

Derecho y Sociedad

Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
de la Universidad Monteávila

No. 20 - 2023

Jornadas de Derecho Laboral



Universidad Monteávila

Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
de la Universidad Monteávila

Derecho y Sociedad 20



Universidad
Monteávila

Noviembre 2023

© Derecho y Sociedad. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Monteávila

Reservados todos los derechos

Derecho y Sociedad No. 20-2023 | Noviembre 2023

Los trabajos son parte de las Jornadas “Relaciones de trabajo hoy: un análisis pluridimensional”. Celebradas en la Universidad Monteávila entre el 16 y el 18 de noviembre de 2022.

Depósito Legal: MI2021000541

ISSN-L: 1317-2778

ISSN: 1317-2778 (Impresa)

ISSN: 2790-380X (En línea)

Caracas, Venezuela

RIF Universidad Monteávila: J-30647247-9

Derecho y Sociedad es una Revista de publicación bianual

Derecho y Sociedad es una publicación de carácter científico, arbitrada, indexada, de frecuencia bianual, dedicada al estudio y difusión del Derecho, que cuenta con una versión de acceso gratuito en la página web de *Derecho y Sociedad* (www.derysoc.com), y con una edición impresa de tapa blanda, la cual es distribuida a través de imprentas de formato *on demand* y librerías jurídicas especializadas.

Derecho y Sociedad es una revista jurídica de convocatoria abierta en la que durante la convocatoria los distintos profesores, estudiantes, investigadores y profesionales dedicados al estudio del Derecho y otras Ciencias Sociales envían sus trabajos al Consejo Editorial para que ésta realice el proceso de arbitraje doble ciego por pares de dichos trabajos. Es un proyecto sin fines de lucro, lo que significa que los autores publican sus artículos de forma gratuita.

Las Autoridades de la Universidad Monteávila, el Consejo Editorial y el Consejo Asesor de *Derecho y Sociedad*, su Dirección y Consejo Editorial, no se hacen responsables del contenido de los artículos, ni de las opiniones expresadas por sus autores, ya que las opiniones e ideas aquí expresadas pertenecen exclusivamente a ellos.

DERECHO Y SOCIEDAD

**REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS
Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**

Final Ave. Buen Pastor, Boleíta Norte, Caracas, Venezuela
derechoysociedad@uma.edu.ve

Teléfonos: (+58 212) 232.5255 / 232.5142 - Fax: (+58 212) 232.5623 Web:
www.uma.edu.ve / www.derysoc.com

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD
MONTEÁVILA**

Eugenio Hernández-Bretón
Decano

Diana Trías Bertorelli
Directora de la Escuela de Derecho

Eucaris Meza de Valdivieso
Coordinadora Académica

CONSEJO EDITORIAL DE DERECHO Y SOCIEDAD

Carlos García Soto
Director

Andrea Salima Cifuentes
Subdirector del Blog

Rodrigo Farías Díaz
Subdirector de Revista

Fernando Sanquínico Pittevil
Asesor del Consejo Editorial

CONSEJO ASESOR DE DERECHO Y SOCIEDAD

Guillermo Tell Aveledo
María Bernardoni de Govea
Marcos Carrillo
Jesús María Casal
María Alejandra Correa
Résmil Chacón
Rafael J. Chavero G.
Faustino Flamarique
José Ignacio Hernández G.

Pedro Jedlicka
Rogelio Pérez Perdomo
Gonzalo Pérez Salazar
Pedro A. Rengel N.
Alejandro Silva Ortiz
Diana Trías Bertorelli
Daniela Urosa Maggi
Vicente Villavicencio Mendoza
Carlos Weffe

Colaboran en este número

Mario E. Ackerman
Humberto José Angrisano Silva
María Bernardoni de Govea
César Augusto Carballo Mena
María Dina De Freitas Andrade
Eloína Pérez Di Giacomo
Luis Eduardo Díaz
Alejandro Disilvestro Carli
Héctor Armando Jaime Martínez

Thomas Pérez Gruber
Luigi Pisella
Tiziana Polesel
Paúl Rosillón Ruiz
Roberto Ruiz Tovar
José Elías Torres
Alfonso Valbuena C.
Luis Manuel Zavala
Carmen Zuleta de Merchán

Índice

Nota Editorial	i
Carlos García Soto	
Presentación	iii
María Bernardoni de Govea	
Palabras del Rector de la Universidad Monteávila	vii
Guillermo Fariñas Contreras	
Palabras del Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Monteávila	xi
Eugenio Hernández-Bretón	
Bloque A: El diálogo social como instrumento de entendimiento y equilibrio	13
Informe de la Relatoría del Bloque A: El diálogo social como instrumento de entendimiento y equilibrio	15
Thomas Pérez Gruber	
Pertinencia del diálogo social	25
María Bernardoni de Govea	
Transcripción del debate entre los representantes de las organizaciones de empleadores y de trabajadores	49
Moderador: Roberto Ruiz Tovar. Panelistas: José Elías Torres, Eloína Pérez Di Giacomo, Luis Manuel Zavala, Luigi Pisella, Tiziana Polesel y Alejandro Disilvestro Carli	
Bloque B: Trabajo, empresa y tecnología: ventajas, riesgos y protección social	75

Informe de la Relatoría del Bloque B: Trabajo, empresa y tecnología: ventajas, riesgos y protección social	77
María Dina De Freitas Andrade	
Trabajo, ocio y libertad en tiempos de trabajo remoto	91
Mario E. Ackerman	
Empresas digitales y prueba del vínculo laboral	107
César Augusto Carballo Mena	
La transformación digital y la organización emergente	133
Paúl Rosillón Ruiz	
Los tipos de protección social en el teletrabajo	151
Luis Eduardo Díaz	
La ordenación del tiempo de trabajo en la era digital	173
Héctor Armando Jaime Martínez	
La inteligencia artificial y los derechos fundamentales de los trabajadores	189
Alfonso Valbuena C.	
Bloque C: Jurisprudencia laboral y vigencia del derecho del trabajo	201
Procedimiento único virtual. Una propuesta para una justicia digital	203
Carmen Zuleta de Merchán y Humberto José Angrisano Silva	
Normas Editoriales de Derecho y Sociedad	219

La transformación digital y la organización emergente

Paúl Rosillón Ruiz*

pp. 133-150

Sumario

I. Introducción | II. Impacto de la transformación digital en la economía | III. Impacto de la transformación digital en las organizaciones | IV. Impacto de la transformación digital en las prácticas gerenciales | V. Impacto de la transformación digital en las relaciones laborales | VI. La transformación digital y su impacto en el liderazgo | VII. De la línea de ensamblaje y el “fordismo” a las nuevas estructuras “reádarquicas” | VIII. El diálogo social frente a la transformación digital y la organización emergente | IX. Los retos del sector laboral sindical ante la transformación digital | X. La inteligencia digital y la transformación digital | XI. La transformación digital y los ambientes laborales híbridos | XII. Conclusiones

* Lic. en Educación egresado de la Universidad Católica Andres Bello. Amplia experiencia profesional en el campo gerencial, profesor invitado en programas de gerencia y de extensión. Investigador sobre temas relacionados con la IV revolución industrial, la Sociedad 5.0 y la transformación digital

La transformación digital y la organización emergente

Resumen: En la era actual, la transformación digital ha adquirido una importancia significativa en todos los aspectos de la sociedad. Desde la economía global hasta las prácticas empresariales, la digitalización está remodelando el panorama y generando un impacto profundo en la forma en que las organizaciones operan y las relaciones laborales se desarrollan. En este artículo, exploraremos de manera resumida el alcance de este impacto y cómo está dando forma al futuro de la economía y las prácticas gerenciales.

La Organización Emergente es aquella que abraza la transformación digital y se adapta proactivamente a un entorno empresarial en constante cambio. Se caracteriza por su agilidad, flexibilidad, mentalidad digital y enfoque en la innovación y la colaboración. Al adoptar estas características, las empresas pueden estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en la economía digital actual.

Palabras claves: Transformación digital | Nueva economía | Organizaciones emergentes | Prácticas gerenciales | Relaciones laborales.

Digital Transformation and the Emerging Organization

Abstract: In today's era, digital transformation has gained significant importance in all aspects of society. From the global economy to business practices, digitization is reshaping the landscape and making a profound impact on how organizations operate, and labor relations develop. This article explores the scope of this impact and how it is shaping the future of the economy and managerial practices.

The Emerging Organization embraces digital transformation and proactively adapts to a constantly changing business environment. It is characterized by agility, flexibility, a digital mindset, and a focus on innovation and collaboration. By embodying these characteristics, companies can be better prepared to face challenges and seize opportunities in today's digital economy.

Keywords: Digital transformation | New Economy | Emerging Organizations | Managerial Practices | Labor Relations.

I. Introducción

La transformación digital se refiere al proceso de utilizar tecnologías digitales para redefinir y mejorar los modelos de negocio, los procesos operativos, la cultura organizativa y la experiencia del cliente. Implica la adopción y aplicación estratégica de tecnologías digitales, como el análisis de datos, la inteligencia artificial, la automatización, la nube y el Internet de las cosas, para lograr una mayor eficiencia, agilidad y competitividad en una empresa u organización.

La transformación digital está transformando la economía, las organizaciones, las prácticas gerenciales y las relaciones laborales. Las empresas deben adaptarse a este nuevo entorno digital para mantenerse competitivas y aprovechar las oportunidades que ofrece. Al abrazar la digitalización, las organizaciones pueden mejorar su eficiencia, optimizar sus operaciones y ofrecer una mejor experiencia tanto a sus clientes como a sus empleados. La transformación digital es un proceso continuo, y aquellos que logren aprovechar al máximo las tecnologías emergentes estarán mejor posicionados para prosperar en la economía del futuro.

Dentro del marco de este artículo sobre el impacto de la transformación digital, podemos considerar a la "Organización Emergente" como un concepto que describe las características y atributos de las empresas que se adaptan y prosperan en el entorno digital en constante cambio. Estas organizaciones son ágiles, flexibles e innovadoras. Adoptan una mentalidad digital, fomentan la colaboración y la experimentación, y están dispuestas a tomar riesgos y aprender de ellos. La organización emergente se caracteriza por su capacidad para aprovechar las oportunidades que brinda la transformación digital y utilizar tecnologías emergentes para mejorar su rendimiento y satisfacer las demandas del mercado y los clientes. Al adoptar estas características, las empresas pueden estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en la economía digital actual.

II. Impacto de la transformación digital en la economía

La transformación digital ha tenido un impacto significativo en la economía global, generando cambios profundos en la forma en que se realizan las actividades comerciales y en la estructura económica en general. Al adoptar tecnologías digitales y aprovechar las oportunidades que brindan, las empresas han logrado mejorar su desempeño, optimizar sus operaciones y generar un mayor valor económico.

1. Optimización de procesos y reducción de costos: La implementación de tecnologías digitales ha permitido a las organizaciones optimizar sus procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos asociados. La automatización de tareas rutinarias y repetitivas ha liberado recursos humanos, permitiendo que los empleados se enfoquen en actividades de mayor valor agregado. Además, la digitalización de los procesos ha eliminado la necesidad de documentos en papel y ha facilitado la gestión y el almacenamiento de datos de manera más eficiente.
2. Aumento de la productividad: La adopción de tecnologías digitales ha impulsado la productividad en múltiples sectores económicos. La automatización de tareas repetitivas y la utilización de sistemas inteligentes han permitido acelerar los procesos de producción y mejorar la precisión. La tecnología también ha permitido una mayor conectividad y colaboración entre empleados, lo que ha facilitado la comunicación y la toma de decisiones ágiles. "La automatización de tareas rutinarias y repetitivas ha liberado recursos humanos, permitiendo que los empleados se enfoquen en actividades de mayor valor agregado"¹.
3. Nuevas oportunidades de negocio: La transformación digital ha abierto nuevas oportunidades para las empresas, rompiendo las barreras geográficas y permitiendo la expansión a nuevos mercados. Las plataformas en línea, el comercio electrónico y las estrategias de marketing digital han revolucionado la forma en que se realizan las transacciones comerciales. Las empresas pueden llegar a un público más amplio, tanto a nivel nacional como internacional, y ofrecer productos y servicios de manera más eficiente y personalizada.
4. Cambios en el comercio y la globalización: La transformación digital ha acelerado la globalización y ha cambiado la forma en que se llevan a cabo los intercambios comerciales. Las empresas ahora pueden operar en un entorno digital globalizado, superando las limitaciones geográficas y las barreras comerciales tradicionales. Las transacciones en línea, las plataformas de comercio electrónico y los sistemas de

¹ Michael L. Katz y Carl Shapiro, "Network Externalities, Competition, and Compatibility", *The American Economic Review* 75, núm. 3 (1985): 424–40.

pago digital han facilitado el comercio internacional y han impulsado la expansión de las empresas hacia nuevos mercados.

5. Impacto en sectores específicos: La transformación digital ha tenido un impacto diferencial en diferentes sectores económicos. Por ejemplo, en el sector financiero, la adopción de tecnologías como la banca en línea, los pagos digitales y la inteligencia artificial ha transformado la forma en que se realizan las transacciones financieras y se gestionan los servicios bancarios. En el sector minorista, el comercio electrónico y las tecnologías de seguimiento de inventario han cambiado la forma en que los consumidores compran productos y cómo las empresas gestionan su cadena de suministro.

III. Impacto de la transformación digital en las organizaciones

La transformación digital ha generado un impacto significativo en la forma en que las organizaciones operan, se estructuran y se relacionan con su entorno. Al adoptar tecnologías digitales y aprovechar las oportunidades que estas ofrecen, las organizaciones han experimentado cambios profundos en su cultura, procesos, comunicación y en la manera en que interactúan con sus clientes. La transformación digital ha llevado a una reevaluación y rediseño de las estructuras organizativas tradicionales².

1. Evolución de las estructuras organizativas y flujos de trabajo: La transformación digital ha llevado a una reevaluación y rediseño de las estructuras organizativas tradicionales. Las jerarquías rígidas y los departamentos aislados han dado paso a estructuras más horizontales y colaborativas. Las organizaciones se han vuelto más ágiles, flexibles y adaptativas, permitiendo una mejor respuesta a los cambios del mercado y una toma de decisiones más rápida.
2. Importancia de la recopilación y análisis de datos: La transformación digital ha facilitado la recopilación y análisis de datos en tiempo real. Las organizaciones ahora tienen acceso a una gran cantidad de información sobre sus operaciones, clientes y mercado. Esto les permite tomar decisiones más fundamentadas y basadas en evidencia, identi-

² A Cabezedo y A López, *Transformación Digital: Guía práctica para la empresa* (Vizcaya: Ediciones Deusto, 2019).

ficar tendencias, comprender las preferencias del cliente y detectar oportunidades de mejora en sus procesos y estrategias.

3. Uso de herramientas digitales para la colaboración y comunicación interna: Las herramientas digitales, como las plataformas de colaboración y los sistemas de gestión de proyectos, han mejorado la comunicación y la colaboración interna en las organizaciones.

Los equipos pueden trabajar de manera más eficiente, compartir información de manera instantánea, colaborar en tiempo real y coordinar sus esfuerzos de manera más efectiva, incluso si están geográficamente dispersos.

4. Aplicación de tecnologías emergentes: La transformación digital ha impulsado la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el análisis de big data, la automatización y el Internet de las cosas. Estas tecnologías han permitido la optimización de procesos, la personalización de productos y servicios, la detección de patrones y la generación de conocimientos estratégicos. Además, han abierto nuevas oportunidades para la innovación y la creación de modelos de negocio disruptivos.

5. Mejora de la experiencia del cliente: La transformación digital ha permitido a las organizaciones mejorar la experiencia del cliente. A través de la implementación de soluciones digitales, como chatbots, asistentes virtuales y personalización en tiempo real, las organizaciones pueden brindar una atención más rápida y personalizada, anticiparse a las necesidades del cliente y ofrecer productos y servicios adaptados a sus preferencias individuales.

IV. Impacto de la transformación digital en las prácticas gerenciales

La transformación digital ha tenido un impacto profundo en las prácticas gerenciales, cambiando la forma en que los líderes empresariales dirigen y gestionan sus organizaciones. La adopción de tecnologías digitales ha llevado a una reevaluación de los enfoques tradicionales de gestión y ha impulsado la necesidad de una mentalidad ágil y una mayor capacidad de adaptación.

1. Cambios en el rol y las habilidades requeridas de los líderes empresariales: Los líderes empresariales deben adaptarse a un entorno digital en constante cambio. Han pasado de ser meros administradores a convertirse en agentes de cambio y en promotores de la innovación.

- Los líderes deben desarrollar habilidades digitales, comprender las tecnologías emergentes y ser capaces de aprovechar su potencial para impulsar el crecimiento y la transformación en la organización.
2. Importancia de la agilidad y la innovación: La transformación digital ha destacado la importancia de la agilidad y la capacidad de adaptación en las prácticas gerenciales. Las organizaciones deben ser ágiles para responder a los cambios del mercado, adaptarse a nuevas tecnologías y aprovechar oportunidades emergentes. La innovación se ha convertido en una prioridad, y los líderes deben fomentar una cultura que valore la experimentación y el aprendizaje continuo.
 3. Toma de decisiones basada en datos y análisis en tiempo real: La transformación digital ha brindado a los gerentes acceso a una gran cantidad de datos. Esto ha impulsado la toma de decisiones basada en evidencia y análisis en tiempo real. Los líderes deben utilizar herramientas y técnicas de análisis de datos para obtener información estratégica, identificar patrones y tendencias, y tomar decisiones más informadas y fundamentadas.
 4. Automatización de tareas rutinarias: La automatización de tareas rutinarias y repetitivas ha liberado tiempo y recursos para los líderes y gerentes. Esto les permite enfocarse en actividades más estratégicas y de alto valor agregado. La tecnología ha permitido la delegación de tareas administrativas a sistemas y ha proporcionado a los líderes más tiempo para interactuar con su equipo, desarrollar relaciones y centrarse en la planificación y el desarrollo de estrategias a largo plazo.
 5. Necesidad de desarrollar una cultura de aprendizaje y adaptabilidad: La transformación digital requiere una mentalidad de aprendizaje y adaptabilidad en toda la organización. Los líderes deben fomentar una cultura que valore la formación y el desarrollo de habilidades digitales. También deben ser modelos a seguir en términos de aprendizaje continuo y estar dispuestos a experimentar, probar nuevas ideas y aprender de los errores.

V. Impacto de la transformación digital en las relaciones laborales

La transformación digital ha tenido un impacto significativo en las relaciones laborales, generando cambios profundos en la forma en que las personas trabajan, se comunican y se relacionan en el entorno laboral. Estos cambios han

sido impulsados por la adopción de tecnologías digitales en los procesos de trabajo y la creciente importancia de la flexibilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo.

1. Cambios en la naturaleza del trabajo: La transformación digital ha redefinido la naturaleza del trabajo en muchos aspectos. La automatización y la inteligencia artificial han llevado a la eliminación de ciertas tareas rutinarias y repetitivas, permitiendo a los trabajadores enfocarse en actividades más creativas y de mayor valor. Al mismo tiempo, ha surgido la necesidad de desarrollar habilidades digitales y adaptarse a nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y el trabajo en equipos virtuales.
2. Flexibilidad en el trabajo: La transformación digital ha brindado a los trabajadores mayor flexibilidad en términos de horarios y ubicación. La posibilidad de trabajar de forma remota o tener horarios flexibles ha permitido una mejor conciliación entre el trabajo y la vida personal, así como la contratación de talento global sin restricciones geográficas. Sin embargo, también ha planteado desafíos en cuanto a la desconexión digital y la preservación del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
3. Colaboración y comunicación digital: Las tecnologías digitales han facilitado la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo, incluso cuando están geográficamente dispersos. Las herramientas de colaboración en línea, como las plataformas de gestión de proyectos y las videoconferencias, han permitido una mayor interacción y coordinación entre los trabajadores, fomentando la colaboración en tiempo real y la toma de decisiones conjuntas.
4. Aprendizaje y desarrollo profesional continuo: La transformación digital ha destacado la importancia del aprendizaje y el desarrollo profesional continuo. Los trabajadores deben estar dispuestos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos digitales para mantenerse actualizados en un entorno laboral en constante evolución. Las organizaciones también deben fomentar una cultura de aprendizaje, proporcionando oportunidades de formación y desarrollo para sus empleados.
5. Desafíos y preocupaciones laborales: La transformación digital ha planteado desafíos y preocupaciones en el ámbito laboral. La automatización ha generado temores en cuanto a la pérdida de empleos

y la desigualdad. Además, ha surgido la necesidad de abordar cuestiones relacionadas con la seguridad de la información, la privacidad de los datos y la protección laboral en el contexto digital. Es esencial encontrar un equilibrio entre la adopción de tecnologías digitales y la protección de los derechos y el bienestar de los trabajadores³.

VI. La transformación digital y su impacto en el liderazgo

La transformación digital ha tenido implicaciones significativas en el ámbito del liderazgo. Ha generado cambios en la forma en que los líderes se desempeñan, toman decisiones estratégicas y gestionan a sus equipos en un entorno empresarial cada vez más digital. A continuación, exploremos algunas de las principales implicaciones de la transformación digital para el liderazgo, respaldadas por citas relevantes:

1. Cambio en las habilidades de liderazgo: La transformación digital requiere líderes con habilidades actualizadas para comprender y aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología digital. Según John Mattone, experto en liderazgo, "el liderazgo en la era digital requiere un enfoque más holístico y una capacidad para dominar tanto el arte como la ciencia del liderazgo"⁴. Los líderes deben ser capaces de comprender los avances tecnológicos, adaptarse rápidamente a los cambios y fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo.
2. Fomento de la colaboración y la comunicación: La transformación digital ha facilitado la colaboración y la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo, incluso cuando están geográficamente dispersos. Según un estudio realizado por McKinsey, "los líderes digitales se centran en construir una cultura de colaboración y apertura, fomentando la comunicación y la colaboración entre equipos y departamentos. Los líderes deben aprovechar las herramientas digitales disponibles, como plataformas de colaboración en línea y videocon-

³ V López y C Rodríguez, "Transformación Digital y Nuevas Formas de Trabajo: Efectos en la Calidad del Empleo", *Revista de Economía Mundial* 57 (2021).

⁴ John Mattone y Nick Vaidya, *Cultural Transformations: Lessons of Leadership and Corporate Reinvention* (Hoboken: Wiley, 2016).

- ferencias, para fomentar la comunicación efectiva y la colaboración en tiempo real”⁵.
3. Desarrollo de una mentalidad digital: La transformación digital requiere que los líderes desarrollen una mentalidad digital, es decir, una comprensión de cómo las tecnologías digitales pueden transformar los procesos y los modelos de negocio. Los líderes deben estar dispuestos a explorar nuevas tecnologías, experimentar con ellas y comprender su impacto en el negocio.
 4. Gestión del cambio y la resiliencia: La transformación digital implica cambios constantes y rápidos, lo que requiere que los líderes sean capaces de gestionar el cambio de manera efectiva y promover la resiliencia en sus equipos.

VII. De la línea de ensamblaje y el “fordismo” a las nuevas estructuras “reádarquicas”

En el contexto de la transformación digital, las estructuras organizativas han experimentado cambios significativos. En el pasado, la línea de ensamblaje y el “fordismo” eran ampliamente utilizados en la industria, donde el trabajo se dividía en tareas especializadas y se enfocaba en la eficiencia y la producción en masa. Este enfoque se basaba en la jerarquía y la centralización del poder y la toma de decisiones en la cúspide de la organización. Sin embargo, con la llegada de la transformación digital, se ha observado un cambio hacia nuevas estructuras organizativas más flexibles y ágiles. Estas estructuras, a menudo referidas como “reádarquicas”, se caracterizan por una mayor descentralización, colaboración y empoderamiento de los empleados en todos los niveles de la organización.

En las estructuras “reádarquicas”⁶, se fomenta la colaboración y la comunicación abierta en lugar de seguir estrictamente la línea de mando tradicional. Los empleados tienen más autonomía y se les anima a tomar decisiones y contribuir con ideas innovadoras. Además, estas estructuras fomentan la colaboración entre diferentes equipos y departamentos, lo que permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial. Este enfoque más

⁵ McKinsey & Company, “Leading in the digital age”, McKinsey & Company, el 23 de marzo de 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/leading-in-the-digital-age>.

⁶ José Cabrera, “La redarquía: un nuevo paradigma organizacional”, *Revista de Ciencias Sociales* 20, núm. 1 (2014).

horizontal y colaborativo se ve facilitado por las tecnologías digitales, que permiten una comunicación instantánea y la compartición de información en tiempo real. Las herramientas de colaboración en línea, como plataformas de mensajería instantánea y espacios de trabajo virtuales, promueven la conexión y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo, sin importar su ubicación geográfica.

Esta evolución hacia estructuras "reádarquicas" tiene varios beneficios. Por un lado, fomenta la participación de los empleados, lo que puede mejorar su motivación, satisfacción laboral y compromiso con la organización. Además, al promover la colaboración y la toma de decisiones descentralizada, las estructuras "reádarquicas" pueden facilitar la innovación y la adaptación a los cambios rápidos del entorno empresarial.

VIII. El diálogo social frente a la transformación digital y la organización emergente

La transformación digital plantea desafíos significativos para el diálogo social, que se refiere al proceso de negociación, consulta e intercambio de información entre los empleadores, los trabajadores y el gobierno. Algunos de estos desafíos son:

1. Adaptación a los cambios tecnológicos: La introducción de nuevas tecnologías y cambios en los procesos de trabajo puede generar incertidumbre y resistencia al cambio por parte de los trabajadores y los sindicatos. El diálogo social debe abordar estos desafíos al garantizar que los trabajadores sean informados, capacitados y participen en la implementación de las nuevas tecnologías.
2. Protección de los derechos laborales: La transformación digital puede tener implicaciones en los derechos laborales, como la seguridad y salud en el trabajo, la protección de datos personales y la privacidad de los empleados. El diálogo social debe abordar estos desafíos para garantizar que los trabajadores no se vean perjudicados y que se establezcan normas y regulaciones adecuadas para proteger sus derechos en el entorno digital⁷.

⁷ "World Social Protection Report 2017-19: Universal Social Protection to Achieve the Sustainable Development Goals", Report (International Labor Organization, el 29 de noviembre de 2017), http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_604882/lang-en/index.htm.

3. Cambios en la organización del trabajo: La transformación digital puede llevar a cambios en la forma en que se organiza el trabajo, como el aumento del trabajo remoto, la flexibilidad horaria y la fragmentación de las tareas. Estos cambios pueden plantear desafíos en términos de negociación colectiva, representación de los trabajadores y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. El diálogo social debe abordar estos desafíos para garantizar que los trabajadores tengan una voz en la determinación de las condiciones de trabajo y que se establezcan acuerdos justos.
4. Promoción de la igualdad y la inclusión: La transformación digital puede agravar las desigualdades existentes, como la brecha digital y la exclusión de ciertos grupos de trabajadores. El diálogo social debe abordar estos desafíos al promover políticas y prácticas que garanticen la igualdad de oportunidades, la inclusión y la no discriminación en el entorno digital.
5. Desarrollo de habilidades y capacitación: La transformación digital requiere que los trabajadores adquieran nuevas habilidades y conocimientos. El diálogo social debe abordar estos desafíos al garantizar que se brinden oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades a los trabajadores, y que se establezcan mecanismos para la adaptación y la reconversión laboral en el contexto de la transformación digital⁸.

El diálogo social desempeña un papel crucial en la búsqueda de soluciones equitativas y sostenibles para los cambios impulsados por la transformación digital en el ámbito laboral. Abordar estos desafíos requiere una colaboración efectiva entre los actores involucrados, que incluyen a los empleadores, los trabajadores, los sindicatos y los responsables de la formulación de políticas.

IX. Los retos del sector laboral sindical ante la transformación digital

El movimiento sindical enfrenta varios desafíos y oportunidades en relación con la transformación digital en el mundo del trabajo. A continuación, se presentan algunas de las posiciones más importantes que se han señalado:

⁸ “World Social Protection Report 2017-19”.

1. **Adaptación y representación:** El movimiento sindical reconoce la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y digitales. Esto implica comprender las implicaciones de la transformación digital en el mundo laboral y desarrollar estrategias para representar y proteger los intereses de los trabajadores en este nuevo entorno.
2. **Participación y diálogo:** Los sindicatos abogan por una mayor participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones relacionados con la transformación digital. Esto incluye garantizar que los trabajadores tengan una voz en la implementación de nuevas tecnologías, la organización del trabajo y las políticas relacionadas.
3. **Protección de los derechos laborales:** El movimiento sindical defiende la protección de los derechos laborales en el entorno digital. Esto implica garantizar la seguridad y salud en el trabajo, la protección de datos personales, la no discriminación y la equidad en las condiciones laborales en el contexto de la transformación digital.
4. **Desarrollo de habilidades y formación:** Los sindicatos promueven la formación y el desarrollo de habilidades de los trabajadores para enfrentar los desafíos de la transformación digital. Esto incluye la capacitación en competencias digitales, la adaptación a nuevas tecnologías y la mejora de la empleabilidad en un entorno laboral cambiante⁹.
5. **Solidaridad y cooperación internacional:** El movimiento sindical reconoce la importancia de la solidaridad y la cooperación internacional en el contexto de la transformación digital. Esto implica compartir mejores prácticas, experiencias y conocimientos entre los sindicatos a nivel mundial para abordar los desafíos comunes y promover la justicia social en el mundo del trabajo digital.

Los sindicatos deben estar en el corazón de la transformación digital, garantizando que los trabajadores tengan voz y participación en los cambios que afectan sus condiciones laborales. La solidaridad y la cooperación internacional son fundamentales para abordar los desafíos comunes y promover una transición justa en el mundo del trabajo digital¹⁰.

La adaptación a la transformación digital requiere una estrategia sindical proactiva que incluya la formación y el desarrollo de habilidades de los trabajadores,

⁹ “World Social Protection Report 2017-19”.

¹⁰ International Trade Union Confederation, “2019 IUTC Global Rights Index. The World’s Worst Countries for Workers” (Bruselas: International Trade Union Confederation, 2019).

la promoción de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la defensa de los derechos laborales en el entorno digital. Los sindicatos deben ser actores clave en la configuración de un futuro del trabajo justo y sostenible¹¹.

Estas citas destacan la importancia de la participación de los sindicatos en la transformación digital, así como la necesidad de promover la formación, la participación de los trabajadores y la protección de los derechos laborales en este contexto.

X. La inteligencia digital y la transformación digital

La inteligencia artificial (IA) juega un papel fundamental en la transformación digital, ya que impulsa cambios significativos en los procesos, las operaciones y la toma de decisiones en diversos sectores. El impacto de la IA en la transformación digital se puede observar en varias áreas:

1. **Automatización y eficiencia:** La IA permite la automatización de tareas y procesos, lo que conduce a una mayor eficiencia y productividad. Los sistemas de IA pueden realizar tareas repetitivas y rutinarias de manera más rápida y precisa que los seres humanos, lo que libera tiempo y recursos para que las organizaciones se centren en actividades de mayor valor.
2. **Mejora de la toma de decisiones:** Los algoritmos de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real y extraer información relevante para la toma de decisiones. Esto ayuda a las organizaciones a obtener perspectivas más precisas y basadas en datos, lo que les permite tomar decisiones informadas y estratégicas en diferentes áreas, como la planificación, la gestión de inventario y la atención al cliente.
3. **Personalización y experiencia del cliente:** La IA permite la personalización de productos, servicios y experiencias del cliente. Al utilizar algoritmos de aprendizaje automático, las organizaciones pueden analizar los datos del cliente para comprender sus preferencias, comportamientos y necesidades individuales. Esto les permite ofrecer recomendaciones personalizadas, servicios adaptados y una experiencia más relevante y satisfactoria para cada cliente.

¹¹ International Trade Union Confederation, “2019 IUTC Global Rights Index. The World’s Worst Countries for Workers”.

4. Innovación y desarrollo de nuevos productos: La IA fomenta la innovación al permitir el descubrimiento de patrones, tendencias y conocimientos ocultos en los datos. Esto puede ayudar a las organizaciones a identificar oportunidades de mercado, anticipar demandas futuras y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes.
5. Transformación de los modelos de negocio: La IA tiene el potencial de transformar los modelos de negocio existentes y crear nuevos enfoques empresariales. Por ejemplo, la IA impulsa el crecimiento de plataformas digitales, facilita la economía bajo demanda y promueve la colaboración entre humanos y sistemas inteligentes en la realización de tareas complejas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la adopción de la IA también plantea desafíos y consideraciones éticas, como la privacidad de los datos, la transparencia en los algoritmos y el impacto en el empleo. Es necesario abordar estos desafíos y garantizar que la IA se utilice de manera responsable y ética en el contexto de la transformación digital.

XI. La transformación digital y los ambientes laborales híbridos

Los ambientes laborales híbridos se refieren a entornos de trabajo en los que los empleados combinan el trabajo presencial con el trabajo remoto o virtual. Estos entornos han experimentado una evolución significativa en los últimos años, especialmente debido a la aceleración de la transformación digital y la adopción generalizada del trabajo remoto en respuesta a la pandemia de COVID-19. A continuación, se presenta la evolución de los ambientes laborales híbridos:

1. Pre-pandemia: Antes de la pandemia, los ambientes laborales híbridos eran menos comunes. La mayoría de las organizaciones seguían modelos de trabajo tradicionales, con empleados trabajando en las instalaciones de la empresa en horarios regulares. El trabajo remoto, cuando se permitía, solía ser limitado y se asociaba principalmente con roles específicos, como ventas o puestos de trabajo basados en proyectos.
2. Aceleración durante la pandemia: Con la propagación de la pandemia de COVID-19, muchas organizaciones se vieron obligadas a implementar rápidamente el trabajo remoto como medida de seguri-

dad. Esto llevó a una adopción masiva del trabajo remoto y la creación de ambientes laborales híbridos. Las empresas implementaron herramientas y tecnologías de colaboración en línea para facilitar la comunicación y la colaboración virtual entre los empleados.

3. Adopción y aceptación generalizada: A medida que las organizaciones se adaptaron a la nueva realidad del trabajo remoto, muchas encontraron beneficios en los ambientes laborales híbridos. Los empleados experimentaron mayor flexibilidad, mayor conciliación entre el trabajo y la vida personal, y la capacidad de trabajar desde cualquier ubicación. Las empresas también se dieron cuenta de que podían reducir costos en términos de espacio de oficina y gastos relacionados.
4. Infraestructura tecnológica: La evolución de los ambientes laborales híbridos también ha llevado a una mayor inversión en infraestructura tecnológica. Las organizaciones han tenido que implementar soluciones de comunicación y colaboración en línea más sofisticadas, así como garantizar la seguridad y la protección de datos en un entorno remoto.
5. Gestión del cambio y liderazgo: Los ambientes laborales híbridos han requerido una adaptación en la gestión y el liderazgo. Los líderes han tenido que desarrollar nuevas habilidades de gestión virtual, establecer estructuras claras de comunicación y mantener altos niveles de compromiso y productividad en equipos dispersos geográficamente.

Es importante destacar que la evolución de los ambientes laborales híbridos está en curso y continúa desarrollándose a medida que las organizaciones aprenden de las experiencias durante la pandemia y buscan modelos de trabajo más flexibles y adaptados a las necesidades de los empleados y las demandas del mercado.

XII. Conclusiones

La transformación digital está teniendo un impacto profundo y generalizado en la economía, las organizaciones, las prácticas gerenciales y las relaciones laborales. Este proceso de cambio acelerado está impulsado por la adopción de tecnologías digitales y está remodelando la forma en que trabajamos, colaboramos y gestionamos los recursos.

En el ámbito económico, la transformación digital ha generado oportunidades para la innovación, el crecimiento y la eficiencia. Las empresas que logran adaptarse a este nuevo entorno digital están obteniendo ventajas competitivas y mejorando su posición en el mercado. La digitalización de los procesos comerciales, la utilización de datos y el aprovechamiento de la inteligencia artificial son algunos de los elementos clave en esta transformación.

En las organizaciones, la transformación digital ha implicado cambios en la estructura, la cultura y las prácticas de trabajo. Las empresas están adoptando nuevas formas de organización y colaboración, fomentando la agilidad y la flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Los líderes se enfrentan al desafío de guiar a sus equipos en este entorno digital, promoviendo la innovación, la gestión del cambio y el desarrollo de habilidades digitales.

Las relaciones laborales también se ven afectadas por la transformación digital. Por un lado, se han creado nuevas oportunidades de trabajo flexible y remoto, permitiendo una mayor conciliación entre la vida laboral y personal. Sin embargo, también surgen desafíos relacionados con la seguridad laboral, la brecha digital y la necesidad de adquirir nuevas habilidades para mantenerse relevantes en un entorno cambiante.

Hay que reconocer que los modelos sociales, económicos y políticos que hemos heredado del Contrato Social de 1945, ahora son inadecuados para afrontar este reto de la transformación global posindustrial. Las dos primeras revoluciones industriales, el fordismo y la burocracia de Weber, significaron el fin del artesano libre, la estandarización del trabajo y el colectivismo laboral.

La III y en especial la IV revolución industrial, (el big data, la inteligencia artificial, la nube y la transformación digital) cambiarán la naturaleza de la productividad y transformarán el mercado del empleo. Se requiere un nuevo marco jurídico laboral y de seguridad social para un mundo del trabajo totalmente nuevo.

El diálogo social y el movimiento sindical enfrentan desafíos significativos en este contexto. Deben abordar las preocupaciones de los trabajadores, garantizar la protección de los derechos laborales y promover una colaboración efectiva entre los diferentes actores. La adaptación a la transformación digital y la búsqueda de soluciones conjuntas se vuelven fundamentales para lograr una transición justa y equitativa en el mundo laboral.

La transformación digital está revolucionando la forma en que trabajamos y organizamos nuestras actividades económicas. Si bien ofrece innumerables oportunidades, también plantea desafíos que deben ser abordados de manera efectiva. La capacidad de adaptación, la adquisición de nuevas habilidades y la colaboración activa entre las partes interesadas son fundamentales para aprovechar al máximo los beneficios de la transformación digital y mitigar sus posibles impactos negativos.

ISSN 1317-2778



9 771317 277003