

NUEVAS POLÍTICAS PARA EL EMPLEO ANTE UNA NUEVA CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

NEW POLICIES FOR EMPLOYMENT IN RESPONSE TO A NEW CHARACTERIZATION OF LABOR RELATIONS

Roberto Fernández-Villarino

Universidad de Huelva

roberto@uhu.es

ORCID: 0000-0001-8587-9306

Agustín Galán García

Universidad de Huelva

agustin@dehieu.uhu.es

ORCID: 0000-0001-5124-2286

José A. Climent Rodríguez

Universidad de Huelva

jose.climent@dpsi.uhu.es

ORCID: 0000-0002-0815-2645

RESUMEN: El presente trabajo propone una redefinición de las políticas de empleo a partir de un conjunto de reflexiones y propuestas orientadas a mejorar su eficacia y adaptabilidad frente a una realidad laboral cada vez más compleja, dinámica y multidimensional. Se propone un enfoque más centrado en las personas demandantes de empleo, y por una visión integradora de los recursos e instrumentos que faciliten su inserción laboral efectiva. Esta nueva perspectiva busca ser compatible con un mercado de trabajo en transformación, no solo por efecto de las transiciones ecológica y digital, sino también por el surgimiento de nuevas generaciones con expectativas profesionales diferenciadas. Asimismo, el estudio plantea una actualización en los contenidos y funciones de los actores que intervienen en las políticas activas de empleo, en particular en lo que respecta a la negociación colectiva, el papel de las

Recibido: 03/06/2025; Aceptado: 09/07/2025.

Copyright: © Editorial Universidad de Sevilla. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

e-ISSN: 2660-4884

Trabajo, Persona, Derecho, Mercado 10 (2025) 117-141

<https://dx.doi.org/10.12795/TPDM.2025.i10.04>

organizaciones sindicales, la orientación de la formación hacia la capacitación, en coherencia con los principios de la transición justa.

PALABRAS CLAVE: relaciones laborales, principios de transición justa, políticas de empleo, empleabilidad.

ABSTRACT: This paper proposes a redefinition of employment policies based on a series of reflections and proposals aimed at enhancing their effectiveness and adaptability in the face of an increasingly complex, dynamic, and multidimensional labour landscape. It advocates for a more person-centred approach to jobseekers and an integrated perspective on the resources and instruments that support effective labour market integration. This renewed vision seeks to align with a labour market in transformation—not only as a result of ecological and digital transitions, but also due to the emergence of new generations with distinct professional expectations. The study further calls for an update in the content and roles of the actors involved in active labour market policies, particularly regarding collective bargaining, the role of trade unions, and the orientation of training towards skills development, in accordance with the principles of just transition.

KEYWORDS: labour relations, principles of just transition, employment policies, employability.

SUMARIO: 1. INTRODUCCION. 2. NUEVA CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES. 2.1. El papel de las organizaciones sindicales. 2.2. Formación. 2.3. Negociación colectiva. 3. EFECTOS SOBRE EL MERCADO LABORAL. 4. EMPLEO Y EMPLEABILIDAD: UN BINOMIO MATIZADO. 5. CONCLUSIONES: POLÍTICAS DE EMPLEO PARA UNA NUEVA REALIDAD LABORAL. REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN. 6. BIBLIOGRAFÍA.

1. INTRODUCCION

Somos testigos de un tiempo marcado por la confluencia cronológica de una serie de factores de extraordinaria relevancia, sin precedentes en la historia reciente, profundamente interconectados entre sí y con un notable impacto social. Entre ellos destaca la transformación del modelo económico —del modelo «marrón» al «verde»— impulsada por los efectos del cambio climático sobre los procesos productivos, en interacción con el avance de la digitalización en esos mismos procesos. Cambios que tienen lugar en un escenario definido, hasta ahora, por una hiper-globalización que, sin embargo, se encuentra actualmente en entredicho debido a las tensiones derivadas de la guerra comercial, todo apunta hacia una posible transición hacia un modelo económico basado en bloques, en un contexto geopolítico crecientemente inestable. Cada uno de estos vectores de cambio conlleva implicaciones sociales de calado, con repercusiones tanto en los derechos

colectivos como individuales de las personas trabajadoras, y plantea escenarios inéditos que desafían el papel tradicional de los actores involucrados en las relaciones laborales. A ello se suma la evolución del mercado de trabajo, caracterizada en los últimos años por un descenso acusado de la población en edad de trabajar y un marcado envejecimiento demográfico¹. Este panorama se ve además enriquecido por la irrupción de una nueva generación de personas que acceden al mercado laboral con expectativas, valores y objetivos respecto al trabajo, claramente diferenciados de los hasta ahora conocidos.

La transformación del modelo económico hacia una economía verde sitúa a la Unión Europea como un territorio líder a nivel global, especialmente a través del desarrollo de un conjunto de normas que tiene como punto de partida el denominado European Green Deal². Este ambicioso documento establece como meta convertir a Europa en un continente climáticamente neutro para el año 2050. En todo caso, tanto este objetivo como cualquier otra medida orientada a la disminución del impacto ambiental deben prever y gestionar sus implicaciones sobre las personas trabajadoras y la sociedad civil. Para abordar este objetivo, destacamos las Directrices sobre la Transición Justa aprobadas por la Organización Internacional del Trabajo en 2015³. Desde una perspectiva comparada, y poniendo el acento en la dimensión social, las iniciativas de diálogo multinivel promovidas en el marco de la Unión Europea han implicado una considerable inversión no solo en la transición energética, sino también en el desarrollo de una transición justa, con el fin de asegurar que nadie quede excluido de este proceso⁴. Se constata así que la atención a la dimensión social inherente al cambio de modelo productivo resulta determinante, y provoca que reaparezcan conceptos con profundas raíces históricas vinculadas a las grandes revoluciones industriales: la transición justa, junto con los Principios de Transición Justa (PTJ), adquieren una renovada centralidad en el actual escenario de transformación ecológica.

A su vez, está permeando la irrupción de las consecuencias del cambio climático sobre la gestión de las relaciones de trabajo y de las personas. En España hablamos de la reciente regulación de los días de permiso retribuido ante la concurrencia de

1. En España conforme a los últimos datos que tenemos del INE, las personas en edad de trabajar han descendido casi en un millón de personas. Desde enero de 2019 se han perdido unas 930.000 personas nacidas en España con edad de trabajar, entendido como el grupo con edades entre 20 y 64 años. En todo caso esta significativa pérdida de capital humano se ha visto compensada por la llegada de trabajadores foráneos, así en esas mismas edades el colectivo de los nacidos en el extranjero creció durante el mismo periodo en unos 2,1 millones. De tal manera que estamos ante un factor sin el cual se podría haber perdido el dinamismo del mercado laboral con efecto directo sobre la actividad económica.

2. <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/> (acceso 10/10/2024)

3. Accesibles a 23/04/2025 en https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_432865.pdf

4. Hasta un trillón de euros a través del paquete European Green Deal: The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism, 14 January 2020, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_17. Cantidades que se unen a otros recursos y fondos que ya tenía movilizadas la Unión Europea.

fenómenos climáticos adversos⁵, la obligación de la empresa de informar al Comité de Empresa de las medidas de actuación previstas con motivo de la activación de alertas por catástrofes y otros fenómenos meteorológicos adversos⁶. Junto con estas medidas, se introducen otras más orientadas a una consideración más estratégica para la empresa, como por ejemplo la de colaborar con la dirección para conseguir el establecimiento de cuantas medidas procuren el mantenimiento y el incremento de la sostenibilidad ambiental de la empresa, (si así está pactado en los convenios colectivos)⁷. Pero también en el diseño de los planes de movilidad o la progresiva incorporación en los convenios colectivos de estos asuntos en elementos tales como la seguridad laboral y medio ambiente. Elementos que forman parte de lo que la OIT ha definido como «ecologización» de la empresa y el trabajo. Se trata sin embargo de medidas que demandan de apoyos que vengan de la mano de las políticas activas de empleo, de la negociación colectiva, y en especial de la formación en estas materias. Elementos que en su caso no pueden aplicarse de forma aislada, necesitan coordinarse con la transformación de los sistemas productivos y la organización del trabajo adaptado al contexto de este nuevo marco económico. Cambios que van desde la ecologización de los procesos organizativos, pasando por la modificación del tiempo de trabajo y de los lugares de trabajo como consecuencia de la desmaterialización de la economía, hasta las principales instituciones de las relaciones laborales individuales y colectivas⁸.

5. Art. 37.3 g) del E.T «Hasta cuatro días por imposibilidad de acceder al centro de trabajo o transitar por las vías de circulación necesarias para acudir al mismo, como consecuencia de las recomendaciones, limitaciones o prohibiciones al desplazamiento establecidas por las autoridades competentes, así como cuando concurra una situación de riesgo grave e inminente, incluidas las derivadas de una catástrofe o fenómeno meteorológico adverso. Transcurridos los cuatro días, el permiso se prolongará hasta que desaparezcan las circunstancias que lo justificaron, sin perjuicio de la posibilidad de la empresa de aplicar una suspensión del contrato de trabajo o una reducción de jornada derivada de fuerza mayor en los términos previstos en el artículo 47.6. Cuando la naturaleza de la prestación laboral sea compatible con el trabajo a distancia y el estado de las redes de comunicación permita su desarrollo, la empresa podrá establecerlo, observando el resto de las obligaciones formales y materiales recogidas en la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, y, en particular, el suministro de medios, equipos y herramientas adecuados»

6. Art. 64.4 e) del ET e) Ser informado por la empresa de las medidas de actuación previstas con motivo de la activación de alertas por catástrofes y otros fenómenos meteorológicos adversos, sin perjuicio de los derechos de información, consulta y participación previstos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Todo ello a los efectos de la adopción de las respectivas medidas y decisiones, incluidas, entre otras, las previstas en el artículo 21 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre

7. Art. 37 c) del ET c) Colaborar con la dirección de la empresa para conseguir el establecimiento de cuantas medidas procuren el mantenimiento y el incremento de la productividad, así como la sostenibilidad ambiental de la empresa, si así está pactado en los convenios colectivos

8. OIT, Greening enterprises: transforming processes and workplaces. Texto accesible a 23/04/2025 en <https://www.ilo.org/publications/major-publications/greening-enterprises-transforming-processes-and-workplaces>

Este debate de poner a las personas en el foco de atención ante la sucesión de cambios que les afectan, ha aterrizado en la Comisión Europea, preocupada por introducir un claro condicionamiento social con el fin de restaurar los equilibrios perdidos. En este escenario, pretende actualizar su estrategia industrial no ya solo corrigiendo lo que considera que no ha funcionado como debía o desarrollando los aspectos que entiende más exitosos, introduciendo todo un nuevo concepto sistémico: transformar esta Revolución Industrial 4.0 en la Revolución Social de la Industria 5.0⁹. En efecto, desde instancias europeas, se avanza, sin embargo, la idea de la industria 5.0, construcción conceptual que aboga por un modelo de empresa en la que las herramientas digitales se encuentren al servicio de las personas, por lo que la transición digital ha de producirse con observancia de la sostenibilidad ambiental y la resiliencia¹⁰. Los actuales modelos empresariales se definen a través de la descentralización, atomización y la externalización productiva, aspectos que ponen de manifiesto el difícil encaje del trabajo prestado en su seno en las instituciones del Derecho del Trabajo: nuevas formas de trabajar, trabajo en plataformas digitales, etc. Pero también repercute en instituciones tan básicas como la representación colectiva de las personas trabajadoras que, como en el caso del proceso de transformación se enfrenta cada vez a grandes retos, en el caso de la revolución digital a mayores dificultades que afectan a su propio proceso de constitución y su ámbito de acción.

La interrelación entre ambos procesos de cambio, el ecológico y el digital igualmente influye sobre los elementos básicos que configuran el derecho del trabajo y las relaciones laborales, tal como sostiene Treu (2024) las implicaciones de la transición ecológica y la sostenibilidad medioambiental, tiene estrechas conexiones en términos de consecuencias tanto tecnológicas como económicas con la transición digital, porque los objetivos y obligaciones que se derivan de la primera son los que desafían más directamente a las instituciones tradicionales del Derecho y la política laboral y a las propias orientaciones de los interlocutores sociales.

Todos estos elementos confluyen en un mercado laboral contemporáneo que ya ofrecía evidentes signos de transformación impulsados por una multiplicidad de factores de muy diversa causalidad. Aspectos tales como el incremento del trabajo autónomo y de la extensión del mismo a todo tipo de actividades y sectores, impulsado no sólo por nuevos modelos de prestación de servicios en plataformas digitales, sino

9. Navarrete, C. M., Gámez, M. R. V., «De la economía digital a la sociedad del e-work decente: Condiciones sociolaborales para una industria 4.0 justa e inclusiva», Aranzadi/Civitas, 2022. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OCpdEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=gesti%C3%B3n+del+conflicto+laboral+nomadismo+digital&ots=hwCA0uObC2&sig=N2ncLlL6dfW9L_-Zjh-j18HTXimM

10. Bini, S.: La dimensión colectiva de la digitalización del trabajo, Bomarzo, 2021. Disponible en: https://scholar.archive.org/work/asdnk3xkizf35jlcry5ru3v7la/access/wayback/https://www.mites.gob.es/es/publica/articulos_revista/Revista_MITES_152_rec3_DOI__0011.pdf

por el propio dinamismo del vigente modelo económico¹¹, la generalización del teletrabajo¹², o el incremento del fenómeno «nomadismo digital»¹³. Por otra parte el inexorable proceso de envejecimiento de la población española es un hecho, en 2024, según la Encuesta de Población Activa, de los 468.000 puestos de trabajo que se crearon, solo 59.000 fueron ocupados por nacionales. El 88% del empleo generado el año pasado se debió a trabajadores extranjeros o de doble nacionalidad. Bajo esta realidad subyace otra que explica este auge del empleo inmigrante: en 2024, con datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), se perdieron 335.000 personas de nacionalidad exclusivamente española en la franja de población entre 25 y 54 años, a priori la edad óptima para el desempeño de la actividad laboral, mientras que aumentaba en 258.000 la que tiene más de 55 años¹⁴. Este envejecimiento de la población activa tiene entre sus consecuencias, la irrupción de más procesos de bajas laborales que no sólo perjudica a empresas en términos de productividad sino también a la propia Seguridad Social¹⁵, en términos de más saturación de las listas de espera en la sanidad.

11. En los últimos datos emitidos por el Ministerio de Trabajo y Economía Social (02.04.2024), se confirma una interesante tendencia que vas allá del puntual crecimiento del número de autónomos en 15.434 afiliados, respectó a febrero de 2024 (estamos ahora en 3.3520.000 autónomos en nuestro país), sino el descenso del numero de autónomos en el sector del comercio (sector económico en el que tradicionalmente se había manifestado), por el aumento de 10.286, respecto al mismo mes de 2023 en actividades profesionales científicas y técnicas, <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/datos-avance/paro.html> [Consulta a 4/04/2024]

12. No sólo se manifiesta en el incremento en términos cuantitativos y alcanza ya los 3,06 millones de personas trabajadoras conforme a los últimos datos del informe Monitor Adecco de Oportunidades y satisfacciones el Empleo <https://www.adecco-institute.es/empleo-y-relaciones-laborales/monitor-adecco-de-oportunidades-y-satisfaccion-en-el-empleo-3/>, [Consulta a 23/03/2024] sino además en el hecho de que trabajadores que disfrutando del teletrabajo por causa COVID no quieren regresar a sus puestos de trabajo presenciales, en la mayoría de los casos como consecuencia de haber adaptado sus circunstancias familiares o de vivienda a esta modalidad, lo que está generando un incremento de pleitos, de procedimientos judiciales, vinculados fundamentalmente al régimen jurídico relacionado con la adaptación de la jornada. Art. 37 del E.T, <https://elpais.com/economia/negocios/2024-02-25/de-la-playa-no-mueven-asi-es-la-batalla-de-los-ultimos-mohicanos-del-teletrabajo.html> [Consulta a 4/04/2024]

13. En el mundo se estiman más de 35 millones de personas en 2023 cifra que podría llegar a 100 millones en 2035, según Think Remote, <https://thinkremote.com/digital-nomad-statistics/#:-:text=How Many Digital Nomads Are,million workers recorded in 2022> [Consulta a 4/04/2024]

14. Más allá del efecto que pudiera tener sobre el mercado laboral, desde luego mucho menos del esperado por la magnitud de los datos por la aportación de mano de obra extranjera como veíamos en las primeras líneas del estudio. De hecho, los inmigrantes ya están aguantando el mercado laboral: de los 1,9 millones de empleos creados desde finales de 2019, 540.000 son nacionales, 850.000 extranjeros y 500.000 tienen doble nacionalidad —solo Ecuador, Colombia, Venezuela, Argentina y Uruguay copan el 75% de los de doble nacionalidad—. Es decir, los trabajadores de origen foráneo representan el 70% de la ocupación generada en el último lustro.

15. Los últimos datos de la Seguridad (20.03.2025) provisionales hasta diciembre de 2023, apuntan a un nuevo incremento las bajas laborales, más concretamente las incapacidades temporales por contingencias comunes registraron una prevalencia media de 53,3 por cada 1000 asalariados a cierre de 2024, el dato más alto de la serie que comenzó en 2027. Accesible a 20/03/2025 en <https://>

La confluencia de todos estos factores, de naturaleza intrínsecamente compleja, incide de manera directa en las políticas de empleo, afectando tanto a su definición como a la reformulación de sus objetivos y a la elaboración de propuestas de intervención. Al mismo tiempo, este contexto propicia la discusión sobre conceptos estrechamente relacionados, como el de empleabilidad, que requieren ser revisados a la luz de la nueva realidad social y laboral. La interpretación de este término varía en función del enfoque adoptado: puede entenderse como un proceso de adecuación entre las características de la persona y las exigencias del mercado de trabajo; como el nivel de cualificación requerido para acceder y mantenerse en el empleo; como un índice que mide la probabilidad de inserción laboral en función de atributos individuales; o bien como aquella dimensión del proceso de integración laboral que, si bien depende de la persona, no puede desligarse de condicionantes estructurales y contextuales de carácter dinámico. Se trata, sin duda, de un concepto de gran atractivo teórico y práctico, pero cuya delimitación conceptual exige un abordaje multidimensional que permita matizar el alcance real de la responsabilidad individual en los procesos de inserción laboral en un entorno crecientemente volátil e incierto. En consecuencia, se refuerza la necesidad de orientar las políticas y acciones hacia el fortalecimiento de las competencias y capacidades, evitando un enfoque centrado exclusivamente en la responsabilización del individuo.

Se plantea una redefinición de las políticas de empleo a través del planteamiento de una serie de reflexiones y acciones que van en la línea de su mayor eficiencia, esto es, más permeable a esta nueva realidad poliédrica y compleja, con un enfoque mucho más centrado en las características de la persona que busca empleo, y con una visión más amplia y multidisciplinar de los recursos e instrumentos que permitan la conexión con la inserción laboral. Una nueva visión que resulte compatible con un mercado laboral que ya presentaba evidencias de cambio no sólo impulsadas por los efectos de las transiciones ecológicas y digitales sino por las propias inercias de una nueva generación o segmento de la población con expectativas laborales distintas. Pero también a partir de una nueva caracterización de las relaciones laborales en lo que respecta a los actores y materias relacionadas con las políticas activas de empleo. Esto es, el nuevo rol que deben jugar sus actores y la propia materia que han tenido que abordar hasta ahora en su orientación a la amortiguación vía principios de transición justa a los impactos de la transición ecológica y tecnológica: nuevos contenidos para la negociación colectiva, nuevo papel de las organizaciones sindicales, otra orientación para la formación más orientada a la capacitación, nuevas formas de conflicto y su resolución.

2. NUEVA CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Consideramos de interés poner de manifiesto la existencia de una caracterización de las relaciones laborales en cuestiones tales como la individualización de la vida laboral y de las identidades personales de las personas trabajadoras (entre otras por la necesidad de su reforzamiento para adaptarse al cambio). Factores que están repercutiendo negativamente sobre las experiencias e identidades de carácter colectivo¹⁶ y especialmente en materia de políticas de empleo. Estos argumentos, junto con el impulso normativo que el ET ya reconoce a los efectos del cambio climático (apuntado en las primeras líneas de este estudio), van permeando y generando cambios en el sistema de Relaciones Laborales que se evidencian, entre otras características, en el nuevo papel las organizaciones sindicales. Pero también en una interesante actualización / potenciación de la negación colectiva y la formación, dos elementos clave en la orientación a las políticas de empleo.

2.1. El papel de las organizaciones sindicales

Se observa una reorientación del papel de los sindicatos aunque con distintos matices justificados por las particularidades propias de cada proceso de transformación (climático o digital). Así, en los PTJ impulsados por el cambio climático, se subraya más la necesidad de que las organizaciones sindicales participen directamente en el diseño de la dimensión social de las políticas ambientales así como, en la aportación de propuestas y en la identificación de condiciones laborales más alineadas con las pretensiones, expectativas y objetivos de los grupos ambientalistas¹⁷. Este es un argumento determinante en un contexto como el medioambiental caracterizado por la relevancia del concepto multiactor. Esta circunstancias favorecerá la gestión del concepto de transición que ya es muy distinto, por las aportaciones de diversos tipos de actores con responsabilidades, sobre una materia sometido a tan profundos cambios (activistas, colectivos sociales, etc). Ello por cuanto los objetivos de cada uno de dichos actores sobre el concepto transición y sus consecuencias, es esencialmente distinto. Para el caso de los sindicadores sus objetivos pasan por impulsar el reconocimiento de las mismas condiciones laborales entre empleos grises y los empleos verdes. Por contra, los objetivos que defienden los grupos ambientalistas, pasan por propugnar que las empresas enfoquen su modelo de negocio a lograr resultados económicos más sostenibles¹⁸. Por otra parte se destaca la relevancia del sindicato en los procesos y políticas

16. En los mismos términos, Treu T., *Labour Law and Sustainable Development*, 2016. WP CSDLE «Massimo D'Antona». INT-130/2016.

17. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_432865.pdf.

18. Snell D., 'Just transition'? *Conceptual challenges meet stark reality in a 'transitioning' coal region in Australia*, 2018 *Globalizations* 15 (4) pp 550-564.

de negociación en su orientación al concepto de «trabajos verdes decentes»¹⁹, fundamentalmente a través de la mejora de sus condiciones laborales.

Por otra parte, los sindicatos tienen un interesante espacio de acción encaminado a la adaptación de sus estrategias para reafirmar su papel en este nuevo escenario. La revitalización de las acciones colectivas constituye en sí mismo un objetivo difícil y ciertamente incierto, pero los resultados de investigaciones confirman que el apoyo legislativo a la representación colectiva de los empleados y el crecimiento de la acción colectiva están correlacionados con negociaciones salariales más igualitarias y con un aumento de la participación laboral en el ingreso nacional²⁰. Señas de identidad para impulsar una verdadera dimensión social fundamentada en la resiliencia de los trabajadores en los procesos de transición económica impulsada por los factores digital y climático.

Por otra parte en los PTJ dimanantes de la revolución digital pesa más el factor de la dispersión física de los trabajadores como consecuencia del propio modelo productivo y del modelo de empresa atomizado y descentralizado impulsado por las tecnologías. Un entorno que favorece la falta de contacto entre las personas trabajadoras y el debilitamiento del sentimiento de pertenencia no sólo a la organización, sino muy especialmente en el sentido de lo colectivo como palanca de reivindicación de derechos. Esta circunstancia afecta a la capacidad de movilización inherente al fenómeno sindical y obliga a diseñar nuevas herramientas y enfoques adaptados a esta situación²¹. No obstante se percibe un cierto repunte de la naturaleza del poder asociativo de las personas trabajadoras en especial a aquellos que trabajan en plataformas digitales. Su importancia fue subrayada por investigadores que estudian las luchas de trabajadoras y trabajadores precarios o informales en el Sur global –o en empleos muy inseguros del Norte global–, a menudo en ausencia de afiliaciones u organizaciones sindicales²².

19. VV.AA.: *Global labour unions and just transition to a green economy*, Stevis D., Felli R., Int. Environ. Agreements: Politics, Law Econ. 15 (1), 2015 pp 29-43.

20. VV.AA *Labour law and inclusive development: the economic effects of industrial relations laws in middle-income countries*. Deakin, Simon, Colin Fenwick, y Prabirjit Sarkar. Institutional Competition between Common Law and Civil Law: Theory and Policy. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014 pp. 185-209.

21. Jolly, C. *Collective action and bargaining in the digital era*, M. Neufeind, J. O'Reilly y F. Ranft (eds), *Work in the Digital Age: Challenges of the Fourth Industrial Revolution*, London: Rowman and Littlefield International, 2016, pp. 209-223. VV.AA.: *La construcción del poder obrero en el capitalismo digital. Nuevas y viejas luchas sindicales*, Basualdo, V., Dias, H., Herberg, M., Schmalz, S., Serrano, M., & Vandaele, K. Quito: Friedrich Ebert Stiftung. 2021

22. Murray, G. *Union renewal: What can we learn from three decades of research?* Transfer: European Review of Labour and Research. 23 (1), 2017, pp. 9-29.; VV.AA *Corporate social responsibility and labour standards: Bridging business management and employment relations perspectives*. Jackson, Gregory, Virginia Doellgast, and Lucio Baccaro. *British Journal of Industrial Relations* 56.1, 2018, pp. 3-13.; VV.AA.: *Paying the price for a broken healthcare system: Rethinking employment, labor, and work in a*

Frente a acciones colectivas militantes y autoorganizadas sin presencia sindical, algunos autores apuntan la necesidad de adoptar una concepción más amplia del poder asociativo que supere las limitaciones de la representación sindical²³. Además, en el caso de las personas trabajadoras sin derechos laborales formales en la medida que carecen de recursos de poder de representación, la extensión de la cobertura institucional se convierte a menudo en el objetivo de las acciones colectivas, en lugar de constituirse en su condición previa o su resultado²⁴. Este hecho indica, una vez más, la necesidad de contar con un concepto amplio del poder asociativo, capaz de englobar a las colectividades emergentes (cada vez más diversas), y captar la naturaleza y dinámica de la conflictividad entre las personas, en un panorama de relaciones laborales cada vez más precarias.

2.2. Formación

Como plantea Muros Polo (2024), la formación debe consolidarse como un eje estratégico central para facilitar la adaptación tanto de las personas desempleadas como de aquellas que ya se encuentran en activo, ante el surgimiento de nuevos empleos y la evolución constante de las competencias requeridas. Enmarcada en el concepto de «trabajo decente» promovido por la OIT, la capacitación adquiere un papel fundamental para garantizar transiciones justas²⁵ de manera eficiente y en plazos razonables. En consecuencia, se hace imprescindible incorporar a las personas trabajadoras en un sistema de formación continua a lo largo de todo su ciclo vital, promoviendo a su vez la implicación directa del tejido empresarial en la mejora sostenida de la empleabilidad. Esta estrategia exige eliminar barreras que dificultan la permanencia voluntaria o la reincorporación de personas trabajadoras de mayor edad, al tiempo que debe facilitar el retorno al mercado laboral de personas desempleadas, en especial de los colectivos en situación de vulnerabilidad. En este marco, la coordinación efectiva entre el sistema educativo y el entorno empresarial resulta clave para asegurar la

post-pandemic world, Avgar, A. C., Eaton, A. E., Givan, R. K., y Litwin, *Work and Occupations*, 47(3), 2020, pp. 267-279.; VV.AA *Workers' power in resisting precarity: Comparing transport workers in Buenos Aires and Dar es Salaam*, Rizzo, Matteo, and Maurizio Atzeni. *Work, Employment and Society* 34.6, 2020, pp. 1114-1130.

23. VV.AA.: *Global perspectives on workers' and labour organizations*. Atzeni, Maurizio, and Immanuel Ness, eds. Springer, Singapore 2018.

24. VV.AA.: *Corporate social responsibility and labour standards: Bridging business management and employment relations perspectives*, Jackson, Gregory, Virginia Doellgast, and Lucio Baccaro. *British Journal of Industrial Relations* 56.1, 2018, pp. 3-13.

25. Aunque desde la perspectiva de la transición verde, véase Jávega, C. C. (2023). El concepto de «Transición Justa» para la OIT: Análisis del VI Informe «Lograr una transición justa hacia economías y sociedades medioambientalmente sostenibles para todos», presentado a la Conferencia Internacional del Trabajo 111ª reunión (2023). *Trabajo y Derecho: Nueva Revista de Actualidad y Relaciones Laborales*, (103), 5.

adecuación entre la oferta formativa y las necesidades reales del mercado de trabajo. Del mismo modo, es necesario reforzar la formación para el empleo como vía prioritaria de recualificación, reciclaje profesional y adaptación frente a las transiciones digital y ecológica²⁶.

La Unión Europea ha reconocido estos desafíos y ha implementado un conjunto de medidas e instrumentos para promover el aprendizaje permanente y reforzar las capacidades tanto de personas como de organizaciones, todo ello sintetizado en el marco del Año Europeo de las Competencias 2023²⁷. Uno de los pilares clave de esta estrategia es la Agenda de Capacidades Europea²⁸ para la competitividad sostenible, la equidad social y la resiliencia, que identifica los retos derivados de la doble transición —verde y digital (esta última acelerada por la pandemia de la COVID-19)—, así como del cambio demográfico. Este documento plantea un cambio de paradigma que sitúa las capacidades como motor de recuperación y transformación socioeconómica. En ella se establecen tres objetivos principales: reforzar la competitividad sostenible a través del aprendizaje permanente; garantizar la equidad social mediante un acceso inclusivo a la capacitación; y mejorar la resiliencia individual y colectiva, entendida como la capacidad de gestionar transiciones personales y profesionales con menor dependencia de las condiciones del mercado.

En este contexto, el Pilar Europeo de Derechos Sociales²⁹ constituye el principal referente político en materia de cohesión social y relanzamiento de las políticas sociales tras la crisis económica anterior³⁰. De forma específica, su primer principio proclama el derecho de toda persona a una educación, formación y aprendizaje permanente inclusivos y de calidad, con el objetivo de adquirir y mantener capacidades que le permitan participar plenamente en la sociedad y afrontar con éxito las transiciones del mercado de trabajo. El principio cuarto del mismo Pilar —«apoyo activo para el empleo»— refuerza esta visión al reconocer el derecho a recibir asistencia personalizada y oportuna en la mejora de la empleabilidad, incluyendo orientación para la búsqueda de empleo, formación y reciclaje. En relación con las personas desempleadas, se establece el derecho a recibir una ayuda adecuada y continuada, y, en el caso de desempleados de larga duración, a una evaluación individualizada en un plazo máximo de dieciocho meses desde el inicio de la situación de desempleo.

26. Fernández Prieto, M., «Empleabilidad e intermediación laboral: novedades y alcance en la Ley 3/2023», *Revista Justicia Y Trabajo Extra*/2023, p. 27.

27. Acuerdo político del Parlamento Europeo y de los Estados miembros del 7 de marzo de 2023.

28. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones [Bruselas, 1.7.2020 COM(2020) 274 final].

29. Recomendación (UE) 2017/761 de la Comisión Europea de 26 de abril de 2017, sobre el Pilar Europeo de Derechos Sociales, DOUE (L 113/56).

30. Cairós Barreto, D. M., «El futuro de Europa y su nuevo 'código normativo social': el Plan de acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales», *Trabajo y Derecho* 82/2021, p. 1 (versión digital)

En línea con estos compromisos, el Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales, presentado por la Comisión Europea en marzo de 2021, fija como objetivo que al menos el 60% de la población adulta participe anualmente en actividades de formación de aquí a 2030. De forma complementaria, la Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital [COM(2021) 118 final]³¹, enmarcada en la Agenda Digital para Europa 2020-2030, subraya la aceleración del cambio tecnológico e insta a que, para 2030, al menos el 80% de la población adulta disponga de competencias digitales básicas, y que se empleen 20 millones de especialistas en TIC en la Unión Europea. Además, se establece como prioridad el aumento de la participación femenina en este ámbito, con el fin de reducir la persistente brecha digital de género³².

En última instancia, la formación debe enfocarse en la adquisición de habilidades clave que permitan a las personas trabajadoras afrontar con éxito los cambios del entorno laboral. Tal como advierte la OIT, el esfuerzo inversor necesario para impulsar la recualificación y el perfeccionamiento profesional es de una magnitud considerable, y debe extenderse no solo a quienes integran la fuerza laboral, sino también al cuerpo docente³³ responsable de los procesos formativos. En consonancia con esta perspectiva, el Plan de Acción de la Unión Europea para la implementación del Pilar Europeo de Derechos Sociales establece como objetivo que, al menos, el 50 % de la población activa europea participe anualmente en actividades formativas orientadas a la actualización de competencias, como mecanismo de respuesta frente a las nuevas demandas del mercado de trabajo.

2.3. Negociación colectiva

La negociación colectiva se configura como una herramienta particularmente eficaz para articular las demandas de los distintos actores sociales, al tiempo que permite potenciar los efectos positivos del proceso de digitalización y mitigar sus posibles impactos negativos (Garbuio, 2024, p. 103). En este sentido, el V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (AENC)³⁴, aprobado mediante Resolución de 19 de mayo de 2023 de la Dirección General de Trabajo, introduce de manera expresa consideraciones vinculadas al impacto de la transición ecológica, la descarbonización

31. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones.

32. Sobre este tema véase, ampliamente, Durán Bernardino, M.: Digitalización y empleo: retos del futuro del trabajo desde una perspectiva de género, Revista de estudios jurídicos. Universidad de Jaén, N.º 21, 2021, versión digital.

33. Véanse las indicaciones y comentarios de Perulli, A., & Treu, T. (2023). Labour Law and Climate Change: Towards a Just Transition., p. 72 y ss

34. BOE 31/05/2023

energética y la economía circular sobre los procesos productivos, la estructura del empleo y las competencias requeridas. Desde sus primeras líneas, el texto reafirma la continuidad con los acuerdos anteriores, estableciendo como ejes prioritarios la mejora de la competitividad empresarial, la preservación del empleo y de las condiciones laborales, el fortalecimiento de los contenidos sustantivos de la negociación colectiva y su adaptación a los cambios económicos y sociales, así como la lucha contra las desigualdades estructurales y el refuerzo de la salud y la seguridad en el trabajo.

El apartado 4 del AENC destaca que los procesos de transición ecológica y digital pueden alterar de manera sustancial la organización del trabajo, provocando la desaparición, transformación o creación de ocupaciones. Ante este escenario, la negociación colectiva debe asumir un papel proactivo, siendo el mecanismo adecuado para anticiparse a los efectos de dichas transiciones mediante procesos participativos en los que se integre la representación de las personas trabajadoras. El objetivo es sensibilizar, identificar soluciones sectorialmente adaptadas y responder con medidas eficaces. Para ello, se considera esencial:

- Identificar nuevas necesidades de cualificación y competencias,
- Rediseñar los puestos de trabajo,
- Facilitar las transiciones entre empleos,
- Mejorar la organización del trabajo,
- Impulsar acciones formativas e informativas que garanticen la implicación activa de las personas trabajadoras ante los retos del cambio climático.

Pese a la relevancia de estas propuestas, los resultados actuales son limitados. Así lo advierte el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (CESE) sobre la «Negociación colectiva verde: buenas prácticas y perspectiva de futuro»³⁵, al constatar que la experiencia acumulada en este ámbito es aún escasa y desigual en el conjunto de la UE y sus Estados miembros. Frente al dinamismo de la negociación colectiva en materia digital, las cuestiones ambientales han recibido hasta ahora una atención marginal. Por ello, el CESE insta a la adopción de medidas más eficaces, respetando la autonomía de los interlocutores sociales, que impulsen una negociación colectiva verde con mayor alcance y relevancia.

El AENC constituye, en este contexto, un ejemplo paradigmático de aplicación eficaz de las orientaciones promovidas por los interlocutores sociales europeos. Se presenta como un instrumento fundamental para acompañar el cambio cultural que la digitalización está generando en el seno de las empresas. En particular, en un entorno donde los modelos organizativos híbridos se consolidan como palancas

35. Texto disponible (4.12.2024) en <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/fb058e52-3d99-11ee-a97e-01aa75ed71a1/language-es>

estrategias para la atracción y retención del talento, la negociación colectiva —especialmente a nivel de empresa— adquiere una función clave en la definición de marcos normativos que regulen de forma clara y equilibrada el trabajo a distancia. Esta función resulta esencial para garantizar simultáneamente el bienestar de las personas trabajadoras y la sostenibilidad y productividad de las organizaciones.

3. EFECTOS SOBRE EL MERCADO LABORAL

Estos procesos de transición ecológica y digital, con un marcado sesgo social, inciden en un mercado laboral ya inmerso en un proceso transformación profunda. A ello se suman fenómenos como el envejecimiento de la población activa y su impacto en la productividad y en los sistemas sanitario y prestacional, lo que hace aún más complejo el escenario de cambio. En este contexto, pueden señalarse dos hechos relevantes. El primero es la dificultad de las empresas para cubrir determinados puestos de trabajo por la falta de candidatos idóneos³⁶. Tal como indica Muros Polo (2024), la digitalización y los cambios en el mundo del trabajo han generado en muchos países europeos una creciente cantidad de vacantes sin cubrir. En el caso de España, este fenómeno se expresa sobre todo en el desajuste entre oferta y demanda de empleo, evidenciado en problemáticas como el desempleo de larga duración, la baja cualificación de parte de la población desempleada y la coexistencia de sobrecualificación e infracualificación en el mercado laboral.

El segundo hecho es la alta rotación del personal, vinculada a un déficit de sentido de pertenencia³⁷, lo que a su vez evidencia carencias en la gestión de los entornos laborales. La ausencia de reemplazo en profesiones u oficios concretos (a lo que se suman tendencias como el incremento en la demanda de empleo público) refleja una falta de adaptación del sistema formativo y de planificación estratégica del empleo. La orientación de las políticas de recursos humanos hacia la mejora del ambiente de trabajo se presenta, en este sentido, como una vía fundamental para contrarrestar esta rotación.

36. Ocho de cada diez compañías reconoce encontrarse con esta problemática hoy en día, siendo las más afectadas aquellas con un mayor tamaño, según el informe *Caminos que convergen: jóvenes y empresas ante el reto del talento* elaborado por KPMG y la Fundación Princesa de Girona en colaboración con la Fundación Universitaria San Pablo CEU y Enagás, <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2023/05/caminos-convergen-jovenes-empresas-talento.html> [Consulta a 4.04.2024]

37. Una de cada cuatro empresas tiene un índice de rotación alto: entre el 20% y el 40%; los principales motivos son la competencia por una mayor demanda de perfiles y la caída en el sentimiento de pertenencia a la compañía. Informe Infojobs <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/casi-un-tercio-de-las-empresas-considera-alta-la-rotacion-laboral-frente-a-la-mitad-de-los-profesionales-que-la-considera-estable> [Consulta a 4.04.2024]

Estas circunstancias no sólo evidencian un nuevo modelo económico y productivo, sino también una transformación profunda en las actitudes y expectativas de las personas trabajadoras, que va más allá de lo generacional. Se consolida un nuevo «patrimonio social» en el que cobran protagonismo valores como la calidad del tiempo libre, el compromiso ambiental de las empresas y el arraigo territorial. Como señala Rodríguez Piñero R. (2023), se aprecia una reducción del umbral de tolerancia respecto a las condiciones aceptables para ocupar un empleo. Asimismo, se revalorizan elementos distintos a los tradicionales en la relación laboral: el cambio de empleador es percibido en ocasiones como una oportunidad de mejora competencial y de enriquecimiento de la experiencia profesional.

Este giro en la cultura laboral está siendo reforzado por diversas reformas normativas que inciden en la mejora de los derechos individuales, tales como el reconocimiento del derecho a la desconexión digital, los avances en conciliación de la vida personal y familiar, o el incipiente debate sobre la reducción de la jornada laboral a 35 horas semanales. Todos estos cambios apuntan hacia un modelo más centrado en el bienestar de las personas³⁸.

Junto a estos hechos, se desarrollan varios debates en torno a las causas y consecuencias de esta transformación. Uno de los más relevantes es el que se refiere a la reconfiguración de habilidades. Existe un amplio consenso bibliográfico en torno al diagnóstico de una brecha entre las competencias tradicionales y las nuevas habilidades requeridas por la transición ecológica y digital³⁹. Esta brecha afecta directamente a la empleabilidad y obliga a una urgente reorientación formativa⁴⁰. En este punto, las propias tecnologías pueden desempeñar un papel activo, al facilitar el rediseño del contenido de las habilidades necesarias para adaptarse al nuevo contexto

38. En parecidos términos Rodríguez-Piñero Royo M.C., «¿Qué pasa en el mercado de trabajo español? Aproximación al Trabexit», Trabajo, Persona, Derecho, Mercado: Revista de Estudios sobre Ciencias del Trabajo y Protección Social 7/2023, pp. 13-18. «En el plano normativo las más recientes reformas laborales han querido alterar el equilibrio entre las distintas facetas de la vida, mediante una regulación más favorable para los trabajadores de distintos aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. Se busca una flexibilidad laboral bilateral, en la que tanto trabajadores como empleadores puedan adaptar y reorganizar la prestación de servicios de los servicios de aquéllos a éstas. Ya no se busca sólo la eficiencia empresarial, sino también incrementar la calidad de la vida de las personas que desarrollan una carrera profesional. No es sólo hacer compatible la vida laboral y familiar, sino incluir en la ecuación, como se ha hecho en las últimas leyes, la personal. La atención a los riesgos psicosociales y al bien estar psicológico de las personas apuntan también en esta misma dirección».

39. Aloisi, A., De Stefano, V., *Your boss Is an Algorithm: Artificial Intelligence, Platform Work and Labour*, Bloomsbury publishing, London, 2022.

40. Carley, S., Konisky, D. M., «The justice and equity implications of the clean energy transition», *Nature Energy* 5(8)/2020, pp. 569-577; Cha, J. M., Wander, M., Pastor, M., «Environmental justice, just transition, and a low-carbon future for California», *Environmental Law Reporter* 50/2020, p. 10216.

productivo⁴¹. Un segundo debate, recogido por Garbuio (2024), se refiere a las dinámicas estructurales del mercado laboral en el marco de la digitalización. El discurso inicial, polarizado entre el temor a la desaparición del trabajo y la promesa de nuevas oportunidades, ha evolucionado hacia una preocupación más centrada en cómo acompañar a las personas trabajadoras durante el proceso de transición. En este nuevo marco, el foco no está únicamente en el número de empleos creados o destruidos, sino en cómo las tecnologías transforman la propia concepción y organización del trabajo⁴².

En esta línea, el factor digital puede ser una herramienta clave para la retención del talento. La expansión del trabajo remoto en las ofertas de empleo en Europa⁴³ —acelerada por la pandemia— ha transformado la percepción empresarial de la inversión tecnológica, que pasa de ser considerada un coste a entenderse como una inversión estratégica. El teletrabajo, en particular, se ha convertido en un incentivo valorado por profesionales con alta cualificación, obligando a las empresas a adaptar sus modelos para no perder competitividad en la atracción de recursos humanos altamente demandados (Garbuio, 2024).

4. EMPLEO Y EMPLEABILIDAD: UN BINOMIO MATIZADO

La crisis económica global causada por la pandemia del COVID 19 ha convencido y concentrado esfuerzos para propiciar un cambio del modelo productivo hacia una estructura más resiliente que, por un lado, sepa enfrentar con éxito otras posibles crisis en el futuro, y por otro, permita reenfocar la economía y el mercado de trabajo hacia los desafíos presentes y futuros. Por ello, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, el Componente 23 «*Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo*», encuadrado en el área política VIII «*Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo*», tiene como reto y objetivo impulsar, en el marco del diálogo social, la reforma del mercado laboral español para adecuarlo a la realidad y necesidades actuales. Esto permitirá corregir las debilidades estructurales, con la finalidad de reducir el desempleo estructural y el paro juvenil, corregir la dualidad, mejorar el capital humano, modernizar la negociación colectiva y aumentar la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas de empleo propiciando,

41. Sorman, A. H., García-Muros, X., Pizarro-Irizar, C., González-Eguino, M., «Lost (and found) in transition: expert stakeholder insights on low-carbon energy transitions in Spain», *Energy Research & Social Science* 64/2020, Article 101414.

42. Haidar, J., Keune, M., «Introduction: Work and labour relations in global platform capitalism», en VV.AA., *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*, Edward Elgar Publishing, 2021, pp. 1-27.

43. Eurofound, *Living, Working and COVID-19*, 2020

además, un impulso a las políticas activas de empleo, que se orientarán a la capacitación de las personas trabajadoras en las áreas que demandan las transformaciones que requiere nuestra economía. Con este objetivo nace la nueva Ley 3/2023, de 28 de febrero de Empleo, que constituye un paso definitivo hacia una modernización de políticas activas de empleo, acordes con el nuevo contexto social, económico y laboral. Esta nueva Ley también recoge el espíritu del documento «España 2050. Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo», y que recoge como desafío la necesidad de resolver las deficiencias de nuestro mercado de trabajo para adaptarlo a las nuevas realidades sociales, económicas y tecnológicas. Para abordar este reto con éxito, es necesario reducir la tasa de desempleo de mujeres y hombres a menos de la mitad y alcanzar una tasa de empleo similar a la de los países más avanzados de Europa, reduciendo progresivamente las brechas de género.

Desde disciplinas como la Psicología, la sociología, la economía o el derecho, se han desarrollado contribuciones relacionadas con las variables personales, sociales, contextuales y normativas que experimentan y que promueven estrategias más adecuadas para la inserción laboral, y, por tanto, una mayor empleabilidad. Tal y como señala Blanch (1990), el significado del desempleo, así como los efectos patológicos de esa experiencia, no son consecuencias tanto de la naturaleza intrínseca del hecho objetivo de la falta de empleo, sino del sistema actual consensuado del significado social de estar desempleado. El desempleo, como ya señalábamos en el caso del trabajo, constituye una situación personal y socialmente objetiva, pero también una representación intersubjetiva y socioculturalmente construida, que está cargada de connotaciones.

Resulta universalmente aceptado considerar dos tipos de políticas encaminadas a apoyar a las personas y colectivos en situación de desempleo que tienen como fin último garantizar su inclusión en sociedad y aumentar las posibilidades de reinserirse laboralmente en el menor tiempo posible (OCDE, 2005; OIT 1993). Nos referimos, por un lado, a las políticas que garantizan el soporte económico de las personas desempleadas y, por tanto, la subsistencia; a la vez que logran la incorporación al mercado de trabajo, es decir, las denominadas políticas pasivas.

En otro orden de cosas, se encontrarían las dirigidas a la generación de cambios positivos en los mercados de trabajo, y por ello, a las entidades e individuos que los componen, produciendo mejoras en cantidad y/o calidad. Por ejemplo, en el aumento de la oferta de empleo, o en una mayor transparencia y visibilidad, o por la eliminación de desajustes entre la oferta y demanda, o propiciando el aumento de la empleabilidad de los colectivos con mayores dificultades de inserción, entre otras. Estas actuaciones son conocidas como Políticas Activas de Mercado de Trabajo, o, de manera más habitual, Políticas Activas de Empleo (PAEs). Aunque como señalan Fernández-Garrido, Navarro y Climent (2013), esta distinción, que suele ser habitualmente utilizada por los principales organismos internacionales (OIT, OCDE,

Banco Mundial, UE), en la práctica cotidiana suele conllevar un uso conjunto o combinado.

La *Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo* concede a la conceptualización de la Empleabilidad, así como a los elementos que determinan su desarrollo, mantenimiento y medición, o al catálogo de instrumentos para su mejora y a las competencias básicas que la definen, un lugar destacado en la configuración e implementación de las políticas de empleo desarrolladas por esta norma. Efectivamente, la nueva Ley de Empleo asume el carácter transversal e integrador del concepto de Empleabilidad, y la define como «el conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar profesionalmente y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo». En todo caso, debemos recordar que no existe una definición aceptada universalmente del término Empleabilidad.

Así, dependiendo del enfoque desde el que realicemos la conceptualización, podemos verla ; como un proceso de ajuste entre la persona y el mercado laboral; como un nivel de capacitación adecuado y necesario para incorporarse y mantenerse laboralmente activo; como un índice probabilístico para trabajar en función de las características de la persona que busca empleo; o como la parte del proceso de encaje en el mercado laboral que depende fundamentalmente de la persona, pero que no puede explicarse sin otros condicionantes contextuales estructurales y dinámicos. Se trata de un concepto realmente atractivo, y que ha tomado especial relevancia desde los años 80 del pasado siglo, pero que resulta necesario delimitar convenientemente y desde un abordaje multidimensional, para alcanzar una mayor y mejor comprensión de hasta dónde llega realmente la responsabilidad de la persona en su proceso de inserción en un mercado laboral cada vez más dinámico, cambiante e incierto.

Por otro lado, y como por fin asume la nueva Ley 3/2023 de Empleo, siendo el «objeto» central de desarrollo de las Políticas de Empleo, su adecuada y determinada conceptualización y, por ende, su necesaria operatividad, determinarán la claridad, concreción y, sobre todo, la evaluación de la eficacia de estas políticas sobre la ciudadanía. Hasta la fecha, desde distintas administraciones y organismos de referencia en el ámbito del empleo, el concepto de Empleabilidad había sido asociado a las capacidades, posibilidades y aptitudes que permitían a una persona incorporarse en un empleo, o mantenerse en él. En este sentido, la OIT la definía como la aptitud de la persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional. Por su parte, el Ministerio de Educación la consideraba como la capacidad potencial de incorporarse y permanecer en el mercado laboral, y el propio Plan Anual de Política de Empleo como la capacidad potencial de un demandante inscrito para obtener una colocación por cuenta ajena o propia.

Queda claro, pues, que el nuevo enfoque planteado por la Ley 3/2003 de Empleo, viene a superar un enfoque, mantenido hasta la fecha en las instituciones, y que ponía el foco, eminentemente, en dos aspectos: Por un lado, la excesiva «*responsabilización*» que se hacía recaer en la persona demandante de empleo del éxito o fracaso de su inserción laboral. Por otro lado, parece asumirse desde el punto de vista político y administrativo una cuestión que, a estas alturas, parece indiscutible desde los enfoques académicos que, de manera multidisciplinar, abordan el estudio del empleo; que empleabilidad y empleo no son términos sinónimos, ni mantienen de manera inequívoca una relación de causalidad. La definición que nos presenta esta nueva Ley de Empleo, y sobre la que pretende sustentarse todo el armazón de programas y herramientas dirigidas a la mejora de la inserción de las personas demandantes de este país se asienta, más bien, en dos tradiciones epistemológicas que han venido desarrollando modelos teóricos para analizar, comprender y explicar las principales variables (y las relaciones entre estas) relacionadas con el mayor o menor éxito de una persona para conseguir insertarse laboralmente; el enfoque de capacitación o «*competenciación*», y el enfoque psicosocial, que propone la empleabilidad como una conjunción de factores propios y ajenos a la persona. El enfoque de capacitación, desarrollado fundamentalmente en los primeros años del siglo pasado, establece la Empleabilidad como capacidad individual que determina las posibilidades de empleo a través del desarrollo de actitudes, expectativas, comportamientos y habilidades. En este sentido, se alinean definiciones como las de Groot y Maassen (2000) que hablan de la capacidad individual para desempeñar una variedad de funciones en un mercado laboral dado; o la de Peck y Theodore (2000) que la definen como un conjunto de características del trabajador, incluyendo sus actitudes hacia el trabajo, expectativa sobre empleo y salarios, y comportamientos tanto en el mercado laboral como en su trabajo, que determinan sus posibilidades de empleo. Por su parte, Campos Ríos (2002) habla de la probabilidad de obtener una vacante en un mercado de trabajo específico a partir de los atributos con los cuales está dotado el buscador y que son los que le permiten superar los obstáculos que le impone el mercado.

Sin ánimo de ser exhaustivos, vale la pena citar otra definición de «*capacitación*» que, en este caso, incluye las denominadas «competencias emocionales», que se desarrollaron a partir de la generalización de las teorías de Inteligencia Emocional en las organizaciones en las últimas décadas. Se trata de la planteada por Sanders y De Grip (2004) como la capacidad y la voluntad de ser y seguir siendo atractivos en el mercado laboral, anticipando cambios en las tareas y el entorno laboral y reaccionando a estos cambios de manera proactiva. Por su parte, el enfoque psicosocial plantea modelos de tres componentes interrelacionados, o conjuntos de factores, que influyen en la Empleabilidad de la persona: factores individuales, circunstancias personales y factores externos. Los factores individuales incluyen: habilidades y atributos que contribuyen a la empleabilidad, características demográficas, técnicas de búsqueda de

empleo, adaptabilidad y movilidad. Las circunstancias personales engloban factores contextuales socioeconómicos relacionados con las circunstancias sociales y particulares que pueden afectar a la habilidad, disponibilidad o presión social para aceptar un empleo. Los factores externos comprenden las condiciones que impone la demanda de mano de obra y la posibilidad de obtener apoyo de los Servicios Públicos de Empleo (Peiró y Yeves, 2017)

Desde este enfoque psicosocial, resulta de especial interés el trabajo de investigación de Blanch (1990), fundamentado en la validación de variables moduladoras del desempleo en las personas. Propone tres conceptos interrelacionados que permiten entender las causas del desempleo: por un lado, estaría la ocupabilidad, como el grado de probabilidad de que una persona acceda a la ocupación laboral en una coyuntura dada. Este concepto sería el resultado de la interacción de otros dos; la contratabilidad, como el grado de adecuación de las características bio-socio-demográficas y curriculares de la persona a los puestos ofertados, y la empleabilidad como el grado de adecuación de las características psicosociales de una persona al perfil típico en un contexto dado. Desde esta perspectiva se desprende que el empleo no sólo se reparte bajo el principio de la igualdad de oportunidades, sino también bajo el principio de la diferencialidad psicosocial de probabilidades. Es decir, que entre empleados y desempleados existen diferencias significativas en cuanto a su perfil psico-socio-laboral; que gran parte de estas diferencias no son consecuencia del contrato laboral o de un proceso socializador y que esas diferencias encontradas suponen un buen predictor de la empleabilidad de un demandante de empleo en una coyuntura socioeconómica dada. Esta premisa sirve, sin duda, para establecer programas de intervención con personas desempleadas que focalicen, fundamentalmente en la individualización, la intensidad y el acceso a recursos diferenciales a través de itinerarios personalizados.

Las tendencias más innovadoras en relación a la empleabilidad y la inserción laboral apuntan hacia la construcción de marcas profesionales a través de las cuales cada profesional obtenga un verdadero y exclusivo valor añadido frente al mercado de trabajo. Se trata de superar la realidad convencional del mercado de trabajo, pasando a una visión más contemporánea y adaptada a la nueva realidad socioeconómica, en la que la persona construya una identidad profesional, que pueda ser «altamente vendible» en el mercado laboral y que, sobre todo, sea única y por tanto destacable del resto de candidatos.

Resulta interesante que las personas que se incorporan al mercado laboral VUCA, perciban la necesidad de diferenciarse a través de la construcción de su propia marca profesional. Este proceso se complementará, fundamentalmente, a través de un Plan de Marketing Profesional y de una estrategia de posicionamiento y reputación de esa marca, tanto presencial como digital. A la hora de incorporarse y, sobre todo, desarrollarse profesionalmente, la marca profesional resultará de enorme interés para posibilitar procesos de autorreflexión y autoconocimiento, el aumento de la visibilidad,

el desarrollo de características diferenciadoras en relación a competidores, la mejora de la posición negociadora o para favorecer el desarrollo en nuevas áreas profesionales, entre otras ventajas.

Un profesional que logre una marca diferenciada tomará ventajas sobre el resto al resultar más reconocible y conocido para su público objetivo, gozando de capacidad de permanencia a largo plazo en su contexto o ámbito profesional y, además, le resultará más fácil liderar acciones y reflexiones colectivas. Se puede inferir, por tanto, que la marca personal en el entorno profesional produce visibilidad, un preciado valor que ningún profesional en la actualidad debería, y en un mercado laboral con las características que hemos ido describiendo a lo largo del capítulo, debe desaprovechar.

5. CONCLUSIONES: POLÍTICAS DE EMPLEO PARA UNA NUEVA REALIDAD LABORAL. REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

Por lo tanto, los objetivos fijados para las políticas de activación para el empleo en este cambio de época, deberían relacionarse con la puesta en marcha de un proceso de reflexión, toma de conciencia y automotivación en relación a la Construcción de la Marca Personal en el entorno profesional de cada usuario. Para, posteriormente, establecer un procedimiento fundamentado, tangible, funcional y realista para la autoconstrucción, mantenimiento y crecimiento de la marca, a través de un Plan de Marketing Profesional, así como de una Estrategia de Posicionamiento y Reputación de esa marca. Parece no haber dudas en cuanto a que, a la vez que las empresas y organizaciones han asumido la selección 2.0., las personas que buscan empleo deben hacer su particular proceso de adaptación al nuevo modelo.

Dado el carácter innovador de muchos de los planteamientos hasta aquí expuestos, y que pueden configurar un nuevo enfoque para el diseño de políticas de empleo consecuentes con los cambios sociales actuales, la práctica habitual de la evaluación de las mismos resulta imprescindible para avanzar en el diseño de estas políticas de un modo eficaz (De la Rica, 2015). Según esta autora, existen varios elementos que son fundamentales para la adecuada evaluación de cualquier programa en el contexto de las políticas de activación para el empleo: por un lado, definir adecuadamente el objetivo y por lo tanto el resultado del programa. En este sentido, es demasiado frecuente, y obvio, concentrar el éxito o fracaso de un programa en función, únicamente, de su nivel de inserción laboral real y/o directa. De otra parte, resulta de interés realizar estudios individualizados de tipo longitudinal sobre los participantes de un determinado programa de empleo, y realizar comparaciones transversales con otros individuos no participantes en el programa y con parecidos perfiles. Estas simples comparaciones de ambas situaciones nos darían una medida muy precisa de la eficacia del programa de empleo en cuestión.

Para evaluar las políticas de empleo con enfoque innovador se recomiendan programas basados fundamentalmente en estudios observacionales procedentes de participantes en el programa a evaluar, y con posibilidades de comparación con datos de población similar pero no participante en ese programa u otros similares. La mayor carencia señalada en estos tipos de evaluaciones tiene que ver con el sesgo de los datos manejados para realizar las comparaciones, que comprometen la validez y fiabilidad de los resultados. En menor medida, pero con mayor poder predictivo, se encuentran los estudios de tipo experimental para su óptima evaluación. En este caso se conforman grupos experimentales y de control, manejados con procedimientos que garanticen la validez del estudio. Tras la intervención y transcurrido un cierto tiempo, se comparan las situaciones laborales de ambos grupos. Una vez controladas las diferencias observables entre ellos, se puede evaluar de modo relativamente preciso el impacto de la intervención realizada.

Un aspecto que no ha sido tratado hasta ahora, y que es ignorado por la mayoría de las estrategias de evaluación comentadas, es la posible existencia de efectos indirectos en las políticas activas de empleo. Entre los mismos, es interesante destacar aquellos relacionados con el aumento de ciertas características psicológicas de las personas usuarias, relacionándolas indirectamente con su mayor empleabilidad, pero también con su salud y su estado de bienestar. Nos referimos a la potencialidad de los procesos de orientación para aumentar la motivación de búsqueda de empleo, pero no sólo eso, sino que también deben ser capaces de activar variables y situaciones personales que permitan el crecimiento y desarrollo personal; o el fomento de conductas, actitudes y emociones relacionadas con la autonomía, la toma de decisiones, la apertura a la experiencia, el afrontamiento positivo de situaciones vitales estresantes, etc.

En realidad, el proceso de desarrollo de la empleabilidad, aunque no siempre puede conseguir cambiar de posicionamiento vital a la persona, sí que debe procurar ponerla no sólo en una situación más empleable, sino también en una posición más adecuada para la inclusión social, más emprendedora, de mayor empoderamiento..., en definitiva, los políticas activas de empleo en estos nuevos escenarios sociales deben contribuir, hoy más que nunca, al aumento de la competencia social y la resiliencia de la persona para adecuarse a una época caracterizada por el cambio como vector y, en lo posible adelantarse y, por qué no, ser agente activo del cambio (Climent y Navarro, 2016).

6. BIBLIOGRAFÍA

- Arnold, Dirk, Arntz, Melanie, Gregory, Terry, Steffes, Susanne y Zierahn, Ulrich (2018): «No need for automation angst, but automation policies». En VV.AA.: *Praise for Work in the Digital Age*, pp. 75.
- Bauman, Zygmunt (2000): *Modernidad líquida*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Benhamou, Sylvie (2020): «Artificial intelligence and the future of work». *Revue d'économie industrielle*, 169, pp. 57-88.
- Berg, Janine y De Stefano, Valerio (2018): «Employment and regulation for clickworkers». En VV.AA.: *Praise for Work in the Digital Age*, pp. 175.
- Blanch, Josep M. (1990): *Del viejo al nuevo paro: un análisis psicosocial del desempleo*. Barcelona: PPU.
- Blanch, Josep M. (2011): «La psicología del trabajo ante la crisis del empleo». *Infocop*, 55, pp. 7-13.
- Brynjolfsson, Erik y McAfee, Andrew (2014): *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Nueva York: W.W. Norton & Company.
- Campos Ríos, Guillermo (2003): Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Aportes*, VIII (23), pp. 101-111.
- Carley, Sanya y Konisky, David M. (2020): «The justice and equity implications of the clean energy transition». *Nature Energy*, 5(8), pp. 569-577.
- Castells, Manuel y Arsenault, Amelia (2008): «The structure and dynamics of global multimedia business networks». *International Journal of Communication*, 2, pp. 707-748.
- Cha, Jennifer M., Wander, Madeline y Pastor, Manuel (2020): «Environmental justice, just transition, and a low-carbon future for California». *Environmental Law Reporter*, 50, pp. 10216.
- Chearavanont, Suphachai (2020): «How digitization and innovation can make the post-COVID world a better place». En *World Economic Forum*, vol. 11.
- Climent, Juan Antonio y Navarro, Yolanda (2016): «Nuevos retos en orientación laboral: de itinerarios personales de inserción a la construcción de marcas profesionales». *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 27(2), pp. 126-133.
- Dakduk, Silvio y Torres, Carlos (2013): «Los nuevos significados del trabajo». *Debates IESA*, 18, pp. 25-28.
- De la Rica, Sara (2015): *Políticas activas de empleo: una panorámica*. Madrid: Fedea (Policy Papers, 2015/01).
- Fernández Garrido, José, Navarro, Yolanda y Climent, Juan Antonio (2013): «¿Cuál es el papel de las políticas activas de mercado de trabajo en tiempos de crisis?». *Barataria: Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 15, pp. 95-109.

- Fernández-Villarino, R. (2024): «La dimensión social de los procesos de transición justa en la literatura. Contextualización crítica». *Revista Crítica de Relaciones de Trabajo, Laborum*, 13, pp. 149-168.
- Fitzgerald, Joan B. y Schor, Juliet (2023): «Working time, inequality, and sustainability». En VV.AA.: *Handbook on Inequality and the Environment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 325-344.
- García-Montalvo, José, Peiró, José M. y Soro, Antonio (2003): *Capital humano. Observatorio de la inserción laboral de los jóvenes*. Valencia: Banca-Ivie.
- Gil-Monte, Pedro R. (2003): «El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout) en profesionales de enfermería». *Revista Electrónica Interacción Psicológica*, 1, pp. 19-33.
- Groot, Wim y Maassen van den Brink, Henriette (2000): «Education, training and employability». *Applied Economics*, 32, pp. 573-581.
- Haidar, Julieta y Keune, Maarten (2021): «Introduction: Work and labour relations in global platform capitalism». En VV.AA.: *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 1-27.
- Harvey, David (1989): *The condition of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Blackwell.
- Hobsbawm, Eric (1975): *Industry and empire: The birth of the industrial revolution*. Nueva York: Pantheon Books.
- Hoppock, Robert y Super, Donald E. (1950): «Vocational and educational satisfaction». En Fryer, D. H. y Henry, E. R. (eds.): *Handbook of Applied Psychology*. Nueva York: Rinehart, pp. 126-134.
- Kanungo, Rabindra N. (1991): «Making meaning of MOW research: a discussion». *European Work and Organizational Psychology*, 1, pp. 161-165.
- Molina Navarrete, Cristóbal y Vallecillo Gámez, María Rosa (dirs.), González Cobaleda, Esther (coord.) (2021): *De la economía digital a la sociedad del e-work decente: condiciones sociolaborales para una industria 4.0 justa e inclusiva*. Madrid: Thomson Reuters Aranzadi.
- OCDE (2005): *Labour market programmes and activation strategies: Evaluating the impacts*. París: OECD Employment Outlook.
- OIT (1993): *Las políticas de mercado de trabajo en la OCDE (Documento de trabajo 42)*. Ginebra: OIT.
- Peck, Jamie y Theodore, Nik (2000): «Commentary: 'Work First': Workfare and the regulation of contingent labour markets». *Cambridge Journal of Economics*, 24(1), pp. 119-138.
- Pew Research Center (2020): *Millennials: The largest generation in the U.S. labor force*. Washington, D.C.: Pew Research Center.
- Pryor, Robert G. (1981): «Interest and values as preferences». *Australian Psychologist*, 16, pp. 258-272.

- Rodríguez-Piñero Royo, Miguel (2023): «¿Qué pasa en el mercado de trabajo español? Aproximación al Trabexit». Trabajo, Persona, Derecho, Mercado: Revista de Estudios sobre Ciencias del Trabajo y Protección Social, 7, pp. 13-18.
- Ruiz-Quintanilla, S. Antonio y Claes, Rita (2000): «MOW research programs». En Katz, J. A. (ed.): Databases for the Study of Entrepreneurship. Nueva York: JAI/Elsevier Science Inc., pp. 335-391.
- Salanova, Marisa (1992): Un estudio del significado del trabajo en jóvenes de primer empleo. Tesis doctoral, Universitat de València.
- Salanova, Marisa, Gracia, Francisco J. y Peiró, José M. (1996): «Significado del trabajo y valores laborales». En Peiró, José M. y Prieto, Fernando (eds.): Tratado de Psicología del Trabajo, pp. 35-63. Madrid: Síntesis.
- Sanders, Jos y De Grip, Andries (2004): «Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers». International Journal of Manpower, 25(1), pp. 73-89.
- Schwartz, Shalom H. (1992): «Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries». Advances in Experimental Social Psychology, 25, pp. 1-65.
- Selva, Joan (1988): Un modelo de socialización laboral para el estudio de la inserción laboral y las transiciones en el sistema educativo. Tesis doctoral, Universitat de València.
- Sierra Hernáiz, Elena (2023): «El proceso de transición justa: los empleos verdes como instrumentos para su implementación». Foro: Revista de Derecho, 40, pp. 69-82.
- Sorman, Alejandro H., García-Muros, Xabier, Pizarro-Irizar, Cristina y González-Eguino, Mikel (2020): «Lost (and found) in transition: Expert stakeholder insights on low-carbon energy transitions in Spain». Research in Social Science, 64, Art. 101414.
- Spreitzer, Gretchen, Cameron, Kim y Garrett, Laura (2023): «The flexible worker: Millennials and Generation Z in the workplace». Journal of Organizational Behavior, 45(1), pp. 56-75.
- Super, Donald E. (1968): Work Values Inventory. Boston: Houghton Mifflin.
- Sverko, Branimir (1989): «Origin of individual differences in importance attached to work. A model and a contribution to its evaluation». Journal of Vocational Behavior, 34, pp. 28-39.
- Tejedor Cabrera, Antonio, Linares Gómez del Pulgar, Mercedes, López Sánchez, Marina y Merino del Río, Rebeca (coords.) (2020): Innovación para la gestión integrada del patrimonio, el paisaje y el turismo. Sevilla: Editorial Universidad de Sevilla (Colección Abierta, n.º 47).
- Zytowski, Donald G. (1970): «The concept of work values». Vocational Guidance Quarterly, 18, pp. 176-186.