

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), 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)

Hacia dónde vamos: los desafíos del Derecho Laboral en tiempos de cambios*

Julio Armando GRISOLIA**

RESUMEN: La pandemia aceleró modificaciones y produjo un punto de inflexión, un cambio de paradigma, con cambios en el perfil de los trabajadores y la mecánica de prestación de las tareas: agotamiento de los formatos tradicionales de contratación y de estructuras rígidas que no se adaptan a las demandas de las nuevas generaciones. El desarrollo de la tecnología – con el teletrabajo y el modelo híbrido – produjo la revalorización del tiempo y de la producción. Las actividades deben adaptarse, los trabajadores capacitarse para sumar nuevas habilidades y competencias y las empresas reconfigurar procedimientos y adecuarse a la nueva realidad. La Administración de Justicia, y particularmente los jueces, no pueden permanecer al margen de ella. También debe adecuarse el marco jurídico con reglas claras, adaptado a la realidad productiva del siglo XXI, preservando los derechos fundamentales de los trabajadores, pero haciendo que el trabajo sea posible para el empleador que está dispuesto a cumplir con la legislación. La tutela debe tener sentido finalista y no una mera protección “declamada”: se debe legislar

* Basado en la ponencia presentada y expuesta en el marco del Congreso Internacional de ADAPT, Bérghamo (Italia), 30 noviembre-2 diciembre 2023, *¿Hacia una sociedad sin trabajo?* Cuando en el presente trabajo se utilizan expresiones en masculino genérico (“trabajador” o “trabajadores”, “el juez” o “los jueces”) debe leerse y entenderse como de género neutro, en un lenguaje con perspectiva de género (“el trabajador/la trabajadora”, “los trabajadores/las trabajadoras” o “el juez/la jueza”, “los jueces/las juezas”). No se utiliza en el texto el desdoblamiento con la versión femenina y masculina ni la barra (/) o los paréntesis para explicitar el femenino, ya que atento a la cantidad de veces que se reiteran dichas expresiones, terminaría dificultando la lectura al sobrecargar el texto, restándole precisión.

** Juez Nacional del Trabajo; Mención de Honor “Senador Domingo Faustino Sarmiento” otorgada por el Senado de la Nación Argentina; Autor y Coautor de más de 20 libros; Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales; Doctor y Magíster en Derecho del Trabajo; Director del Doctorado en Derecho del Trabajo y de la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales, Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina); Profesor Titular de Grado y Postgrado, Pontificia Universidad Católica Argentina, Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina), Universidad Argentina de la Empresa (Argentina) y Universidad del Salvador; Adjunto en la Facultad de Derecho y en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (Argentina); Director del [Instituto de Estudios Interdisciplinarios en Derecho Social y Relaciones del Trabajo \(IDEIDES\)](#); Vicepresidente de la [Sociedad Argentina de Derecho Laboral \(SADL\)](#); Presidente de [ILERA Argentina \(ARTRA\)](#); Director de la *Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social (La Ley)*; Miembro del Comité Científico de ADAPT; Director Científico de [esta Revista](#); Miembro de la [Comunidad CIELO](#).

para los trabajadores actuales y del futuro, no para los de la década del 70 o 90. El diálogo social, los consensos, la cooperación, una actitud solidaria y de buena fe de los actores sociales son fundamentales para progresar y por el bien común: el trabajo del siglo XXI se debe adaptar a la vida de las personas y no la vida al trabajo.

Palabras clave: Modernización, relaciones laborales, nueva realidad, cambio de paradigma, transformación digital, teletrabajo, modelo híbrido, administración de justicia, gestión judicial, jueces, marco normativo, diálogo social.

SUMARIO: 1. Palabras preliminares. 2. Flexibilización. Desarrollo económico y protección social. 3. Factores que influyen en la dinámica de las relaciones laborales. 4. La nueva realidad. Un cambio de paradigma. 4.1. La transformación digital y el teletrabajo. 4.2. Un nuevo escenario para las relaciones laborales. 5. La necesidad de modernizar los marcos normativos ante la nueva realidad. 5.1. Una nueva forma de proteger. 5.2. Los cambios posibles. 6. La administración de justicia y los jueces ante la nueva realidad. 7. Reflexiones finales y conclusiones. 8. Bibliografía.

Where Are We Going: Challenges in Labour Law in Times of Change

ABSTRACT: The pandemic accelerated modifications and marked a turning point, a paradigm shift, with changes in the profile of workers and the mechanics of task provision. Traditional hiring formats and rigid structures are becoming exhausted, unable to adapt to the demands of the new generations. The development of technology, including teleworking and the hybrid model, has led to a re-evaluation of time and production. Activities must adapt, workers need to train themselves to acquire new skills and competencies and companies must reconfigure procedures, modernize and adjust to the new reality. The administration of justice, particularly judges, cannot remain indifferent to these changes. The legal framework must also be adjusted, with clear rules tailored to the productive reality of the 21st century. This adaptation aims to preserve the fundamental rights of workers while making it feasible for employers willing to comply with legislation. The guardianship must have a finalistic meaning, not merely a 'declared' protection. Legislation should be crafted for current and future workers, not for those of the '70s or '90s. Social dialogue, consensus, cooperation, solidarity and a good-faith approach from social actors are essential for progress and the common good. Work in the 21st century should adapt to people's lives, not life to work.

Key Words: Modernization, labour relations, new reality, paradigm change, digital transformation, telecommuting, hybrid model, administration of justice, judicial management, judges, regulatory framework, social dialogue.

1. Palabras preliminares

A modo de introducción, en primer término, voy a hacer una breve referencia a la flexibilización laboral y a los distintos factores que entiendo permanentemente influyen en la dinámica y desarrollo de las relaciones laborales.

En segundo lugar, voy a describir el escenario de las relaciones laborales postpandemia, en el cual el modelo laboral de estructuras rígidas no se adapta a las demandas de las nuevas generaciones, que apuntan fundamentalmente al teletrabajo o a un sistema mixto o híbrido.

También haré referencia a la importancia de la gestión judicial, la transformación digital de la administración de justicia y el nuevo rol de los jueces ante esta nueva realidad.

Finalmente, me referiré – por un lado – a la necesidad de adaptar los marcos normativos y la política laboral a la nueva realidad, y – por otro – a los desafíos del Derecho Laboral en tiempos de cambios, caracterizado por renovados modelos organizacionales, nuevas necesidades de la sociedad y modificaciones en el perfil de los trabajadores.

2. Flexibilización. Desarrollo económico y protección social

Así cómo el Derecho del Trabajo surgió para evitar la explotación del trabajo humano ante una situación social grave a fines del siglo XIX y comienzos del XX, la desregulación de esa protección en las últimas dos décadas del siglo XX agravó una nueva cuestión social: la exclusión.

Cuanto más grave es la situación social (desempleo, subempleo, trabajo informal, pobreza), el trabajador tiene más necesidad de ese tutelaje, porque la debilidad está del lado de quien necesita trabajar para subsistir.

De la experiencia de la flexibilización de la década de los ochenta y noventa hemos aprendido que no debe endilgarse al Derecho Laboral culpas que no tiene. La flexibilización del Derecho del Trabajo por sí sola no genera empleo ni reduce el desempleo existente.

La solución no es solo bajar el costo laboral, ya que, si el empleador no necesita a un trabajador, no lo contrata aunque sea “barato”, ni lo deja de contratar si lo necesita y es más “caro”.

Que el trabajo no sea “caro” no es lo único “importante”: lo determinante es que resulta “menos necesario”. Y no es el Derecho del Trabajo sino el sistema económico – la forma de producir – el que hace necesario menos trabajadores y genera un desempleo estructural.

Por ejemplo, en la Argentina el problema no es solamente de costos

laborales sino también de productividad.

Por eso, si los problemas no se generaron solo en el Derecho del Trabajo, las soluciones no se deben buscar solo en modificaciones *in peius* de la legislación laboral.

Sin embargo, es necesario ante la nueva realidad propender a un programa de modificaciones que produzca una sinergia y que también ataque la ineficiencia e incapacidad del sistema económico para crear o mantener empleo y generar trabajo decente.

La reducción del costo laboral en forma aislada no produce el descenso de desempleo ni del trabajo informal; debe ir acompañado de otras medidas que conformen una política laboral estructural.

El desafío es bajar el costo laboral sin desproteger a los trabajadores: que haya desarrollo económico, que se genere riqueza, pero con protección social, prestando las tareas en condiciones y medio ambiente de trabajo adecuados.

3. Factores que influyen en la dinámica de las relaciones laborales

En la dinámica de las relaciones laborales de los distintos países influyen diversos factores que tienen distintos orígenes.

Algunos de ellos son la situación social, la política laboral y la legislación de fondo, las normas procesales y los métodos de resolución de conflictos, y el factor humano. También la celeridad en los procesos judiciales y la independencia y eficiencia de la Justicia del Trabajo son esenciales en la dinámica de las relaciones laborales y en la política laboral.

A este cuadro de situación se agregan en los últimos tiempos la transformación digital y la tecnología. El teletrabajo y el trabajo mixto es una realidad en un mundo neurotecnológico, en el cual vivimos conectados, rodeados de reuniones virtuales, con la inteligencia artificial que avanza sin cesar y un comercio electrónico que ha crecido exponencialmente.

La situación social

La situación social – desocupación, subocupación, índice de pobreza, trabajo informal – es un elemento disciplinador y flexibilizador de la dinámica de las relaciones laborales.

La realidad indica que un trabajador despedido, por imperio de la situación social no se puede reinsertar rápidamente en el sector formal de la economía. Esto lo obliga a aceptar empleos precarios, informales o de baja calidad, y en la práctica se termina vulnerando el principio de

irrenunciabilidad de los derechos y el orden público laboral.

Ese trabajador cuando es despedido no puede esperar el tiempo que demora un juicio laboral porque necesita el dinero para su subsistencia y la de su familia (crédito alimentario).

Así, termina arribando a un acuerdo conciliatorio en montos más bajos que los aconsejables, acuciado por la necesidad, ello sin perjuicio de la normativa que hace referencia a la homologación cuando exista una justa composición de derechos e intereses.

De allí, que los montos indemnizatorios previstos en las normas laborales en la práctica los termina cobrando efectivamente solo un segmento de la población: aquellos que litigan y pueden esperar el resultado del juicio.

Sin embargo, hay una realidad más grave aún; es la de aquellos trabajadores que habiendo logrado una sentencia favorable no la cobran, por insolvencia de sus ex empleadores. Es decir, no llegan finalmente a percibir efectivamente el monto establecido en el pronunciamiento judicial.

Esto también se vincula con la demora en la tramitación de los pleitos, que provoca una virtual denegatoria de justicia y termina transformando los fallos en pronunciamientos de mero carácter declarativo de derechos.

En algunos países existe una flexibilización de hecho: no se ejercen los derechos que otorga la legislación laboral por temor a perder el empleo y no poder luego reinsertarse en el sector formal.

En virtud de lo planteado, el gran desafío como elemento central es tener como meta mejorar la situación social de los países.

La política laboral y el derecho de fondo

Sin dudas la política laboral y el derecho sustancial es esencial en la dinámica de las relaciones laborales.

Es importante contar con un marco regulatorio del mercado de trabajo adecuado y previsible y políticas pro activas, dirigidas a mejorar la generación de buenos empleos – es decir, la equidad social – y también la competitividad microeconómica.

La legislación debe adaptarse a los tiempos actuales y a la nueva realidad, y efectivamente promover la creación de empleo formal (registrado) y productivo, con prioridad del empleo joven y proteger a las poblaciones vulnerables.

Para modificar la situación planteada hay que tener como horizonte lograr desarrollo económico con protección social. Y en esa búsqueda la política laboral debe propender a generar trabajo decente y que las tareas se presten en condiciones y medio ambiente de trabajo adecuados.

Para lograr estos objetivos es preciso no perder de vista algunos aspectos, que constituyen premisas:

- se debe mejorar la técnica legislativa: dictar menor cantidad de normas y que las nuevas sean claras y precisas. Los conceptos equívocos, superposición de normas, ambigüedades en la redacción generan interpretaciones judiciales encontradas;
- el ordenamiento jurídico laboral debe ser previsible: se deben mantener las “reglas de juego” por tiempos medianamente razonables;
- debe ser esencialmente justo, con normas ejecutables efectivamente;
- el Estado debe reasumir su rol de garante de las relaciones laborales y fiscalizar el cumplimiento efectivo de las normas y sancionar su incumplimiento;
- es preciso elevar las competencias laborales de la población, mediante la formación y la capacitación continua;
- hay que reducir la informalidad y los abusos en el sector formal y contar con mecanismos de protección y contención social;
- se debe revalorizar la negociación colectiva y los convenios colectivos.

El derecho procesal y la conciliación

La celeridad en los procesos judiciales de la Justicia del Trabajo también es esencial en la dinámica de las relaciones laborales y en la política laboral.

Hay que apuntar a un procedimiento judicial simplificado, más flexible y despojado de excesos rituales, que no pueden prevalecer sobre lo sustancial. El exagerado apego a las formas es un abuso de derecho incompatible con un adecuado servicio de justicia.

Por eso, es importante que todos los operadores internalicen la esencia de los principios rectores que surgen de las leyes procesales:

- inmediación: a través de la dirección y vigilancia del proceso por el juez a fin de lograr el cumplimiento de plazos efectuando un seguimiento de los expedientes (revisaciones periódicas, cumplimientos de plazos, etc.);
- concentración: las pruebas deben producirse en la menor cantidad de actos posibles, para que el juez también pueda tener una visión global de ellas;
- economía procesal: ahorrar esfuerzos inútiles y simplificar el proceso evitando una prolongación irrazonable.

También hay que utilizar efectivamente todos los institutos procesales vigentes y buscar otros medios a los fines de asegurar el crédito laboral desde el inicio de la demanda, ya que la realidad demuestra que por la insolvencia sobreviniente de sus ex empleadores provocada por la demora en las tramitaciones de las causas, muchos trabajadores con sentencias favorables no la cobran.

La conciliación es un medio útil y eficaz de solución o superación de conflictos laborales. Tiene una ventaja sobre la sentencia, ya que no es impuesta. Para ello, es preciso lo siguiente:

- implementar sistemas adecuados de resolución de conflictos previos a la etapa judicial;
- capacitar a los actores sociales en las técnicas de negociación y conciliación: apuntar a la comunicación como elemento clave de la negociación (coaching), liderazgo, PNL, resolución on-line de disputas, arbitraje, etc.

El factor humano y el rol del juez laboral

Así como en toda sociedad la persona humana es esencial en cualquier acción transformadora, es importante la aptitud e idoneidad de los distintos operadores (jueces y funcionarios, miembros del Poder Judicial, del Ministerio de Trabajo, conciliadores, abogados de parte, peritos, etc.).

En este aspecto, adquiere importancia la permanente capacitación y actualización de conocimientos.

Pero además es fundamental la actitud y el compromiso; al decir de Carnelutti «como la belleza de una música, la bondad de una ley no depende solamente de quien la compone sino de quien la ejecuta».

También cada uno, desde su lugar y función (más o menos importante), debe asumir su rol con compromiso social, en el entendimiento de que se debe hacer justicia en el caso concreto (equidad), que los créditos laborales son alimentarios y deben ser efectivamente percibidos por el trabajador, que el tiempo es justicia y que el derecho del trabajo es un derecho humano fundamental.

Los jueces tienen un papel preponderante en la dinámica de las relaciones laborales y en la política laboral. Son gestores de paz y equidad: esto es más clave aun en épocas de crisis.

La función del juez no es hacer ciencia del derecho en base a especulaciones abstractas sino hacer jurisprudencia, usar de la prudencia en la realización efectiva del derecho: no puede renunciar conscientemente al deber moral de administrar justicia.

El juez laboral debe desechar la interpretación teórica, literal y rígida

de la ley, la interpretación que se desentiende de sus resultados prácticos concretos (una sentencia “formalmente” justa) y debe inclinarse por una interpretación que contemple las particularidades del caso, el orden jurídico en su armonía total, los fines que la ley persigue, los principios fundamentales del derecho, las garantías y derechos constitucionales y los tratados internacionales, y el logro de resultados concretos jurídicamente valiosos.

La equidad no sustituye ni corrige a la justicia, sino que es la misma justicia la que corrige la injusticia estrictamente legal que se produce en el caso particular al aplicarse el esquema genérico y abstracto de la norma general (Aristóteles).

4. La nueva realidad. Un cambio de paradigma

Independientemente de los factores descriptos, que históricamente influyen en las relaciones laborales, en los últimos años se ha producido una evidente transformación de la realidad, que suma nuevos factores a tener en cuenta.

Se ha generado un escenario distinto, caracterizado por la aparición de nuevos fenómenos sociales y culturales y modelos organizacionales, el desarrollo exponencial de la tecnología y la proliferación del teletrabajo. Todo esto impactó en la sociedad y modificó sus exigencias.

La pandemia fue disruptiva, aceleró modificaciones en el mundo del trabajo y produjo un punto de inflexión, con cambios en el perfil de los trabajadores y la mecánica de prestación de las tareas.

4.1. La transformación digital y el teletrabajo

La pandemia generó un cambio de mentalidad o – si se quiere – hizo actualizar algo que estaba en potencia: la revalorización del tiempo. La migración al trabajo remoto tuvo un fuerte impacto en la forma de trabajar, porque cambió la manera de pensar el tiempo y el espacio.

El escenario actual es una realidad nueva, dinámica y multívoca, impensada hace pocos años. Un ejemplo fue la proliferación del teletrabajo en la pandemia y ahora el esquema mixto (presencial y remoto combinados): «aquello que se puede hacer remoto y no requiere presencialidad se hace remoto y lo presencial se reduce a lo imprescindible».

La incorporación de tantas actividades realizadas en forma virtual permitió que nuestra “normalidad prepandemia” pudiese continuar e hizo

desaparecer prejuicios y desconfianzas respecto del teletrabajo, porque demostró que se podía trabajar desde fuera de las oficinas en forma remota desarrollando muchas más tareas de las que se pensaba y prestar esos servicios con eficiencia, manteniendo – o inclusive – incrementando la calidad y la productividad.

Y lo que empezó en el mundo con el teletrabajo en la pandemia se fue transformando en el modelo mixto o híbrido en la postpandemia, es decir, la coexistencia del trabajo presencial y el remoto en un mismo vínculo laboral, lo que llamamos *teletrabajo seguro 3x2*.

Los cambios produjeron profundas transformaciones¹. Todos cambiamos. El trabajo cambió, y hasta la forma de administrar justicia también está cambiando.

Se observa un agotamiento de los formatos tradicionales de contratación, caracterizado por el trabajo en semanas de 5 o 6 días – con uno o dos días libres – con jornadas extensas de no menos de 8 horas – a lo que se suma el tiempo de viaje –, con presencialidad plena, cumplimiento del horario de inicio y finalización, y distintas rigideces.

Este modelo laboral de estructuras rígidas no se adapta a las demandas de las nuevas generaciones que apuntan fundamentalmente o bien al teletrabajo o a un sistema mixto o híbrido con libertad de horario; o – si se trata de trabajos necesariamente presenciales – que tengan jornadas más cortas y 4 días a la semana con flexibilidad horaria.

Se pone más énfasis en el trabajo realizado, en la producción y su calidad que en el horario de inicio y de finalización y el tiempo real trabajado (obviamente respetando los límites de la jornada y el derecho a la desconexión).

Hoy es impensable no seguir incorporando los beneficios de la tecnología y el teletrabajo².

Los trabajadores ahora buscan nuevas oportunidades laborales, no solo en términos económicos sino esencialmente en calidad de vida.

No es casual que desde mediados de 2021 se hable de la “*gran renuncia*”³. En Estados Unidos 4,3 millones de trabajadores en agosto 2021 renunciaron a sus empleos y fueron más de 33 millones durante 2021. En Francia, en el primer trimestre de 2022, fueron más de medio millón de

¹ Cfr. J.A. GRISOLIA, *Relaciones laborales inteligentes y dinámicas: el esquema mixto de teletrabajo y presencialidad*, en www.infobae.com, 23 agosto 2021; J.A. GRISOLIA, “*Teletrabajo seguro 3x2*”: *el nuevo escenario de las relaciones laborales*, en *Revista IDEIDES*, 2021, n. 63.

² J.A. GRISOLIA, *Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y postpandemia*, en *Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social*, 2021, n. 24.

³ La expresión “*big quit*” (“gran renuncia”) o “*great resignation*” proviene de un profesor de la UCL School of Management, Anthony Klotz.

trabajadores.

En América Latina esa tendencia se observa, pero en menor medida. Por ejemplo, en México, en el primer trimestre de 2022 más de 770.000 personas renunciaron a sus empleos⁴. También en Argentina las extinciones de las relaciones laborales por renunciadas están en niveles muy altos, aunque limitadas por la situación socioeconómica que – como decía – actúa como un elemento disciplinador.

Por eso algunos afirman que en realidad la “*gran renuncia*” es una especie de “*gran despertar*” de los trabajadores, cansados de largas jornadas, de falta de flexibilidad, de los pocos incentivos y de ausencias de reconocimiento a su labor.

El trabajo remoto y mixto se consolida y el modelo freelance crece. También hay mayor volatilidad, ya que si la propuesta laboral no satisface las expectativas – en la medida de lo posible – se abandona.

Ya en plena pandemia sostuve que era impensable no incorporar definitivamente los beneficios de la tecnología y el *teletrabajo 3x2*. El verdadero debate no es “*trabajo presencial o teletrabajo*”, no es la presencia física o el trabajo remoto conectado.

Hoy en áreas administrativas hay que hablar de un esquema mixto, de la coexistencia del trabajo presencial y el remoto en un mismo vínculo laboral, en un sistema de distribución de la jornada laboral en el cual la asistencia física a los lugares de trabajo se produce solo algunos días de la semana, y los demás días se realiza la tarea en forma remota.

Este esquema toma lo mejor de cada modalidad y produce el mismo resultado, pero con mayores beneficios para el trabajador, para el empleador y para la sociedad.

Este cambio hacia el trabajo remoto y el trabajo mixto (teletrabajo y presencial en la misma relación laboral) desde el punto de vista etario es más claro todavía; esto lleva a concluir que indefectiblemente el futuro se direcciona a un sistema mixto, ya que los más jóvenes son los que más se resisten al esquema de presencialidad anterior.

En Estados Unidos un 55% de *millennials* no quieren el trabajo presencial, un 45% de la generación X y el 36% de los *baby boomers*.

En Argentina, por ejemplo, el segmento de profesionales jóvenes con alta calificación son los que más priorizan la relación entre trabajo y vida. Las encuestas de 2023 demuestran que más del 50% optan por esquemas mixtos o híbridos, donde el trabajo por objetivos les permite tiempo libre

⁴ INEGI, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva Edición. ENOEN. Primer trimestre de 2022. Principales indicadores laborales de las ciudades*, 2022.

para su vida personal y para seguir capacitándose en un sector competitivo⁵.

4.2. Un nuevo escenario para las relaciones laborales

El mundo del trabajo cambió y se sigue transformando por las innovaciones tecnológicas, los cambios demográficos, el cambio climático y del medio ambiente, y la globalización.

Se observan modificaciones profundas en la relación entre las personas y el trabajo. En un contexto actual dinámico que evoluciona sin pausa, las nuevas generaciones cuestionan todo y marcan el rumbo de las tendencias laborales y culturales.

Para ellos el trabajo no es una prioridad sino algo necesario para la subsistencia. Tienen un nuevo concepto de estabilidad en el empleo. Y no es el tradicional de mantenerse siempre en el mismo trabajo durante muchos años, sino que la estabilidad que priorizan ahora es reinsertarse inmediatamente en el nuevo empleo cuando el trabajador renuncia o sea despedido.

Claro está que para que esto se pueda materializar es necesario que haya creación de empleos y bajo desempleo.

Y esto es así porque la pobreza y la exclusión social – que afectan a todas las categorías de trabajadores, pero esencialmente a los más vulnerables del mercado laboral (discapacitados, jóvenes, mujeres, extranjeros) – son fenómenos que ya no se relacionan únicamente con el desempleo de larga duración.

En efecto, el llamado trabajo pobre (*low-paid jobs*) y la pobreza laboral (*in-work poverty*), no solo se vinculan a los bajos salarios (*low wages*), sino también al subempleo o “*tiempo parcial involuntario*”. Por ejemplo, aquellos que quieren trabajar más cantidad de horas en la semana y terminan trabajando menos, o lo hacen en forma intermitente, es decir, con menor intensidad y en forma discontinua, o prestan tareas en trabajos informales o irregulares.

Ya en la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo de 2019 se consideraron graves problemas la persistencia de la alta informalidad, las brechas de acceso a los avances digitales, la falta de alineación entre las habilidades y los conocimientos de los trabajadores con la necesidad de la producción, y esto hace necesario aumentar la inversión

⁵ Esto ya surgía del Informe de la Comisión de Asuntos Laborales de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), elaborado entre el 5 y 12 de julio de 2021, denominado *Presencialidad, trabajo remoto y equipos híbridos*.

en capacitación.

En este contexto, el diálogo social y la negociación en los países tienen un rol fundamental en la búsqueda de lograr el objetivo común de lograr desarrollo económico con protección social y propender a generar trabajo decente. Como sostiene la OIT el desarrollo económico no es un fin en sí mismo, sino que tiene ser inclusivo con el fin de mejorar la vida de las personas.

Justamente, lo importante para abordar cualquier acción transformadora – sea en la política laboral o en la normativa – es tener en claro lo descrito anteriormente y entender que hay una nueva dinámica de las relaciones laborales, y esa es una realidad que no puede soslayarse.

En este nuevo escenario de trabajos remotos (100% home office), mixtos (híbridos 3x2) o presenciales con mayor flexibilidad, las actividades deben adaptarse, los trabajadores deben capacitarse para sumar nuevas habilidades y competencias y las empresas deben reconfigurar procedimientos y adecuarse a la nueva realidad.

5. La necesidad de modernizar los marcos normativos ante la nueva realidad

5.1. Una nueva forma de proteger

Ahora bien, es claro que en determinadas circunstancias y de acuerdo con la situación social, económica y política, y más en estos tiempos de cambio de paradigma y transformación, se hace necesario introducir adecuaciones en las distintas ramas del ordenamiento jurídico de un país.

Esas modificaciones preferentemente tienen que ser consensuadas y su punto de partida debe ser el respeto a la dignidad de los trabajadores y al principio protectorio.

Pero esa tutela debe tener un sentido moderno y finalista, es decir, debe ser efectiva, generar una verdadera protección y no una “*meramente declamada*”, ya que a veces se transforma en una “*falsa protección*” que en la realidad termina “*desprotegiendo*”.

Esa protección tiene que materializarse en los hechos con la generación de trabajo decente. Los trabajadores quieren tener acceso a los empleos, trabajar en condiciones adecuadas, y el empleador poder producir y generar ganancias. Ambos “*tienen que ganar*”. Son las dos caras de una misma moneda.

El Derecho del Trabajo se debe concebir en términos dinámicos, analizando los distintos institutos en el contexto general, es decir, teniendo

en cuenta los cambios producidos a nivel social, económico, político y tecnológico, entendiendo también que se debe legislar y tener un ordenamiento jurídico adecuado para los trabajadores actuales y del futuro, y no para los que prestaron tareas en la década del 70, 80 o 90 ni para una realidad que ya no existe.

Se debe buscar el punto medio aristotélico, en el cual el Derecho del Trabajo acompañe la evolución económica sin desvirtuar sus principios rectores, esencialmente resguardando su carácter protectorio: tutelar los derechos de los más débiles, que es son los trabajadores.

Pero no hay que oponerse al progreso. El crecimiento económico es necesario. Y debe lograrse con desarrollo social, justamente para evitar el alto impacto que puede provocar en los países con menores recursos económicos, en los cuales el trabajo es precario e inestable y las propias empresas tienen una vida limitada (especialmente las pequeñas y medianas).

Como lógica consecuencia de lo expuesto, se puede obtener mayor productividad y crecimiento económico manteniendo la “esencia” de la protección de la legislación laboral, pero modernizando la normativa, es decir, protegiendo de otro modo, de una forma distinta, generando trabajo decente y la reinserción inmediata cuando se pierde el empleo, que es una forma efectiva de tutelar sus derechos.

5.2. Los cambios posibles

La condición para combatir el desempleo y aumentar la calidad de los empleos disponibles es que la economía crezca en forma sostenida.

A partir de ello es importante contar con un adecuado marco regulatorio del mercado de trabajo y políticas pro activas dirigidas a mejorar la generación de buenos empleos – es decir, la equidad social – y también la competitividad microeconómica.

No sólo se deben aumentar la cantidad de puestos, sino que los nuevos puestos deben cumplir los requisitos esenciales de productividad creciente, ingresos regulares y justos, condiciones de trabajo dignas, protección legal y seguridad social. Ese es el empleo que debe pretender una sociedad moderna, equitativa y sustentablemente competitiva.

Luego de la emergencia de la pandemia, y en plena crisis económica mundial, la legislación laboral debe adaptarse a los tiempos actuales, receptando otras formas de contratación y las nuevas tecnologías; por ejemplo, el home office, el teletrabajo y el trabajo conectado remoto protegido.

Hay que apoyar la tecnología y la innovación, sin perjuicio de prevenir

los daños que el mal uso de la tecnología puede provocar a los trabajadores.

De allí que sea necesaria la inversión en nueva tecnología y generar políticas de capacitación del personal en las nuevas competencias laborales y digitales para la actual y futura realidad de reinserción laboral.

Otro aspecto importante es apoyar a las pequeñas y medianas empresas – particularmente las microempresas de hasta 5 o 10 trabajadores –, ya que ellas son importantes generadoras de empleo.

También simplificar el acceso al trabajo y capacitar para los nuevos puestos de trabajo, tomando siempre como eje central a la persona humana. Pero el trabajo “*debe ser posible*” para el empleador que está dispuesto a cumplir con la legislación laboral, previsional e impositiva.

En síntesis, la modernización de las relaciones laborales requiere varias cuestiones que se deben tener en cuenta:

- reglamentación adecuada del trabajo, adaptada a los tiempos actuales y a las nuevas generaciones de trabajadores, por ejemplo, con reducción del tiempo de trabajo;
- mecanismos de protección y contención social;
- dinamismo de los convenios colectivos, como instrumento autónomo para adaptar el marco normativo a los presupuestos fácticos y las necesidades concretas de cada actividad, arte, profesión o empresa;
- estabilidad, ya sea en el sentido tradicional – con contratos de trabajo de tiempo indeterminado (principio de continuidad) –, o bien con una perspectiva más actual, a través de la reinserción inmediata en nuevos empleos;
- inversión en infraestructura, tecnología y capital humano, mediante el mejoramiento del salario y condiciones de trabajo, y formación y capacitación profesional permanente⁶.

6. La administración de justicia y los jueces ante la nueva realidad

Otro aspecto importante en la dinámica de las relaciones laborales es la Justicia Laboral y los magistrados. Es esencial internalizar que la Administración de Justicia, y particularmente los jueces, no pueden permanecer al margen de esta nueva realidad.

La dilación excesiva en la tramitación de una causa se traduce en una

⁶ Lo que podría denominarse “*neokeynesianismo*”. James Heckman – premio Nobel de Economía del año 2000 – sostiene la necesidad de invertir en la capacitación de los más jóvenes.

virtual denegatoria de justicia: por eso debe ser menos burocrática y más rápida. La celeridad y eficiencia de la Justicia son esenciales y se debe bregar por una Justicia ágil y oportuna: duración de la resolución de las causas judiciales (celeridad procesal); pero también debe ser confiable y eficiente: calidad del contenido de las sentencias (seguridad jurídica).

Justamente el avance de la tecnología, la transformación digital y el teletrabajo posibilitaron que en la pandemia la Justicia siga funcionando con muy buenos resultados, y permitió realizar todos los actos procesales sin afectar el servicio de Justicia. Y los cambios ya son permanentes porque los trabajadores judiciales, los abogados, litigantes y auxiliares de la justicia descubrieron las ventajas y beneficios del teletrabajo⁷.

Por eso, el objetivo es llegar a una verdadera justicia digital, en modalidad mixta – con presencialidad y trabajo remoto –, partiendo del liderazgo y la gestión y trabajando en equipo, buscando soluciones y dotándola de mayor celeridad, que – en definitiva – es hacerla eficiente y empática con el ciudadano⁸.

Para lograrlo es necesario un cambio en la “cultura judicial”, sencillamente porque los requerimientos de la sociedad y de los ciudadanos son otros. Este cambio al que me refiero es profundo, significa que las funciones jurisdiccionales se deben adaptar y los jueces no pueden seguir ejerciendo sus funciones como lo venían haciendo hace 100, 50 o, inclusive, 20 años. No hay que seguir aplicando viejas “fórmulas”, apegarse a dudosos “*principios pétreos*” transmitidos codo a codo y “*de generación en generación*”, que fueron eficaces bajo otras circunstancias y en otros tiempos, pero que en la actualidad son inoperantes⁹.

Hay que acercarse aún más a la justicia a la realidad y a la sociedad, que tiene una mirada crítica, de desconfianza e insatisfacción. Se requiere un cambio de paradigma, modificar actitudes: el problema no es de conocimiento sino es principalmente de gestión.

La función del juez moderno no se reduce a ser un intérprete de la ley y a resolver el conflicto, sino que es más trascendente: debe discernir entre lo justo y lo injusto, y por encima del formalismo llegar a la verdad objetiva y a la solución más adecuada y justa. Debe tener una mirada más amplia y no desentenderse de las consecuencias que genera su sentencia.

⁷ Cfr. J.A. GRISOLIA, *Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y pospandemia*, cit.; J.A. GRISOLIA, *Relaciones laborales inteligentes y dinámicas: el esquema mixto de teletrabajo y presencialidad*, cit.; J.A. GRISOLIA, “*Teletrabajo seguro 3x2*”: *el nuevo escenario de las relaciones laborales*, cit.

⁸ J.A. GRISOLIA, *Teletrabajo, trabajo mixto y audiencias virtuales*, en *La Ley*, 2023, tomo C, n. 107.

⁹ J.A. GRISOLIA, *El juez del ser y del deber ser. Una mirada sobre los jueces del futuro*, en *La Ley*, 2023, tomo B, n. 53.

El juez del “*deber ser*” se caracteriza por la gestión – sabe gerenciar su oficina judicial – y prioriza la celeridad. Está comprometido con la sociedad y su función. Es lo contrario al juez “pasivo” que se caracteriza por una actitud conservadora y temerosa, y le resulta indiferente el resultado al que se arrije y se ocupa solamente del cumplimiento de las formalidades del proceso¹⁰.

Este nuevo escenario también implica para el juez soportar presiones y enfrentar situaciones complicadas y novedosas. Por eso, tiene que ser – y la sociedad debe sentirlo – imparcial, independiente, transparente y honesto, pero también debe ser práctico, equilibrado, innovador, imaginativo y tener sentido común, prudencia, templanza y coraje.

El juez moderno es el que tiene conocimiento (saber técnico, jurídico y científico), habilidades (capacidad para aplicar el conocimiento) y actitudes (vocación de servicio, esfuerzo, compromiso).

Y es el que además está dispuesto a resolver el conflicto con justicia, acercándose a la realidad, a la verdad de los hechos, porque no se puede hablar de una sentencia justa (ni de una justicia eficiente) sino está fundada en hechos verdaderos y no se dicta en un tiempo razonable.

7. Reflexiones finales y conclusiones

La gran prioridad de América Latina es combatir la pobreza. Y para poder lograr ese objetivo debe abrazar la senda del progreso¹¹.

Reducir la pobreza depende necesariamente de varios factores, entre ellos:

- crear empleo, priorizando principalmente a los jóvenes y a las poblaciones vulnerables;
- disminuir la informalidad y ganar competitividad con una actividad verdaderamente productiva y menos costosa;
- invertir en capacitación permanente.

Para lograrlo se deben repensar las condiciones, generar un marco adecuado, que se adapte a la realidad productiva del siglo XXI y que preserve los derechos fundamentales de los trabajadores. Hay que establecer reglas claras orientadas a favorecer la multiplicación de negocios¹².

Para generar nuevos emprendimientos en la región “trabajar” tiene que

¹⁰ Es la llamada “pasividad judicial”.

¹¹ G. FRIGERIO, *Simple. Una idea para transformar el futuro de América Latina*, Sudamericana, 2020.

¹² G. FRIGERIO, *Desarrollo. Una visión innovadora*, Sudamericana, 2023.

ser más fácil y económico. La actividad productiva debe ser más sencilla y menos costosa para competir con otros lugares del mundo.

Ante los cambios tecnológicos de los procesos productivos, y con el fin de contar con las competencias que exige la transición digital y ecológica, la capacitación adquiere un rol esencial para lograr la recalificación profesional de los trabajadores, porque ante este cambio de paradigma, hay que sumar nuevas habilidades, nuevas competencias.

El fenómeno que estamos viviendo es la transformación del empleo. En los próximos años se van a poder perder puestos de trabajo, pero también se van a crear otros – muchos de ellos digitales – que van a requerir una mayor capacitación y formación profesional permanente, básicamente en tecnología.

En este contexto es necesario modernizar los marcos laborales para adaptarlos a la nueva realidad. Esto significa, entre otras, incorporar nuevas modalidades contractuales relacionadas a la transformación digital – como el teletrabajo, y ahora el trabajo híbrido o mixto –, integrar al Derecho del Trabajo nuevas categorías – por ejemplo, los independientes económicamente vinculados, los trabajadores de plataformas –, reducir la presencialidad en la jornada laboral y profundizar el trabajo híbrido, dar prioridad a la productividad por sobre el horario o el tiempo de trabajo (obviamente respetando los descansos y el derecho a la desconexión).

En todo esto es esencial el diálogo social; la búsqueda de consensos, una negociación ganar-ganar para trabajadores y empleadores. La cooperación, la actitud solidaria y de buena fe de los distintos actores sociales, va a ser fundamental no solo para progresar sino por un básico sentido de supervivencia y por el bien común.

En síntesis, hay que consolidar el trabajo decente y la productividad, propender a políticas que promuevan la creación de empleo formal y productivo, con especial énfasis en el empleo joven y proteger a las poblaciones vulnerables.

En este inicio de 2024 tan complicado, habiéndose ya superado la emergencia sanitaria de la pandemia y ante los cambios de paradigma, es imprescindible que los actores sociales y los operadores laborales tomen conciencia de la gravedad de la situación, asuman con compromiso las decisiones con espíritu solidario, internalizando lo que está sucediendo, resignando posturas individualistas, para que la sociedad encuentre un mejor destino.

Ese es el gran desafío que tenemos por delante. Debemos reimaginar el mundo del trabajo: un mundo en el cual el trabajo sea el que se adapte a la vida y no la vida al trabajo.

8. Bibliografía

- ADRHIA (2021), *Presencialidad, trabajo remoto y equipos híbridos*
- ATIENZA M. (2008), [Reflexiones sobre Ética Judicial](#), Suprema Corte de Justicia de la Nación
- CALAMANDREI P. (1960), [Proceso y democracia](#), EJEA
- CARNELUTTI F. (1961), *La muerte del derecho*, en G. RIPERT (ed.), *La crisis del derecho*, EJEA
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL (1997), *Libro Blanco de la Justicia*
- COUTURE E.J. (2002), *Los mandamientos del abogado. Comentados*, Iure
- CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA (2018), [Anexo 24. 1. Perfil del Juez y Jueza Iberoamericanos acorde a la Oralidad Procesal. 2. Modelo de Formación por competencias del Juez y Jueza Iberoamericanos frente a la oralidad procesal](#)
- FERNER J. (1982), *Administración del tiempo como recurso*, Limusa
- FLANDERS S. (dir.) (1977), [Case Management and Court Management in United States District Courts](#), Federal Judicial Center
- FRIGERIO G. (2023), *Desarrollo. Una visión innovadora*, Sudamericana
- FRIGERIO G. (2020), *Simple. Una idea para transformar el futuro de América Latina*, Sudamericana
- GAMONNET F. (1990), *Como administrar mejor su tiempo. Estrategias a partir de objetivos y prioridades*, Granica
- GRISOLIA J.A. (2023), [El juez del ser y del deber ser. Una mirada sobre los jueces del futuro](#), en *La Ley*, tomo B, n. 53, pp. 1-4
- GRISOLIA J.A. (2023), [Teletrabajo, trabajo mixto y audiencias virtuales](#), en *La Ley*, tomo C, n. 107, pp. 1-3
- GRISOLIA J.A. (2022), *Derecho de las Relaciones Individuales del Trabajo*, Estudio
- GRISOLIA J.A. (2022), [La gran renuncia, el modelo mixto y el horizonte utópico](#), en *Revista IDEIDES*, n. 78
- GRISOLIA J.A. (2022), *Manual de Derecho laboral*, Abeledo-Perrot
- GRISOLIA J.A. (2021), [“Teletrabajo seguro 3x2”: el nuevo escenario de las relaciones laborales](#), en *Revista IDEIDES*, n. 63
- GRISOLIA J.A. (2021), [El esquema mixto de la pospandemia: “teletrabajo seguro 3x2”](#), en *La Ley*, tomo E, n. 159, pp. 1-4

- GRISOLIA J.A. (2021), *El fuero laboral en la postpandemia: los retos que debe afrontar la administración de Justicia*, en *La Ley*, tomo B, n. 44, pp. 1-4
- GRISOLIA J.A. (2021), *Gestión judicial y teletrabajo. Un nuevo escenario para la Justicia del Trabajo en la postpandemia*, en *La Ley*, tomo F, n. 179, pp. 1-6
- GRISOLIA J.A. (2021), *Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y postpandemia*, en *Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social*, n. 24, pp. 3-8
- GRISOLIA J.A. (2021), *Relaciones laborales inteligentes y dinámicas: el esquema mixto de teletrabajo y presencialidad*, en *www.infobae.com*, 23 agosto
- GRISOLIA J.A. (2021), *Un cambio de paradigma. La audiencia testimonial debe tomarse en forma remota. La Justicia de la postpandemia (segunda parte)*, en *Revista IDEIDES*, n. 58
- GRISOLIA J.A. (2021), *Un cambio de paradigma. La prueba testimonial debe producirse en forma remota (primera parte)*, en *Revista IDEIDES*, n. 57
- GRISOLIA J.A. (2017), *Justicia y Derecho del Trabajo*, en *Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social*, n. 7, pp. 3-6, y en *Revista IDEIDES*, n. 8, bajo el título *Justicia laboral y derecho del trabajo*
- GRISOLIA J.A. (2017), *Tratado de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, La Ley
- INEGI (2022), *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva Edición. ENOEN. Primer trimestre de 2022. Principales indicadores laborales de las ciudades*
- MALEM SEÑA J.F. (2001), *¿Pueden las malas personas ser buenos jueces?*, en *Doxa – Cuadernos de Filosofía del Derecho*, n. 24, pp. 379-403
- MORELLO A.M. (2005), *El proceso justo*, Abeledo-Perrot
- ORTEGA Y GASSET J. (1990), *Pasado y porvenir para el hombre actual*, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, n. 140, pp. 107-113
- VÁZQUEZ-MELLADO GARCÍA J.C. (2014), *El perfil del juez*, Cuaderno de Trabajo del Instituto de la Judicatura Federal-Escuela Judicial, Serie Roja, *Estudios sobre la carrera judicial*, n. 1
- VIGO R.L., STANGA S. (2002), *Ética judicial y centros de capacitación en Argentina*, Organización de los Estados Americanos

Páginas web

Julio Armando Grisolia: <https://juliogrisolia.com.ar/>

Revista IDEIDES: <https://revista-ideides.com/>

Revistas

Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social, 2021, n. 24

Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social, 2017, n. 7

[*Revista IDEIDES*, 2021, n. 63](#)

[*Revista IDEIDES*, 2021, n. 58](#)

[*Revista IDEIDES*, 2021, n. 57](#)

[*Revista IDEDES*, 2017, n. 8](#)

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.

