

## Digitalización y el Futuro del Trabajo

### Sinopsis del estudio "Trabajar 4.0" elaborado por el Ministerio Federal de Trabajo de Alemania

JULIO 2017

- La presente publicación es una sinopsis del Libro Blanco Trabajar 4.0, que ha sido elaborado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania en el marco de un amplio proceso de diálogo con distintos actores sociales. Por un lado, analiza los desafíos del presente frente al avance de la digitalización y la globalización y, por el otro, menciona líneas de acción para el futuro. Aunque el Libro Blanco está referido sobre todo a las condiciones existentes en Alemania, los extractos seleccionados contienen enunciados y análisis sobre el futuro del trabajo que son de orden más general y también resultan aplicables mucho más allá de ese país.
- La digitalización aumenta la tendencia a flexibilizar el trabajo en materia de horarios y lugares, y ofrece nuevas posibilidades a la actividad por cuenta propia y a la compensación entre la profesión y la familia. Sin embargo, esto conlleva el riesgo de que se "eliminen las fronteras" del trabajo y se fragmente el personal, lo que dificulta la búsqueda y la representación de intereses colectivos. El mundo digital plantea nuevas exigencias tanto a los representantes de los trabajadores como a la política (del mercado laboral), que debe apoyar y proteger a los autónomos.
- La visión de un "buen trabajo en el cambio digital" se basa en una retribución justa y la seguridad social, en la formación continua, en modelos laborales centrados en las fases de la vida y en una cultura empresarial que fomente la gestión y participación de los trabajadores.
- Probablemente el cambio estructural digital no habrá de generar una modificación sustancial en el nivel de empleo, pero sí afectará la distribución de puestos de trabajo según profesión, sector y calificación. La formación y capacitación profesional intensa es un componente esencial para el trabajo de hoy y mañana.



# Índice

---

■ <b>Impulsores y Tendencias</b> _____	<b>5</b>
Digitalización	
Globalización	
Cambio cultural	
■ <b>Campos de tensión en el mundo laboral</b> _____	<b>7</b>
Efectos sobre el empleo	
Plataformas digitales	
Macrodatos	
Flexibilidad espacial y temporal en el trabajo	
Organización empresarial	
Modelo “Buen trabajo” dentro del cambio digital	
■ <b>Tareas de estructuración</b> _____	<b>12</b>
Capacidad de inserción laboral: del seguro de desempleo al seguro para el empleo	
Horario de trabajo: flexible pero con autonomía	
Servicios: afianzar las buenas condiciones laborales	
Trabajo saludable: Enfoques para la protección laboral 4.0	
Cogestión y participación: organización colaborativa del cambio	
Autonomía: Promover y asegurar la libertad	
Estado social: perspectivas para el futuro	
■ <b>Repensar el trabajo:</b> _____	<b>17</b>
Identificar tendencias, probar innovaciones, fortalecer la cooperación social	



¿Cuáles son nuestros objetivos? Un equilibrio justo entre las demandas de flexibilidad de los empleadores y las necesidades de los trabajadores. Una ofensiva de capacitación y el derecho a la formación, porque las actividades experimentan cambios de una magnitud desconocida. Participación en el mercado de trabajo y salarios justos. Más opciones para seleccionar los horarios y una organización innovadora del cronograma laboral, que reconozca -además del trabajo remunerado- la necesidad de tiempo en el plano personal, familiar y social, y promueva nuevas soluciones de compatibilidad. Tecnología que alivie la carga de las personas. Derechos protegidos y garantizados para todos los empleados y nuevas formas de promover el trabajo saludable. Una protección de datos que asegure que en el futuro no haya empleados cuya privacidad quede expuesta. Gestión e intervención en las empresas y a través de los participantes en el proceso de negociación colectiva. Una mejor protección social de los trabajadores autónomos y condiciones laborales justas en la economía de las plataformas. Un Estado social que tome en serio los múltiples proyectos de vida, se anticipe a los cambios radicales y ofrezca una protección adecuada, en lugar de reaccionar frente a las consecuencias.

La pregunta primordial fue: “¿Cómo podemos mantener o incluso reforzar el modelo del “buen trabajo” dentro del cambio digital y social?”

- ¿Permitirá la digitalización que un gran número de personas sigan teniendo trabajo en el futuro? En caso afirmativo, ¿bajo qué condiciones?
- ¿Cómo inciden en el trabajo del futuro los nuevos modelos empresariales, como el de las “plataformas digitales”?
- Si la recolección y el uso de datos adquieren cada vez mayor importancia, ¿cómo se puede asegurar el legítimo derecho de los empleados a la protección de sus datos?

- Ante un trabajo conjunto más estrecho entre el ser humano y la máquina, ¿de qué manera pueden las máquinas apoyar y habilitar a las personas en el futuro proceso de trabajo?
- En el mundo laboral del futuro habrá más flexibilidad. ¿Pero cuáles pueden ser las soluciones que también signifiquen una mejora para los empleados en términos de flexibilidad temporal y espacial?
- ¿Cómo será la empresa moderna del futuro, que tal vez ya no se ajuste en todos los casos a la imagen de la clásica empresa pero sea capaz de permitir la participación y la seguridad social?

## Impulsores y tendencias

### Digitalización

La nueva calidad de la digitalización se ve impulsada por los avances en tres áreas y su interacción. **En primer lugar, la tecnología de la información y el software:** La capacidad de los procesadores sigue creciendo de forma exponencial y facilita el uso de tecnologías en la nube y aplicaciones móviles. Dada la presencia de algoritmos que aprenden, la denominación de **“inteligencia artificial”** ya resulta justificada para aplicaciones como Watson, AlphaGo o Siri. En segundo término, la robótica y los sensores: Mientras el tamaño y los costos se reducen, sus posibilidades de aplicación y su facilidad de uso aumentan, lo que permite que los sistemas en cuestión también sean interesantes para las empresas pequeñas y la producción individual. A esto se agregan **nuevas técnicas de producción**, como la fabricación aditiva y el proceso optimizado de control y recolección de datos mediante **nuevos sensores**. En tercera instancia y como factor determinante, la **interconexión:** A través de ella surgen sistemas ciberfísicos como base para la industria 4.0, es decir, redes de pequeñas computadoras que están equipadas con sensores y actuadores, se integran en objetos, dispositivos y partes de máquinas y pueden comu-



nicarse entre sí por Internet. Sobre esta base, las instalaciones, las máquinas y las distintas piezas de trabajo intercambian continuamente una enorme cantidad de información y pueden controlar en gran medida por sí solas la producción, el almacenamiento y la logística. Además, los **macrodatos** pueden generar nuevos modelos empresariales y servicios orientados al cliente (planificación de procesos y ventas, mantenimiento preventivo, etc.).

La forma que adquiere la digitalización en nuestra sociedad no depende únicamente de las nuevas tecnologías, sino también de los costos económicos de una implementación, los deseos de consumo, los valores sociales, el desarrollo del mundo laboral, los procesos de negociación entre los interlocutores sociales y el contexto político.

## Globalización

Globalización es el término utilizado hoy mayoritariamente para referirse a la segunda ola de una circulación mundial de mercancías, servicios, capitales y personas, que experimentó una fuerte aceleración desde mediados del siglo 20 y sobre todo desde la década de 1980.

Por el **lado de la oferta**, las empresas responden cada vez más a una clientela mundial y reorientan entonces su organización y los procesos de trabajo. En el marco global están expuestas a las condiciones cambiantes del mercado, a la influencia de los inversores financieros y a una demanda más volátil. Una opción real consiste en ampliar el potencial de la flexibilización interna (por ejemplo, la regulación de los horarios laborales) y aprovechar consecuentemente las posibilidades de la flexibilización externa (por ejemplo, trabajo temporal o contratos de obra). La presión de la competencia se convierte así en un impulso para generar innovaciones, aumentar la productividad y bajar los costos. Las estructuras de los empresarios, los inversores y los responsables de la toma de decisiones se tornan multinacionales, mientras que las decisiones se adoptan cada vez más de manera descentralizada. Por su parte, las empresas producen más allá de sus límites en redes de cre-

ación de valor y, al mismo tiempo, operan en distintas cadenas regionales o las organizan. La globalización ya no se caracteriza solamente por el comercio transfronterizo de mercancías que se producen en los diferentes lugares del mundo, sino que implica la división global del trabajo desde la misma fabricación.

Por el **lado de la demanda**, se registran cambios en los valores y los hábitos de consumo, que se expanden rápidamente por medio de la comunicación digital y superan las orientaciones y los anclajes regionales y nacionales, pero también los reafirman. Paralelamente, sobre todo en los países más prósperos, también crece desde hace algunos años la conciencia de que el consumo local y global repercute en las condiciones laborales y ambientales, lo que hace que el propio comportamiento del consumidor se vea más cuestionado.

Mucho se discute acerca de cuál ha sido el efecto generado por las tendencias de la globalización sobre las relaciones distributivas entre los países y dentro de ellos. Entre 1980 y 2010, los países en desarrollo y emergentes aumentaron su participación en las exportaciones mundiales desde aproximadamente un tercio hasta casi la mitad. Esto trajo consigo amplios desplazamientos en la división internacional del trabajo. En el ámbito del comercio de productos y la transferencia de tecnologías, la globalización puede proporcionar así nuevas oportunidades de empleo calificado también en las economías nacionales menos desarrolladas. La integración económica, sobre todo de los populosos países asiáticos, ha reducido significativamente la pobreza en términos globales.

## Cambio cultural

A medida que cambian la economía y la sociedad, también lo hacen los estilos de vida y los valores. Como elementos clave aparecen aquí la individualización, los diferentes ideales de convivencia familiar/social y la pluralización de los proyectos de vida y las exigencias laborales, así como los nuevos hábitos de consumo.



Existe una **interrelación** entre las nuevas posibilidades de la digitalización y el cambio en **la cultura y la vida cotidiana**. El amplio acceso a la información, la comunicación a través de redes sociales, la influencia de algoritmos en nuestro pensamiento y accionar: todo eso ha de transformar profundamente nuestra sociedad. Lo que no se sabe aún con certeza es en qué medida se conforma una “cultura de la digitalidad” y en qué medida esta, a su vez, modifica el mundo del trabajo.

A estas alturas, todo indica que **el cambio en los hábitos de consumo** repercute en la vida del trabajo. El comercio online ha generado transformaciones radicales en muchos sectores. Como clientes, al demandar y reclamar prestaciones que otros proporcionan, damos forma al mundo económico y laboral. En parte, el cambio en la estructura social y en los valores crea necesidades y hábitos de consumo completamente nuevos, que pueden ser cubiertos de un modo distinto o mejor por la economía digital.

El acceso transitorio y el uso temporalmente limitado de productos (por ejemplo, automóviles) y datos (por ejemplo, música) parecen ganar terreno frente a la adquisición con el concepto tradicional de propiedad. El deseo de vivir y consumir con criterios sostenibles también impulsa una nueva economía compartida. Al mismo tiempo, bajo el esquema “on-demand”, los clientes buscan satisfacer con mayor rapidez sus necesidades de consumo. Como prosumidores o incluso como “proveedores” de datos y contenidos de creación propia, los clientes y usuarios se involucran activamente en los procesos de innovación y creación de valor.

Las consecuencias para la sociedad son ambivalentes: la sostenibilidad ecológica y el crecimiento económico se enfrentan a una creciente presión sobre las normas laborales y las condiciones de remuneración, así como a un posible aumento del trabajo poco calificado en el sector de servicios. Por lo tanto, la configuración del mundo laboral del futuro obliga a analizar cuáles son las exigencias que

debemos formular y que formularemos como consumidores.

## **Campos de tensión en el mundo laboral**

### ***Efectos sobre el empleo***

De cara a la futura evolución del mercado laboral, surgen varias preguntas centrales: ¿Cuál será el balance de la digitalización en el nivel de empleo? ¿Se perderán puestos de trabajo? Si eso ocurre, ¿quiénes se verán afectados? ¿Dónde se registrará el efecto inverso, con la creación de trabajo? Antes había una única respuesta: estaban destinados a caer los puestos con salarios bajos y, sobre todo, con escasa calificación. En cambio, en el debate actual sobre la digitalización, son muchos los que sostienen que hay cada vez más actividades con un nivel medio de calificación que pueden ser **automatizadas** (principalmente aquellas que incluyen una alta proporción de tareas rutinarias, como la contabilidad o la inspección de productos).

Varios estudios actuales debaten a fondo si puede producirse una desocupación tecnológica y hasta qué punto existe ese riesgo. Algunas investigaciones y trabajos de divulgación científica incluso han reeditado la discusión en torno al “fin del trabajo”, señalando el potencial de automatización de la digitalización: a largo plazo, las máquinas y los algoritmos inteligentes amenazan con reemplazar a la mayoría de los empleados. Desde la invención del telar, los avances tecnológicos siempre han conducido a pronósticos similares (...) Aunque hay muchos **límites legales, sociales y económicos para la automatización**.

Por un lado, las **mujeres** se ven relativamente menos afectadas por los efectos sobre el empleo en el sector manufacturero y están representadas con una proporción mayor en las profesiones de los sectores sanitario, educativo y social, que exhiben un escaso potencial de automatización con un aumento simultáneo de la demanda. Sin embargo, existen otras áreas catalogadas como “típicamente



femeninas” que permiten automatizar las rutinas cognitivas con mayor facilidad (actividades administrativas y de oficina, trabajos en bancos y compañías de seguros, etc.). Además, para evaluar cómo influye el cambio digital en las oportunidades de desarrollo laboral de las mujeres, resulta fundamental analizar de qué modo cambian las profesiones y la organización del trabajo durante el proceso de digitalización, cómo se revalorizan los servicios de asistencia a las personas y en qué medida se torna obsoleta la asignación clásica de roles. Los nuevos procesos de fabricación ofrecen, además, la chance de superar ciertos modelos de roles basados en estereotipos de género (por ejemplo, con un trabajo productivo que se estructura más como un proceso).

El debate no sólo aborda a fondo la posible pérdida de puestos de trabajo, sino también el riesgo de que exista una **polarización del empleo y del salario** como consecuencia del amplio proceso de automatización. Habría una polarización del empleo si se perdieran especialmente puestos de calificación media y al mismo tiempo aumentara la ocupación en los sectores de calificación baja y alta. Este cambio en la demanda también llevaría a una polarización salarial (...) La polarización del empleo y de los salarios tendría graves **consecuencias sociales**: una reducción de las capas medias y un aumento general de la desigualdad. Los pronósticos sobre el futuro del trabajo destacan la necesidad de evitar dicho escenario mediante la adopción de medidas adecuadas, sobre todo en las áreas de seguridad del empleo, mantenimiento de los ingresos y calificación. El objetivo debe ser el de crear nuevas oportunidades para toda la población activa que se enfrenta al cambio estructural y mejorar su capacidad de adaptación. El aumento de la calificación profesional a nivel general juega aquí un papel decisivo.

### **Plataformas digitales**

Diferentes tipos de plataformas: plataformas de comunicación social (como Facebook o Twitter), mercados digitales (como eBay o Kleiderkreisel),

plataformas de intermediación (como Uber o Airbnb), plataformas de trabajo participativo o crowdworking (como Upwork o Amazon Mechanical Turk).

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), tienen 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.

El trabajo participativo o crowdworking es un desarrollo muy controvertido del mundo laboral digital, cuyas consecuencias para los empleados son completamente distintas a las que se producen en el ámbito de la industria 4.0. 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 en la plataforma el riesgo se desplaza hacia el proveedor autónomo. Desde luego, el poder de negociación de los expertos altamente especializados y bien remunerados -como los que trabajan en áreas de programación y diseño para poner en práctica proyectos propios- es muy distinto al de las personas que realizan actividades menos calificadas.

### **Macrodatos**

Al igual que cualquier progreso tecnológico, la digitalización es ambivalente. Esto puede observarse con particular claridad en el debate sobre macrodatos: por un lado aparece un alto beneficio para las empresas, pero también para las administraciones, en el sistema de salud y para la sociedad en su conjunto; por el otro surgen riesgos derivados de la propia tecnología, no sólo con nuevas cuestiones éticas y jurídicas, sino también con nuevos desafíos respecto a la seguridad y la protección de datos. Y, al mismo tiempo, se realimentan los viejos temores por la vigilancia total y la pérdida de privacidad y libertad.

La **seguridad de los datos** se ha convertido en un problema central para las empresas y la sociedad. Dentro del procesamiento clásico realizado por bancos, aseguradoras, organismos públicos o empresas la información de los clientes se almacenaba en bases de datos instaladas de forma separada en servidores locales, mientras que ahora los macrodatos se generan a gran escala mediante una comunicación basada en Internet y se guardan en la nube. Este procedimiento facilita la alimentación de datos desde la red, la combinación de diversas fuentes y el acceso desde diferentes lugares. Pero al mismo tiempo eleva las exigencias demandadas en torno a la seguridad para ofrecer una protección efectiva contra los accesos no autorizados y el uso indebido de los datos.

La era de los macrodatos permite que haya una enorme vigilancia. Por lo tanto, es necesario que el Estado regule la protección de datos a partir de un debate social profundo sobre los límites autorizados. Dicha normativa debe establecer claramente qué cosas pueden ser controladas y por quién.

### **Flexibilidad espacial y temporal en el trabajo**

La **digitalización** reafirma la tendencia a la flexibilización del horario y a la descentralización del lugar de trabajo. Con Internet de banda ancha, tecnologías de red y dispositivos móviles, los objetos y contenidos del ámbito laboral se encuentran disponibles en cualquier sitio y momento. La digitalización puede posibilitar e intensificar así la flexibilidad en ambas direcciones, atendiendo tanto las necesidades empresariales de organización como las preocupaciones de los trabajadores. La posibilidad de trabajar en casa también puede significar una enorme ventaja para personas con movilidad reducida. El efecto real y el desarrollo del potencial de la digitalización dependerán de sus características técnicas concretas, así como del uso individual y de la inserción en el plano de las empresas, los convenios colectivos y la ley. Las circunstancias existentes en cada sector y profesión también juegan un papel importante. Para conocer mejor las principales expectativas de los empleados, algunas empresas o representantes de sus intereses realizan encuestas entre el personal e incorporan los resultados obtenidos al debate ulterior sobre la estructuración.

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, lo que se valora mucho es 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.

La política puede ayudar a elaborar soluciones adecuadas, sobre todo a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Por lo general, las experiencias y el conocimiento práctico de las grandes compañías no son trasladables de manera directa, más allá de que puedan servir como orientación y punto de referencia. La ventaja de las pymes radica en que les resulta más fácil ofrecer soluciones individuales para distintos empleados. De todos modos, siempre es necesario obtener previamente información y un conocimiento práctico concreto. Además, las pequeñas empresas suelen carecer de recursos humanos suficientes para implementar los cambios.

### **Organización empresarial**

Desde hace tiempo, el principio “clásico” de organización de una gran empresa no se irradia como durante el florecimiento de la era industrial. Ya no tiene el mismo peso la estructura jerárquica integrada de forma vertical, con productos estándar fabricados en grandes cantidades, la organización interna priorizada para los pasos de producción y el aseguramiento de la mano de obra especializada, alcanzado fundamentalmente mediante una vinculación de largo plazo y la capacitación interna del propio personal. No obstante, aún no es posible

identificar un nuevo paradigma que aparezca como reemplazo.

Los últimos tiempos han mostrado una tendencia ascendente de la **tercerización**, lo que implica trasladar determinadas partes del proceso que antes eran internas a empresas subcontratistas, ya sea en el territorio nacional o más allá de las fronteras (deslocalización). Ciertos instrumentos, como el trabajo temporal o los contratos de obra, sirven para flexibilizar el uso de la mano de obra (por ejemplo, para afrontar los picos de pedidos) y adquirir prestaciones específicas, aunque a veces son utilizados indebidamente para reemplazar el empleo regular de forma permanente por otras modalidades.

Un fenómeno bastante reciente es la **externalización participativa o crowdsourcing**, que convoca digitalmente a una multitud de personas para realizar el trabajo. La modalidad de **crowdworking** lleva a un extremo la opción de “hacer, comprar o cooperar”. Aún no es posible anticipar con precisión qué importancia adquirirá en los próximos años esta forma de prestación laboral, con una contratación anónima de carácter puntual y potencialmente total.

Durante la transformación digital de la economía también se han expandido las formas “ágiles” de la gestión de proyectos y del desarrollo de productos, a menudo a partir de impulsos provenientes del sector de la tecnología de la información, cuyos enfoques y métodos de trabajo -como Design Thinking y Scrum (un concepto referido a la gestión de proyectos en equipo: las características esenciales son la autoorganización de los equipos y el control regular de los resultados intermedios, seguido en caso necesario por una adaptación dinámica de la planificación del proceso)- ya se aplican en muchas áreas.

La “**empresa ágil**” podría surgir 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. Lo que en cambio se debe evitar, entre otras cosas, son los problemas vinculados a la eliminación de las fronteras del trabajo y a la transferencia de riesgos empresariales a los empleados.

- Las chances que ofrece la **flexibilidad espacial en el trabajo** son tan evidentes como las potenciales trampas. La mayor **autonomía**, las nuevas posibilidades de compatibilizar profesión con vida privada y un mejor **equilibrio vida-trabajo** aparecen como expectativas realistas para el mundo laboral del futuro. Al mismo tiempo, resulta cada vez más obvio que todavía debemos aprender a abordar la flexibilización. Se trata de un terreno donde muchas veces no hay reglas claras. Es también por ello que el mayor desdibujamiento de las fronteras entre el mundo del trabajo y de la vida frecuentemente se percibe como una carga.
- Desde la perspectiva relacionada con la representación de los intereses colectivos de los empleados, no se debe perder de vista el riesgo de **fragmentación del personal**. Concretamente, la proporción entre la planta estable y los trabajadores autónomos situados en la periferia de la empresa puede verse alterada e incidir de manera significativa en la coestión establecida. Pero más allá de los umbrales, cabe básicamente preguntarse cuáles serán los efectos sobre la búsqueda y la representación de los intereses colectivos en el contexto de unas relaciones laborales cada vez más virtuales.

### **Modelo: “Buen trabajo” dentro del cambio digital**

- *Ingresos y seguridad social*: Los posibles incrementos de productividad impulsados por la digitalización deben conducir a un aumento salarial en todos los sectores. Los convenios colectivos son aquí un elemento importante. Debe haber una relación justa entre la prestación y la retribución, que refleje asimismo la equidad de género. Además de las negociaciones colectivas, es esencial contar con instrumentos oportunos de orientación y asesoramiento profesional para asegurar la estabilidad individual en el trabajo. Por otra parte, un buen sistema de seguridad social se torna imprescindible cuando se produce un cese o ya no es posible ejercer la actividad laboral.
- *Integración en el “buen trabajo”*: El objetivo siempre debe ser el pleno empleo con “buen trabajo”. Cuando los ciudadanos no reúnen los requisitos para obtener un empleo calificado, necesitan apoyo y nuevas oportunidades. Aunque también para los trabajadores calificados y con título profesional, la capacitación es cada vez más importante para asegurar su inserción laboral.
- *Orientación centrada en las fases de la vida en lugar de modelos laborales rígidos*: El esquema de una única relación laboral normal y válida para todos ya no se ajusta en muchos sentidos a la realidad actual. La diversidad se ha convertido en la nueva normalidad, que no sólo alterna tiempo completo con part time y familia con actividad laboral, sino que también muestra transiciones entre el empleo en relación de dependencia y el trabajo autónomo. Los diferentes interlocutores del ámbito social y político deben identificar exigencias laborales plurales y, de ese modo, posibilitar una mayor capacidad de determinación propia a lo largo de la vida.
- *Pensar conjuntamente la coestión, la participación y la cultura empresarial*: Muchos de estos objeti-



vos presuponen un determinado marco estatal; aunque pueden negociarse y configurarse mejor de forma concreta entre interlocutores sociales y en las empresas. Junto a las estructuras representativas siempre necesarias, también se requiere cada vez más una participación individual en el lugar de trabajo. Por lo tanto, la cogestión establecida, la participación de los empleados y una buena cultura empresarial y de liderazgo no son incompatibles, sino que tienden a complementarse como condiciones necesarias para que haya empresas innovadoras y democráticas en una sociedad innovadora y democrática.

## Tareas de estructuración

### ***Capacidad de inserción laboral: Del seguro de desempleo al seguro para el empleo***

La política del mercado de trabajo debe combinar tres objetivos e intereses. Los empleados quieren lograr perspectivas profesionales y una carrera exitosa; la economía necesita mano de obra calificada, precisamente para mantener su capacidad innovadora y competitiva durante el cambio digital; y a la sociedad le conviene que la mayor cantidad posible de personas formen parte de la fuerza laboral activa. Por ende, el proyecto común debe apuntar a una mayor inversión en formación y calificación.

Sea cual sea el nivel de calificación, el cambio en el mundo del trabajo y de la vida incide en las carreras laborales, que adquieren un carácter más dinámico, variado e individual. Para sortear las vallas que se presentan en el camino profesional y personal, es necesario que los trabajadores tengan un acompañamiento activo a lo largo de sus procesos de cambio y adaptación. El principal desafío en materia de política sectorial consiste entonces en estructurar las transiciones entre las fases esenciales de la vida laboral: apoyar activamente los ingresos, cambios y ascensos en el trabajo, y evitar las bajas.

La capacitación favorece a toda la economía na-

cional, ya que los beneficios de la formación se traducen en un mayor potencial de crecimiento y permiten esperar un aumento en los ingresos tributarios y contributivos. El informe “Skills Matter”, publicado en 2016 por la OCDE y basado en datos del Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de los Adultos (PIAAC, por sus siglas en inglés), muestra que las aptitudes adquiridas van más allá de un incremento en la productividad y también se correlacionan con factores no económicos, como la confianza, la participación política y el estado de salud. De acuerdo con las conclusiones de este documento, las inversiones en competencias básicas generan resultados socioeconómicos positivos, tanto para los individuos como para la sociedad en su conjunto.

**Con la digitalización también surgen formatos nuevos o evolucionados de capacitación**, como el aprendizaje semipresencial. Estas nuevas modalidades promueven la flexibilidad espacial y temporal de la formación y afirman “la empresa como lugar de aprendizaje”. A través de un entrenamiento asistido por computadora se puede integrar el marco pedagógico al ámbito de trabajo, lo que reduce costos y aumenta la posibilidad de aplicar directamente procesos de trabajo recién incorporados. En comparación con las formas de aprendizaje mencionadas, los **asistentes y tutoriales digitales** van aún más allá: proporcionan ayudas y explicaciones que se ajustan a medida a las necesidades individuales de los trabajadores dentro del proceso de producción. Los nuevos formatos y sistemas de capacitación contribuyen así a transportar contenidos dirigidos a un grupo destinatario específico y a una determinada edad. El empleo part time no debe derivar en una menor intensidad formativa.

El principio fundamental es la mayor orientación preventiva del seguro de desempleo, que debe convertirse en un seguro para el empleo, capaz de apoyar de manera activa y con capacitación las diversas fases de transición dentro de la carrera laboral. El objetivo es ofrecer cobertura contra los nuevos riesgos vinculados al trabajo, **promover sistemáticamente oportunidades de desarrollo y as-**



**censo profesional a lo largo de la vida** y alentar la idea de “asumir riesgos para innovar”. Se trata nada menos que de una ampliación de la lógica del seguro: porque en el mundo laboral moderno, más que nunca, es esencial identificar el riesgo antes de que la desocupación se transforme en una amenaza cierta o en un hecho. Para asegurar y mejorar la capacidad individual de inserción laboral, hay que adoptar medidas preventivas y orientadas a cada trayectoria de vida. Esto implica aumentar el nivel de capacitación de todos los empleados, pero especialmente de aquellos que hasta ahora están menos calificados, teniendo siempre en cuenta la necesidad de prevención y la biografía profesional.

### ***Horario de trabajo: flexible, pero con autonomía***

En el proceso de diálogo Trabajar 4.0 se cristalizaron tres objetivos centrales: los empleados deben estar **protegidos contra la sobrecarga y la eliminación de las fronteras del trabajo**, para evitar que la configuración de los horarios ponga en riesgo su seguridad y su salud; las mayores opciones de seleccionar los horarios deben permitir aumentar la **autonomía respecto al tiempo y al lugar**; los nuevos estímulos para alcanzar una flexibilidad negociada entre los interlocutores sociales deben impulsar nuevos **acuerdos dirigidos a una organización innovadora del trabajo** y deben crear más espacio para la estructuración de las empresas.

Desde un punto de vista bastante amplio, se podría impulsar una **ley de elección de la jornada laboral** para reforzar jurídicamente las reivindicaciones individuales. Un elemento clave de este concepto es el derecho de cada empleado/a a introducir modificaciones no sólo en la duración de su jornada contractual, sino también en el lugar de trabajo. Por cierto, la empresa podría rechazar esta pretensión ante la presencia de un motivo imperioso (por ejemplo, si se ha elaborado un concepto organizativo interno que resulta incompatible con los deseos individuales respecto al horario). Otra opción sería el derecho a home office con libre elección del lugar de trabajo. Debido a las múlti-

ples tareas que siguen estando circunscriptas a un determinado lugar, el “derecho a **home office**” no debe ser considerado como un instrumento forzoso y aplicable más allá de los intereses empresariales contrapuestos.

La organización del tiempo de trabajo está asociada a los conceptos empresariales en materia de personal, los criterios de evaluación del desempeño y la cultura de liderazgo. Las nuevas tecnologías también pueden promover la flexibilidad temporal y espacial en el trabajo. Por lo tanto, es necesario desarrollar enfoques innovadores en el marco de las empresas y los convenios colectivos y, si es conveniente, someterlos a prueba en espacios experimentales.

### ***Servicios: Afianzar las buenas condiciones laborales***

La digitalización afecta de un modo especial el sector de los servicios. No sólo se trata aquí de las actividades en sí, sino también de su creciente intermediación a través de plataformas. La tendencia a la formación de monopolios en estos mercados de servicios es objeto de crítica.

Las plataformas pueden significar un gran beneficio para los clientes, pero al mismo tiempo amenazan con empeorar las condiciones de trabajo. Para responder a este dilema se requiere, entre otras cosas, un acuerdo sobre normas sociales entre la economía, los organismos de consumidores, los sindicatos y la política.

A partir del proceso de diálogo cabe inferir algunos principios generales. Primero: La digitalización puede elevar el potencial de productividad también en el sector de servicios y permitir así que aumenten los ingresos. Es necesario promover allí las innovaciones correspondientes. Segundo: Habría que pensar qué modelos comerciales pueden ser adecuados para mejorar la competitividad de las pymes frente a las plataformas monopólicas y, al mismo tiempo, seguir el camino de la economía social de mercado con “buen trabajo”. Tercero: En el ám-



bito de la economía asistencial y de los servicios socialmente necesarios, las condiciones laborales deben ser más atractivas, y se debe posibilitar el acceso de todos los ciudadanos a dichos servicios. Otro objetivo importante consiste en reducir el trabajo en negro y favorecer el empleo con aportes obligatorios a la seguridad social. Cuarto y principal: Es fundamental aumentar las obligaciones impuestas en el marco de negociaciones colectivas en el área de servicios y especialmente en el ámbito asistencial y, en perspectiva, concretar un convenio colectivo general vinculante para el sector social.

Con una cofinanciación focalizada, los servicios realizados en el ámbito doméstico pueden convertirse en un sector laboral sujeto a la seguridad social y aceptado para personas menos calificadas. Es por ello que en muchos países cuentan con apoyo estatal. Además, estos servicios pueden ayudar a mejorar significativamente la compatibilidad entre la familia y la profesión. El trabajo no remunerado, a menudo llevado a cabo por mujeres, pasaría también así al terreno de las actividades laborales pagas.

### **Trabajo saludable: Enfoques para la protección laboral 4.0**

La protección laboral debe adaptarse no sólo al cambio digital, sino también al cambio demográfico cada vez más notable. Para ello es necesario prestar mayor atención a las exigencias psíquicas, además de los aspectos físicos que demanda el trabajo.

El proceso de diálogo ha demostrado, por un lado, que el cambio digital y tecnológico del mundo laboral podría ayudar no sólo a concebir actividades saludables y seguras en el futuro, sino también a lograr que más personas cuenten con **“buen trabajo”**, cercano al **ideal de una actividad humana**. Los sistemas adaptativos de asistentes y los robots ya se encargan de realizar tareas con exigencia física, riesgo para la salud o características monótonas. De este modo, en el futuro, a los empleados podría quedarles más tiempo para la parte creativa, directiva e interactiva de su trabajo.

Una moderna **protección laboral 4.0** debería contener los siguientes elementos: adaptación de los conceptos de protección a las nuevas tecnologías (por ejemplo, colaboración hombre-robot); asesoramiento y apoyo a directivos y empleados frente a trabajos flexibles en cuanto al lugar; estructuración laboral preventiva en estrecha cooperación con los departamentos de desarrollo; formación y capacitación de los empleados, a fin de que estén mejor preparados para afrontar su creciente responsabilidad personal respecto a la propia salud; calificación de los directivos en las empresas en relación con las cambiantes condiciones de trabajo (por ejemplo, mayor responsabilidad individual de los empleados); preparación de los supervisores en torno a un espectro de temas extendido (por ejemplo, mayor relevancia de la carga psíquica) y énfasis más claro en el asesoramiento y acompañamiento frente a los controles y las sanciones; promoción de una cultura preventiva sostenible en las empresas.

Si se observa el cambio digital y demográfico desde la **perspectiva del aseguramiento de los recursos humanos**, surgen incentivos claros para que las empresas inviertan en buenas condiciones de trabajo, que permitan que los empleados participen por más tiempo en la vida profesional de manera sana, competente y motivada. Porque, por un lado, en un mundo laboral marcado por la digitalización y el avance tecnológico aumenta la necesidad de contar con mano de obra calificada y flexible; y, por el otro, con el cambio demográfico pronto se terminará agotando una parte significativa del potencial de recursos humanos. Los mecanismos clásicos -inversiones orientadas a la educación, reclutamiento moderno de la nueva generación, movilización de grupos de personas desfavorecidas en el mercado de trabajo- son importantes, pero ya no suficientes para cubrir la **futura necesidad de personal especializado**. Una inmigración de trabajadores calificados tampoco es capaz de compensar adecuadamente ese déficit. Dentro de este marco, resulta fundamental **mantener la capacidad individual de inserción laboral**.



### ***Cogestión y participación: organización colaborativa del cambio***

Habida cuenta de que las nuevas formas de organización del trabajo acentúan la concentración horizontal del conocimiento, la posibilidad de intervención de los distintos empleados y la auto-organización en equipos, el **fortalecimiento de los elementos participativos** también adquiere un interés bien entendido desde el plano empresarial. Los mercados ágiles necesitan procesos ágiles de toma de decisiones en las empresas para poder reaccionar con rapidez a los distintos deseos de los clientes o a otras exigencias. Esto sólo es sostenible si en la empresa se involucran de manera óptima todos los talentos, aptitudes y puntos de vista. Por ende, el cambio en el trabajo debe gestionarse en conjunto. Para poder desplegar todo el potencial, hay que tener en cuenta tanto las demandas de la empresa como las necesidades y pretensiones de los empleados. En este caso, los espacios experimentales desarrollados por los diversos interlocutores sociales pueden jugar un papel esencial (por ejemplo, como laboratorios empresariales).

Para sobrellevar con éxito el cambio digital, es necesario fortalecer las condiciones estructurales destinadas a los procesos de negociación en el ámbito de los interlocutores sociales y las empresas. Sobre todo, se requiere estabilizar las estructuras de la negociación colectiva en Alemania, ampliar la base para la participación de los empleados, garantizar derechos y recursos adecuados a los comités de empresa y de personal, y asegurar normas nacionales para la cogestión empresarial también a nivel europeo.

No cabe duda de que **debido a las rápidas transformaciones y a su mayor complejidad el mundo laboral digital plantea crecientes exigencias a los representantes de los trabajadores**, que deben analizar correctamente los desarrollos técnicos y organizativos, buscar posiciones que respondan a los intereses de los empleados y alcanzar soluciones en el diálogo con la dirección empresarial. La presencia de un comité de

empresa bien asesorado y calificado favorece el legítimo interés corporativo de adoptar decisiones rápidas y métodos precisos para cada caso. Un comité con esas características no sólo está en condiciones de abordar asuntos complejos relacionados con la tecnología de la información, sino que también puede evaluar actualizaciones a corto plazo con mucha más rapidez y ofrecer una pronta reacción. Esto resulta beneficioso para los intereses del empleador, que exige acelerar significativamente los procesos de cogestión en el mundo laboral digital. Se requiere entonces, por un lado, la capacitación periódica y, por el otro, el acceso a una asistencia especializada.

### ***Autonomía: Promover y asegurar la libertad***

Durante el proceso de diálogo Trabajar 4.0 se hizo especial hincapié en el conflicto vinculado a las expectativas de los autónomos. Quedó claro que hoy se replantea la **necesidad de proteger** a los trabajadores por cuenta propia, cuyas inquietudes son muy diversas y dependen de la respectiva situación económica y social.

En los grupos de debate participaron representantes de trabajadores autónomos, pequeños empresarios y nuevos emprendedores. Pudo observarse un amplio espectro de posturas, por ejemplo, respecto a la previsión para la vejez: desde el deseo de una libertad absoluta frente a las directrices del Estado hasta la propuesta de un ingreso básico universal para todos los ciudadanos, pasando por la incorporación de los autónomos con bajos ingresos al seguro social de los artistas. En esta última franja de trabajadores autónomos surgieron frecuentes quejas porque el escaso nivel de remuneración y honorarios les impide acceder a un seguro adecuado; y muchas veces también se advirtió sobre el aumento de la carga general con aportes de la seguridad social, que se produce ante la introducción de planes previsionales de carácter obligatorio.

El desarrollo dinámico de la actividad autónoma concentra cada vez más la atención en el **régimen jubilatorio** de quienes trabajan por cuenta



propia. Sólo una pequeña porción está sujeta a un plan previsional legal, mientras que la amplia mayoría de los trabajadores autónomos -alrededor de tres millones de personas- no cuentan con un seguro obligatorio.

Dentro de este contexto hay que considerar una serie de dificultades e imponderables. Aun cuando los trabajadores autónomos dispongan en parte de medios de producción significativos, resulta complicado anticiparse años o décadas y calcular los posibles ingresos que arrojaría la venta de una empresa al momento de la jubilación. Además, en caso de insolvencia, podría perderse todo el patrimonio, incluidas las inversiones privadas con fines previsionales. En las biografías laborales inconsistentes, que alternan fases de actividad autónoma y relación de dependencia, las etapas breves de trabajo por cuenta propia no suelen ser suficientes para acceder a un seguro privado adecuado, sobre todo cuando aportan pocos ingresos. A lo largo del tiempo también pueden aparecer lagunas en el seguro legal de jubilación. Si un ingreso es muy bajo durante un período prolongado, tampoco parece fácil adherirse a una previsión privada voluntaria. Por último, hay formas de trabajo que dificultan su categorización como actividad autónoma o empleo en relación de dependencia, lo que crea incertidumbre respecto a la obligación de aseguramiento.

Las **nuevas formas de trabajo** gestionadas a través de plataformas digitales generan controversia en torno a las condiciones laborales y de retribución. Algunos de estos entornos están dirigidos a personas altamente calificadas, mientras que otros actúan como intermediarios y ofrecen microtarefas sencillas o servicios físicos bajo demanda. El proceso de diálogo abordó el tema de los intereses -a veces coincidentes, a veces opuestos- que presentan empleados y consumidores en el ámbito de las plataformas digitales. También se puso el foco en la falta de transparencia vinculada a las condiciones de trabajo y de retribución, teniendo en cuenta sobre todo los desarrollos más recientes en el campo del *crowdworking*. Otras críticas estuvieron relacionadas con las condiciones contractuales abusi-

vas (como la práctica de pagar únicamente a quienes se imponen en una competencia o la potestad del operador de una plataforma de rechazar un trabajo sin causa alguna).

Los emprendedores y los trabajadores autónomos se exponen a riesgos personales, que no sólo asumen para sí mismos, sino muchas veces para el bien de la sociedad. Es por ello que sus actividades deben ser respaldadas, lo que incluye un asesoramiento calificado. De todos modos, la promoción de estos emprendimientos debe figurar como una prioridad de la política económica. Allí donde se ponen en juego aspectos sociales y del mercado de trabajo, es necesario que consideren la realidad económica existente en la vida de los autónomos. Porque la política del mercado laboral puede ayudar a las personas a pasar de la desocupación al trabajo por cuenta propia.

Dado que las soluciones generales no se ajustan a la totalidad de los trabajadores autónomos, los legisladores deben identificar la necesidad de determinados sectores específicos y adaptar la protección a cada situación particular en la normativa laboral y social. Por ejemplo, en el caso del régimen de *crowdworking*, parecería lógico introducir una regulación con una orientación similar a la que existe desde hace tiempo para los trabajadores a domicilio.

### ***Estado social: Perspectivas para el futuro***

Las observaciones sobre el Libro Verde Trabajar 4.0 muestran un claro consenso en relación con la economía social de mercado y revelan las distintas concepciones asociadas a los deberes del Estado social. Mientras algunos exigen una protección integral frente a los imponderables de la digitalización, otros destacan la responsabilidad de cada uno y sostienen que el Estado social debe limitarse a asegurar estándares mínimos. Hay quienes subrayan el valor de su libertad empresarial o individual, y quienes reclaman una solidaridad integral organizada desde los organismos públicos. Si se trata de establecer una protección e imponer normas en



tal sentido, algunos asignan prioridad a la negociación entre los interlocutores sociales, en tanto que otros atribuyen principalmente esa obligación al Estado. La lista de posiciones contrapuestas podría continuar. Lo que muestran, sobre todo, es una cosa: el Estado social es un sistema dinámico, que alberga una lucha por la orientación fundamental de la sociedad y que debe reafirmarse, readaptarse y reinventarse permanentemente.

En la era de la digitalización, el principal desafío del Estado social consiste en hallar soluciones estables y viables en el futuro, que se integren a la economía social de mercado y al mismo tiempo aseguren a todos los ciudadanos una protección colectiva suficiente.

Un aspecto importante de este desafío es la financiación sostenible del Estado social. En parte también por la digitalización, se registra una temida disparidad en los ingresos derivados del mercado y en la riqueza, lo que obliga a perfeccionar el sistema tributario en función de estas transformaciones. Para minimizar la desigualdad, es necesario destinar recursos financieros suficientes, que garanticen un nivel de prestaciones adecuado en el sistema social.

El segundo desafío radica en organizar las prestaciones del Estado social con perspectivas de futuro. Una idea con particular peso dentro del discurso internacional es la del “ingreso básico universal”, que se debate también en Alemania desde hace años y encuentra nuevos adeptos bajo el influjo de la digitalización. El concepto de una especie de ingreso básico aparece ya en “Utopía”, el libro de Tomás Moro, que fue publicado hace exactamente 500 años y que postulaba que ese mecanismo haría innecesario el robo. Milton Friedman formuló la variante liberal en 1962 con su concepto de un “impuesto negativo sobre la renta”, que proponía que todas las prestaciones sociales fueran reemplazadas por una única suma pagada por el Estado.

Se sugirió la idea de una **cuenta laboral individual**, que sería creada para todos los ciudadanos incor-

porados a la vida profesional y los acompañaría a lo largo de sus años de trabajo. Dicho instrumento sería adecuado para promover una política social orientada a las necesidades individuales y centrada en la actividad laboral. La idea retoma diferentes propuestas académicas y se enlaza al concepto francés de una “cuenta personal de actividad”, introducida a comienzos de 2017. La cuenta laboral individual persigue tres objetivos principales. En primer lugar, facilitar -mediante la administración ejercida por un prestador estatal- la transferencia de derechos pertenecientes a los trabajadores, incluso ante un cambio de empleador. En segunda instancia, reforzar la responsabilidad personal de los empleados a través de oportunidades, que podrían ser aprovechadas por los trabajadores de manera individual y según su propia determinación. Por ejemplo, se podría asignar a la cuenta un crédito inicial, apto para ser utilizado durante la vida laboral con diferentes fines claramente definidos. En tercer término, aumentar la justicia social. Esto va en línea con la propuesta de distintos economistas que, ante la desigual distribución de una riqueza que se hereda, sugieren introducir una “herencia social”, es decir, un capital inicial destinado a un fin específico. El monto en cuestión sería proporcionado por el Estado a todos los jóvenes, por una única vez e independientemente de su origen social.

## **Repensar el trabajo: identificar tendencias, probar innovaciones, fortalecer la cooperación social**

**1) Queremos ser una sociedad que innove, aprenda y nos obligue a asumir nuevos riesgos.** Allí donde una persona se enfrenta a nuevos riesgos, se deben crear nuevas seguridades. No todo lo nuevo y factible es bueno. Pero sin eso nuevo, nuestra sociedad se estanca y nuestra economía quedaría rezagada en la competencia internacional. Precisamente con vistas a la economía digital, es necesario hallar un camino que combine la innovación con los principios de la economía social de mercado.

**2) El trabajo y el Estado social siempre deben ser considerados de manera conjunta.** Lo que



se le exige al Estado social es que tenga en cuenta toda la trayectoria de los ciudadanos a lo largo de su vida, que fortalezca los sistemas de protección para asistir a las personas especialmente en las transiciones entre diferentes fases, que acople adecuadamente la previsión con el cuidado posterior y que cree una buena red de infraestructura social para ayudar a los diferentes interlocutores, los trabajadores y las empresas a alcanzar acuerdos de flexibilidad convenientes.

**3) Pese a todos los desarrollos modernos, incluso en la economía digital, el sistema de convenios colectivos y la gestión siguen siendo instituciones importantes,** que permiten negociar soluciones y acuerdos de flexibilidad adaptados a cada caso. El Estado puede y debe dejar espacio para las negociaciones. Aunque también es válido lo contrario: si quienes participan en el proceso de convenios colectivos no están en condiciones de resolver los problemas, será necesario que aparezcan respuestas de los organismos públicos (por ejemplo, la aplicación de un salario mínimo).

**4) Todas las normas y principios establecidos en el marco del Estado o de los convenios colectivos deben ser aceptados y puestos en práctica en las empresas.** La cultura empresarial vivenciada - desde las prácticas de comunicación y liderazgo hasta la gestión del personal, pasando por las formas de trabajo- es determinante. En definitiva, para poder concretar objetivos como la autonomía en la determinación del horario, el mantenimiento del estado de salud, la adquisición de capacidades y la participación, es imprescindible que en la empresa haya una cultura interna en la que se promueva la autogestión y la atención, y se respeten los límites fijados de común acuerdo. La combinación de una buena cultura empresarial con inversiones destinadas a la promoción de la salud y la capacitación de los empleados significa un aporte esencial para captar trabajadores calificados y, en última instancia, para aumentar la productividad económica general.

**Para alcanzar nuevos acuerdos de flexibilidad, es importante que probemos otros incentivos**

**e instrumentos capaces de respaldar la negociación y los convenios colectivos, así como la creación de comités de empresa.** No se trata sólo de frenar el proceso de erosión que han sufrido en las últimas décadas los convenios colectivos y la representación de los intereses de los trabajadores en la empresa; nuestro objetivo, más bien, debe ser revertir ese proceso, sin menoscabar por ello el principio de libertad de asociación.

Junto con los interlocutores sociales se deben acordar temas para **espacios experimentales**, implementados en industrias/empresas y apoyados desde el ámbito académico. Los resultados también deben ser sometidos a una deliberación conjunta por parte del gobierno federal de Alemania, los interlocutores sociales, el sector académico y los Estados federados. Los espacios experimentales pueden estar referidos, entre otras cosas, a los siguientes temas: modificaciones legales o cláusulas de apertura, por ejemplo en relación con la flexibilidad espacial y temporal en el trabajo, cuyo efecto se verifica; proyectos piloto del apoyo estatal, por ejemplo un proyecto aplicado en todo el territorio alemán para competencias digitales adicionales o la experimentación regional de una cuenta para los servicios domésticos.

**Necesitamos que haya una intensa comunicación sobre el desarrollo del Estado social y sus sistemas de protección.** Para ello se requiere una cultura abierta al debate y una tarea de investigación sociopolítica, así como foros y formatos adecuados, que permitan que la política, los interlocutores sociales, los sectores académicos y la sociedad civil hallen respuestas a las tres preguntas clave sobre el Estado social del futuro. ¿Cómo se puede lograr una financiación sostenible del Estado social y de los sistemas de seguridad social con la transformación digital de la economía? ¿Cómo se puede organizar un modelo de Estado social orientado a la trayectoria en la vida, qué requisitos debe cumplir y cómo deben modificarse para ello los sistemas de protección? ¿Qué papel podría desempeñar en ese caso una cuenta laboral individual?

**Traducción**

Mariano Grynszpan

**Responsable**

Fundación Friedrich Ebert  
Marcelo T. de Alvear 883 | Piso 4° C1058AAK  
Buenos Aires - Argentina

Equipo editorial  
Christian Sassone | Ildefonso Pereyra  
christian.sassone@fes.org.ar

Tel. Fax: +54 11 4312-4296  
www.fes.org.ar

**Friedrich Ebert Stiftung**

La Fundación Friedrich Ebert es una institución alemana sin fines de lucro creada en 1925. Debe su nombre a Friedrich Ebert, el primer presidente elegido democráticamente, y está comprometida con el ideario de la democracia social. Realiza actividades en Alemania y en el exterior a través de programas de formación política y cooperación internacional. La FES tiene 18 oficinas en América Latina y organiza actividades en Cuba, Haití y Paraguay, que cuentan con la asistencia de las representaciones en los países vecinos.

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de la Friedrich-Ebert-Stiftung.