la innovación, por ejemplo, consideran que las iniciativas de los empleados que presentan un enfoque ascendente, fundamentadas en conocimientos técnicos basados en la experiencia y desarrolladas de forma colectiva, son importantes motores de innovación: el denominado modo de innovación «hacer-comprender-interactuar».

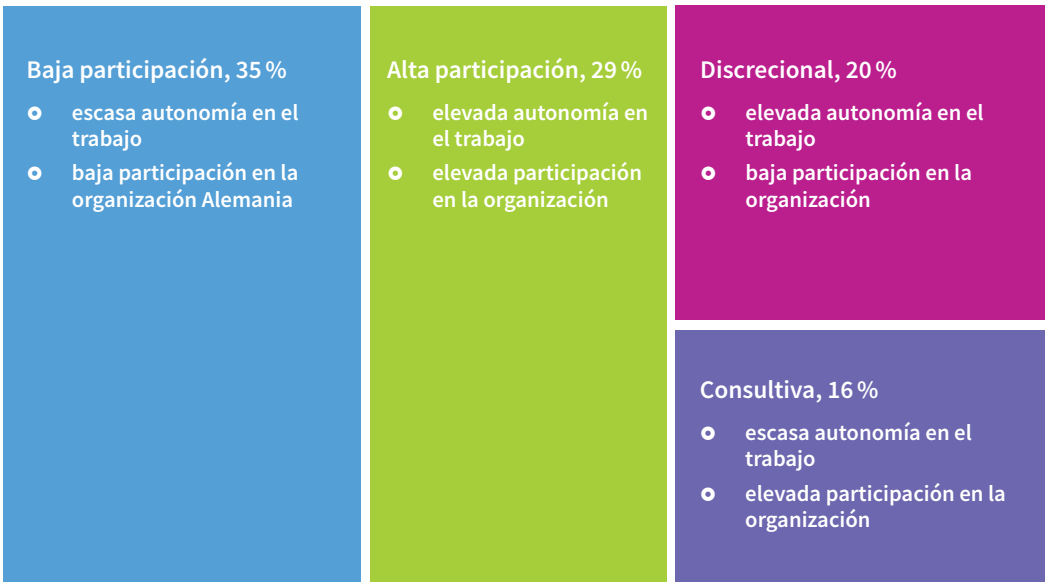
Si estos dos conceptos están relacionados con la participación de los empleados, ¿cuál es el mecanismo? Puede ser que el hecho de trabajar en una organización en la que los trabajadores tengan más voz hace que estos sientan un mayor compromiso y se genere un ambiente más favorable al desarrollo de las competencias. O puede ser que esta conducta obedezca a otros factores asociados al tipo de organización, tales como las condiciones de trabajo, las prácticas de gestión y la representación de los trabajadores (como la presencia de un sindicato).

El análisis utiliza datos de la Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (EWCS) de 2015, recogidos de una muestra representativa de empleados en los Estados miembros de la UE, Noruega y el Reino Unido. En el documento que acompaña al presente resumen de políticas, *Employee involvement, work engagement and skill development* («Participación de los empleados, compromiso laboral y desarrollo de competencias») figura un análisis más detallado de los temas estudiados.

Cuatro enfoques para la participación de los empleados

En función de las respuestas de los empleados a las preguntas sobre su nivel de autonomía en el trabajo y de participación en la organización —las dos dimensiones de la participación de los empleados mencionadas anteriormente— pueden distinguirse cuatro tipos de organización del trabajo, tal y como se aprecia en la figura 1, que también muestra el porcentaje de empleados en cada tipo de lugar de trabajo. El grupo más numeroso de encuestados (35 %) trabaja en organizaciones con poca participación, en las que tienen poco margen de autonomía y de participación a nivel organizativo. El siguiente grupo más numeroso, que asciende al 29 %, trabaja en organizaciones con un elevado nivel de participación, que registra un porcentaje alto en ambos parámetros. Las otras dos formas de organización del trabajo son las organizaciones discrecionales y las organizaciones consultivas, que registran un buen resultado en una de las dimensiones pero malo en la otra.

Figura 1: Tipos de organización del trabajo y porcentaje de empleados que trabajan en cada una de ellas, UE, Noruega y Reino Unido, 2015



Diferencias importantes entre países

Existe un considerable contraste en toda Europa en cuanto al número de empleados que trabajan en organizaciones con una participación alta y baja (figura 2). En los países nórdicos, el porcentaje de empleados que trabajan en organizaciones con un alto nivel de participación es el doble que el de los que trabajan en organizaciones con baja participación. Aparte de ese grupo, solo un pequeño número de países informan de que son más las personas que trabajan en organizaciones con alta participación: Bélgica, Estonia, Francia, Irlanda, Luxemburgo, Malta, los Países Bajos y el Reino Unido. En cambio, más de la mitad de los empleados de Chipre, Grecia y Portugal trabajan en organizaciones con baja participación.

Condiciones de trabajo, prácticas de gestión y representación

Las condiciones de trabajo, las prácticas de gestión y la representación de los trabajadores en los distintos tipos de organización influyen en el compromiso laboral y el desarrollo de las competencias de los empleados.

Nuestro estudio analizó tres aspectos de las condiciones de trabajo que pueden verse afectados por el nivel de participación de los empleados:

- las condiciones de trabajo físicas
- la intensidad de trabajo
- la seguridad del empleo

En cada uno de estos indicadores, los empleados que trabajan en organizaciones discrecionales y con alta participación disfrutan de mejores condiciones de trabajo que los que trabajan en organizaciones consultivas y con baja participación.

Por ejemplo, la figura 3 muestra los niveles de intensidad de trabajo notificados por los empleados de cada tipo de organización, medidos mediante un indicador que refleja en qué grado los empleados manifiestan que trabajan a alta velocidad, con plazos ajustados y que no disponen de tiempo suficiente para realizar el trabajo. Por lo que se refiere a este indicador, son menos los trabajadores de organizaciones discrecionales y con alta participación que perciben una alta intensidad del trabajo que de organizaciones consultivas o que registran una baja participación.

Figura 2: Porcentaje de empleados en organizaciones de alta y baja participación, UE, Noruega y Reino Unido, 2015

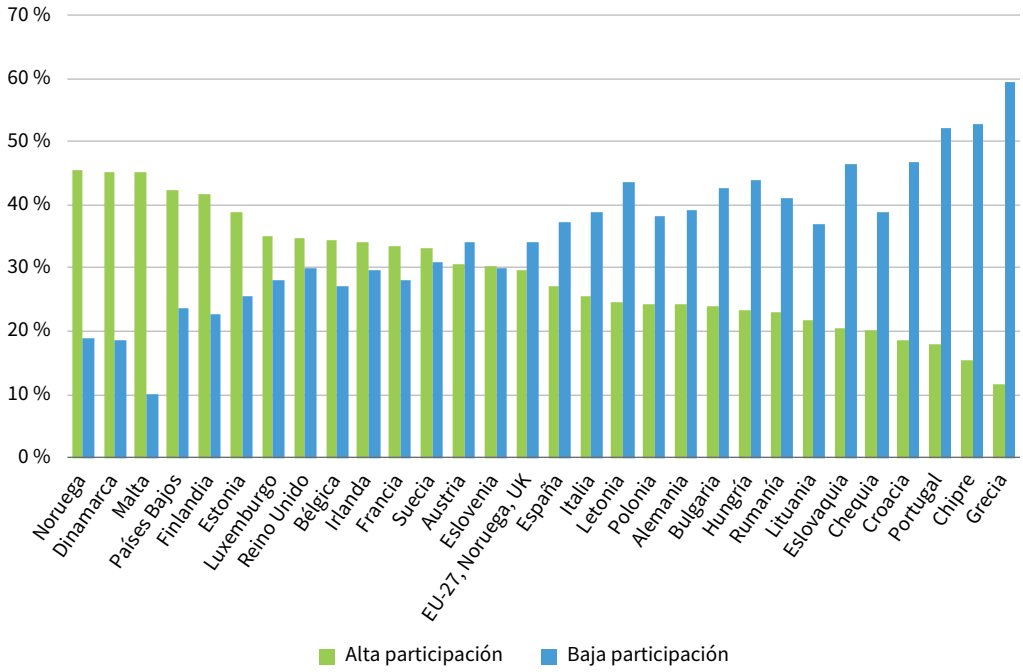
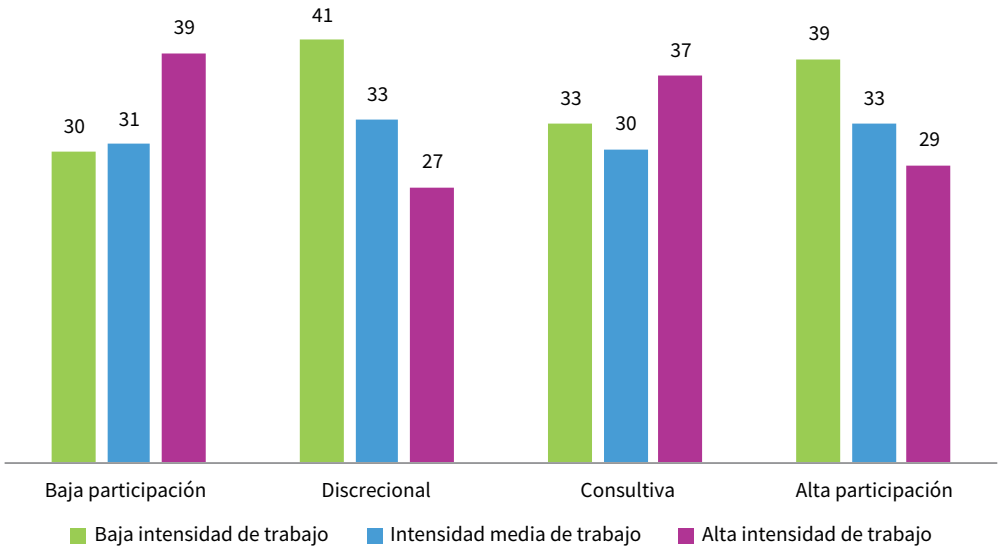


Figura 3: Niveles de intensidad de trabajo notificados por los empleados en cuatro tipos de organización (%)



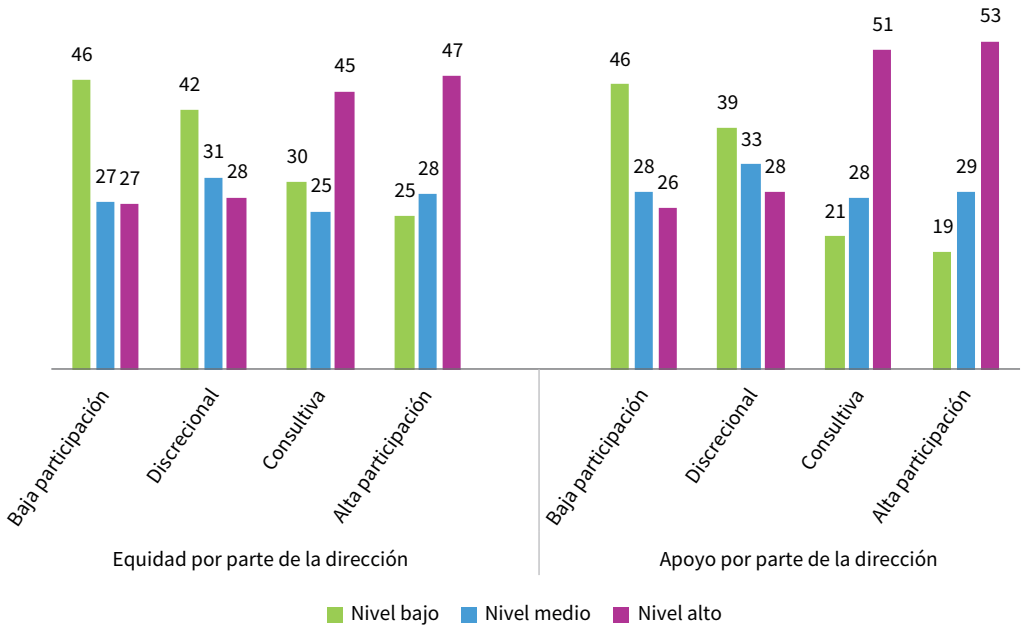
A continuación, el análisis examinó las prácticas de gestión empleadas por cada tipo de organización para fomentar altos niveles de rendimiento. Estas prácticas incluyen el trato de los empleados por parte de los responsables directos, el control del ritmo del trabajo, el papel del trabajo en equipo y la utilización de mecanismos de pago para recompensar las contribuciones individuales. La principal conclusión de este análisis fue que las formas de organización del trabajo consultivas y de alta participación están asociadas a niveles más elevados de equidad organizativa y de apoyo por parte de la dirección, menor control de los empleados por parte de los supervisores y mayor confianza en el trabajo en equipo que las organizaciones discrecionales o de baja participación.

La figura 4 muestra las diferencias entre los tipos de organización del trabajo en relación con dos aspectos del trato de los empleados por parte de la dirección:

- la equidad, basada en preguntas sobre la confianza entre el personal directivo y los empleados, la resolución de conflictos, la distribución del trabajo y el conocimiento de las expectativas de la dirección
- el apoyo, basado en preguntas sobre el respeto, el elogio y el reconocimiento por parte del superior inmediato; la capacidad de este de conseguir que se trabaje en equipo, de ayudar a sacar adelante el trabajo y de ofrecer información de retorno; y si los empleados se sienten apreciados por el trabajo bien hecho

En ambos indicadores, las formas de organización del trabajo con alta participación en la toma de decisiones están asociadas a un mejor trato de los empleados por parte de la dirección que las organizaciones con baja participación, y los empleados de organizaciones con alta participación registran las puntuaciones más altas.

Figura 4: Niveles de equidad y de apoyo por parte de la dirección manifestados por los empleados en cuatro tipos de organización (%)



En tercer lugar, la organización del trabajo puede tener importancia en cuanto al papel que desempeña la representación: el ejercicio de la voz colectiva mediante sindicatos o comités electos. Esto se suma a los recursos de que disponen los empleados, al ofrecer un canal compartido para expresar las preocupaciones del personal. El examen de la presencia de la representación pone de manifiesto que es más probable que los trabajadores de organizaciones con un alto nivel de participación y consulta cuenten con una representación sindical o del comité de empresa y un comité de seguridad y salud. Más de la mitad (56 %) de los empleados de organizaciones con alta participación notificaron la existencia de un sindicato o un comité de empresa, mientras que en el caso de las organizaciones con baja participación, este porcentaje se sitúa por debajo de la mitad (44 %).

En términos generales, en el presente análisis sobresalen las organizaciones con alta participación debido al amplio espectro de características positivas del entorno de trabajo asociadas a ellas: mejores condiciones físicas de trabajo, menor intensidad de trabajo, un clima organizativo más orientado a los empleados, formas de supervisión más solidarias e igualitarias, menor control directo de supervisión del ritmo de trabajo y menor exposición a múltiples formas de control.

Compromiso laboral

Niveles de compromiso laboral del personal

Los defensores de la organización del trabajo con un elevado grado de participación hacen hincapié en sus beneficios a la hora de incrementar la motivación de los empleados, medida en términos de compromiso laboral, a fin de alcanzar altos niveles de rendimiento en el trabajo. El desarrollo de la motivación de los trabajadores es, desde hace mucho tiempo, objeto de preocupación en las empresas, y se han desarrollado numerosas políticas y prácticas para fomentarla.

La EWCS mide el compromiso laboral preguntando a los encuestados en qué medida están de acuerdo con tres afirmaciones:

- Siento que tengo mucha energía cuando trabajo
- Estoy entusiasmado/a con mi trabajo
- El tiempo se me pasa volando cuando estoy trabajando

Según los datos recopilados, en los países estudiados, en conjunto, podría decirse que el 34 % de los empleados presenta un nivel elevado de compromiso, el 40 % un nivel medio de compromiso, y el 26 % un nivel bajo de compromiso.

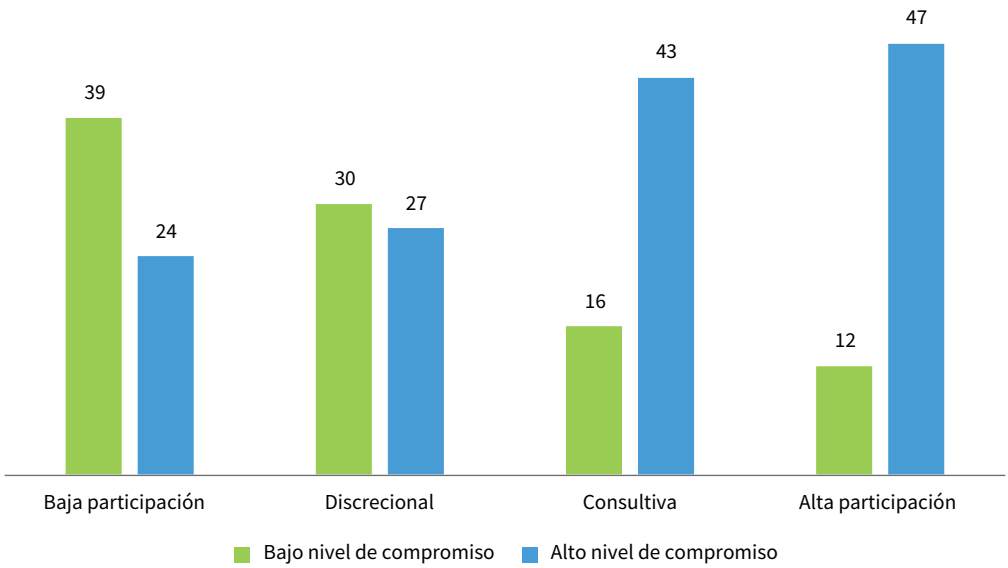
El análisis confirma que un alto grado de compromiso laboral tiene efectos positivos tanto para los empresarios como para los empleados. Los empleados con un elevado grado de compromiso laboral están significativamente menos tiempo ausentes del trabajo, son más propensos a realizar esfuerzos adicionales, prefieren una edad de jubilación más tardía y su grado de bienestar es mejor. La relación con el mayor bienestar personal está especialmente marcada.

¿Una mayor participación de los empleados conlleva un mayor compromiso laboral?

La figura 5 muestra la comparación entre los cuatro tipos de organización en relación con el compromiso laboral: El 47 % de los empleados que trabajan en organizaciones con un elevado grado de participación manifiestan tener un alto grado de compromiso laboral, similar al que se registra en el caso de los empresarios (trabajadores autónomos con empleados) (49 %). El compromiso laboral está extendido también entre los empleados de organizaciones consultivas (43 %), pero solo una cuarta parte de los empleados de organizaciones con baja participación manifiestan sentirse comprometidos a este nivel.

El porcentaje relativamente bajo de trabajadores muy comprometidos que registran las organizaciones discrecionales acentúa los límites de las organizaciones en las que los empleados no participan en las decisiones que van más allá de su tarea inmediata. Esto pone de manifiesto cómo la participación en decisiones organizativas de carácter más general es importante para los empleados, y a menudo se convierten en el canal a través del cual se producen las innovaciones ascendentes.

Figura 5: Niveles de compromiso laboral manifestados por los empleados en cuatro tipos de organización (%)



¿Qué relación hay entre la participación de los empleados y el compromiso laboral? El efecto podría ser directo, en la medida en que la participación en la toma de decisiones es un elemento, en sí, motivador. O podría ser indirecto, derivado de la calidad del entorno de trabajo: el alto grado de participación de los empleados, como hemos visto, está asociado a mejores condiciones laborales y prácticas de gestión del rendimiento.

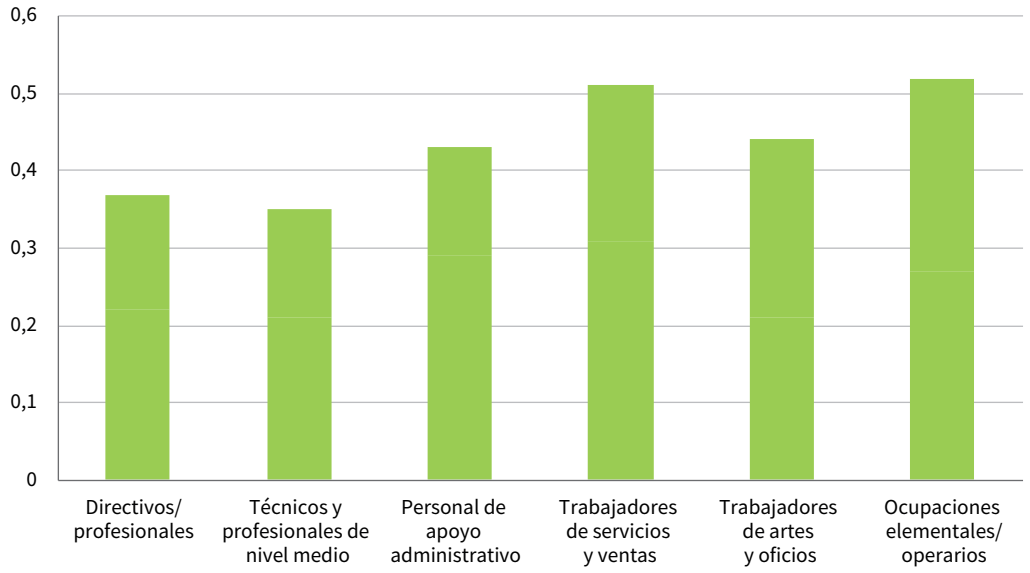
El análisis de los datos ha puesto de manifiesto que el efecto es, en parte, directo, y que el trabajo es más significativo cuando las personas están en situación de influir en las decisiones. Hasta cierto punto, pueden llevar a cabo sus actividades atendiendo a sus propias ideas, y pueden identificarse más fácilmente con decisiones organizativas en las que han tenido la oportunidad de influir.

El efecto positivo de la organización del trabajo en el compromiso laboral también es indirecto. El factor indirecto más influyente es la prevalencia de prácticas de dirección «progresistas». En particular, se llegó a la conclusión de que la percepción de equidad en la dirección es, con diferencia, el elemento más influyente, seguido del apoyo por parte de la dirección. La mejora de las condiciones de trabajo también influye en la mejora del compromiso laboral: una menor intensidad de trabajo y una mayor seguridad del empleo constituyen la mayor contribución a esta diferencia, pero se ha constatado que la presencia de instituciones representativas no reviste importancia.

¿Cuáles son los trabajadores que más se benefician?

Se realizaron más análisis para averiguar si el efecto positivo de la participación de los empleados en el compromiso laboral difiere en función de la profesión de cada persona. Al diferenciar las profesiones utilizando la clasificación CIOU-08, se ha observado que el efecto es mayor en los trabajadores de categorías de profesiones menos cualificadas. Esto queda ilustrado en la figura 6, donde la altura total de cada barra indica la magnitud del efecto en el compromiso laboral de una organización con alta participación en comparación con el de una de baja participación. La participación elevada es el elemento que más influye en las profesiones de servicios y de ventas, así como en los operarios y empleados en ocupaciones elementales. Probablemente, el menor efecto registrado en las profesiones altamente cualificadas sea reflejo del mayor interés intrínseco que tienen en su trabajo, de modo que formar parte de una organización con alta participación puede ser menos relevante en términos de compromiso.

Figura 6: El efecto de la elevada participación en el compromiso laboral por categoría profesional



Desarrollo de competencias

En cuanto al desarrollo de competencias, el objetivo era ver si el grado de participación de los empleados en el lugar de trabajo influye en las oportunidades de las que estos disponen para mantener y mejorar sus capacidades. El desarrollo de competencias se evalúa aquí a través de la cantidad y la calidad de la formación formal facilitada y el alcance del conocimiento adquirido de manera informal a través de actividades laborales.

La formación formal se midió preguntando a los encuestados si habían recibido algún tipo de formación remunerada por el empresario o en el puesto de trabajo durante los doce meses anteriores. Si la respuesta era afirmativa, también se les preguntaba por la duración de la formación y si les había ayudado a mejorar su modo de trabajar.

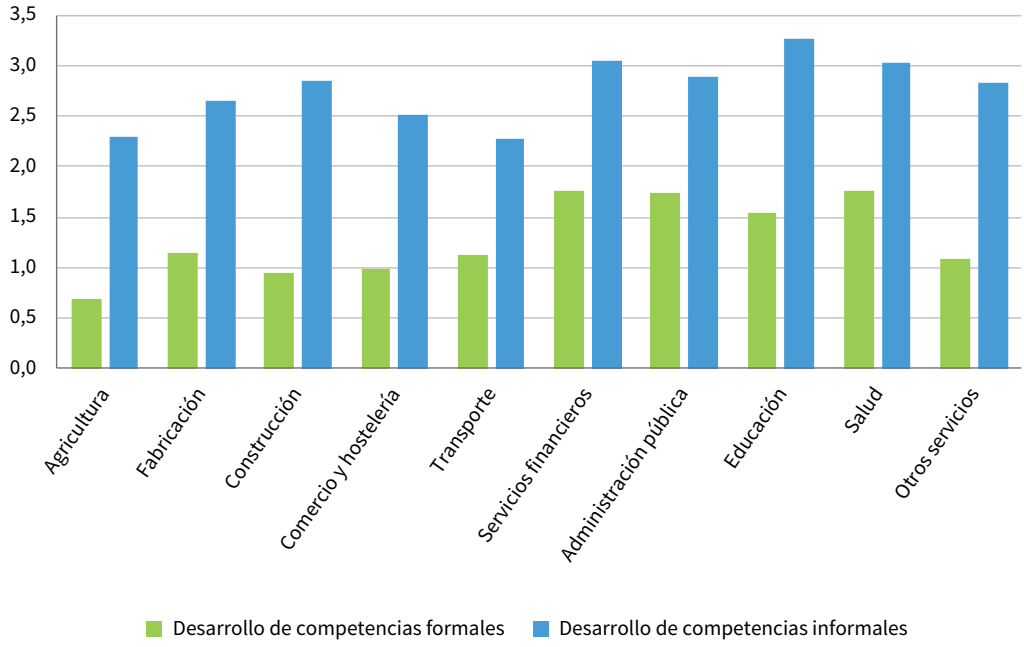
El aprendizaje informal se evaluó preguntando a los encuestados si su puesto de trabajo incluía:

- evaluar la calidad de su trabajo
- resolver problemas imprevistos de forma autónoma
- aprender cosas nuevas
- aplicar sus propias ideas en el trabajo

El análisis confirma que la ocupación es un factor determinante de las oportunidades de las personas para adquirir competencias. El nivel más elevado de acceso a oportunidades de desarrollo de competencias formales e informales corresponde al señalado por los directivos, los profesionales y los técnicos, mientras que el nivel indicado por los trabajadores de ocupaciones básicas, los operadores de máquinas y los trabajadores agrícolas resultó ser el más bajo.

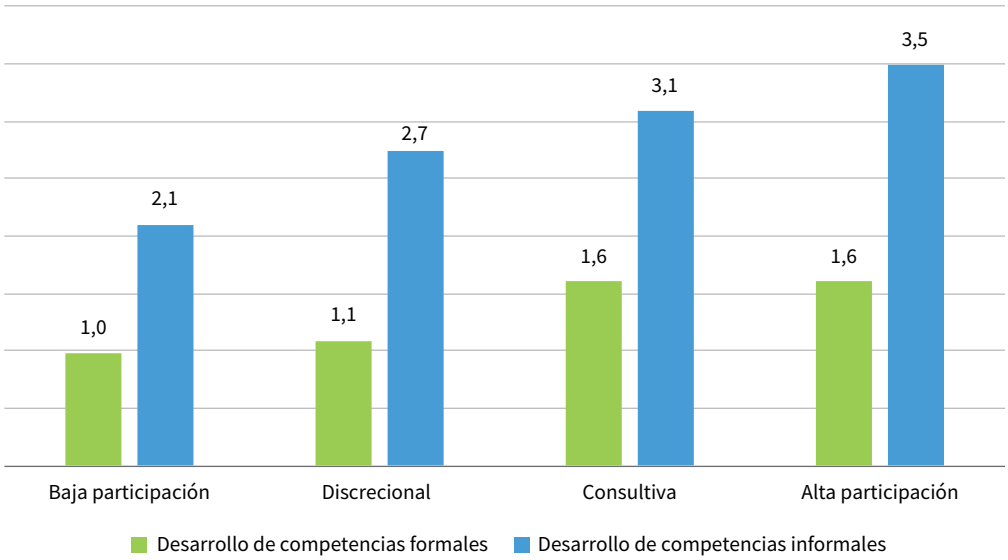
El sector también desempeña un papel importante, como muestra la figura 7. Los empleados de sectores intensivos en conocimientos (por ejemplo, la educación, la sanidad y los servicios financieros) disfrutan de las mejores oportunidades de formación y aprendizaje.

Figura 7: Puntuaciones de los empleados en los índices de desarrollo de competencias formales e informales, por sector



Nota: *Escala 0-4.*

Figura 8: Puntuaciones de los empleados en los índices de desarrollo de competencias formales e informales, por sector



Nota: *Escala 0-4*

Los empleados de grandes organizaciones (más de 250 empleados) obtienen también mejores resultados en los indicadores de desarrollo de competencias que los de las organizaciones más pequeñas. Esto puede ser el reflejo del impacto de un mayor apoyo administrativo, la presencia de órganos de representación, las oportunidades de negociación colectiva y mayores economías de escala en la oferta de formación.

¿Mejora la alta participación de los empleados el desarrollo de las competencias?

Cuando se analiza la relación entre el desarrollo de competencias y la participación de los empleados se aprecia que el primero es mayor en las organizaciones consultivas y de alta participación (figura 8). Sin embargo, los patrones del desarrollo de competencias formales e informales difieren, y las prácticas de alta participación están más asociadas al desarrollo de competencias informales que formales. Las puntuaciones registradas en el desarrollo de competencias informales aumentan de forma sustancial y en proporción lineal al nivel de participación.

Los datos se analizaron más a fondo para conocer mejor las características del lugar de trabajo que fomentan el desarrollo de las competencias. Este análisis puso de manifiesto que, si bien la participación de los empleados afecta al desarrollo de las competencias formales, la presencia de organismos representativos y el mayor tamaño de las empresas resultaron todavía más importantes. Sin embargo, la participación de los empleados resultó ser el elemento que más influye en el desarrollo de competencias informales, incluso teniendo en cuenta otros factores.

¿Influye la participación de los empleados en las diferencias profesionales en cuanto al desarrollo de competencias?

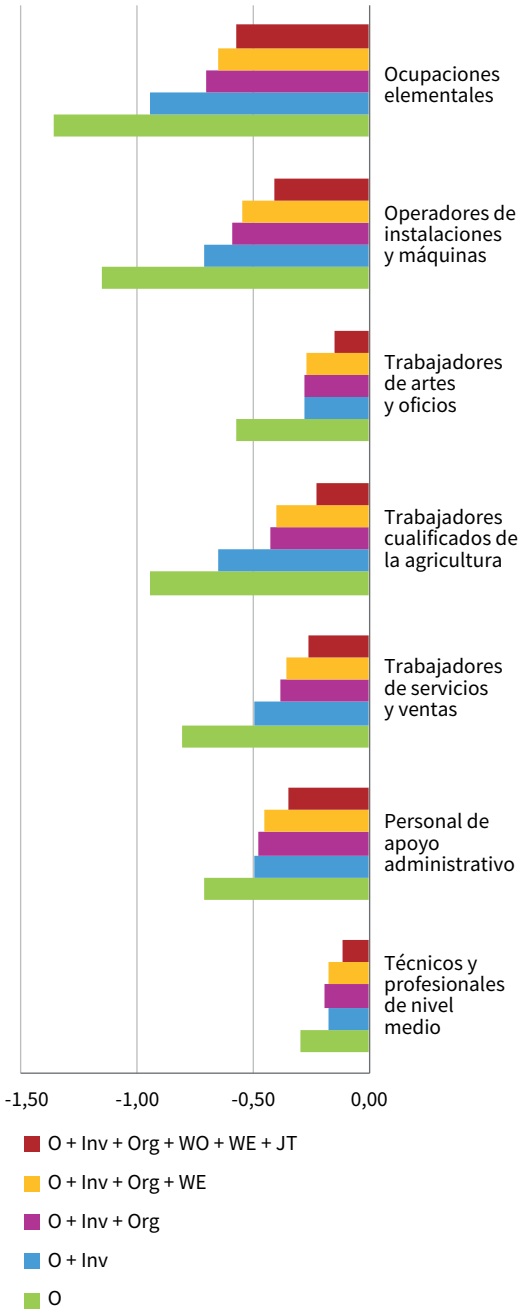
Como ya se ha señalado, los trabajadores que ocupan puestos más altos de la jerarquía profesional se benefician del desarrollo de competencias en mayor medida que los trabajadores que se encuentran en posiciones más bajas de dicha escala. ¿Hasta qué punto pueden explicarse las diferencias entre categorías profesionales en términos de diferencias en la participación de los empleados? La figura 9 ofrece una respuesta a esta pregunta, centrándose en las competencias informales, ya que están más relacionadas con la organización del trabajo que las competencias formales. (No obstante, los resultados obtenidos fueron similares para las competencias formales.) La figura muestra de qué modo las características de la

organización y del trabajo contribuyen a reducir las diferencias en el desarrollo de competencias informales entre la categoría de directivos y profesionales, que sirve como categoría de referencia, y las otras siete categorías profesionales.

- La barra verde representa la diferencia inicial en el desarrollo de competencias entre cada categoría profesional y la de los directivos y los profesionales: la brecha es grande, especialmente para las categorías de ocupaciones poco cualificadas.
- La barra azul muestra la reducción de las disparidades cuando se añade solamente la participación de los empleados. La brecha entre directivos y profesionales y otras categorías es muy clara en el caso de los artesanos, técnicos y operadores de máquinas. Por lo tanto, se puede deducir que el desarrollo de las competencias de los trabajadores en estas categorías mejora cuando se tienen en cuenta sus opiniones en la organización.
- La barra rosa muestra el efecto de añadir factores organizativos, como la representación, las condiciones de trabajo y las prácticas de gestión. Esto conlleva una acusada reducción adicional de las diferencias laborales.
- La barra amarilla muestra el efecto de añadir el compromiso laboral. Esto solo genera una pequeña disminución más de las diferencias en la clase profesional.
- La barra superior (roja) representa los efectos de las características individuales (sexo y edad), el sector y el tamaño de la organización en que trabajan las personas, lo que da lugar a otra importante reducción en la mayoría de los elementos diferenciadores de las clases.

La conclusión que podemos extraer de los análisis es que las diferencias profesionales registradas en el desarrollo tanto de competencias formales como informales están determinadas por una serie de factores, entre los que se incluyen las características organizativas, las características de los trabajadores, el sector y el tamaño de la empresa. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la participación de los empleados contribuye significativamente a reducir dichas diferencias.

Figura 9: Factores que explican las diferencias profesionales en relación con el desarrollo de competencias informales



Notas: *O = categoría profesional; Inv = participación de los empleados; Org = condiciones de trabajo y prácticas de gestión; WE = compromiso laboral; JT = sexo, edad, sector y tamaño de la empresa.*

Indicadores políticos

Los hallazgos del presente resumen de políticas han dado lugar a las siguientes conclusiones, cuyo fin es facilitar información a los responsables de la elaboración de políticas de los ámbitos del crecimiento, la innovación, el empleo y la calidad del empleo.

- **Los empleados de los lugares de trabajo donde la participación de los trabajadores forma parte inherente del diseño del puesto tienen más probabilidades de estar muy comprometidos y de tener acceso a oportunidades de formación y desarrollo de capacidades**. La investigación permite concluir que los empleadores que logran retener a un personal muy comprometido, bien formado y competente pueden tener una ventaja competitiva. El análisis puso de manifiesto que una organización del trabajo con alta participación está asociada a entornos de trabajo solidarios e igualitarios con buenas condiciones laborales que fomentan el compromiso laboral.

  También es más probable que los entornos de trabajo participativos ofrezcan a los empleados oportunidades de formación y desarrollo de competencias. A pesar de que la formación proporcionada por el sistema educativo nacional constituye la base, el desarrollo de competencias tiene que ser continuo, para que los trabajadores puedan adaptarse a las necesidades específicas del lugar de trabajo y sean competentes en materia de nuevas tecnologías en un momento de rápido cambio tecnológico e innovación. Esto resulta esencial para el buen funcionamiento de las empresas. Cabe destacar que, según la Encuesta europea de empresas (ECS) 2019 de Eurofound, la mayoría de los directivos (94 %) que ofrecen formación a su personal declararon que con ello perseguían principalmente actualizar las competencias actuales.

- **Las políticas de los empleadores que favorecen el bienestar de los empleados y las que redundan en beneficio de la capacidad productiva de la organización no son necesariamente excluyentes**. Por el contrario, en lo que respecta a las cuestiones examinadas, estas políticas parecen beneficiarse mutuamente. Una organización del trabajo más favorable al bienestar de los empleados, que delega considerablemente la toma de decisiones en los empleados, está asociada a una mejora del rendimiento organizativo. El análisis de los datos más recientes, de la ECS 2019, pone de manifiesto que los empleadores se benefician de la mayor capacidad de los empleados para hacer frente a los problemas laborales a través del aprendizaje. Además, la mayoría de los directivos que participaron en la encuesta señalaron que, en su opinión, involucrar a los empleados en los cambios de organización del trabajo otorga a su empresa una ventaja competitiva.

- **Los órganos de representación de los trabajadores (como los sindicatos, los comités de empresa y los comités de salud y seguridad) desempeñan un papel importante en el desarrollo de competencias formales e informales**. Las oportunidades de consulta, negociación e interacción diaria con la dirección en relación con cuestiones relativas al desarrollo de competencias permiten adecuar las aspiraciones de desarrollo personal y profesional de los empleados a las necesidades organizativas. En los entornos de trabajo que favorecen la alta participación de los empleados, resulta más probable que estos cuenten con una representación que defienda, apoye y fomente iniciativas de formación mutuamente beneficiosas. El informe de la Comisión Europea sobre la evolución social y del empleo en Europa de 2019, que sugiere que la presencia de estructuras de representación de los trabajadores está asociada a más oportunidades de formación, especialmente en el caso de empleos poco cualificados, arroja una conclusión similar: «los trabajadores con alguna forma de representación tienen un 66 % más de probabilidades de recibir una formación remunerada» (p. 28).
- **Una organización del trabajo con alta participación puede favorecer, en particular, a los trabajadores de empleos menos cualificados**. Las políticas y prácticas del lugar de trabajo atienden con menor frecuencia a esta categoría de empleos, haciendo que no se despliegue el potencial de estos empleados, en su perjuicio y también en el de la organización. Las pruebas aportadas por este estudio sugieren que la introducción de prácticas de trabajo de alta participación puede aumentar el compromiso laboral de los trabajadores menos cualificados y que reduce además las desigualdades que se registran entre profesiones en relación con la adquisición de competencias en las organizaciones. Este hallazgo resulta particularmente importante, ya que las organizaciones experimentan cambios en las necesidades de competencias por factores externos o internos relacionados con cambios en los servicios, la producción o los modelos de negocio. Cabe destacar que una gran parte de los directivos (40 %) señalan que los cambios de competencias tienen lugar con rapidez, según la ECS 2019.

Estas conclusiones ofrecen argumentos firmes para llevar a cabo actuaciones a todos los niveles: la empresa, el sector, el ámbito nacional y de la UE, a fin de que los lugares de trabajo adopten formas de organización del trabajo con un alto grado de participación. El cambio tecnológico, la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono y la recuperación posterior a la COVID-19 ofrecen una oportunidad para hacer realidad el cambio.

Además, no sería una medida revolucionaria: el análisis ha mostrado que el 65 % de los empleados ya participan, en cierta medida, en la toma de decisiones en el lugar de trabajo. Las nuevas políticas deben aspirar a mejorar las prácticas existentes para ampliar las formas de participación.

Las empresas y los trabajadores están en la mejor situación para lograr mejorar la participación de los empleados; más adelante figuran sugerencias sobre cómo podrían proceder.

- Para conseguir disponer de una organización con alta participación puede implementarse una amplia serie de prácticas, que pueden variar de un sector a otro. No existe un modo perfecto de crear un paquete ideal de prácticas y aplicarlas; es necesario tener en cuenta las características específicas de las empresas y los sectores.
- A fin de desarrollar planes de mejora de la participación que sean efectivos y sostenibles, es importante crear redes entre empresas del mismo sector y, más concretamente, entre gestores de recursos humanos. Para ello, pueden celebrarse eventos relacionados con el conocimiento, por ejemplo, y otros foros de intercambio de experiencias y buenas prácticas, organizados por los empleadores y las organizaciones sectoriales pertinentes. Si bien los encargados de recursos humanos pueden adquirir experiencia al participar en reuniones intersectoriales, el valor añadido real se adquiere a través de redes y actos sectoriales, con la participación de expertos. Los encargados que operan en el mismo sector pueden obtener enfoques e ideas factibles que resultan mucho más eficaces que la lectura de consejos generales.
- Las organizaciones patronales, las organizaciones sectoriales, las agencias de desarrollo o los departamentos pertinentes de las autoridades regionales y

locales se encuentran en una buena posición para convertirse en el núcleo y centro de operaciones organizativas para conectar a las organizaciones a escala nacional. Este apoyo es especialmente importante para las pequeñas empresas, que probablemente necesiten asistencia para introducir cambios organizativos. Los beneficios, a más largo plazo, de la introducción de cambios organizativos pueden no ser visibles para los directivos, en particular de las pequeñas empresas, y pueden considerarse costosos (por ejemplo, la inversión de tiempo por parte de los directivos para implicarse con los trabajadores). Por lo tanto, comprender el efecto transformador de la aplicación de paquetes clave de prácticas laborales resultaría muy beneficioso para estas empresas.

- Mientras que los comités de empresa y los sindicatos se preocupan por garantizar que se tengan en consideración las opiniones de los empleados, se podrían estudiar planes de cambio y desarrollarse de la forma más eficaz mediante procesos de consulta y estructuras de diálogo social. Utilizando el diálogo social sectorial y en el lugar de trabajo, y en función de las tradiciones de las relaciones laborales de cada país, los empresarios y los sindicatos podrían optar por debatir, consultar o llegar a acuerdos sobre estas cuestiones. La acción conjunta de los interlocutores sociales debe abordar estos retos y preparar lugares de trabajo y trabajadores para el futuro.

Su potencial beneficio económico y social hace que la optimización de la organización del trabajo sea una cuestión que también debería generar actuaciones a escala de los Estados miembros y de la UE, como se expone a continuación.

- Los organismos de apoyo a las empresas de ámbito nacional y regional podrían ofrecer ayuda a las pequeñas y medianas empresas para que estas desarrollen prácticas de gestión centradas en la organización del trabajo, por ejemplo, a través de subvenciones a la excelencia operativa.
- La política de fomento del crecimiento y la innovación de la UE se centra en la inversión financiera y el desarrollo de las competencias. Este último persigue dar respuesta a la persistente inadecuación de las competencias, por un lado, y mejorar la empleabilidad de los trabajadores poco cualificados en una economía basada en el conocimiento, por otro. Si bien se confiere acertadamente una alta prioridad a estos elementos, la política debe ampliarse y conectarse a fin de que la UE trabaje con otras partes interesadas (agencias nacionales de innovación, interlocutores sociales y autoridades nacionales, empresas y su personal) para efectuar avances reales con el fin de alcanzar los ambiciosos planes para el futuro de la economía, así como lograr una sociedad más equitativa desde el punto de vista social. El mundo cambiante del trabajo (reflejado en el concepto «Trabajo 4.0») comprende la mejora de las competencias digitales, el trabajo en equipos multidisciplinares, la resolución de problemas y la capacidad de adaptación; estos no pueden lograrse con sistemas de mando y control de la toma de decisiones.
- Las pruebas presentadas aquí constituyen un argumento para incluir una organización del trabajo favorable a la innovación junto con el desarrollo de competencias. Mantener y ampliar el apoyo a las agencias nacionales de innovación a través del nuevo programa Horizonte Europa en materia de investigación e innovación facilitaría la adopción de prácticas organizativas innovadoras a escala nacional, garantizando al mismo tiempo un enfoque sectorial. La industria europea puede liderar la aplicación de formas de organización del trabajo que promuevan la participación y el compromiso de los empleados. La nueva estrategia industrial europea podría servir de guía para el desarrollo de la industria y ha hecho acertadamente hincapié en la importancia del aprendizaje permanente, la mejora de las capacidades y el reciclaje profesional.
- Sin embargo, la estrategia industrial de la UE no aborda los beneficios potenciales de los cambios en las estructuras organizativas de la industria. Las futuras iniciativas diseñadas para mejorar el rendimiento de la industria de la UE deben tener en cuenta el impacto positivo adicional en el rendimiento organizativo del fomento de una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones en el lugar de trabajo. Los documentos políticos europeos sobre la Agenda de Capacidades para Europa podrían hacer más visible el papel de los lugares de trabajo y las oportunidades de aprendizaje informal que pueden ofrecer.

El Plan general de cooperación sectorial sobre capacidades proporciona el tipo de marco necesario para fomentar y aplicar, de forma general, prácticas laborales de alta participación. Cualquier revisión de esta iniciativa y cualquier iniciativa futura similar deben tener en cuenta los argumentos sustentados por el presente resumen de políticas.

- Por último, el diálogo social sectorial europeo podría constituir una plataforma ideal para llamar la atención de los interlocutores sociales nacionales sobre las prácticas y los sistemas de trabajo con un elevado nivel de participación más eficaces tanto para los empleados como para las organizaciones. Dado que su mandato es sectorial por definición, las prácticas organizativas sectoriales específicas que fomentan la participación de los trabajadores podrían tener un impacto significativo.

La participación de los empleados no comporta solo ventajas económicas. Los lugares de trabajo más democráticos ofrecen mejores condiciones laborales y prácticas de gestión centradas en las personas; también contribuyen a reducir las desigualdades profesionales. La extensión de la organización con alta participación a todos los sectores y lugares de trabajo podría representar un paso importante hacia la consecución de una mejor calidad del empleo y unas condiciones de trabajo justas para todos.

Y, si bien mejorar la calidad del empleo es en sí mismo un objetivo de la UE, también es clave para la sostenibilidad del trabajo a lo largo de la vida y para la recuperación en el período posterior a la COVID-19. A medida que las empresas y las organizaciones se adaptan a las nuevas circunstancias, ahora es el momento de adaptar la organización del trabajo en beneficio de la salud y el bienestar y el desarrollo de una mano de obra cualificada y comprometida que contribuya a la innovación.

Recursos

Todas las publicaciones de Eurofound están disponibles en www.eurofound.europa.eu

Eurofound sobre la «Organización del trabajo», http://eurofound.link/workorganisation

Consejo de la Unión Europea (2020), *Conclusiones del Consejo sobre la mejora del bienestar en el trabajo*, 8688/20, Bruselas.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation* [«Organización del trabajo e innovación»], Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2015), *Tercera Encuesta europea de empresas - Informe de síntesis: Workplace practices – Patterns, performance and well-being* [*Tercera Encuesta europea de empresas - Informe de síntesis: Prácticas en el lugar de trabajo - Pautas, rendimiento y bienestar*], Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2017a), *Cambios innovadores en las empresas europeas*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2017b), *Sexta Encuesta europea sobre condiciones de trabajo - Informe general*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2018), *The role of motivation for sustainable work* [«El papel de la motivación para el trabajo sostenible»], documento de trabajo, Dublín.

Eurofound (2020), *Employee involvement, work engagement and skill development* [«Participación de los empleados, compromiso laboral y desarrollo de competencias»], documento de trabajo, Dublín.

Eurofound (próxima publicación), *European Company Survey 2019: Overview report* [«Encuesta europea de empresas 2019: Informe general»], Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Comisión Europea (2019), *Employment and social developments in Europe: Sustainable growth for all: Choices for the future of Social Europe: Annual review 2019* [«Evolución social y del empleo en Europa: crecimiento sostenible para todos: Opciones para el futuro de la Europa Social: estudio anual 2019»], Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Comisión Europea (2020a), *Una nueva agenda de capacidades para Europa: Trabajar juntos para reforzar el capital humano, la empleabilidad y la competitividad*, COM(2016) 381 final, Bruselas.

Comisión Europea (2020b), *Una Europa social fuerte para unas transiciones justas*, COM(2020) 14 final, Bruselas.

Ponerse en contacto con la Unión Europea

En persona

En la Unión Europea existen cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección de su centro más próximo en: http://europa.eu/contact

Por teléfono o por correo electrónico

Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar respuestas a sus preguntas sobre la Unión Europea.

– a través de una llamada gratuita: 00 800 6 7 8 9 10 11 (puede que algunos operadores le cobren por estas llamadas),

– al siguiente número estándar: +32 22999696

– por correo electrónico a: http://europa.eu/contact

Buscar información sobre la Unión Europea

En línea

Puede encontrar información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la Unión en el sitio web Europa: http://europa.eu

Publicaciones de la Unión Europea

Puede descargar o solicitar publicaciones gratuitas y de pago de la Unión Europea en EU Bookshop: http://publications.europa.eu/eubookshop. Si desea obtener varios ejemplares de las publicaciones gratuitas, póngase en contacto con Europe Direct o su centro de información local (véase http://europa.eu/contact).

Derecho de la Unión y documentos conexos

Para acceder a la información jurídica de la UE, incluida toda la legislación de la UE desde 1951 en todas las versiones lingüísticas oficiales, consulte EUR-Lex en: http://eur-lex.europa.eu

Datos abiertos de la Unión Europea

El portal de datos abiertos de la Unión Europea (http://data.europa.eu/euodp/es) permite acceder a conjuntos de datos de la Unión. Los datos pueden descargarse y reutilizarse de forma gratuita, tanto para fines comerciales como no comerciales.

¿Cómo logran las organizaciones sacar el máximo partido de sus empleados? Los estudios sobre la gestión de los recursos humanos han concluido que una práctica clave es la participación de los empleados: dejar que estos tomen decisiones sobre su propio trabajo y contribuyan a la toma de decisiones en materia de organización. Un alto grado de participación de los trabajadores genera entornos de trabajo muy motivadores que favorecen el desarrollo de competencias. Este es el tipo de entorno de trabajo que las organizaciones necesitan para satisfacer las demandas de innovación y capacidad de adaptación al cambio tecnológico en una economía basada en el conocimiento.

El presente resumen de políticas analiza las pruebas que sostienen que los lugares de trabajo donde los empleados cuentan con un elevado nivel de participación logran mejores resultados en términos del desarrollo de la capacidad de los trabajadores para lograr un elevado rendimiento que los lugares de trabajo con un bajo nivel de participación. Analiza la influencia de la organización del trabajo en dos factores que contribuyen al rendimiento: el compromiso laboral y el desarrollo de competencias.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es ofrecer conocimientos en el ámbito de las políticas sociales y de empleo y trabajo de conformidad con el Reglamento (UE) 2019/127.

TJ-AR-20-003-ES-N

Oficina de Publicaciones de la Unión Europea

EF/19/006/ES

ISBN 978-92-897-2083-0
ISSN 2599-817X
doi:10.2806/697286