

Revista Internacional y Comparada de

**RELACIONES
LABORALES Y
DERECHO
DEL EMPLEO**

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

Comité de Gestión Editorial

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Michele Tiraboschi (Italia)

Directores Científicos

Mark S. Anner (Estados Unidos), Pablo Arellano Ortiz (Chile), Lance Compa (Estados Unidos), Jesús Cruz Villalón (España), Luis Enrique De la Villa Gil (España), Jordi García Viña (España), José Luis Gil y Gil (España), Adrián Goldin (Argentina), Julio Armando Grisolia (Argentina), Óscar Hernández (Venezuela), María Patricia Kurczyn Villalobos (México), Lourdes Mella Méndez (España), Antonio Ojeda Avilés (España), Barbara Palli (Francia), Juan Raso Delgue (Uruguay), Carlos Reynoso Castillo (México), María Luz Rodríguez Fernández (España), Raúl G. Saco Barrios (Perú), Alfredo Sánchez-Castañeda (México), Michele Tiraboschi (Italia), Anil Verma (Canada), Marcin Wujczyk (Polonia)

Comité Evaluador

Henar Alvarez Cuesta (España), Fernando Ballester Laguna (España), Jorge Baquero Aguilar (España), Francisco J. Barba (España), Ricardo Barona Betancourt (Colombia), Miguel Basterra Hernández (España), Carolina Blasco Jover (España), Esther Carrizosa Prieto (España), M^a José Cervilla Garzón (España), Juan Escribano Gutiérrez (España), María Belén Fernández Collados (España), Alicia Fernández-Peinado Martínez (España), Marina Fernández Ramírez (España), Rodrigo Garcia Schwarz (Brasil), Sandra Goldflus (Uruguay), Miguel Ángel Gómez Salado (España), Estefanía González Cobaleda (España), Djamil Tony Kahale Carrillo (España), Gabriela Mendizábal Bermúdez (México), David Montoya Medina (España), María Ascensión Morales (México), Juan Manuel Moreno Díaz (España), Pilar Núñez-Cortés Contreras (España), Eleonora G. Peliza (Argentina), Salvador Perán Quesada (España), Alma Elena Rueda (México), José Luis Ruiz Santamaría (España), María Salas Porras (España), José Sánchez Pérez (España), Esperanza Macarena Sierra Benítez (España), Carmen Viqueira Pérez (España)

Comité de Redacción

Omar Ernesto Castro Güiza (Colombia), Maria Alejandra Chacon Ospina (Colombia), Silvia Fernández Martínez (España), Paulina Galicia (México), Noemi Monroy (México), Maddalena Magni (Italia), Juan Pablo Mugnolo (Argentina), Francesco Nespoli (Italia), Lavinia Serrani (Italia), Carmen Solís Prieto (España), 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)

Los enfoques teóricos en relaciones laborales a la luz de los cambios que atraviesa el mundo actual del trabajo: ¿re-conceptualización, adaptación o sustitución?*

Gerardo CEDROLA**

RESUMEN: El presente artículo aborda la temática de la reflexión teórica en relaciones laborales, analizando distintos enfoques y teorías, a través de una revisión bibliográfica, para luego analizar la necesidad de realizar mejoras capaces de adaptar tal reflexión teórica a los distintos cambios que vienen sucediéndose en el mundo del trabajo en la actualidad.

Palabras clave: Teorías, enfoques teóricos, relaciones laborales, trabajo del futuro, nuevas formas de trabajar, nuevos puestos de trabajo, valoración de teorías.

SUMARIO: 1. Introducción y metodología. 2. La discusión teórica en relaciones laborales. 2.1. Concepto de relaciones laborales. 2.2. Enfoques, teorías y modelos. 2.3. Paradigmas de discusión. 3. El abanico conceptual: los enfoques analíticos en relaciones laborales. 3.1. El enfoque sistémico. 3.2. El enfoque pluralista. 3.3. El enfoque estratégico. 3.4. El enfoque institucionalista. 3.5. El enfoque radical. 3.6. El enfoque comportamentalista. 4. Los cambios actuales que se desarrollan en el mundo del trabajo. 4.1. El trabajo en el mundo de la economía digital: el trabajo virtual. 4.2. Nuevas formas de empleo: tipologías del trabajo virtual. 4.3. Matriz del trabajo del futuro. 4.4. Organización del trabajo en las empresas de la economía digital. 4.5. Nuevos contenidos de los puestos de trabajo: el puesto digital. 4.6. El trabajo del futuro: características del trabajo en la economía digital. 5. Valoración de los enfoques teóricos a la luz de los cambios comentados. 6. Conclusiones. 7. Bibliografía.

* Exposición desarrollada en el XII Congreso Internacional ADAPT, *Towards the Social Constructions of New Labour Markets. Interdisciplinary Reflections on the Changing World of Work*, Bérnago, 24-26 noviembre 2022.

** Profesor de Relaciones Laborales y Negociación Colectiva, Escuela de Negocios, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).

Theoretical Approaches in Labour Relations in the Light of Changes Going Through the Current World of Work: Re-Conceptualization, Adaptation or Replacement?

ABSTRACT: This article addresses the subject of theoretical reflection on labour relations, analysing different approaches and theories, through a bibliographical review, to then analyse the need to make improvements capable of adapting such theoretical reflection to the different changes that have been taking place in the world of work today.

Key Words: Theories, theoretical approaches, labour relations, work of the future, new ways of working, new jobs, evaluation of theories.

1. Introducción y metodología

El presente artículo tiene por finalidad presentar un marco de discusión respecto del debate actual en torno de los principales marcos analíticos que se han construido a efectos de estudiar, analizar y explicar los fenómenos sociales que se estudian por el ámbito multidisciplinario configurado por las relaciones laborales.

La metodología a utilizar es la revisión bibliográfica de las principales teorías y enfoque analíticos desarrollados hasta el momento en el ámbito de las relaciones laborales, los que luego confrontaremos con los cambios que se vienen desarrollando en el mundo del trabajo, a los efectos de posibilitar una valoración sobre la eficacia de los análisis en relación con su capacidad explicativa de tales cambios.

Para tal fin, habremos de dividir este trabajo de la siguiente manera: en una primera parte nos centraremos en consideraciones generales en torno del debate teórico de las relaciones laborales; luego presentaremos en forma resumida los principales enfoques que se han propuesto como marcos de análisis de las relaciones de trabajo; para finalmente, analizar tales enfoques a la luz de la realidad de los cambios mencionados y de esa forma, poder extraer nuestras conclusiones.

2. La discusión teórica en relaciones laborales

2.1. Concepto de relaciones laborales

Es preciso antes de abordar la cuestión teórica de las relaciones laborales, precisar que entendemos por aquellas.

En este trabajo entenderemos por relaciones laborales, siguiendo la postulación del recordado profesor canadiense Gérard Dion como «l'ensemble des rapports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail, aussi comme l'ensemble de connaissances faisant appel à divers disciplines qui permettent de comprendre, d'expliquer, de prévoir et d'aménager les rapports économiques et sociaux mentionnés»¹.

¹ G. DION, *Dictionnaire canadienne des relations du travail*, Presses de l'Université de Laval, 1986. En un sentido similar podemos relevar la opinión de Thomas Kochan quien, particularmente, considera las relaciones industriales como un campo interdisciplinario que abarca el estudio de todas las facetas del hombre en el trabajo, incluyendo el estudio de individuos, grupos de trabajadores que pueden o no estar organizados, el comportamiento

2.2. Enfoques, teorías y modelos

La construcción de marcos analíticos para estudiar los diversos hechos sociales que configuran el campo de estudio de las relaciones laborales ha dado lugar a diversas posibilidades. Así, desde un punto de vista epistemológico, nos permitimos destacar tres situaciones: enfoques, modelos y teorías.

Por enfoque entendemos un marco conceptual-analítico, con cierta vocación de generalidad explicativa respecto del funcionamiento de las relaciones laborales.

Por modelo, se ha postulado una construcción analítica de una intencionalidad explicativa generalmente focalizada en un hecho o fenómeno concreto. Ej.: un modelo de negociación colectiva; un modelo explicativo de la conflictividad laboral, etc.

Finalmente, por teoría entendemos una construcción analítica con generalidad en su vocación explicativa, verificada o verificable respecto de sus proposiciones sobre un conjunto de hechos o fenómenos.

La literatura especializada en relaciones laborales no es unánime respecto de la cantidad de enfoques y teorías, y mucho menos precisa aún, a la hora de relevar modelos de explicación. No obstante ello, habremos de priorizar los enfoques que a continuación se expondrán para luego realizar su valoración a la luz de los cambios que habremos de analizar como actualmente claves dentro del mundo del trabajo.

2.3. Paradigmas de discusión

Se ha dicho que los distintos enfoques, modelos o teorías reposan de alguna manera sobre los distintos paradigmas existentes en el análisis las ciencias sociales.

Por paradigma entendemos un conjunto de creencias, una manera de ver e interpretar la realidad.

Los paradigmas que pueden ser relevados a la hora de analizar el debate teórico de las relaciones laborales básicamente se estructuran en torno del

del patrono o de las organizaciones sindicales, la política pública o el marco legal que dictamina las condiciones de empleo, la economía de los problemas laborales e incluso el análisis comparativo de los distintos sistemas de relaciones industriales en distintos países a lo largo de diferentes períodos de tiempo (T.A. KOCHAN, *Collective Bargaining and Industrial Relations. From Theory to Policy and Practice*, Irwin, 1980).

funcionalismo y del estructuralismo radical.

El funcionalismo, o estructural-funcionalismo, de gran presencia en la sociología norteamericana a partir de Parsons, concibe a la sociedad como un sistema integrado por diversos subsistemas, todos ellos, tendientes a mantener cierto equilibrio. Cualquier afectación que pudiese introducirse en los elementos del sistema, podría hacer peligrar el correcto funcionamiento del mismo. De esta forma, se articula una visión paradigmática que apunta a la conservación, funcionamiento, estabilidad y regulación del sistema social, lo cual, ha sido visto por algunos críticos como una visión conservadora.

El estructuralismo radical, por el contrario, parte de una consideración dialéctica entre intereses antagónicos que, al interior de la estructura social, se mantienen en conflicto. Tal situación es determinante para superación de una situación de base que se considera injusta y por la cual, se tiende hacia un cambio social, y no ya, a la conservación de lo existente. De este modo, se articula una visión paradigmática que apunta al cambio y no a la regulación, postulándose como una visión pretendidamente no conservadora.

3. El abanico conceptual: los enfoques analíticos en relaciones laborales

Como manifestáramos, no existe acuerdo respecto del número de enfoques teóricos existentes en el ámbito de las relaciones industriales, así como en su denominación.

Blain y Gennard distinguen el enfoque sistémico, el enfoque de Oxford y el enfoque sociológico². Walker distingue el enfoque marxista, el modelo sistémico y el enfoque del gobierno industrial en el cual ubica los trabajos de Flanders³. Jackson retiene seis enfoques: el enfoque sistémico, el enfoque de la acción social; el enfoque marxista; el enfoque pluralista; el enfoque institucionalista y el enfoque estructuralista⁴. Schienstock propone tres enfoques teóricos en la conceptualización de las relaciones industriales: marxista; sistémico y el comportamentalismo⁵. Hameed retiene el enfoque

² A.N.J. BLAIN, J. GENNARD, *Industrial Relations Theory – A Critical Review*, en *British Journal of Industrial Relations*, 1970, vol. 8, n. 3, p. 389 ss.

³ K.F. WALKER, *Towards useful theorising about industrial relations*, en *British Journal of Industrial Relations*, 1977, vol 15, n. 3, p. 307.

⁴ M.P. JACKSON, *Industrial Relations. A Textbook*, Croom Helm, 1977.

⁵ G. SCHIENSTOCK, *Towards a Theory of Industrial Relations*, en *British Journal of Industrial Relations*, 1981, vol. 19, n. 2, p. 170 ss.

sistémico identificado con los trabajos de Dunlop; el enfoque radical caracterizado por el enfrentamiento estructural entre los actores de las relaciones laborales; y el enfoque pluralista, que englobaría una gran cantidad de autores desde Commons á Flanders y que reposa sobre la idea de que la sociedad se compone de numerosos grupos de intereses, en búsqueda de sus propios objetivos, en el contexto del mercado de trabajo⁶. Farnham y Pimlott distinguen cinco teorías: la teoría unitaria, la teoría del conflicto, la teoría de los sistemas; la teoría de la acción social y el marxismo⁷. Salamon distingue tres enfoques: el enfoque unitario; el enfoque pluralista y el enfoque radical⁸.

En síntesis, puede verse claramente la variedad de opiniones respecto de las concepciones que configuran los diversos enfoques analíticos de las relaciones industriales. Dicha diversidad de puntos de vista nos obliga a encontrar nuestras propias referencias. Para ello, vamos a distinguir seis perspectivas que se han presentado como enfoques analíticos y que nos resultan relevantes:

1. el enfoque sistémico;
2. el enfoque pluralista;
3. el enfoque estratégico;
4. el enfoque institucional;
5. el enfoque radical;
6. el enfoque comportamentalista.

3.1. El enfoque sistémico

Este enfoque parte de la consideración del concepto de sistema – entendido como un conjunto de elementos interdependientes que conforman una unidad global, los que se encuentran en un estado de equilibrio hemostático – y de su aplicación al análisis de las relaciones industriales.

Esta perspectiva se inicia con los trabajos de Dunlop. Para este autor, las relaciones industriales de una sociedad conforman un sistema de relaciones industriales. Tal sistema de relaciones industriales se configura por un conjunto de actores, de ciertos contextos, una ideología, y finalmente un conjunto de reglas cuya finalidad es regir el comportamiento de los actores y las condiciones del trabajo. Según lo expresa el autor en el Prefacio de su obra clásica *Industrial Relations Systems*, su intención es a través del concepto

⁶ S.M.A. HAMEED, *A Critique of Industrial Relations Theory*, en *Relations Industrielles*, 1982, n. 1, p. 15 ss.

⁷ D. FARNHAM, J. PIMLOTT, *Understanding Industrial Relations*, Cassell, 1988, p. 4 ss.

⁸ M. SALAMON, *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, 1988, p. 24 ss.

de sistema de relaciones industriales, proporcionar un instrumento de análisis de la realidad; y a partir de este, sentar las bases para el desarrollo y la construcción de una teoría general de las relaciones industriales⁹.

Los actores del sistema de relaciones industriales son: los empleadores y sus organizaciones; los trabajadores y sus organizaciones; el Estado. Los dos primeros se encuentran en relación directa, y son los representantes naturales en el plano colectivo de las dos partes que presenta toda relación individual de trabajo.

En general, las organizaciones de empleadores tienden a presentar una gran estabilidad, mientras que una organización de trabajadores puede tener la calidad de actor, aun cuando su tiempo de vida haya sido efímero. Esta situación puede observarse en las organizaciones de trabajadores que nacen en vista del objetivo concreto de una reivindicación y que luego de la obtención de su objetivo no persisten.

Estos actores son centrales en la concepción sistémica dunlopiana, ya que la producción y el funcionamiento del modelo es obra fundamental de aquellos.

Dichos actores del sistema de relaciones industriales actúan en un escenario que comprende tres aspectos fundamentales. Tal escenario comprende los contextos del sistema. Tales contextos son determinados por la sociedad en su conjunto y por los otros sub-sistemas sociales – político y económico – los que jugaran un rol decisivo sobre el conjunto de reglas producidas por los actores¹⁰. El contexto del sistema de relaciones industriales comprende: el contexto técnico; el contexto económico y el contexto político. El contexto técnico o tecnológico influencia las formas de organización de los trabajadores, de la empresa, de los empleadores, así como la mano de obra y los problemas que de ella se desprenden. El contexto económico influencia la producción, la gestión de la empresa, y las formas de organización de trabajadores y empresarios. Este contexto económico, resulta del mercado de trabajo, del mercado de capitales o de una combinación entre ambos. Finalmente, el contexto político se encuentra configurado por la estructura geográfica y política del poder en la sociedad, lo cual resulta un elemento altamente condicionador del comportamiento de los actores. En cierta medida, la repartición del poder en la sociedad, las vinculaciones de cada uno de los actores con el poder político, el prestigio de los actores, son elementos de este factor contextual que alimentan el modelo del sistema de relaciones industriales.

La noción de sistema de relaciones industriales implica la posibilidad de

⁹ J.T. DUNLOP, *Industrial Relations Systems*, Harvard University Press, 1958.

¹⁰ *Idem*.

definir un campo específico de actores, de definir reglas e instituciones específicas y diferentes del resto de la sociedad, con una cierta autonomía interna, pero inserto en el marco complejo de la sociedad en la cual se encuentra. En la concepción general del enfoque desarrollado por Dunlop, la noción de contexto sitúa y marca esta articulación entre el sistema de relaciones industriales y la sociedad.

Los tres contextos considerados conducen a la consideración de los otros sub-sistemas existentes en la sociedad. El análisis dunlopiano, utiliza claramente, una concepción de conjunto extraída de las ideas de Parsons¹¹: cada uno de los sub-sistemas cumple una función particular que le permite su singularidad en el marco global de la sociedad.

En un medio determinado, los actores establecen las reglas relativas a las condiciones de trabajo y relativas a la regulación del comportamiento de ellos mismos. Como lo hemos señalado, el establecimiento de reglas es el objetivo esencial de todo sistema de relaciones industriales en la perspectiva dunlopiana, las que, en definitiva, no hacen más que canalizar los conflictos existentes entre los actores¹².

Este establecimiento de reglas comprende procedimientos de

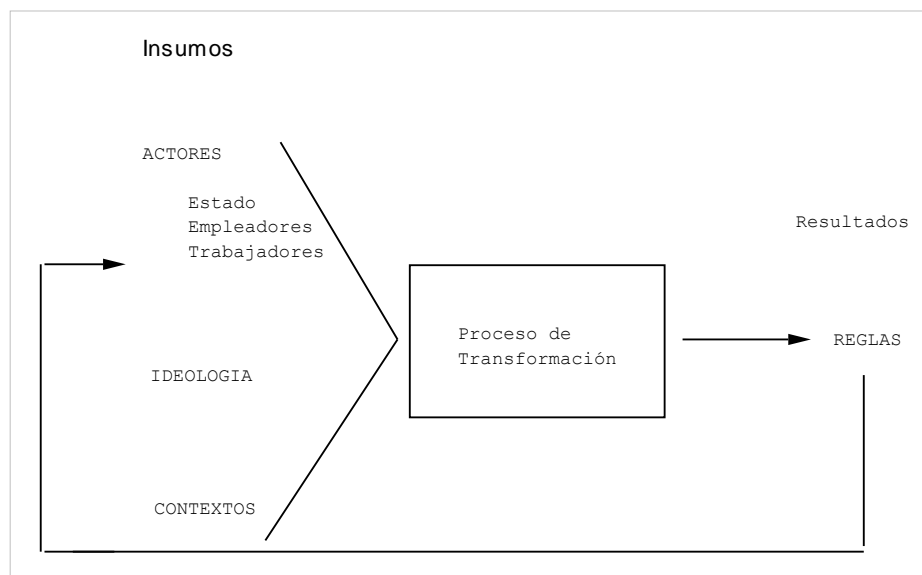
¹¹ Para Parsons la sociedad se configura bajo la forma de un sistema social, integrado por diversas sub-unidades a modo de sub-sistemas las que cumplan cuatro imperativos funcionales que permitan la cohesión y el funcionamiento de todo el sistema social. Tales imperativos funcionales son: 1) adaptación (la complejidad de los actos de las unidades que sirven para establecer relaciones entre el sistema y su entorno); 2) logro de objetivos (todas las acciones que sirven para ampliar los objetivos del sistema, como así también la movilización y la gestión de recursos para alcanzar esos objetivos); 3) integración (actos de las unidades destinados a establecer control, inhibir tendencias desviacionistas, mantener la coordinación, entre las partes y evitar perturbaciones serias); 4) Estado latente (intentos para facilitar la motivación por medio de símbolos, ideas, formas de expresión o juicios; tiene que ver con la preservación de los valores del sistema). Ver a este respecto T. PARSONS, *The Social System*, Free Press, 1951. Siguiendo estas ideas, Dunlop entiende que la diferenciación funcional de un sistema de relaciones industriales y las estructuras o procesos de especialización pueden concebirse sobre cuatro imperativos: 1) adaptación (constituida por los procesos normativos o formulación de normas en los que la salida especializada es un complejo de normas que relacionan a los actores con los diversos contextos); 2) gratificación por objetivos (el funcionamiento y las funciones políticas del sistema de relaciones industriales se encuentran especializados en contribuir a la supervivencia o estabilidad de las jerarquías de los distintos actores, requisito indispensable para que estos logren sus objetivos); 3) integración (la función por la que se mantiene la solidaridad entre los actores del sistema se ve reforzada por el hecho de que estos comparten la interpretación y la ideología del sistema); 4) estado latente y regulación de la tensión (teniendo como función preservar los valores del sistema frente a presiones culturales, tarea que es desempeñada por los expertos en relaciones industriales). Ver al respecto J.T. DUNLOP, *op. cit.*

¹² Ver J.T. DUNLOP, *op. cit.*

determinación de normas de contenido y procedimientos de aplicación a situaciones particulares. En general, el establecimiento de tales normas puede encontrar cuatro orígenes diferentes: o bien son impuestas por el actor patronal; o bien por son impuestas por los trabajadores; o por el Estado en el ejercicio de su autoridad pública; o bien pueden ser el resultado de un consenso de los actores.

En fin, según Dunlop, existe en el sistema de relaciones industriales un conjunto de ideas compartidas por los actores que favorece la unidad del sistema y que tiende a darle globalidad¹³. La ideología de un sistema de relaciones industriales es un conjunto de ideas comunes que definen el rol y la ubicación de cada actor en el sistema, y que determina la representación que cada actor se forma del rol y de la ubicación de los otros. En un sistema estable la ideología supone una cierta compatibilidad mínima entre ella y los demás elementos componentes del sistema. De la misma manera, cada actor presenta su propia ideología, por lo cual debe existir una compatibilidad mínima entre las ideologías de los actores y la ideología del sistema. Finalmente, deberá existir una lógica interacción entre la ideología del sistema y la ideología de la sociedad en su conjunto.

Gráficamente la concepción “clásica” del sistema de relaciones industriales propuesto por Dunlop puede representarse de la siguiente manera:



Este enfoque rápidamente generó una gran cantidad de adeptos

¹³ *Idem.*

convirtiéndose hacia los años 50 en hegemónico en el análisis de las relaciones industriales¹⁴. Sin embargo, el planteo propuesto por Dunlop no permaneció exento de críticas. En efecto, se ha criticado tal modelo con los siguientes argumentos: a) es un planteo que resulta estático y no dinámico en el tiempo; b) se privilegia en demasía la estructura y los componentes del sistema; c) es una concepción que resulta socialmente conservadora ya que privilegia la estabilidad del sistema en detrimento de los conflictos y contradicciones que en él se manifiestan; d) es un modelo que enfatiza los aspectos formales olvidando la importancia de reglas y procedimientos informales; y finalmente; e) no explica como operan y cuáles son los mecanismos por los que el sistema transforma sus insumos en reglas.

Posteriormente a los trabajos de Dunlop una buena cantidad de autores han buscado – sin abandonar el enfoque sistémico – mejorar las ideas de aquel así como el modelo propuesto para el análisis de las relaciones industriales.

Sistémicos post-dunlopianos

El modelo dunlopiano y las posteriores críticas que le fueron realizadas, dieron lugar al esfuerzo de un conjunto de autores, que intentaron superar las objeciones realizadas, sin abandonar la base epistemológica general del enfoque.

Blain y Gennard han intentado afinar el modelo dunlopiano expresando las variables dependientes e independiente del modelo en la formulación algebraica:

$$r = f(a, t, e, s, i)$$

En tal ecuación la variable independiente se encuentra constituida por r , es decir las reglas que produce como consecuencia el sistema. Tal variable se encuentra influenciada y en definitiva se explica por las variables independientes a (actores); t (contexto tecnológico); e (contexto económico); s (contexto político); i (ideología del sistema). Por tanto, para estos autores, los modelos apropiados dependen de la especificación de las variables de entradas y salidas, de la búsqueda de interrelaciones entre ellas, de la generación de hipótesis verificables y de una capacidad de predicción¹⁵. Posteriormente, estos autores agregaron elementos a su formulación. En efecto, motivados por la intención de no desconocer variables de

¹⁴ Ver G. CEDROLA SPREMOLLA, *Los enfoques teóricos en relaciones industriales*, en *Relasur*, 1994, n. 2.

¹⁵ A.N.J. BLAIN, J. GENNARD, *op. cit.*

personalidad – como una forma de aceptar que las personas individualmente consideradas podrían jugar un cierto rol – las que en conjunción con factores más amplios pueden incidir en el sistema de relaciones industriales agregan a la ecuación original, tal variable representada por la letra x , quedando la fórmula constituida de esta manera:

$$r = f(a, t, e, s, i, x)$$

Finalmente, Blain, en un estudio posterior habría de insistir en que existen argumentos convincentes para apoyar la opinión de que la “teoría de los sistemas”, es válida como modelo de estudio de las relaciones industriales. De este modo, lo expresado en las ecuaciones anteriores puede ser verificado mediante rigurosas pruebas empíricas. Además, Blain considera que se pueden a partir de este instrumento, generar hipótesis de investigación de un carácter más específico aislando determinadas variables dentro del modelo general del sistema. De allí, que las ecuaciones $r = f(t)$ y $r = f(e)$ exijan la verificación de las hipótesis según las cuales los factores técnicos y económicos son determinantes de las normas generadas por el sistema de relaciones industriales, lo que a su vez permitirá un cierto valor orientativo de predicción¹⁶. Craig, Singh y Holley y Jennings también han buscado introducir mejoras al modelo original propuesto por Dunlop.

Craig propone un modelo inspirado en la idea de los sistemas abiertos, compuesto por cuatro elementos: a) los insumos del sistema conformados por los objetivos, valores y poderes de los actores condicionados por el flujo de efectos producido por otros sub-sistemas del medio; b) los mecanismos de conversión de los insumos en exumos o resultados; c) los exumos o resultados del sistema constituidos por las recompensas económicas y psicológicas acordadas a los trabajadores; d) un efecto de retroacción que repercute no solamente sobre los insumos del sistema sino además, sobre los contextos y sobre el sistema de relaciones industriales en sí mismo¹⁷. De esta forma, Craig busca superar las críticas más fundamentales realizadas al modelo dunlopiano.

En igual sentido, Singh propone un modelo que distingue las estructuras – las que corresponden a los actores del modelo de Dunlop – de los procesos de determinación de reglas, tratando de esta manera de conjuntar el análisis del consenso y del conflicto, buscando entonces superar las críticas

¹⁶ A.N.J. BLAIN, *Pilots and Management. Industrial Relations in the U.K. Airlines*, Allen and Unwin, 1972.

¹⁷ A.W.J. CRAIG, *Les relations industrielles au Canada*, en G. HEBERT, H.C. JAIN, N.M. MELTZ (eds.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, École de Relations Industrielles, 1988.

realizadas al modelo dunlopiano por privilegiar el consenso en detrimento del conflicto entre los actores del sistema¹⁸.

Holley y Jennings, han elaborado un modelo al que denominan “proceso histórico”, que concibe las relaciones laborales entre los diversos actores, pero desarrollándose como un proceso de tres etapas: una etapa de reconocimiento de derechos, una segunda etapa de negociación, y finalmente, una etapa de administración de los acuerdos¹⁹.

3.2. El enfoque pluralista

Este enfoque si bien puede presentar algunos puntos de contacto con el enfoque sistémico, se diferencia de este por su base epistemológica, sus antecedentes teóricos y sus enfoques empíricos.

Los partidarios de este enfoque parten de la base de postular que el estudio de las relaciones industriales debe tomar en cuenta su naturaleza conflictiva, originada en la contradicción de intereses y en la búsqueda de la satisfacción de objetivos que le son particulares.

Este enfoque, eminentemente británico, ha sido desarrollado fundamentalmente por académicos vinculados a la Universidad de Oxford, razón por la cual también se lo conoce con el nombre de Escuela de Oxford. Evidentemente, esta denominación de una posición teórica altamente compleja y con matices entre cada uno de sus representantes, no es totalmente exacta. No obstante resulta funcional a los efectos de nuclear las premisas básicas de un enfoque que se centra en la reglamentación del trabajo, a través de un compromiso con la reforma voluntaria de las relaciones industriales y en el reconocimiento de los múltiples intereses en confrontación al interior de una sociedad²⁰.

¹⁸ R. SINGH, *Systems theory in the study of industrial relations: time for a reappraisal?*, en *Industrial Relations Journal*, 1976, vol. 7, n. 3, p. 60.

¹⁹ W.H. HOLLEY, K.M. JENNINGS, *The Labor Relations Process*, Dryden Press, 1980.

²⁰ Se ha dicho que la denominación “Oxford School” proviene de la expresión similar “línea de Oxford”, acuñada por Montagu Burton profesor de Relaciones Industriales en la Universidad de Cambridge, para referirse con cierto desprecio a las diversas contribuciones que los académicos de Oxford realizaron a la Donovan Commission on Trade Unions and Employer’s Associations encargada de estudiar y de proponer reformas al sistema de relaciones industriales del Reino Unido. Ver M. POOLE, *Theories of Trade Unionism. A Sociology of Industrial Relations*, Routledge & Kegan Paul, 1989. Por su parte Hyman ha expresado que no puede entenderse el pluralismo como un cuerpo homogéneo de análisis; su desarrollo refleja diversas raíces, diversos problemas conceptuales, así como diversas repercusiones. Ver R. HYMAN, *Pluralism, Procedural Consensus and Collective Bargaining*, en *British Journal of Industrial Relations*, 1978, vol. 16, n. 1.

De manera general, el enfoque pluralista se caracteriza por las premisas siguientes:

- un cierto pragmatismo inicial en lugar del enunciado de un principio lógico deductivo;
- el desarrollo de postulados teóricos provenientes de categorías de análisis propuestas por Durkheim y por ideas provenientes de los trabajos de Sidney y Beatrice Webb²¹;
- una concepción pluralista y por ende no unitaria de los intereses y perspectivas de los empresarios y sindicatos. De esta forma se concibe el poder como disperso a través de los distintos grupos de interés;
- una atención especial relativa a la negociación colectiva como mecanismo esencial de interacción entre los actores; por encima de los diversos intereses, existe el interés público cuyo guardián es el Estado, encargado de lograr un cierto equilibrio impidiendo la hegemonía de un grupo sobre otro.

Al interior del enfoque pluralista se perciben distintos matices, fundamentalmente concretizados en los trabajos de Flanders, Clegg y Fox. Para Flanders, quien ha sido el principal exponente del pluralismo británico, las principales variables explicativas de las relaciones industriales incluyen: variables organizativas, procesos políticos internos de los sindicatos y del movimiento obrero, una serie de factores volitivos que pueden ser claves a los efectos de las negociaciones, el entorno económico, tecnología y producción y finalmente, normas sociales y valores culturalmente aceptados²².

Finalmente, es pertinente señalar que el trabajo de Flanders tuvo importantes repercusiones en las deliberaciones británicas sobre la concepción voluntarista de las relaciones industriales y sobre el papel de los

²¹ Entre las principales categorías de la sociología durkheimiana que han incidido sobre los trabajos del pluralismo se sitúan: a) la importancia de la ética, los valores y la justicia social en lugar de modelos coercitivos de integración en la formulación de normas por la vía de las ideologías; b) la división del trabajo como una fuerza cardinal que modela los procesos de evolución social; c) los problemas que ocasiona la anomia; d) las relaciones entre el individuo y las corporaciones. Las principales ideas de los Webb que se reflejan e inciden sobre los académicos del pluralismo se constituyen por: a) la importancia de la justicia en la creación del orden social; b) la distinción entre estructura y función sindical, la cual diferenciaba los aspectos organizativos de los roles cumplidos por las organizaciones sindicales; c) los métodos de reglamentación empleados por los diferentes sindicatos. Al respecto puede verse S. WEBB, B. WEBB, *Industrial Democracy*, Longmans, Green and Co., 1897; S. WEBB, B. WEBB, *The History of Trade Unionism*, Longmans, Green and Co., 1902.

²² A. FLANDERS, *Management and Unions. The Theory and Reform of Industrial Relations*, Faber and Faber, 1972, p. 84 ss., y también A. FLANDERS, *Industrial Relations: What is Wrong with the System? An Essay on Its Theory and Future*, Faber and Faber, 1965, p. 6.

sindicatos en las mismas. Así Flanders sentó un camino respecto de la preeminencia que tenían para el voluntarismo las normas sociales y los valores culturales aceptados, la importancia de los libres entendimientos entre los actores y la negociación colectiva, y los eventuales problemas que puede generar la intervención del Estado en un sistema fuertemente autonómico.

Clegg se preocupó especialmente del rol de los sindicatos en las relaciones industriales, a los que les atribuía exclusivamente un rol de oposición en lugar de una posición de participación directa en la planificación general o en la gestión cotidiana de la empresa²³. Para Clegg el pluralismo supone una visión de las relaciones industriales que prioriza los procesos de concesión y el compromiso entre los actores, la necesidad de un cuerpo de normas que aseguren la libertad de acción a los grupos de interés, el reconocimiento de la naturaleza conflictiva de las relaciones laborales, la concepción de la negociación colectiva como una relación de poder y la necesidad de que el funcionamiento de las relaciones industriales permitiese a todas las partes lograr ciertas ganancias, y ciertas limitaciones sobre los poderes de intervención del Estado. De esta manera para Clegg el punto ético más importante del pluralismo – al cual concibe como un enfoque capaz de inspirar políticas públicas susceptibles de mantener el orden social y permitir el buen funcionamiento del sistema de relaciones industriales – se encuentra no en un consenso de valores ni en la integración normativa a través de la ideología, sino en la voluntad de hacer compromisos y concesiones. De esta forma, en cierto sentido el pluralismo se ocupa por tanto de medios y no de objetivos generales, aunque estos medios, a su vez, sean considerados «conducentes a la libertad y contrapesos para la ubicuidad de cualquier credo monolítico y monótono»²⁴.

Fox adhiere a las ideas centrales del pluralismo que hemos expuesto precedentemente, pero presenta algunos matices que lo ubican como un “pluralista radical”. En efecto, si bien Fox parte de reconocer la existencia de los diferentes intereses en la sociedad, expresados a través de la organización de diferentes grupos, no considera que la organización colectiva de los trabajadores en sindicatos asegure un equilibrio de poder entre los propietarios de los medios de producción y quienes carecen de tal propiedad. De esta forma, sus raíces analíticas reflejan una cercanía de las ideas de Durkheim – como hemos visto en líneas generales para el pluralismo – sobre la división forzosa del trabajo, pero también, sin lugar a

²³ H.A. CLEGG, *Pluralism in Industrial Relations*, en *British Journal of Industrial Relations*, 1975, vol. 13, n. 3, p. 309.

²⁴ *Idem*.

dudas, cierta influencia marxista²⁵. Además, Fox opina que tales disparidades de poder se reflejan en distintos momentos de la interacción de los actores: en los conflictos laborales, en la difusión de valores enfrentados entre cada uno de los actores, y en el «cinismo y desconfianza general que abunda en la industria y que origina una consecuente falta de compromiso moral con convenios negociados y acordados»²⁶.

3.3. El enfoque estratégico

Este enfoque se ha desarrollado buscando explicar la conducta y el accionar de los actores del sistema de relaciones industriales. Para ello, adquiere fundamental importancia el concepto de estrategia, estudiándose entonces con singular minuciosidad, las diversas estrategias desarrolladas por los actores para lograr sus aspiraciones.

La noción de estrategia y la utilización de un análisis que intentase detectar las diversas estrategias que un actor social desarrolla para cumplir sus intereses, no es una novedad en el ámbito de las ciencias sociales. Así, Crozier y Friedberg han utilizado tal noción en el análisis de las organizaciones y de sus diferentes componentes. Se entiende por estrategia el conjunto de acciones y de decisiones que un actor desarrolla a los efectos de cumplir con sus objetivos. Sin embargo, no se había aplicado tal idea al análisis de las relaciones industriales, razón por la cual, ello le vale a los autores que desarrollan este enfoque, un cierto mérito de originalidad.

La noción de estrategia es aplicada a través de la categoría analítica “opción estratégica” empleada por los investigadores del Massachusetts Institute of Technology (MIT) Kochan, McKersie y Cappelli, en sus diversos estudios de las relaciones industriales norteamericanas; así como por otros autores que le dan cabida teórica en sus estudios²⁷.

Para esta visión, las estrategias suponen ciertas pautas de acción y de decisión, que incluyen las fases de formulación, instrumentación y control. Ellas son generalmente intemporales y condicionadas: describen un conjunto de elecciones adoptadas a lo largo de un período; y se orientan

²⁵ A. FOX, *A Sociology of Work in Industry*, Collier-Macmillan, 1971.

²⁶ A. FOX, *Man Mismanagement*, Hutchinson, 1974, p. 45. Ver también A. FOX, *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, Faber and Faber, 1974.

²⁷ Cfr. T.A. KOCHAN, R.B. MCKERSIE, P. CAPPELLI, *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*, en *Industrial Relations*, 1984, vol. 23, n. 1, p. 16, y también, A.S. SETHI, S.J. DIMMOCK, *Un modèle transactionnel de relations industrielles*, en *Travail et Société*, 1987, n. 2, p. 350 ss., y M. POOLE, *Industrial Relations. Origins and Patterns of National Diversity*, Routledge & Kegan Paul, 1987.

estrictamente a los efectos de cumplir un objetivo determinado.

Según Kochan, McKersie y Cappelli, ciertos fenómenos actuales en el ámbito de las relaciones industriales no pueden ser explicados por el enfoque sistémico y por otros enfoques: el deterioro del sindicalismo, la ofensiva patronal, las iniciativas y prácticas de gestión de los recursos humanos en contextos no sindicalizados, los cambios en el rol del Estado, entre otros. Por tal razón, proponen un nuevo modelo, que privilegia un rol activo de las organizaciones patronales y de los empresarios, abandonando la posición defensiva, que tradicionalmente los caracterizó en su relación con los sindicatos. La teoría de la opción estratégica supone dos condiciones. Primeramente, las decisiones estratégicas se producirán en aquellas situaciones en las que las partes tengan una cierta discrecionalidad decisional. Así, las presiones del contexto no serán suficientes para limitar tales opciones. En segundo lugar, entre las decisiones que puedan ser discrecionales, serán estratégicas aquellas que modifiquen la posición o el rol de una parte, o sus relaciones con los otros actores del sistema de relaciones industriales²⁸. En otras palabras, las elecciones u opciones estratégicas implican discreción en relación con la toma de decisiones – es decir no determinismo del entorno – y la capacidad de alterar el papel de una parte o su relación con los demás actores.

Esta teoría se ilustra por una matriz que pone en vinculación el nivel decisional-institucional (nivel macro, nivel meso y nivel micro), con las diversas posibilidades de acción de los actores.

Gráficamente, esta concepción se visualiza en la siguiente matriz:

Nivel decisional	Empleadores	Sindicatos	Estado
Macro	Estructura de los RH Negociación colectiva Roles políticos	Negociación colectiva Roles políticos Medidas de lucha	Política industrial Política laboral Política económica
Meso (industria)	Políticas de RH Negociación colectiva	Negociación colectiva Medidas de lucha	Mecanismos de protección Normativa laboral Reglas de juego Contralor
Micro (lugar de trabajo)	Estrategias de participación	Participación conflictual	Mecanismos de protección

²⁸ Ver T.A. KOCHAN, R.B. MCKERSIE, P. CAPPELLI, *op. cit.*, p. 16.

			Contralor
--	--	--	-----------

3.4. El enfoque institucionalista

Este enfoque consiste en analizar las relaciones industriales a través del estudio de las instituciones que tales relaciones generan para su funcionamiento. Una buena cantidad de estudios han sido realizados bajo esta perspectiva: descripción y funcionamiento de las estructuras sindicales; de las organizaciones patronales; de los servicios públicos en materia de conciliación, mediación o arbitraje, etc.

Los autores que abordan el análisis de las relaciones industriales bajo esta perspectiva, no se preocupan por desarrollar instrumentos analíticos o modelos teóricos de explicación de los fenómenos estudiados, sino que se limitan a examinar las instituciones de las relaciones industriales. De esta forma, se enfatiza una dimensión descriptiva del análisis, describiendo con detalle la composición, el origen, el rol y el funcionamiento de las distintas instituciones. Complementariamente, se sostiene que no se puede estudiar de manera abstracta la reglamentación del trabajo y las relaciones industriales. Ellas deben ser examinadas dentro del ámbito de las instituciones y en su funcionamiento debiendo pasar inexorablemente por el estudio de las instituciones.

La importancia de las instituciones en el estudio de las relaciones industriales como hipótesis explicativas se justifica por el hecho de reconocer que ellas representan las influencias pasadas o históricas del sistema. Son los picos del iceberg de cada sistema de relaciones industriales, sus concreciones, en cierta forma sus manifestaciones. Tales influencias son fundamentales para comprender las tradiciones; o las distintas situaciones conflictivas; sus diversas formas de resolución; así como las estructuras que se perpetúan en el tiempo y las razones que llevan a su eventual cambio²⁹.

Tal perspectiva pierde peso en su capacidad explicativa, razón por la cual algunos autores, le niegan status de enfoque analítico. Sin embargo, pueden relevarse una gran cantidad de investigaciones que se han desarrollado bajo esta óptica, y que han ciertamente contribuido al avance y a la evolución del conocimiento en relaciones industriales.

²⁹ Ver A. SORGE, *The Evolution of Industrial Democracy in the Countries of the European Community*, en *British Journal of Industrial Relations*, 1976, vol. 14, n. 3.

3.5. El enfoque radical

Este enfoque considera que las relaciones industriales y sus objetos de estudio, deben ser abordados desde el ángulo del análisis dialéctico, es decir, priorizando los aspectos conflictuales.

De origen marxista, así como británico, las perspectivas que se desarrollan bajo esta óptica reposan sobre las categorías marxistas de la lucha de clases y la propiedad de los medios de producción.

Hyman postula las siguientes premisas para el estudio de las relaciones industriales:

- las relaciones sociales de producción capitalistas reflejan y producen un antagonismo estructural de intereses entre el capital y el trabajo. Tales dimensiones son irreconciliables;
- los trabajadores deben organizarse y sentar las bases de una resistencia eficaz al capital y a las prioridades del capitalismo.

Hyman toma como punto de partida de su reflexión los trabajos de Dunlop y de Flanders, a los que reconoce importancia en el desarrollo de conocimiento en el ámbito de las relaciones industriales. Sin embargo, entiende que sus concepciones de relaciones industriales son restrictivas y falaciosas. Para Hyman, la noción de sistema de relaciones industriales no tiene valor analítico en sí misma, a menos que haga intervenir los procesos y fuerzas contradictorias, acordando a la estabilidad y a la inestabilidad la misma importancia como productos del sistema. Además, es preciso extender la definición de la reglamentación del empleo de forma que ella incluya las causas de los conflictos de trabajo. Ello lo conduce a definir las relaciones industriales como el estudio de los procesos de control sobre las relaciones de trabajo, haciendo intervenir no solamente a las organizaciones, sino también a los trabajadores individualmente considerados³⁰.

La clave del análisis de este enfoque es entonces el estudio de las relaciones industriales en el marco de los procesos de producción y acumulación capitalista y de las relaciones sociales y políticas entre las clases que se generan. Por tal razón, el análisis debe abarcar tres dimensiones: la dinámica de la acumulación capitalista y sus incidencias sobre el trabajo; la naturaleza de la clase obrera y sus singularidades internas; y la transformación de los modos de intervención del Estado en las relaciones entre el trabajo y el capital.

La base epistemológica marxista de este enfoque radical se concreta en

³⁰ Ver R. HYMAN, *La théorie des relations industrielles: une analyse matérialiste*, en *Sociologie du Travail*, 1979, n. 4, p. 419.

explicaciones estructurales, explicaciones subjetivas, y desarrollos dialécticos.

Las explicaciones estructurales se traducen en: el papel dominante de la propiedad como característica distintiva de clase y del status de la mano de obra asalariada como mercancía en el mercado de trabajo; y en patrones de conflicto entre sindicatos y empleadores ocasionados por la extracción de plusvalías.

Las explicaciones subjetivas tienen que ver con la alienación que constituye una fuente importante de insatisfacción y por los problemas de conciencia de los trabajadores, relativos a su percepción o no de la situación en la que se encuentran.

Los desarrollos dialécticos acentúan las relaciones entre exigencias estructurales, conciencia, poder, control y organizaciones sindicales. En efecto, por una parte, la búsqueda de control y de poder del capital, se expresa a nivel de la sociedad y de la empresa, lo que afecta las relaciones de clase, generando la resistencia de los trabajadores. Por otra parte, las relaciones entre sindicatos, partidos políticos y Estado suponen el papel de los partidos políticos en la ampliación de la conciencia sindical y en su transformación en conciencia de clase y en la consideración del rol del Estado, normalmente identificado como un representante o un “ejecutor” de los intereses de la burguesía.

Bajo la misma base epistemológica, Braverman prioriza el análisis de la tecnología y la organización del trabajo, como fenómenos que ponen en juego intereses, estrategias y relaciones de poder entre los actores. La organización del trabajo capitalista, con su consecuente parcelización de tareas, produce según este autor, una inexorable especialización, alienante del trabajador que debe ser enfrentada por los trabajadores³¹.

3.6. El enfoque comportamentalista

Este enfoque se encuentra plasmado en las ideas de Margerison. Ha sido sin duda este autor, quien ha impulsado este enfoque, el cual se ha considerablemente desarrollado a partir de 1960 en los Estados Unidos.

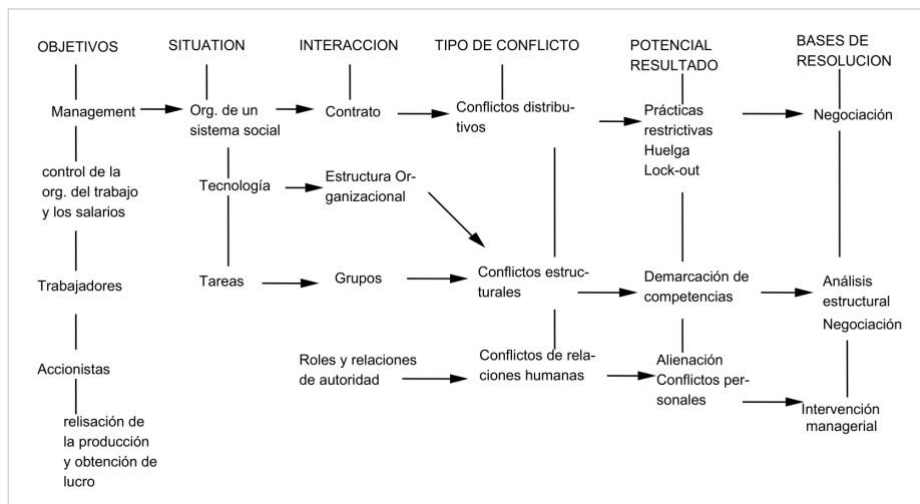
Partiendo de la idea que reconoce al conflicto como una situación inevitable en las sociedades industriales, Margerison defiende la idea de su regulación a través de un cuerpo de reglas, lo cual no lo diferencia mayormente de la concepción clásica de Dunlop o de las ideas de Flanders. Pero a diferencia

³¹ H. BRAVERMAN, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, 1974.

de ellos, Margerison pretende priorizar más que la solución de los conflictos el estudio de las causas que los generan³².

El estudio de dichas causas se debe desarrollar a través del análisis de los actores. Para ello, propone un modelo con dos niveles. En un primer nivel, se analiza la empresa partiendo de los objetivos de cada uno de los actores. La dirección, se esfuerza por controlar la organización del trabajo y los salarios; los trabajadores, quienes pretenden igualmente el control de esos dos elementos; los accionistas, quienes pretenden la supervivencia de la empresa y de la maximización de las ganancias. La confrontación entre estos objetivos de los actores origina las relaciones industriales. De estos objetivos, se desprende una situación que se interpreta como un sistema socio-técnico, con una cierta tecnología, atribuyendo un conjunto de tareas, y produciéndose de todo ello, eventuales conflictos. El segundo nivel de análisis se configura en un nivel macro, tanto a nivel industrial, regional, como nacional, en los que se reproducen los conflictos originados por los objetivos antagónicos de los actores.

El primer nivel del modelo de análisis de Margerison puede representarse gráficamente en la siguiente figura:



³² C.J. MARGERISON, *What Do We Mean by Industrial Relations? A Behavioural Science Approach*, en *British Journal of Industrial Relations*, 1969, vol. 7, n. 2.

4. Los cambios actuales que se desarrollan en el mundo del trabajo

4.1. El trabajo en el mundo de la economía digital: el trabajo virtual

El actual desarrollo de la economía digital³³ presenta algunos impactos sobre el mundo del trabajo, en particular en lo que ha sido denominado el trabajo virtual y las nuevas modalidades de empleo.

Por trabajo virtual entendemos el término genérico que se ha utilizado para denominar a todas las formas de trabajo realizadas a partir de internet, de las computadoras u otros útiles informáticos, a partir de los domicilios, o espacios públicos o de otros lugares distintos a los locales de las empresas³⁴. Este trabajo virtual ha dado lugar a nuevas formas de empleo, que se combinan con lugares y horarios no tradicionales de trabajo, con la utilización de tecnologías digitales y nuevas formas contractuales distintas de la contratación laboral tradicional. Este trabajo virtual supone una convulsión de las nociones habituales de lugar de trabajo, tiempo de trabajo y contrato típico de trabajo. Estas nuevas formas de empleo han venido tomando importancia creciente en el mundo desarrollado a partir del año 2002, y pueden a efectos de su análisis exponerse gráficamente a partir de dos ejes: de una parte, considerando el tipo de relaciones existentes entre empleador y trabajador o entre el cliente y el trabajador y de otra parte, el modelo de trabajo, es decir, la manera en la que el trabajo es realizado. De esta forma, la economía digital ha generado como consecuencia de la aparición de plataformas digitales, un tipo de trabajo, ocasional, temporal, de corta duración, y a demanda. Esta es una forma de trabajo donde se trabaja a consecuencias de la intermediación de una oferta y una demanda, y en donde se ofrecen servicios personales a demanda, operando la plataforma digital como un vehículo de intermediación.

En nuestra opinión, como no todas las plataformas digitales son iguales, no todos los trabajos virtuales son iguales, y por ello, no todos se encuentran exentos de cierta laboralidad.

En efecto, en general se ha entendido que todas las personas que trabajan en conexión con una plataforma digital, son trabajadores autónomos, exentos de subordinación jurídica, y ello no siempre es así. Dependerá de cómo opera la plataforma, y de que circunstancias se le imponen al

³³ Por “economía digital” se entiende aquella por la cual las tecnologías digitales se utilizan con la finalidad de facilitar la producción y comercialización de bienes y servicios. Ver D. TAPSCOTT, *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, 1994.

³⁴ Ver P. VENDRAMIN, G. VALENDUC, *Le travail virtuel. Nouvelles formes de travail et d'emploi dans l'économie digitale*, Fondation Travail-Université, 2016.

trabajador a efectos de poder formar parte de la plataforma.

4.2. Nuevas formas de empleo: tipología del trabajo virtual

Habremos de distinguir nueve formas de nuevos empleos a saber: trabajadores compartidos (*employee sharing*), puesto compartido (*job sharing*), *interim management*, trabajo a demanda, nómades digitales, trabajo basado en *vouchers* o bonos de trabajo (*voucher based work*), *portfolio work*, *crowdworking* y trabajo independiente (*collaborative self employment*)³⁵.

Trabajadores compartidos (employee sharing)

Se trata de una situación en la cual un trabajador es contratado simultánea y conjuntamente por un grupo de empleadores a efectos de desempeñar tareas de forma rotativa entre diversas empresas. De esta manera se posibilita que el trabajador tenga un empleo fijo y a jornada completa.

Puesto compartido (job sharing)

En esta situación un solo empleador contrata varios trabajadores para cubrir conjunta y rotativamente, un puesto de trabajo dentro de una misma empresa. Esto permite convertir un dos o más empleos a tiempo parcial en un puesto a jornada completa.

Interim management

Un trabajador especializado y con una importante experiencia es contratado por un periodo determinado de tiempo, para manejar un proyecto de singular importancia. En realidad, opera como una contratación de proyecto, por un tiempo determinado por la duración que lleve la realización del proyecto.

Trabajo a demanda

Se trata de una contratación que no obliga al empleador a proporcionar trabajo efectivo al trabajador, sino que solamente lo obliga a convocarlo cuando existe demanda de trabajo. Por esta razón se conoce a esta

³⁵ Ver I. MANDL ET AL., M. CURTARELLI, O. VARGAS, E. GEROGIANNIS, [News forms of employment](#), Eurofound, 2015.

modalidad como el contrato de trabajo cero horas, ya que solamente se trabaja en función de la convocatoria que se le realice en función de una demanda de trabajo. Esta modalidad encuentra en las plataformas en línea una nueva forma de intermediación entre una demanda de trabajo y una reserva de trabajadores, en espera de ser requeridos para cumplir diferentes tareas. La utilización de las plataformas en línea permite para organizar el trabajo a convocatoria, la geolocalización a la vez de la demanda de trabajo, es decir el lugar donde las personas son requeridas para trabajar y la oferta de trabajo, esto es la disponibilidad temporal y geográfica de los trabajadores inscritos en la plataforma. La propia plataforma, la geolocalización y el uso del internet permiten satisfacer en tiempo real las demandas de trabajo con las disponibilidades de los que se encuentran en espera, dotando a esta modalidad de una gran eficiencia.

Nómades digitales

Son trabajadores cuyo lugar de prestación de tareas no se encuentra en los locales del empleador, sino que se trata de personas que teletrabajan todo el tiempo, pero sin un lugar fijo. Para posibilitar esta situación requieren de una conectividad permanente con la empresa, la cual se realiza a través de tecnologías de base digital como los smartphones, el correo electrónico y las plataformas en línea.

Trabajo basado en vouchers o bonos de trabajo (voucher based work)

Esta es la situación donde el trabajador se encuentra remunerado por *vouchers* que el comprador de un servicio puede adquirir de un tercero (generalmente un organismo público) y que cubren en su monto el salario y las cotizaciones de seguridad social. Son bonos que generalmente se entregan como contrapartida de trabajos a tiempo determinado.

Portfolio work

En este caso un independiente desarrolla actividades para un conjunto importante de clientes, desarrollando solamente pequeños trabajos para cada uno de ellos. Es una modalidad múltiple de trabajo autónomo, en relación a diversas empresas.

Crowdworking

Es la externalización abierta del trabajo, mediante la conexión con una

plataforma en línea, que pone en contacto una oferta y una demanda de trabajo, para distintos proyectos divididos en micro tareas y organizados a través de una nube virtual. Esta modalidad de empleo permite a partir de una plataforma en línea que una cantidad indefinida de personas con voluntad de trabajar, se conecten vía internet a un grupo indefinido y desconocido de otras organizaciones o individuos a efectos de resolverles problemas específicos o asumir servicios específicos, a cambio de una paga. Tal es el caso de lo que se realiza en plataformas como People per Hour, ClickWorker o Amazon Mechanical Turk donde se pueden desarrollar de manera remota y virtual pequeñas tareas o micro-trabajos (*jobbing*) como las siguientes: programación informática, desarrollos web, desarrollos digitales, manejo de archivos digitales, manejo y clasificación de información digitalizada, ordenación de datos, traducciones, entre otras. El trabajo participativo o *crowdworking* es un desarrollo muy controvertido del mundo laboral digital. En el *crowdworking*, las empresas externalizan tareas a una multitud de personas (*crowd*). Ante una petición realizada a través de Internet, los trabajadores registrados en la plataforma llevan a cabo las tareas correspondientes bajo esta modalidad. Hay modelos basados en la competencia (de todas las soluciones presentadas sólo se toman soluciones individuales) y modelos basados en la colaboración (las tareas se resuelven de manera conjunta o mediante una división del trabajo). Las condiciones salariales y laborales dan lugar a valoraciones muy dispares.

Quienes se desempeñan bajo un régimen de *crowdworking*, actúan como trabajadores autónomos, lo que conlleva ventajas y desventajas: por un lado, una alta capacidad de autodeterminación; por el otro, la frecuente inseguridad en materia de empleo e ingresos.

En general, si se compara con el empleo en relación de dependencia, cabe decir que la plataforma el riesgo se desplaza hacia el proveedor autónomo³⁶.

Trabajo independiente (collaborative self employment)

En esta modalidad no existe vínculo laboral permanente, sino que se desarrolla una modalidad colaborativa absolutamente flexible, sin protección laboral y generalmente desde espacios de *co-working*.

Es innegable que estas nuevas modalidades de empleo están de alguna manera, convulsionando el mercado de trabajo de la economía digital, configurando una desestructuración de las formas tradicionales de contratación y de empleo. Estas nuevas modalidades permiten desarrollar

³⁶ Ver J. DRAHOKOUPIL, B. FABO, [The platform economy and the disruption of the employment relationship](#), ETUI Policy Brief, 2016, n. 5.

de una manera rápida y flexible, a bajo costo para las empresas y a bajo precio para los clientes un conjunto de tareas, que seguramente para quien las realiza, le supondrá una entrada de dinero, aunque seguramente no del todo importante.

Todo ello puede ser cierto, pero también es no menos real que el desarrollo de estas modalidades genera no pocos problemas para los mercados en los que se encuentran, especialmente en relación a su regulación y encuadre jurídico laboral, contributivo y social. De alguna forma, esta masa de trabajadores interconectados, dispuestos a realizar no importa que tareas, a la distancia, y bajo una escasa remuneración, sin capacidades de progreso profesional, ni de mejora salarial, constituyen un desafío para las políticas públicas de los diversos países donde estas modalidades se viene desarrollando, las que más tarde o más temprano, deberán dar un marco legal que permita evitar que estas modalidades simplemente se conviertan en una nueva forma, ciertamente muy moderna y tecnológicamente avanzada, del viejo trabajo precario que siempre ha existido en esta humanidad.

4.3. Matriz del trabajo del futuro

Conforme las ideas que venimos desarrollando, las nuevas formas de empleo que hemos expuesto pueden ser analizado en el marco de una combinación de posibilidades, combinando trabajos en relación de dependencia y trabajos fuera de la plantilla de la empresa, con situaciones de trabajo remoto y situaciones de trabajo presencial. En función de ella, tendremos situaciones van desde el trabajo remota a situaciones de trabajo presencial, combinándose en la realidad de cada empresa. Ello genera la posibilidad de personas que trabajen en relación de dependencia dentro de la plantilla de la empresa y personas que simplemente sean vistos como simples proveedores de servicios, fuera de la plantilla de la organización. Por estas razones, el trabajo de la economía digital no puede ser visto bajo una única mirada y como un trabajo uniforme carente totalmente de toda laboralidad. En algún caso, efectivamente, las tareas que se realizan están absolutamente ausentes de cualquier indicador que pueda hacer pensar en la configuración de subordinación jurídica y por ende de laboralidad, pero en otros casos, existen algunos indicios de indicadores que hacen pensar en situaciones que gradualmente pueden ir de una laboralidad mínima a una mayor configuración de la misma. Y, por último, en otras situaciones, puede tratarse perfectamente de trabajadores cuyas tareas sean prestadas bajo una situación tradicional configurativa de una elación de dependencia. De esta

manera, de acuerdo a las singularidades de las tareas de cada puesto de trabajo, y a la forma de prestación por parte de los trabajadores involucrados en ellas, puede verse la combinación de situaciones muchas veces jurídicamente antagónicas, pero operativamente complementarias, para la realidad posible de una organización.

4.4. Organización del trabajo en las empresas de la economía digital

Por organización del trabajo entenderemos la forma de estructurar el trabajo y el funcionamiento que se da una empresa, como una facultad propia emanada de su poder de dirección. Ello supone una combinación de aspectos complejos tales como los procesos de trabajo, la determinación de los puestos de trabajo, las tareas de cada puesto, la forma de trabajar, los turnos, y todas las cuestiones atinentes a la forma de interactuar organizacionalmente con las personas que trabajan. La historia social permite acreditar distintas situaciones respecto de la organización del trabajo, la cual ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, y modificando sus características, según los tipos de organizaciones y las distintas formas de trabajar, las que desde el taylorismo hasta la actualidad han dado lugar a distintas maneras de estructurarse y de funcionar empresarialmente.

Nuevas formas de organización del trabajo

Los impactos señalados anteriormente en la forma de trabajar que se viene procesando en las empresas de la economía digital, también están generando y consecuencias sobre sus formas de organizar el trabajo.

En efecto, la organización clásica en las empresas de la economía tradicional seguía criterios de división del trabajo, en situaciones que iban desde un taylorismo tradicional, hasta versiones más modernas y sofisticadas de esta forma de organizar el trabajo, buscando una mayor agilidad de procesos y de funcionamiento, pero siempre manteniendo los antiguos criterios de distinción entre tareas de planificación y tareas de ejecución. Actualmente se distinguen cuatro formas de organización del trabajo: dos formas de organización clásicas y dos formas de organización moderna³⁷.

Las formas de organización clásica son las organizaciones simples y las organizaciones tayloristas. Las formas de organización modernas son las organizaciones orientadas al aprendizaje y las organizaciones *lean*.

³⁷ Ver N. MANZANO SANTAMARÍA, [Las Tecnologías de la Información y la Comunicación \(TIC\) \(I\): nuevas formas de organización del trabajo](#), NTP INSSBT, 2018, n. 1.122.

Las organizaciones simples son aquellas que, por su propio tamaño, son tan pequeñas, que carecen de una organización del trabajo más o menos estructurada, caracterizándose, además, por presentar procedimientos de trabajo poco formalizados o directamente no formalizados.

Las organizaciones tayloristas suponen una supervisión jerárquica, con claras divisiones de tareas, con equipos de trabajo bajo jerarquía y sin mayor autonomía. Las organizaciones modernas se caracterizan por la búsqueda de una mayor eficiencia, una menor cantidad de costos, y una alta performance. Las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje se orientan hacia el trabajador, buscando desarrollar prácticas organizacionales participativas, favoreciendo la descentralización en la toma de decisiones, la autonomía y el enriquecimiento de tareas. Las organizaciones *lean* se orientan hacia el mercado y sus exigencias, buscando un funcionamiento más ágil, dinámico, eficiente, tratando de lograr la satisfacción de las expectativas de sus clientes. Para ello, se busca tener procesos ágiles, rápidos, sencillos no burocratizados y una estructura organizacional más bien plana.

Organización del trabajo en las empresas de plataformas digitales

Evidentemente la innovación tecnológica desarrollada a través de las tecnologías digitales, coadyuvan, funcional y contundentemente, para que las modernas, ya sean orientadas al aprendizaje o *lean*, puedan cumplir más fácilmente sus cometidos. En efecto, en lo que respecta a las empresas más típicas de la economía digital, las empresas de plataforma digital, o más concretamente aquellas empresas que estructuran su negocio a través de la vinculación de una oferta y una demanda, de un servicio que es prestado por un tercero, apuntan a una estructura organizacional del tipo *lean*, con pocos puestos y una importante agilidad y dinámica organizacional. De esta forma estas organizaciones, en líneas generales, tienen cierta tendencia a debilitar el vínculo de laboralidad de las personas, diluyendo las características de la subordinación, combinándose en no pocos casos, personas que actúan bajo una relación laboral con personas externas. De igual manera, se busca la polivalencia de las personas, vaciándose el contenido de los puestos de trabajo, imponiendo por la vía de los hechos, una flexibilidad, que diluye las nociones de lugar y tiempo de trabajo, y cambiando la lógica tradicional de la remuneración, ya que el salario deja de ser por tareas y pasa a ser por la realización de objetivos. No obstante lo anterior, no es del todo correcto uniformizar a todas las empresas de plataforma digital dentro de una única forma por cuanto, existen diversas modalidades que presentan funcionamientos y estructuras organizacionales,

incluso prácticas, muy diversas entre sí. En consecuencia, tal situación, nos lleva inexorablemente a estudiar las diversas modalidades de empresas de plataformas digitales.

La mayor parte de las plataformas disponen de aplicaciones móviles o apps, instalables en los smartphones o en tablets, que permiten tener acceso a servicios en línea y a redes sociales sin necesidad de pasar por el navegador de internet instalado en una computadora. Estas apps permiten un acceso a la red sin importar el lugar ni el momento en el que se encuentre el usuario. Estas apps no son solamente micro-programas informáticos sino también instrumentos de colecta de datos que alimentan las plataformas en línea, sin que los usuarios de la misma, tengan la más mínima conciencia de su funcionamiento. Las plataformas digitales permiten o facilitan la realización de transacciones, intercambian contenidos culturales, productos, y servicios, entre múltiples partes, por medio de Internet.

Tipologías de plataformas digitales

Se han distinguido los siguientes tipos de plataformas digitales: plataformas de mercados digitales, plataformas de medios sociales y contenidos, motores de búsqueda, plataformas de publicidad digital, plataformas de financiamiento, plataformas de gestión del talento, plataformas de servicios móviles, plataformas digitales industriales y plataformas de participación y servicios abiertos.

Las plataformas de mercados digitales tienen como finalidad facilitar transacciones entre compradores y vendedores de bienes, servicios e incluso, pagos en línea. La plataforma ofrece el servicio a cambio de una comisión. Las plataformas de medios sociales y contenidos permiten que sus usuarios compartan informaciones y contenidos. Se financian a través de la publicidad, el cobro de tarifas y la venta de sus informaciones y contenidos que sus usuarios generan. Las plataformas motores de búsqueda permiten que sus usuarios busquen información en internet en los diversos sitios web. Algunas de estas plataformas son de búsqueda de información general como Google, Yahoo o Bing y otras se focalizan en temas especiales como Booking, Tripadvisor en relación a viajes, YouTube o Aol con relación a videos y música. En general estas plataformas son gratuitas y se financian con publicidad.

Las Plataformas de publicidad digital tienen por finalidad conectar a quienes quieren hacer este tipo de publicidad y quienes tienen espacio para incluirla en internet. Se financian con la diferencia entre el costo de los espacios de publicidad y el valor que le cobran por tal publicidad a los anunciantes. Las plataformas de financiamiento conectan inversionistas con proyectos o

empresas que demanda capital. Las plataformas de gestión del talento posibilitan la conexión entre quienes demandan trabajadores o profesionales y empresas que los quieran contratar. Las plataformas de servicios móviles son plataformas sobre las que se pueden desarrollar y comerciar aplicaciones, software y contenidos digitales. Las plataformas digitales industriales conectan empresas interesadas en digitalizar sus cadenas de valor poniendo a su disposición herramientas informáticas para aplicar en sus procesos productivos. Finalmente, las plataformas de participación y servicios son aquellas desarrolladas por gobiernos para dar participación a los ciudadanos en la ejecución de los servicios y en la definición de políticas públicas.

Estas diferentes plataformas cambian muy rápidamente los mercados y sus estructuras: debido al mínimo costo marginal que genera un usuario adicional de bienes y servicios digitales (efectos de escala) y al mayor atractivo que supone para otros la presencia de cada usuario adicional (efectos de red), teniendo, además, un alto potencial de crecimiento. Por cierto, ese potencial no necesariamente está concebido para reflejarse en un avance paralelo del personal de la empresa que opera la plataforma.

Las plataformas de servicios *on demand* y *crowdwork* no aparecen por lo general como empleadores, sino como meros intermediarios y proveedores de tecnología, que facilitan las transacciones del mercado y bajan sus costos a los usuarios. Muchos esperan entonces que la economía de las plataformas genere un aumento en la cantidad de trabajadores autónomos, sobre todo en los de carácter unipersonal, que pueden ofrecer sus servicios y productos de manera sencilla y económica.

En consecuencia, del análisis realizado podemos extraer que las plataformas digitales se articulan en tres grandes tipos: las plataformas de externalización masiva, las plataformas de trabajo sobre demanda y a convocatoria, y las plataformas de servicio³⁸. Las plataformas de externalización masivas (*crowdworking*) presentan una estructura de funcionamiento que posibilita a individuos y organizaciones acceder a un grupo desconocido de individuos y/o organizaciones a fin de resolver problemas específicos o suministrar servicios y/o productos específicos, a cambio de un precio.

Las plataformas de trabajo a demanda y bajo convocatoria supone una relación de trabajo continua sin trabajo continuo. El empleador garantiza un contrato de trabajo, pero no se obliga a suministrar trabajo de forma continua. Este contrato reposa sobre la idea de estar a la orden y trabajar por convocatoria.

³⁸ Ver C. DEGRYSE, *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*, ETUI Working Paper, 2016, n. 2.

Claramente las plataformas digitales no se organizan todas iguales, ya que como hemos visto, existen situaciones muy variadas, tanto en estructura como en funcionamiento, e incluso, en sus modelos de negocios. No obstante ello, parece claro que la mayor parte de estas empresas apuesta por una organización del trabajo ágil, flexible, de procesos sencillos, en donde las condiciones de trabajo, se ven afectadas por la forma organizacional, en particular priorizando la externalización de tareas por sobre la contratación de trabajadores tradicionales, todo lo cual, convierte a este tipo de empresas en mucho más cercanas a una forma organizacional *lean*, que a las demás formas analizadas.

4.5. Nuevos contenidos de los puestos de trabajo: el puesto digital

La nueva organización del trabajo que viene impulsando la transformación digital de las empresas, genera una afectación sobre los puestos de trabajo, a partir de una reconsideración de las tareas que debe realizar el ocupante de los mismos. Tales tareas pasan a tener un contenido digital y, por ende, se afecta el contenido tradicional que el propio puesto tenía.

La situación anteriormente señalada, comienza a pautar seis nuevas características de los puestos de trabajo: centrado en las personas, movilidad, servicios, simplicidad, social y continuo³⁹.

Centrado en las personas: reconocer la importancia del avance tecnológico no significa desconocer la importancia de las personas. Son las personas las que ocupan los puestos de trabajo que se rediseñan y quiénes componen el principal capital de las empresas. La tecnología simplemente permitirá – focalizándose en las personas – que su trabajo sea más productivo, más ágil e innovador. Y a efectos de tal situación debe realizarse una necesaria sinergia entre las herramientas tecnológicas y las necesidades y posibilidades de los usuarios de las mismas. La posibilidad de trabajar desde cualquier sitio transforma a la movilidad en una característica esencial de los nuevos puestos de trabajo. La posibilidad de estar conectado mediante dispositivos diversos, que interactúan mediante técnicas digitales, fragmenta a los viejos puestos de trabajo localizados en un lugar determinado, dando libertad de movimiento a sus ocupantes. El trabajo digital gira en torno de las personas, y les sigue donde estas vayan, pudiendo llevar todo su lugar de trabajo en la palma de la mano. Y es esta movilidad la que destruye las ataduras a horarios, a edificios, a lugares o un entorno determinado, ya que el trabajo digital sigue a la persona con prescindencia de tales aspectos.

³⁹ Ver CIPD, *Smart working. The impact of work organisation and job design*, 2008.

En lo que refiere a servicios, estos son claves para favorecer el desarrollo del trabajo digital. El trabajador digital requiere que su entorno de trabajo le proporcione – sin importar donde se encuentre – los servicios necesarios que le permita como usuario, poder realizar sus tareas.

La simplicidad supone que las tareas de los nuevos puestos habrán de ser más sencillas por consecuencia de la necesaria simplificación a la que conduce el trabajo digital. Los trabajadores del conocimiento deberán integrar mayor cantidad de conocimiento en sus puestos de trabajo, debiendo entender la nueva lógica digital de funcionamiento de los mismos, pero seguramente tendrán tareas de menor contenido rutinario que antes o podrán realizar las mismas de una manera más sencilla.

El aspecto Social tiene que ver con la forma de diseño de la tecnología digital para que ella se ajuste con la naturaleza humana y de esta forma pueda beneficiar sus comportamientos colaborativos.

Finalmente, el componente continuo como elemento caracterizado de los nuevos puestos de trabajo tiene que ver con la necesidad permanente de evolución en los mismos, dado que la tecnología no se detiene y permanentemente requiere de adaptación a la misma.

La digitalización incorpora la posibilidad de conexión entre puestos digitales, así como la posibilidad de conexión entre cualquier objeto y cualquier persona, en cualquier momento y en cualquier lugar. Como hemos visto, no solamente se basa en tecnologías de hardware (específicamente micro y nanoelectrónica), sino también en el software y en las instituciones (en concreto, las normas de interoperabilidad con el que las máquinas puedan entender de forma automática e interactuar unas con otras). En la industria, la conectividad de los puestos digitales conduce a la integración digital de todos los procesos: diseño, fabricación y la administración y, por tanto, a los aumentos masivos de productividad, fiabilidad, adaptación a las necesidades y velocidad de atención a los clientes.

Las consecuencias de estas nuevas formas de organización del trabajo son una organización más ágil, menos estructurada, menos verticalizada y más plana, todo lo cual refuerza la idea de la eficiencia y la mayor agilidad resolutive. En adición, también es cierto, que a las ventajas organizacionales que venimos de señalar, pueden agregarse como consecuencia de estas nuevas modalidades organizativas, una mayor precarización del trabajo, y una contribución a fragmentar el mercado de trabajo, acrecentando la brecha entre trabajadores protegidos y a tiempo completo, y trabajadores a plazo, subcontratados y/o autónomos. En efecto, preocupa que la opción por el trabajo atípico o temporal constituya una parte esencial de las nuevas formas de empleo o las nuevas formas de organizar el trabajo, por cuanto

la extensión de su uso supondrá devaluar aún más la calidad del trabajo, aumentando la desigualdad y la inseguridad económica de los trabajadores. De esta forma, motivada por la intención de reorganizar el trabajo de la empresa, mejorar su eficiencia y agilizar sus procesos, ha surgido el concepto de “empresa ágil”, como una nueva orientación, centrada de manera diferente en el ser humano con su capacidad de comunicación, creación y decisión: el personal debe recibir una amplia capacitación para impulsar y someter a prueba breves pasos de desarrollo bajo su propia responsabilidad y con una alta dinámica. Es por ello también que la organización del trabajo, el fomento de la innovación y la concepción de los puestos de trabajo y de espacios para la cooperación requieren un cambio en la cultura de liderazgo y de las empresas. Si el viraje resulta exitoso, los empleados tendrán la oportunidad de desempeñar un trabajo más autónomo e integral en equipos dotados de mayor responsabilidad, mientras que las empresas podrán aprovechar el aumento en los niveles de innovación y productividad.

Estas nuevas formas organizacionales, resultan muy interesantes para los empleadores, pero que no son ajenas de eventuales inconvenientes. En relación a ellas, se debería de evitar entre otras cosas, los problemas vinculados a la eliminación de las fronteras del trabajo y a la transferencia de riesgos empresariales a los empleados.

De la misma manera inquieta la tendencia, cada vez mayor, de la subcontratación o externalización transnacional o transfronteriza de tareas o micro tareas, que no se fundamentan en una mayor eficiencia sino en la reducción de costes y la maximización de beneficios empresariales. Especialmente la que se produce a través de plataformas digitales o Crowdsourcing, en las que “no existe” relación laboral entre la plataforma y la empresa, por una parte y el prestatario, por otra. Conjuntamente, esta forma de organizar el trabajo, que se basa en el trabajo atípico y la ausencia de una relación laboral, preocupa no sólo por su efecto en la reducción de los salarios, la polarización del mercado de trabajo o la devaluación de la calidad del trabajo, sino también por las derivaciones que ello tiene en el mantenimiento de una fiscalidad adecuada y una Seguridad Social y Servicios Sociales con recursos suficientes. La destrucción de empleo, la polarización del mercado de trabajo y la devaluación de los salarios que derivan de la revolución tecnológica, casi con toda probabilidad en el corto plazo, junto con la ausencia de legislación laboral aplicable en los nuevos modelos de negocio que surgen de la economía digital, configuran un desafío para las políticas públicas sociales y de seguridad social.

4.6. El trabajo del futuro: características del trabajo en la economía digital

Por trabajo del futuro entendemos las diversas formas de actividad laboral desarrollada por las personas en el marco de la economía digital, las que pueden ser bajo relación de dependencia, para-dependencia o autonomía. De las consideraciones que venimos exponiendo podemos delinear las siguientes características que harán del trabajo digital el trabajo del futuro: trabajo basado en talento; trabajo cambiante; conectividad; trabajo competitivo; entorno digital; trabajo inteligente y flexible; trabajo medido en resultados⁴⁰.

Trabajo basado en talento

El trabajo del futuro prescindirá de títulos, diplomas, o trayectorias acumuladas. Lo único que cuenta a los efectos de asegurar empleabilidad es el talento del individuo, medido por su capacidad de hacer, de crear, de innovar y de adaptarse a los requerimientos de las nuevas formas de trabajar. Esta situación es consecuencia necesaria de los cambios que se han venido produciendo en el mundo del trabajo a partir del nuevo entorno digital. Como bien afirma Thomson estamos asistiendo a una revolución de la información que nos enfrenta a cambios profundos en nuestra manera de vivir y de trabajar, a ritmos vertiginosos⁴¹. En efecto, la revolución en curso ha puesto en una sola década, tantos cambios, como la revolución industrial a lo largo de un siglo. Hace 20 años, la web no existía. Hace 10 años las redes sociales tampoco existían. Y hace tan solo 5 años no teníamos smartphones, ni tablets, ni *big data*, ni posibilidades de conectividad similares. Todo esto ha generado la aparición de puestos de trabajo que antes no existían, y que se sustentan pura y exclusivamente en un trabajo basado en el puro talento.

Trabajo cambiante

Es innegable que todo el desarrollo argumental de esta ponencia se articula sobre la idea de cambio. El trabajo del futuro entonces no podrá ser sino cambiante. Como la evolución tecnológica no se detiene, los contenidos de las tareas serán permanentemente cambiantes.

⁴⁰ Ver G. CEDROLA SPREMOLLA, *El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales*, en *esta Revista*, 2017, n. 1.

⁴¹ P. THOMSON, *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*, en OPENMIND, BBVA, *Reinventar la empresa en la era digital*, 2015.

Conectividad

El trabajo del futuro es un trabajo que se realiza en conexión con las demás personas que trabaja en la empresa, sin importar el lugar o el espacio físico desde el cual trabajen. En un mundo cada vez es más hiperconectado y con alta intensidad digital, la integración de equipos de trabajo supondrá conectividad, el desarrollo de proyectos transversales se realiza en forma de interconexión y en definitiva el tipo de trabajo colaborativo que supone el trabajo del futuro, configura una modalidad de trabajo de imperiosa necesidad de hiperconectividad.

Trabajo competitivo

Que el trabajo del futuro sea competitivo significa que los mercados se expanden simplemente porque caen las fronteras y las empresas puedan contratar servicios de personas que puedan prestar sus tareas sin necesidad de estar en plantilla y sin siquiera estar presente en la ubicación geográfica donde se encuentra la empresa que demanda el servicio.

Entorno digital

El trabajo del futuro, así como la vida social del futuro deberá tener la capacidad de interactuar digitalmente por la sencilla razón que cada vez más vivimos en un entorno digital.

Trabajo inteligente y flexible

Este nuevo enfoque del trabajo supone una transferencia del control desde la empresa al empleado. En la era del trabajo digital e inteligente, los empleados son los dueños de su tiempo. Deciden cuando y donde trabajar, disponen de mayor libertad para conciliar su vida personal con la laboral.

Flexibilidad espacial y temporal en el trabajo

La digitalización y la transformación digital de las empresas reafirman la tendencia a la flexibilización del horario de trabajo y a la descentralización del lugar de trabajo. A partir de la Internet de banda ancha, las tecnologías de red, los dispositivos móviles, los objetos y contenidos del ámbito laboral se encuentran disponibles en cualquier sitio y en cualquier momento. De esta manera, la digitalización puede posibilitar e intensificar la flexibilidad

en ambas direcciones según las necesidades empresariales.

La tendencia a la flexibilidad temporal y espacial en el trabajo, que se ve acentuada por la digitalización, ofrece la posibilidad de alcanzar una mayor autonomía laboral y delinea nuevas soluciones de compatibilidad y un abandono de la cultura presencial. Sin embargo, en un marco caracterizado por el home office, el horario de trabajo basado en la confianza y una accesibilidad potencialmente permanente, estos aspectos positivos van acompañados de una “eliminación de las fronteras” del trabajo.

Dado que las necesidades de flexibilidad de las empresas y los empleados no se superponen, hay que hallar un equilibrio adecuado entre ellas. Para las empresas no sólo son importantes la satisfacción de los trabajadores y el posicionamiento como agentes empleadores atractivos, sino también la eficiencia en términos de trabajo y de costos, la labor de coordinación, la calidad del servicio y la disponibilidad de personal. Desde el punto de vista de los empleados, se valora mucho la mayor autonomía para organizar el horario y la compatibilidad entre la profesión y la familia, es decir, la posibilidad de contar con una mayor flexibilidad y colaboración para la distribución de tareas familiares. Dentro de este marco, un mejor equilibrio entre la profesión y la vida privada también puede repercutir favorablemente en la salud. De esta forma, la transformación digital, y su proyección sobre el tiempo de trabajo, es innegable.

Progresivamente los cambios en los sistemas productivos, también a causa del poder de las tecnologías digitales, ha hecho aparecer nuevos problemas en materia de tiempo de trabajo que reflejan en la realidad socio-laboral una variedad de situaciones que no se corresponden ya con el modelo típico de jornada ordinaria a tiempo completo y con distribución regular (8x8x8). Se han roto las coordenadas de tiempo y lugar de la prestación de trabajo subordinado y por cuenta ajena. Los aspectos cuantitativos y, señaladamente, cualitativos del tiempo de trabajo constituyen uno de los grandes ejes sobre los que bascula la puesta en funcionamiento de las formas de organización flexible del trabajo. Las nuevas técnicas de ordenación del tiempo de trabajo tienden a facilitar su ajuste a las necesidades de las empresas mediante una organización del trabajo menos rígida y más adaptable, mejorando también – se dice – los niveles de empleo en aras del incremento de su productividad y competitividad⁴².

El crecimiento exponencial de las variedades de jornada de trabajo y la transformación digital han supuesto modificaciones en los modos sociales

⁴² Ver G. CEDROLA, *Trabajo, Organización del Trabajo, Representación de los Trabajadores y Regulación laboral en el mundo de la Gig Economy*, exposición presentada en el X Congreso Internacional ADAPT, “Labour Is Not a Commodity” Today. *The Value of Work and its Rules between Innovation and Tradition*, Bérgamo, 28-30 noviembre 2019.

y de vida, menos ordenados que en el pasado, al abandonarse el paradigma de la jornada de trabajo semanal o diaria rígidas, aunque la jornada de cinco días ordinaria no haya desaparecido. Han surgido tipos extraordinariamente variados de tiempo de trabajo “atípico” o flexible, distintos del ordinario a tiempo completo, que incluso han dado lugar a contratos atípicos: los bancos de horas, el trabajo de fin de semana, los trabajos marginales o mini trabajos, el trabajo a convocatoria, el trabajo informal, o, incluso, el polémico contrato de cero horas. El tiempo de trabajo en la economía digitalizada es un tiempo en ocasiones de difícil formalización o delimitación, sin substrato físico, comparable a un tiempo de puesta a disposición o de disponibilidad, que, indebidamente, no lleva aparejada la retribución, ni protección de un contrato tradicional de trabajo. Entre estas particularidades, se discute que cualquier conexión con el centro empresarial o plataforma digital, por débil que sea, es tiempo de trabajo y las consecuencias de ello. De esta forma uno de los aspectos más controvertidos en el trabajo digital es el tiempo de trabajo y dentro de ello, la extensión de la jornada de trabajo. El trabajo a tiempo completo seguramente se reducirá y dará paso a jornadas variables, diseñadas en forma autónoma, con menos control, de la empresa y basadas en la evaluación de los resultados obtenidos por cada trabajador. Es obvio que ésta flexibilización del tiempo de trabajo requerirá según la realidad de cada legislación, una regulación especial ya que puede dificultar entre otras cosas, compatibilizar el trabajo con su vida familiar.

Por todas estas cuestiones, es innegable que los conceptos tradicionales de jornada de trabajo, horas de trabajo y lugar de trabajo, deben ser revisados, de forma de posibilitar una puesta al día a las circunstancias que manifestamos. Es necesario discutir entonces sobre estas situaciones, estableciendo marcos jurídicos que contemplen las nuevas formas de trabajo y procure su regulación equilibrada, de modo que se protejan y reconozcan derechos a los trabajadores sometidos a esas fórmulas nuevas de ordenación del tiempo de trabajo, sin desconocer las necesidades o requerimientos de las empresas.

Trabajo medido en resultados

Esta situación tiene que ver con la creación o aportación de valor para la empresa: el trabajo empieza a ser diferenciado según tareas que aporten valor y tareas que no lo aportan. De esta manera comienzan a adquirir mayor importancia los esquemas y políticas de recursos humanos que priorizan las remuneraciones variables, los salarios diferenciados y las pagas extraordinarias, no ya por las tareas de una categoría laboral, sino por la

importancia y el resultado de cada puesto, tanto en el desempeño individual de su ocupante, cuanto en la aportación que tal trabajo tiene para la cuenta de resultado de la compañía. Esto evidentemente repercute sobre el mudo de los salarios y es fuente de políticas salariales impregnadas por una mayor búsqueda de flexibilidad.

5. Valoración de los enfoques teóricos a la luz de los cambios comentados

Los estudios teóricos en relaciones industriales, como hemos visto, han adoptado diversas formas de articulación conceptual. Así, algunos simplemente pretenden configurar un instrumento más o menos acabado de análisis de la realidad. Otros, por el contrario, aspiran a construir una visión más abstracta, de menor vocación explicativa, capaz de articular un modelo de estudio. Finalmente, algunas de las propuestas conceptuales aspiran a convertirse en teorías científicas, quedando entonces a discusión su verificabilidad empírica y su capacidad para adquirir el rango de teoría. Estos diversos enfoques teóricos – de alguna manera u otra – permiten concluir en una cierta vigencia del concepto de sistema de relaciones industriales en tanto útil de análisis, reformulado a la luz de las diversas críticas que se le han realizado. Sin embargo, cabe preguntarse si de tal conclusión, puede desprenderse una eficaz capacidad de análisis de las relaciones industriales de cualquier sistema que se considere.

En otros términos, ¿las diferentes conceptualizaciones teóricas desarrolladas en el ámbito de las relaciones industriales permiten explicar los cambios que se vienen desarrollando en el mundo del trabajo actualmente? ¿Pueden aplicarse tales conceptualizaciones sin ninguna modificación al análisis de las relaciones laborales o, por el contrario, se requieren ajustes que supongan una nueva re-conceptualización teórica?

Los enfoques surgidos en los países desarrollados a los efectos de estudiar las relaciones industriales se dirigieron a analizar un conjunto de relaciones sociales que se enmarcan en estructuras sociales que presentan menor heterogeneidad que las latinoamericanas; procesos de acumulación diferentes a los de esta región, y estructuras productivas también muy distintas a los del sub-continente.

Tal situación no es de menor importancia, por cuanto ella genera impactos en la constitución de los actores sociales. De esta forma, los análisis clásicos que buscaban vincular los procesos de industrialización con la conformación de un sistema de relaciones industriales admitían desde un comienzo que tal enfoque podía presentar dificultades de aplicación a la

realidad de los países subdesarrollados. Así, estos autores, entendían que el análisis “industrializador/sistémico” de las relaciones industriales encontraba en tales países los siguientes inconvenientes que la quitaban capacidad explicativa: el estancamiento rural, el crecimiento desordenado de las clases urbanas, modelos de enseñanza no orientados hacia las necesidades del desarrollo; fallas de organización en las burocracias locales; altas tasas de crecimiento demográfico; problemas en la elite encargada de conducir el proceso de industrialización⁴³.

Estos inconvenientes, mirados a través de los cambios que viene experimentando el mundo del trabajo y que hemos querido exponer sintéticamente en el capítulo anterior, nos obligan a reconsiderar tal alternativa teórica. De esta manera la cuestión a resolver es si la conceptualización actual de las relaciones laborales como disciplina académica requiere de adaptaciones, modificaciones o si por el contrario requiere de ser sustituida por un nuevo marco de conceptualización teórica. Los enfoques sistémicos clásicos priorizan un conjunto de reglas como resultado de los entendimientos entre los actores del sistema. En tal perspectiva – y como fruto obvio del paradigma funcionalista que sustenta tal visión – se desprende una finalidad eminentemente regulatoria que enfatiza el consenso social y los valores comunes como premisas básicas del sistema. Es claro que tal perspectiva no es lo suficientemente ajustada para explicar algunos de los cambios comentados, no obstante lo cual alguien podría pensar que se trata simplemente de cambios de contexto que indudablemente producirán cambios en el comportamiento de los actores sociales, razón por la cual, el enfoque sistémico podría continuar funcionando aún con sus limitaciones tradicionales.

Los enfoques pluralistas han puesto su acento en la pluralidad de grupos enfrentados a partir de la defensa de intereses antagónicos, pero poniendo énfasis en lo que a las relaciones industriales se refiere, en los procesos de negociación entre tales grupos. De igual modo, esta conceptualización no nos permite profundizar mayormente en la explicación de los cambios que hemos mencionado, pero permite una base de análisis dentro de la cual, es perfectamente posible analizar los mismos, como una consecuencia en las prioridades e intereses de los actores sociales.

Los enfoques inspirados en el marxismo si bien pueden ser cuestionados por cierto reduccionismo económico tampoco parecen ser una herramienta capaz de explicarnos totalmente el nuevo funcionamiento de las relaciones

⁴³ Ver al respecto C. KERR, J.T. DUNLOP, F.H. HARBISON, C.A. MYERS, *Industrialism and Industrial Man. The Problems of Labor and Management in Economic Growth*, Heinemann, 1962; C. KERR, *Labor and Management in Industrial Society*, Doubleday Anchor, 1964.

laborales, y de igual modo que en los enfoques vistos anteriormente, pueden seguir siendo un marco dentro del cual intentar ubicar y encontrar una base de análisis para los comportamientos de los actores sociales.

Finalmente, los enfoques que priorizan la dimensión estratégica del accionar de los actores, si bien permiten configurar un marco altamente eficaz para analizar el funcionamiento y la dinámica de los actores sociales, requieren de una mayor elaboración en la explicación, adaptación y análisis de algunas de las cuestiones que hemos señalado en este artículo y que pueden ir mucho más allá, como factor explicativo, de las propias estrategias desarrolladas por los actores sociales.

De conformidad con estas ideas se desprende, entonces, que una perspectiva teórica que busque lograr una correcta explicación del funcionamiento de los sistemas de relaciones industriales debe partir, ante todo, por entender los cambios que actualmente presenta el mundo del trabajo, y apreciar las respuestas que ante ellos vienen desarrollándose por cada uno de los actores sociales.

De esta manera, deberán de empezar a analizarse las políticas laborales, la regulación laboral, las políticas de empresas, en especial las políticas de gestión de los recursos humanos, la negociación colectiva y la canalización y desarrollo de conflictos de trabajo, mediante herramientas conceptuales, que más allá de sus componentes puntuales, reconozcan la nueva realidad del mundo del trabajo y sea capaces de posibilitar formas de adaptación que al mismo tiempo permitan seguir siendo eficientes a la hora de articular el funcionamiento de los sistemas de relaciones laborales, con marcos de análisis capaces de explicar las interacciones y los resultados de los mismos. En suma: no pensamos en que la elaboración teórica desarrollada en el ámbito de las relaciones laborales haya perdido o pierda importancia a la luz de los cambios apuntados en el mundo del trabajo. Tal elaboración ha cumplido y cumple todavía un importante rol en la enseñanza, investigación, explicación y debate de las relaciones laborales, situación que no puede ser desconocida. Pero la crisis que de alguna manera comentaba Kaufman de alguna manera se viene agudizando.

No obstante ello, cualquier elaboración teórica debe acompañar los cambios experimentados en aquellos fenómenos a cuyo análisis está destinada, razón por la cual, surge razonable y de toda necesidad, la adaptación de los componentes del análisis, de forma seguir posibilitando una utilidad de los enfoques y reflexiones teóricas comentados. Y en especial dentro del ámbito de las relaciones laborales, pensamos que aun guardan vigencia las opiniones de Kaufman, quien desde hace ya tiempo ha venido insistiendo en la necesidad de una reconsideración teórica que, aplicada al análisis de las relaciones laborales, permita al mismo tiempo,

desarrollar análisis y métodos; dar solución a problemas laborales concretos; y dar congruencia y sustento entre los análisis de las relaciones laborales y sus contextos económicos y tecnológicos⁴⁴.

6. Conclusiones

De los argumentos expuestos en este documento pueden desprenderse las siguientes conclusiones:

- la reflexión teórica en relaciones laborales resulta clave para el desarrollo de la disciplina. Tal reflexión teórica no está cerrada ni terminada y los enfoques conceptuales desarrollados se encuentran actualmente sometidos y desafiados por los permanentes cambios que se vienen desarrollando en el mundo del trabajo;
- tal situación en modo alguno significa, desconocer ni desmerecer la importancia que el desarrollo teórico ha tenido, en sus distintas modalidades, en el ámbito académico de las relaciones laborales;
- no obstante ello, se impone un ejercicio de re-conceptualización y/o adaptación del marco teórico conceptual capaz de dotar de nuevos elementos, destinados a explicar, comprender e intervenir correcta y eficazmente sobre las nuevas realidades laborales que se vienen presentando en el mundo del trabajo, de forma de posibilitar que la nueva estructuración originada por tales cambios no sea perjudicial para los derechos y perspectivas de los actores sociales;
- la dinámica tradicional de las relaciones laborales en las que se ha reconocido como algo natural y normal, las diversas contradicciones e intereses que posibilitan el desarrollo de los conflictos de trabajo, merece seguir siendo considerada, bajo el entendido que el conflicto laboral es algo natural y no patológico, pero adicionando en su consideración, las causas que actualmente puedan estar influyendo en la generación de nuevas situaciones de conflicto, emergentes de los cambios que hemos apuntados.

Esta re-conceptualización y/o adaptación teórica puede además jugar un rol importante en la reconsideración de las relaciones laborales, como disciplina académica, o campo de investigación, capaz de permitir una nueva etapa destinada a profundizar instancias de diálogo con disciplinas conexas tales como la sociología del trabajo, el derecho, la economía y la

⁴⁴ Ver B.E. KAUFMAN, *The global evolution of industrial relations. Events, ideas and the IIRA*, OIT, 2004. Así también B.E. KAUFMAN (ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, IRRRA, 2004.

gestión de las empresas, dada la atención inter-disciplinaria que presentan los cambios que viene experimentado el mundo del trabajo y que hemos comentado en este documento.

7. Bibliografía

- ABBOT K. (2006), [*A Review of Employment Relations Theory and Their Application*](#), en [*Problems and Perspectives in Management*](#), vol. 4, n. 1, pp. 187-199
- BELLEMARE G., BRIAND L. (2006), [*Transformations du travail/transmutations des frontières des «systèmes» de relations industrielles*](#), CRISES Etudes théoriques, n. ET0606
- BLAIN A.N.J. (1972), *Pilots and Management: industrial relations in the United Kingdom airlines*, Allen and Unwin
- BLAIN A.N.J., GENNARD J. (1970), *Industrial Relations Theory – A Critical Review*, en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 8, n. 3, pp. 389-407
- BRAVERMAN H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press
- CEDROLA G. (2019), *Trabajo, Organización del Trabajo, Representación de los Trabajadores y Regulación laboral en el mundo de la Gig Economy*, exposición presentada en el X Congreso Internacional ADAPT, “Labour Is Not a Commodity” Today. *The Value of Work and its Rules between Innovation and Tradition*, Bèrgamo, 28-30 noviembre
- CEDROLA SPREMOLLA G. (2017), [*El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales*](#), en [*Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*](#), n. 1, pp. 8-37
- CEDROLA SPREMOLLA G. (1994), *Los enfoques teóricos en relaciones industriales*, en *Relasur*, n. 2
- CIPD (2008), [*Smart working. The impact of work organisation and job design*](#)
- CLEGG H.A. (1975), *Pluralism in Industrial Relations*, en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 13, n. 3, pp. 309-316
- CÓRDOVA E. (dir.) (1981), [*Las relaciones colectivas de trabajo en América latina*](#), OIT
- CRAIG A.W.J. (1988), *Les relations industrielles au Canada*, en G. HEBERT, H.C. JAIN, N.M. MELTZ (eds.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, École de Relations Industrielles
- DEGRYSE C. (2016), [*Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*](#), ETUI Working Paper, n. 2
- DICKENS L. (2003), [*Changing Contours of the Employment Relationship and New Models of Labour Regulation*](#), paper presentado en el [*13th IIRA World Congress*](#), Berlín, 8-12 septiembre

- DION G. (1986), *Dictionnaire canadienne des relations du travail*, Presses de l'Université de Laval
- DOELLGAST V., BIDWELL M., COLVIN A.J.S. (2021), *New Directions in Employment Relations Theory: Understanding Fragmentation, Identity, and Legitimacy*, en *ILR Review*, vol. 74, n. 3, Special Issue on *New Theories in Employment Relations*, pp. 555-579
- DRAHOKOUPIL J., FABO B. (2016), [*The platform economy and the disruption of the employment relationship*](#), ETUI Policy Brief, n. 5
- DUNLOP J.T. (1958), *Industrial Relations Systems*, Harvard University Press
- FARNHAM D., PIMLOTT J. (1988), *Understanding Industrial Relations*, Cassell
- FLANDERS A. (1972), *Management and Unions. The Theory and Reform of Industrial Relations*, Faber and Faber
- FLANDERS A. (1965), *Industrial Relations: What is Wrong with the System? An Essay on Its Theory and Future*, Faber and Faber
- FOX A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, Faber and Faber
- FOX A. (1974), *Man Mismanagement*, Hutchinson
- FOX A. (1971), *A Sociology of Work in Industry*, Collier-Macmillan
- HAMEED S.M.A. (1982), *A Critique of Industrial Relations Theory*, en *Relations Industrielles*, n. 1, pp. 15-31
- HOLLEY W.H., JENNINGS K.M. (1980), *The Labor Relations Process*, Dryden Press
- HYMAN R. (1979), [*La théorie des relations industrielles: une analyse matérialiste*](#), en [*Sociologie du Travail*, n. 4](#), pp. 418-438
- HYMAN R. (1978), *Pluralism, Procedural Consensus and Collective Bargaining*, en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 16, n. 1, pp. 16-40
- HYMAN R. (1975), *Industrial Relations. A Marxist Introduction*, Macmillan
- JACKSON M.P. (1977), *Industrial Relations. A Textbook*, Croom Helm
- JONES S. (2004), *Towards a Theory of Industrial Relations for a Knowledge Economy*, en *Industrielle Beziehungen*, vol. 11, n.1-2, pp. 15-26
- KAUFMAN B.E. (2010), *The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications for Labor Economics and Human Resource Management*, en *IRL Review*, vol. 64, n. 1, pp. 74-108
- KAUFMAN B.E. (2004), [*The global evolution of industrial relations. Events, ideas and the IIRA*](#), OIT
- KAUFMAN B.E. (ed.) (2004), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, IIRA
- KERR C. (1964), *Labor and Management in Industrial Society*, Doubleday Anchor

- KERR C., DUNLOP J.T., HARBISON F.H., MYERS C.A. (1962), *Industrialism and Industrial Man. The Problems of Labor and Management in Economic Growth*, Heinemann
- KOCHAN T.A. (1980), *Collective Bargaining and Industrial Relations. From Theory to Policy and Practice*, Irwin
- KOCHAN T.A., MCKERSIE R.B., CAPPELLI P. (1984), *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*, en *Industrial Relations*, vol. 23, n. 1, pp. 16-39
- LUCENA H. (1989), *Papel del Estado en las relaciones industriales en América Latina*, en *Relations Industrielles*, n. 1, pp. 249-282
- MANDL I., CURTARELLI M., RISO S., VARGAS LLAVE O., GEROGIANNIS E. (2015), *News forms of employment*, Eurofound
- MANZANO SANTAMARÍA N. (2018), *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (I): nuevas formas de organización del trabajo*, NTP INSSBT, n. 1.122
- MARGERISON C.J. (1969), *What Do We Mean by Industrial Relations? A Behavioural Science Approach*, en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 7, n. 2, pp. 273-286
- MOLITOR M. (1993), *Relations Industrielles*, Université Catholique de Louvain
- PARSONS T. (1951), *The Social System*, Free Press
- POOLE M. (1989), *Theories of Trade Unionism. A Sociology of Industrial Relations*, Routledge & Kegan Paul
- POOLE M. (1987), *Industrial Relations. Origins and Patterns of National Diversity*, Routledge & Kegan Paul
- SALAMON M. (1988), *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall
- SCHIENSTOCK G. (1981), *Towards a Theory of Industrial Relations*, en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 19, n. 2, pp. 170-189
- SETHI A.S., DIMMOCK S.J. (1987), *Un modèle transactionnel de relations industrielles*, en *Travail et Société*, n. 2, pp. 345-362
- SINGH R. (1976), *Systems theory in the study of industrial relations: time for a reappraisal?*, en *Industrial Relations Journal*, vol. 7, n. 3, pp. 59-71
- SORGE A. (1976), *The Evolution of Industrial Democracy in the Countries of the European Community*, en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 14, n. 3, pp. 274-294
- TAPSCOTT D. (1994), *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill
- THOMSON P. (2015), *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*, en OPENMIND, BBVA, *Reinventar la empresa en la era digital*
- VENDRAMIN P., VALENDUC G. (2016), *Le travail virtuel. Nouvelles formes de travail et d'emploi dans l'économie digitale*, Fondation Travail-Université

WALKER K.F. (1977), *Towards useful theorising about industrial relations*, en *British Journal of Industrial Relations*, vol 15, n. 3, pp. 307-316

WEBB S., WEBB B. (1902), *The History of Trade Unionism*, Longmans, Green and Co.

WEBB S., WEBB B. (1897), *Industrial Democracy*, Longmans, Green and Co.

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”, construyendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), 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 de trabajo. Informaciones adicionales en el sitio www.adapt.it.

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a redaccion@adaptinternational.it.

