

*Revista Internacional y Comparada de*

**RELACIONES  
LABORALES Y  
DERECHO  
DEL EMPLEO**

*Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*

*Directores Científicos*

Arturo Bronstein (*Argentina*), Martín Carillo (*Perú*), Lance Compa (*Estados Unidos*), Luis Enrique De la Villa Gil (*España*), Jordi García Viña (*España*), Adrián Goldin (*Argentina*), Ana Virginia Gomes (*Brasil*), Julio Armando Grisolia (*Argentina*), Oscar Hernández (*Venezuela*), María Patricia Kurczyn Villalobos (*México*), Antonio Ojeda Avilés (*España*), Barbara Palli (*Francia*), Roberto Pedersini (*Italia*), Rosa Quesada Segura (*España*), Juan Raso Delgue (*Uruguay*), Carlos Reynoso Castillo (*México*), Raúl G. Saco Barrios (*Perú*), Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*), Malcolm Sargeant (*Reino Unido*), Michele Tiraboschi (*Italia*), Anil Verma (*Canadá*), Marly Weiss (*Estados Unidos*), Marcin Wujczyk (*Polonia*).

*Comité de Gestión Editorial*

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)  
Michele Tiraboschi (*Italia*)

*Comité de Redacción*

Graciela Cristina Del Valle Antacli (*Argentina*), Ricardo Barona Betancourt (*Colombia*), María Alejandra Chacon Ospina (*Colombia*), Paulina Galicia (*México*), Helga Hejny (*Reino Unido*), Noemi Monroy (*Argentina*), Juan Pablo Mugnolo (*Argentina*), Martina Ori (*Italia*), Eleonora Peliza (*Argentina*), Salvador Perán Quesada (*España*), Alma Elena Rueda (*México*), Lavinia Serrani (*Italia*), Esperanza Macarena Sierra Benítez (*España*), Carmen Solís Prieto (*España*), Francesca Sperotti (*Italia*), Marcela Vigna (*Uruguay*).

*Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista*

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)

*Redactor Responsable de la Gestión Digital*

Tomaso Tiraboschi (*ADAPT Technologies*)

## L'intelligenza collaborativa, por Marco Minghetti\* *Una reseña\*\**

---

Un libro que se lee de una sentada (*L'intelligenza collaborativa*, Marco Minghetti). Una mina de información, sugerencias y propuestas que no pueden ser confiadas únicamente a la "buena voluntad" de la clase dirigente de las empresas italianas. A los muchos administradores y gerentes de la dirección del personal todavía confundidos – para usar la feliz imagen propuesta por el Autor – por la revolución copernicana que está en marcha, pero sin duda muy conscientes de la urgencia de abandonar los viejos modelos administrativos y de organización heredados del *scientific management*. En el país del codiciado “trabajo fijo”, de las “estabilizaciones *ope legis*” y de “san Precario”, la lectura del buen volumen de Marco Minghetti sería lo primero que debería recomendarse a los responsables políticos que, a todos los niveles, incluidos a los sindicales, bloquean la acción de las empresas comprimiendo en un conservadurismo nocivo, ahora más que en el pasado, el dinamismo íntimo y las perspectivas de crecimiento. Y luego también a los muchos jóvenes, desalentados por el pésimo funcionamiento de nuestro mercado de trabajo. Un ejército de practicantes, trabajadores a proyecto, atípicos y temporales colocados al margen de las trayectorias profesionales en las empresas y que en cambio bien podrían representar la linfa vital para reanimar, en términos de innovación y conocimiento, un sistema productivo como el italiano en fase de un evidente descenso. La lectura de las páginas de Minghetti representa, para todos ellos, un saludable cambio de perspectiva que ayudaría a comprender la inutilidad de un debate

---

\* Este artículo es la reseña al volumen Marco Minghetti, *L'intelligenza collaborativa*, Egea, 2013.

\*\* Traducción del italiano al español realizada por Alma Elena Rueda Rodríguez.

político y sindical que por demasiado tiempo se ha centrado en la controversia estéril «estabilidad vs la flexibilidad», donde por flexibilidad se entiende, por la mayoría, un equivalente nominalista de la precariedad. Porque el mundo del trabajo ha cambiado hasta el punto – y cambiará aún más en los próximos años – de poner definitivamente en discusión los modelos tradicionales de organización del trabajo centrados en los conceptos de jerarquía, poder y control, y con éstos, el paradigma normativo de subordinación, situado en la base de los procesos legales y contractuales de reglamentación de las relaciones de trabajo.

Bienvenida sea, por lo tanto, la teorización de un nuevo modo de «hacer empresa» y, en consecuencia, de trabajar. Bienvenida sea también la imagen de la *social organization* y, con ella, la idea de un modelo de organización del trabajo que permita a un gran número de personas colaborar colectivamente a la valorización de las reservas individuales de competencia, talento, creatividad y energía. Sin embargo, esto no será posible hasta cuando el Legislador, y antes el sistema de relaciones de trabajo italiano, no sabrán superar los viejos sistemas de calificación y clasificación del personal y con ello las declaratorias contractuales que, hoy más que en el pasado, representan jaulas que comprimen la contribución individual y la creatividad de cada individuo en los procesos de producción y el intercambio de bienes o servicios. Las reglas de trabajo todavía no comprenden la dimensión global y la irreversibilidad de las transformaciones que estamos viviendo. No es sólo la centralidad del consumidor, de la que ninguna empresa tiene más el monopolio, a hacer inadecuados los esquemas contractuales rígidos. Y no es sólo la innovación tecnológica continua que convierte rápidamente en obsoletas a las instalaciones, a los centros de producción y a las competencias de los trabajadores. Producciones siempre más precisas, con el uso de tecnologías cuya introducción implica una continua actualización de los trabajadores y el cuidado de numerosas variables, que requieren el desarrollo de nuevas y sofisticadas habilidades, responsabilidades y actitudes profesionales incluso en las funciones de los obreros y la aparición de una inteligencia colaborativa a proyección "colectiva" que sola puede interpretar y gestionar la complejidad del post-moderno.

La empresa 2.0 necesita de competencias profesionales, actitudes mentales y sensibilidades relacionales que, más aún que por el marco legal, son frenados por nuestro sistema actual de educación y de formación, que no prepara a los jóvenes a desarrollar de modo creativo (pero con método y disciplina) las actitudes que pueden tener

naturalmente por una mayor familiarización con las nuevas tecnologías y las redes sociales. Ciertamente es que las nuevas tecnologías están aumentando y sin minimizar la importancia de las personas y, por tanto, su capacidad comunicativa y de relación con sus compañeros, clientes y proveedores.

Todo este cambio crea condiciones de singularidad en las empresas y, algo que no ha sucedido todavía en Italia, en las pertinentes estructuras reglamentarias. Los procesos de producción determinan, gradualmente, ciclos de producción independientes, con características siempre diversas por naturaleza y duración del tratamiento, tiempo de ejecución, calidad y habilidades de las personas que participan. Aumenta la importancia estratégica de las personas en el gobierno y en la implementación de los procesos de producción que tienen corta o cortísima duración. Que imponen, para cada componente de la empresa, una continua adaptación y actualización profesional, relacional e incluso cultural.

Los cambios de la época en la que estamos viviendo ya no pueden ser gobernados a través de los cánones tradicionales del derecho del trabajo de matriz fordista y estatutaria, con relaciones estáticas y de rígida subordinación jerárquica dentro de una empresa organizada en línea vertical. El aumento de la importancia de las habilidades, de las actitudes y de las motivaciones de las personas cambia los modelos de organización y gestión de los recursos humanos. El valor y la calidad del trabajo dependen, en creciente medida, de las competencias y de la autonomía de cada colaborador, más que de una estricta estructura regulatoria, predeterminada por las leyes y los contratos colectivos de trabajo nacionales, que enjaula y comprime el dinamismo del mundo de trabajo que cambia incesantemente. Hay que decir que las proyecciones para el 2020 predicen para Italia – la Italia Meridional e Insular en particular – una situación de gran dificultad, en el contexto internacional, con respecto a las tendencias demográficas, de empleo y de crecimiento. Se espera una carencia fuerte de competencias elevadas e intermedias vinculadas a nuevos trabajos, agravada por un persistente desajuste entre la oferta formativa y los requerimientos de las empresas. El equilibrio ya precario del mercado laboral y del sistema de seguridad social serán, en medida creciente, cuestionados debido al envejecimiento de la población y a los desequilibrios territoriales que producirán, también en los próximos años, un aumento de la presión migratoria y una progresiva urbanización. Si no se introducen correctivos, no tanto y no sólo a nivel legislativo, sino también cambiando los modelos de organización y de gestión de la empresa,

cierto que no vamos a detener la historia y el desarrollo de la economía a nivel global, pero ciertamente seremos los únicos responsables de la progresiva decadencia de nuestro País.

Particularmente útiles, en esta perspectiva, resultan ser las líneas de acción propuestas por Marco Minghetti, que invitan a los administradores y directores del personal a un acto de coraje: aquello de perder definitivamente el control de la propia organización, pero sabiendo conservar, de la misma, la guía.

Michele Tiraboschi\*\*\*

---

\*\*\* Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad de Módena y Reggio Emilia (Italia).



# Red Internacional de ADAPT



**ADAPT** es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el Centro de Estudios Marco Biagi, ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a [redaccion@adaptinternacional.it](mailto:redaccion@adaptinternacional.it)



**ADAPT**Internacional.it

*Construyendo juntos el futuro del trabajo*