

La gestión del conocimiento en las organizaciones como medida de adaptación al nuevo entorno laboral

Knowledge management in organisations as a means of adapting to the new working environment

NEREA EREÑAGA DE JESÚS

Universidad de Mondragón, España

Resumen:

El presente artículo tiene por objeto el análisis del estado del arte acerca de la digitalización, la cuarta revolución industrial y sus consecuencias sobre la economía y el mercado laboral en especial, incidiendo en su conexión con las nuevas formas de trabajar y los nuevos requerimientos para las personas trabajadoras. En este sentido, y tras una aproximación teórica se analizan dos conceptos formativos que las organizaciones están poniendo en marcha para afrontar la digitalización, y, que son, el reskilling y el upskilling. Finalmente, se trata de valorar el encaje que estas medidas para la gestión del conocimiento tienen en el marco formativo actual de la legislación laboral estatal.

Palabras clave: Digitalización, 4 revolución industrial, formación, *reskilling*, *upskilling*, bienestar.

Abstract:

The purpose of this article is to analyze the state of the art about digitalization, the fourth industrial revolution and its consequences on the economy and the labor market in particular, focusing on its connection with the new ways of working and the new requirements for the working people. In this sense, and after a theoretical approach, two training concepts are analyzed that organizations are implementing to face digitization, and, which are, reskilling and upskilling. Finally, it is about assessing the fit that these measures for knowledge management have in the current training framework of state labor legislation.

Keywords: Digitization, 4 industrial revolution, training, *reskilling*, *upskilling*, well-being.

Laburpena:

*Artikulu honen xedea digitalizazioa, laugarren industria-iraultza eta horrek ekonomian eta lan-merkatuan eragin dituen ondorioak aztertzea da, izan ere, azpimarratzekoa da lan egiteko modu berriekin eta langileek bete behar dituzten eskakizun berriekin duen lotura. Ildo horretan, eta hurbilketa teoriko burutu ondoren, gaur egun, erakundeak digitalizazioari aurre egiteko abian jartzen ari diren bi prestakuntza-kontzeptu aztertzen dira: *reskilling*-a eta *upskilling*-a. Azkenik, ezagutza kudeatzeko neurri hauek Estatuko laneko legedian indarrean dauden prestakuntza eskubideekin bat datozen baloratu nahi da.*

Hitz-gakoak: digitalizazioa, 4 iraultza industria, formazioa, *reskilling*, *upskilling*, ongizatea.

1. Introducción

Actualmente, nos encontramos en un mundo globalizado y en continuo proceso de digitalización (no se ha llegado a su culminación), que exige a las organizaciones y a las personas trabajadoras adaptarse a los constantes cambios que, desde el ámbito tecnológico, se producen. Por consiguiente, los puestos de trabajo, las funciones, los medios, las condiciones de trabajo y la formación de las personas trabajadoras son el epicentro sobre el cual se sustenta dicha evolución. Y es que, esta nueva economía ha hecho que la gestión del conocimiento adquiriera una mayor relevancia.

Ante ello, nacen conceptos como el *reskilling* y el *upskilling*, procesos dirigidos, precisamente, a interiorizar nuevas capacidades, competencias y habilidades que resultan necesarias para la realización de las funciones actuales, o bien, para poder realizar nuevas funciones en un futuro, de manera que, las personas trabajadoras se adapten a esas nuevas formas de hacer.

Así pues, la digitalización conlleva una transición del trabajo, ante el que se presentan opciones de aprendizaje como las mencionadas, que, sin embargo, pueden entrar en liza con el bienestar de la persona trabajadora, llegando a difuminar algunos derechos laborales históricamente adquiridos. Y es que, no sólo son ventajas las que la digitalización en el marco del mercado de trabajo acarrea. Es por ello, por lo que existe un reto para las organizaciones, que es ofrecer y gestionar la formación para las personas trabajadoras haciendo hincapié en su bienestar, a saber, las empresas deben tener en cuenta que deben crear y garantizar las condiciones necesarias para gestionar el conocimiento individual y colectivo dentro las mismas.

Con todo, este artículo adhiere al debate un nuevo foco, el de las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras, sobre el respeto a las cuales, deben diseñarse los procesos de formación para adaptarse a la digitalización. Pero, además, se debe tener en cuenta el respaldo normativo que una decisión formativa de estas características conlleva, ya que puede que la puesta en marcha de un proceso para la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones concluya en una modificación sustancial de las condiciones de trabajo para la persona trabajadora.

2. Tendencias y su alcance en el mercado de trabajo

2.1. Globalización

La globalización es uno de los procesos económicos más representativos de las últimas décadas (OIT, 2017). Concretamente, comienza a desarrollarse en el año 1950, y lo hace de manera gradual, ya que parte de un largo proceso de internacionalización de la economía mundial dónde se crean las primeras relaciones internacionales entre organizaciones. Sin embargo, no es hasta la década de los 80 cuando Levitt hace referencia a este término para aludir a la producción fundada en los mercados, cuando, se comienza a vender productos de una determinada e igual manera en todo el mundo (De la Dehesa, 2000). Todo ello basándose en un factor indispensable, la tecnología, que es, el elemento central de la misma (Giráldez, 2002: 19). Por lo que, se circunscribe una tendencia hacia la internacionalización en la producción, las finanzas y el comercio por medio del progreso tecnológico y las políticas de liberalización (OIT, 2017).

Y es que, precisamente, la globalización se caracteriza por el uso de las nuevas tecnologías para abrir el camino a las transacciones internacionales, dando lugar a una expansión de las economías nacionales en un plano internacional como nuevo escenario de actuación para las empresas. De ahí, la globalización se concibe tras la manifestación de cuatro factores: el cambio tecnológico, el crecimiento de la inversión extranjera, el aprovisionamiento internacional, y, las nuevas relaciones internacionales (OCDE, 1992).

Por un lado, se considera que la globalización ha acarreado una serie de beneficios, así como, proveer el acceso a un mayor número de servicios, acelerar los diferentes procesos de investigación y promover la especialización, aumentando el flujo de las personas. Asimismo, la globalización puede concebirse como “la expansión y profundización de la economía capitalista y de sus postulados teóricos, tales como la libre competencia, el mercado de libre cambio, el incremento de exportaciones, etc.” (Cavas, 2008:203). Además de aportar a las mujeres (con un determinado nivel educativo y habitantes de países concretos) la posibilidad de beneficiarse de dichos avances (Perona, 2006:59), por lo que podría contribuir, en cierto modo, a disminuir las desigualdades que las mujeres sufren en el mercado laboral.

Mientras, por otro lado, también es cierto que podría incidir en mayor grado en la feminización de la pobreza, ya que en su mayoría son mujeres las que quedan excluidas del acceso a la tecnología, y es que, parte de la población mundial se ha quedado fuera de ser partícipe en sus posibilidades, incrementando, de este modo, las desigualdades sociales entre países (Perona, 2006: 59), o incluso, contribuir a “una degradación de facto o material del modelo europeo de relaciones laborales y de la política social comunitaria” (Garrigues, 2014: 11).

En este contexto, en el que la globalización se concibe como un proceso libre de integración a escala mundial de productos, bienes y servicios, del capital y la tecnología, se constata que, también ha incidido sobre otros campos más allá de la economía, así como, el mercado de trabajo. Y es que, las empresas han modificado su forma de hacer, y el modo en el que en las mismas se trabaja. La presencia en el centro de trabajo, el uso de las tecnologías, la digitalización, la automatización, la eliminación de las fronteras clásicas de Derecho del Trabajo, e incluso, los intereses actuales de las personas trabajadoras se han modificado durante los últimos años. Todo ello puede llegar a cuestionar la histórica visión tuitiva de esta rama social del Derecho, que viene desde hace años adaptándose a la reorganización del mercado de trabajo y a las relaciones laborales contemporáneas (Zurita, 1998). Es más, puede llegar a afectar a dicha

intencionalidad de protección a las personas trabajadoras, ya que cada vez, resulta más difícil nivelar y corregir las situaciones de desequilibrio entre las partes de la relación laboral y aportar seguridad jurídica en el ejercicio de los derechos.

Así pues, la incidencia de la globalización sobre el mercado de trabajo ha llevado a remover sus cimientos. Los mercados de trabajo requieren normas sociales para propiciar seguridad jurídica a las personas trabajadoras en cuestiones económicas, sociales y laborales. Pero, la globalización es, a día de hoy, uno de los factores que, en mayor medida, han contribuido a la flexibilidad en las organizaciones (Cockx y Van Der Linden, 2010: 398). Una flexibilidad, que puede interpretarse de varios modos, pero que, en muchas ocasiones ha venido a dotar de un poder ilimitado a las empresas para gestionar el tiempo de trabajo efectivo de las personas trabajadoras, generando un cambio a nivel organizacional dentro de las mismas, llegando a sustituir la lógica tradicional del trabajo (Belzunegui, 2002: 210). Y es que ha contribuido a favorecer y suavizar la flexibilidad externa de las empresas (Basterra, 2014: 3), incrementando los poderes organizativos empresariales más allá del original *ius variandi*, que únicamente se empleaba como “poder de especificación o concreción de la necesariamente genérica prestación laboral” (Goerlich, 2017).

La globalización ha llevado a las organizaciones a tener la necesidad de adaptarse continuamente al entorno económico, haciendo uso de su poder de dirección para cambiar las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras. Resulta importante incidir en que, el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, ET), permite a las empresas realizar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo amparándose en probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. Es más, se consideran tales las que están relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa. No obstante, entre las razones en las que la empresa puede ampararse para proceder a una decisión de estas dimensiones están: “la reducción de las ventas y el incremento de gastos de personal; la disminución de ingresos y beneficios; la disminución de la carga de producción” o incluso, “el cambio en la tipología y actividad de un centro; introducción de nuevas tecnologías que provocaría cambios en los turnos de trabajo”, entre otras (Pérez Anaya, 2015: 321).

Estas exigencias y la posibilidad de adaptar una condición de trabajo tan importante como las propias funciones que realiza la persona trabajadora (cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39 del ET) constatan que, existe un debilitamiento de la normativa laboral para favorecer cualquier adaptación en aras de mejorar la situación de la empresa e incluso su adecuación a la digitalización. Y es que, a día de hoy, las modificaciones sobre las condiciones de trabajo por parte de la empresa pueden incluso no estar fundamentadas en la obtención de pérdidas (Pérez Anaya, 2015: 324).

En este sentido, esta facilidad que se les da a las empresas para poder implementar medidas flexibilizadoras de manera unidireccional debilita fuertemente los derechos de las personas trabajadoras. Dicha flexibilidad permite realizar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo sobre las condiciones reconocidas en el contrato de trabajo, en los acuerdos o pactos colectivos, o incluso a las que se disfrutaban en virtud de una decisión unilateral del empresario de efectos colectivos. Así pues, se permite incluso

eliminar las posibles condiciones más beneficiosas¹, alterar las decisiones que previamente la empresa ha adoptado en torno a la organización del trabajo, y hasta inaplicar las disposiciones de acuerdos de empresa o pactos y los convenios colectivos estatutarios (a pesar de que estos últimos deban llevarse a cabo mediante el procedimiento especial del artículo 82.3 del ET²). Y todo ello, basándose en razones económicas, técnicas, organizativas o de producción (relacionadas con objetivos competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa) que la empresa pueda probar³.

Con todo, esa flexibilidad unilateral reconocida a las empresas denota un menoscabo sobre los derechos laborales de las personas trabajadoras. Lejos queda la noción de *flexiseguridad*, que surge, precisamente, “como respuesta sustitutiva y reparadora a un entendimiento unilateral de la noción de flexibilidad laboral” (Martínez, 2017:20), y que sería la base para poder propiciar “la idea de compensación de la desregulación (= flexibilización) del mercado laboral con ventajas en el empleo y en la seguridad social” (Tangian, 2008: 99).

Por ello, se presentan varias cuestiones: ¿puede este entorno digital contribuir en mayor medida a padecer desigualdades laborales? ¿Cuenta la legislación laboral con mecanismos garantistas para las personas trabajadoras dirigidos a respaldar los cambios que la digitalización plantea?

2.2. La digitalización: hacia la industria 5.0

La innovación en materia digital ha hecho que se desarrollen tecnologías, aparezcan nuevos procesos de producción y nuevos productos, se expanda la automatización y se creen nuevas oportunidades de empleo. La denominada por Schwab como la “cuarta revolución industrial” incluye la inteligencia artificial, la robótica, la nanotecnología, las impresoras 3D y la automatización (Schwab, 2016) como ejes principales de la misma. Estos avances son clave para muchas organizaciones que, actualmente, se encuentran inmersas a nivel estratégico trabajando en dichas tendencias.

Ello presenta un gran desafío, y es que, no son pocas las alertas que han surgido entorno a las consecuencias que pueden producirse sobre el mercado laboral. Así, por un lado, se prevé que esta revolución pueda llegar a acabar con cinco millones de puestos de trabajo en los países más industrializados del mundo (Manera, 2019: 149). Y, por otro lado, ya en el año 2016 el Foro Económico Mundial advertía que la digitalización de la

¹ En un primer momento parece que la atribución de una condición más beneficiosa, es decir, de mejoras sobre la normativa común por parte de la empresa no puede anularse o contrarrestarse. No obstante, el principio de condición más beneficiosa supone mantener los derechos previamente adquiridos por la persona trabajadora, a pesar de que una norma posterior general establezca condiciones menos favorables que las que se venían disfrutando. Si bien, el origen de la condición más beneficiosa es que la empresa otorgue un beneficio laboral a la persona trabajadora que supera la normativa básica, y, por consiguiente, lo reglado en las fuentes convencionales, ello debe plasmarse sobre el contrato de trabajo, lo cual impediría su no aplicación o desaparición basada en una decisión unánime de la empresa. Sin embargo, la modificación sustancial de las condiciones de trabajo aprobada por la reforma laboral de 2012 puede llegar a neutralizar una condición más beneficiosa que viniera aplicándose.

² Únicamente para poder inaplicar las cláusulas sobre jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración y cuantía salarial, sistema de trabajo y rendimiento, funciones, cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39, y mejoras voluntarias de la acción protectora de la Seguridad Social.

³ Artículo 41 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, *Boletín Oficial del Estado*, núm. 255, de 24/10/2015.

industria podía conllevar la desaparición de 7,1 millones de puestos de trabajo y la creación de 2,1 millones de nuevos empleos en España. Además, dicho informe calculaba que el 65% del alumnado de primaria tendría, en un futuro, una ocupación que en ese momento no existía (World Economic Forum, 2016).

Asimismo, la digitalización dentro de las propias organizaciones conlleva la transformación total en su gestión. En otras palabras, es la puerta hacia nuevos métodos de hacer de una manera rápida, eficiente y cuya aproximación resulta asequible. Sin embargo, el fenómeno de la digitalización también influye sobre el proceso productivo de los bienes y servicios que las organizaciones ofrecen, por lo que, sin duda, influye sobre las condiciones de trabajo y el mercado laboral. En este sentido, Valverde apunta que “estamos ante un fenómeno ineludible que hace indispensable una actuación definida, coordinada, aunque siempre adaptativa, de las políticas de empleo, que deben superar en lo posible, antiguos esquemas de funcionamiento y centrarse en las exigencias de formación que redunden en una preparación adecuada para un empleo de calidad y para el aprovechamiento de ideas emprendedoras de valor añadido en un mercado global” (Valverde, 2019:139).

Pues bien, mientras que muchas organizaciones aún están en medio de esta cuarta revolución, se apunta a que la siguiente, la Industria 5.0, está en camino. Según la Unión Europea, esta noción va más allá de la Industria 4.0, ofreciendo una visión de la industria que no solamente cuenta con objetivos como la eficiencia y la productividad, sino que, incide en la contribución de la industria a la sociedad, y, ubica a las personas trabajadoras en el centro de la producción, aludiendo a la necesidad de hacer uso de la tecnología también para coadyuvar a la prosperidad de todos los agentes de la sociedad (Álvarez de la Rosa, 2019).

Así pues, el punto de partida sobre el que se comienza a erigir la Industria 5.0 es la Industria 4.0, ya que es cuando se comienza a cuestionar cómo afecta esta industria o este paradigma a las personas trabajadoras. En esta línea, las empresas se encuentran con nuevas necesidades, así como, identificar cómo desarrollar de forma competitiva la gestión estratégica del talento en su seno, por ejemplo, teniendo en cuenta la propia experiencia que la persona trabajadora ha adquirido durante su ciclo de vida. O también, con retos dentro de su propio departamento encargado de las personas y su desarrollo, ya que es la base sobre la cual deben llevarse a cabo los procesos de transformación.

En suma, la Industria 5.0 no se centra únicamente en el valor económico, sino que se dirige y enfoca sobre el valor social, principalmente, poniendo el foco en la persona trabajadora y su bienestar. Esto es algo importante, aunque no nuevo, el impulso de la Economía Social, los valores cooperativos, la responsabilidad social corporativa, o incluso, la esencia misma del Derecho del Trabajo, han venido recalcando la necesidad de poner a las personas, la sostenibilidad, la inclusión y la igualdad en el centro de la economía desde hace años (Querejeta y Gómez, 2022).

Sin embargo, situar a las personas en el centro del escenario (en lugar de los beneficios y el crecimiento en la industria) coincide, además, con la relevancia del valor social que se está trabajando desde el ámbito económico (Polman y Winston, 2021). Ante este contexto, la Comisión Europea establece que la Industria 5.0 tiene tres pilares esenciales, a saber, debe centrarse en el ser humano, ser resistente y ser sostenible (Comisión Europea, 2021). Por lo tanto, si bien es cierto que la digitalización conlleva la necesidad de reestructuración de funciones en los puestos de trabajo, la demanda de nuevas habilidades, la creación de nuevas profesiones y nuevas formas de trabajo, y, el

aumento en la inversión de innovación y los departamentos de I+D, la adaptabilidad que se da como respuesta debe también poner su foco en las personas.

Y es que, la dimensión de las habilidades es otro conjunto importante de consideraciones para la Industria 5.0, ya que las habilidades exigidas han avanzado simultáneamente junto a las tecnologías. Ello supone un reto, tanto para las organizaciones, como para los centros académicos y formativos que se encuentran con dificultades para responder a tal demanda. Para reducir la brecha de las habilidades digitales la Comisión Europea establece que se podía propiciar un enfoque novedoso de la tecnología. En otras palabras, la tecnología podría hacerse más intuitiva y fácil de usar, de modo que las personas trabajadoras no necesitasen habilidades específicas para hacer uso de las mismas. Es decir, si se pusiera el foco en las personas y en su bienestar, la formación podría ser desarrollada al unísono con esta tecnología, asegurando que la disponibilidad del conjunto de habilidades coincide o se adapta a los requisitos de habilidades que la industria exige (Comisión Europea, 2021).

Con todo, nos encontramos en un momento histórico en el que existen dos revoluciones industriales muy cercanas en el tiempo, por lo que se puede hacer referencia a ellas como una única revolución que se desarrolla, reforma y perfecciona con origen en su propia evolución (Johansson, 2017). Por lo tanto, cuando se incide en el concepto de Industria 5.0 se hace referencia a un cambio fundamental de nuestra sociedad y economía hacia un nuevo paradigma, aunando el desarrollo económico con el social y el ambiental (en otras palabras, este concepto aborda cuestiones de índole social más amplias que el de la Industria 4.0).

En este contexto, que requiere una adaptación constante a nuevas exigencias, la adaptabilidad surge como rasgo definitorio y permanente en las organizaciones. Ante ello, se presenta la gestión del conocimiento como herramienta con la que ya cuentan las organizaciones para el aprendizaje y la formación para poder obtener nuevas habilidades o capacitaciones profesionales. Asimismo, resulta muy relevante indagar en la relación entre la vía de acceso a la digitalización (que es la formación) y las personas trabajadoras. Además, el gran desafío se presenta, concretamente, sobre el modo en el que los agentes sociales involucrados deben propiciar un entorno adecuado para la educación y la capacitación en esta nueva era digital (Carro y Sarmiento, 2022). Y es que la formación también es un derecho para las personas trabajadoras, en cuya regulación debe prevalecer un marco con totales garantías, acorde a sus necesidades y su bienestar.

En todo caso, es necesario tener en consideración que la digitalización de la economía presenta múltiples implicaciones y efectos en las formas y modos de organizar el trabajo, y por consiguiente, en las relaciones laborales, ya que puede incidir sobre la relación de trabajo asalariado, el propio contrato de trabajo, su contenido, el lugar y el tiempo de la prestación laboral, la formación de las personas trabajadoras, e incluso, el poder de dirección y control de la parte empresarial (Álvarez, 2020:157). Y es que, cualquier modificación que se lleve a cabo sobre las mismas puede acarrear una modificación sustancial de las condiciones de trabajo suscritas inicialmente en el propio contrato de la persona trabajadora, por lo que se debe actuar con precaución.

Por ello, se siguen presentando retos para el marco jurídico, y es que: ¿cómo podría construirse esa adaptabilidad sin perjudicar a las personas en el seno de la relación laboral?

3. La gestión del conocimiento como medida de adaptación al nuevo entorno laboral

A día de hoy, nos encontramos en un contexto de constante evolución, en el que la adaptabilidad es una característica estable y fija.

Por un lado, como ya se ha mencionado, la digitalización es el procedimiento mediante el cual las funciones o los trabajos pueden comenzar a efectuarse a través de los medios digitales, lo cual acarrea la necesidad de que las personas trabajadoras se adapten a esas nuevas formas de hacer.

Y, por otro lado, se encuentra la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que el conocimiento es un recurso estratégico esencial para las organizaciones, de hecho, la empresa se concibe, desde hace años, como una comunidad especializada en la creación y la transmisión interna de conocimiento (Kogut y Zander, 1996).

Es evidente que las personas trabajadoras y el conocimiento son indispensables para la creación de valor de la empresa. Incluso, se puede afirmar que, el conocimiento es uno de los principales recursos con los que cuentan las organizaciones (Spender y Grant, 1996), de hecho, el conocimiento de una organización, su transmisión y su diversificación representan el conjunto de su saber hacer, dirigido a contribuir al proceso de producción de bienes y servicios.

Sin embargo, el valor de conocimiento con el que cuentan las personas de las organizaciones, y las organizaciones en sí, por consiguiente, pueden verse afectados por las condiciones cambiantes del entorno, y, más, en el contexto actual. De ahí, la importancia de que las organizaciones cuenten con cierta capacidad para renovar, actualizar y continuar alimentando ese conocimiento, las capacidades y las competencias de sus personas (Collis, 1994).

Hace años, autores como Senge ya definieron la importancia del aprendizaje en las organizaciones, haciendo hincapié en que existen organizaciones que aprenden, en las que las personas amplían de manera continua su capacidad intelectual, donde se aprende y adquieren nuevas habilidades y competencias de manera constante (Senge, 1990).

Pero, ¿cómo puede darse un adecuado desarrollo y transferencia de conocimiento en las organizaciones cuando nos encontramos ante un entorno laboral en constante adaptación? ¿En qué habilidades deben formarse las personas trabajadoras para ello? Y no menos importante, desde la óptica de la legislación laboral ¿cuentan las personas trabajadoras con permisos suficientes y eficaces para ello? ¿Conlleven esas continuas adaptaciones formativas cambios sustanciales sobre los contratos de trabajo?

Responder a estas cuestiones resulta complejo, más cuando las líneas históricas sobre las que se ha trabajado la formación dentro de las organizaciones han estado dirigidas a la medición del impacto económico de este proceso, incidiendo en la clarificación de los retornos de los costes que las empresas acarreaban en esta materia (Sánchez-Runde, 2005: 348). Pues bien, en la actualidad, la Estrategia Española de Apoyo

Activo al Empleo 2021-2024 construye el marco de referencia en materia de políticas activas y formación profesional para el empleo en el ámbito laboral (aprobado en el Real Decreto 1069/2021, de 4 de diciembre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024). En ella se recogen cinco objetivos estratégicos, entre los cuales, el primero hace referencia a la necesidad de trabajar sobre un enfoque centrado en las personas y en las empresas para su acompañamiento en la transformación del modelo productivo en su transición ecológica y digital. Para ello, precisamente, el segundo objetivo alude a una necesaria adquisición y desarrollo de competencias digitales por las personas trabajadoras y las empresas que permita dar respuesta a la rápida transformación digital de la economía y la sociedad.

Con todo, es evidente que el conocimiento es un valor y un recurso fundamental para las organizaciones, e incluso una preocupación constante a nivel estatal. Todos los esfuerzos se dirigen a cuidarlo y desarrollarlo, no obstante, en esta labor se debe tener en cuenta a las personas trabajadoras, tal y como se establece en los pilares de la Industria 5.0, y, por consiguiente, dotar a los procesos de gestión del conocimiento de las empresas de garantías para que las personas puedan adquirirlo y no conlleve ningún detrimento sobre sus derechos laborales. De otro modo, será imposible llegar a postulados donde las empresas sean capaces de tomar decisiones e implementar acciones eficientes que les permitan mejorar su actividad mediante un proceso de adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento de las personas trabajadoras (Revilla, 1996).

3.1. Derechos formativos

No es baladí que el primer derecho recogido en el Pilar Europeo de Derechos Sociales sea el de la educación, la formación y el aprendizaje. Este derecho se vuelve verdaderamente relevante en el contexto económico, laboral y social actual.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo las organizaciones comienzan a apostar por el aprendizaje y la formación para la obtención de nuevas habilidades o capacitaciones profesionales en la era de la digitalización. Por lo tanto, la formación también debería ser un pilar central dentro de la revolución de la digitalización.

Ante ello, debe traerse a estudio el marco formativo con el que se cuenta, a día de hoy, para poder ejercer los derechos formativos en el ámbito profesional. En el propio ET se prevé el derecho a la formación como derecho laboral de las personas trabajadoras. Así, en su artículo 4.2.b) se establece que, en la relación de trabajo, las personas trabajadoras tienen derecho a “la promoción y formación profesional en el trabajo, incluida la dirigida a su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, así como al desarrollo de planes y acciones formativas tendentes a favorecer su mayor empleabilidad”. En este sentido, deben entenderse “formación y promoción como dos facetas de un mismo derecho, conectadas, pero conceptualmente distintas y cuyo objetivo final es la mejora profesional y social” de la persona trabajadora (Quesada Segura, 2012:169).

Posteriormente, ya el artículo 23 del ET recoge que la persona trabajadora tiene una serie de derechos vinculados a la formación, y que consisten en facilitar su asistencia a

exámenes, su preferencia en la elección de turno de trabajo y en caso de que fuese posible solicitar teletrabajar cuando realice estudios dirigidos a obtener un título académico o profesional; a la adaptación de jornada para asistir a cursos; a disfrutar de permisos de formación para el perfeccionamiento con derecho de reserva del puesto de trabajo, e incluso a un permiso retribuido de veinte horas anuales de formación profesional para el empleo, vinculada a la actividad de la empresa⁴.

En cuanto a este último por ser el más generoso en términos de tiempo, entre los requisitos que la norma exige se encuentran: que la formación esté vinculada a la actividad de la empresa, y, que sea acumulable por un periodo de hasta cinco años. Pero en todo caso, el tiempo destinado a la formación se considerará de trabajo efectivo. Es más, se considerará que el derecho se ha ejercido, siempre y cuando la persona trabajadora cuente con un plan de formación por iniciativa empresarial, que se haya destinado a la obtención de una formación empresarial relacionada con su puesto de trabajo.

De otro lado, si es la persona trabajadora la que solicita realizar un curso relacionado con la actividad de la empresa (sin que éste tenga vinculación directa con el puesto de trabajo y las funciones que en ese momento se están desarrollando), la empresa debe aceptar dicha formación de duración de hasta 20 horas retribuidas dentro de su jornada de trabajo. Sin embargo, esta formación no puede coincidir en contenido con la que la organización de manera obligatoria debe dar a las personas trabajadoras. Es más, este derecho se puede llevar a cabo por medio de la oferta para realizar un curso de formación, o mediante el salario correspondiente a la ausencia debido al ejercicio de este derecho de formación. Y es que, este derecho no resulta en una obligación para que la empresa establezca y organice acciones formativas concretas, sino que abarca otra opción de ejercicio, que es otorgar un permiso de 20 horas retribuido para su formación (en la

⁴ Todo ello se establece en el artículo 23 del ET cuando establece: “1. El trabajador tendrá derecho:

a) Al disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes, así como a una preferencia a elegir turno de trabajo y a acceder al trabajo a distancia, si tal es el régimen instaurado en la empresa, y el puesto o funciones son compatibles con esta forma de realización del trabajo, cuando curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.

b) A la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional.

c) A la concesión de los permisos oportunos de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo.

d) A la formación necesaria para su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo. La misma correrá a cargo de la empresa, sin perjuicio de la posibilidad de obtener a tal efecto los créditos destinados a la formación. El tiempo destinado a la formación se considerará en todo caso tiempo de trabajo efectivo.

2. “En la negociación colectiva se pactarán los términos del ejercicio de estos derechos, que se acomodarán a criterios y sistemas que garanticen la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre trabajadores de uno y otro sexo”.

3. “Los trabajadores con al menos un año de antigüedad en la empresa tienen derecho a un permiso retribuido de veinte horas anuales de formación profesional para el empleo, vinculada a la actividad de la empresa, acumulables por un periodo de hasta cinco años. El derecho se entenderá cumplido en todo caso cuando el trabajador pueda realizar las acciones formativas dirigidas a la obtención de la formación profesional para el empleo en el marco de un plan de formación desarrollado por iniciativa empresarial o comprometido por la negociación colectiva. Sin perjuicio de lo anterior, no podrá comprenderse en el derecho a que se refiere este apartado la formación que deba obligatoriamente impartir la empresa a su cargo conforme a lo previsto en otras leyes. En defecto de lo previsto en convenio colectivo, la concreción del modo de disfrute del permiso se fijará de mutuo acuerdo entre trabajador y empresario”.

que la formación la busque y la escoja la persona trabajadora). Eso sí, la concreción del disfrute del permiso se determinará en el convenio colectivo de aplicación, o, si éste no lo regulase, de mutuo acuerdo entre las partes, optando por el mejor momento para realizar el curso en términos de producción (Martín, 2022). Con todo, la empresa no tiene porqué ofrecer ni impartir esa formación, el derecho requiere, como alternativa que se libere a la persona trabajadora de ese tiempo de trabajo efectivo, pero la elección de la formación recae sobre la persona trabajadora, mientras esté ligada a la actividad de la empresa.

Tal vez, el derecho más vinculado al tema de estudio de este artículo es el derecho reconocido en el artículo 23.1.d) del ET, ya que establece la necesidad de formar a las personas trabajadoras para su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, y más, si se establece para poder responder a temas relacionados con la digitalización de funciones o del propio puesto de trabajo. El precepto establece que dicha formación corre a cargo de la empresa y que el tiempo destinado a la formación se debe considerar en todo caso tiempo de trabajo efectivo. Tal vez, lo más complejo resulta llevar a cabo esa formación mientras la persona trabajadora continua de manera activa ligada a la empresa, es decir, cuando su relación laboral sigue vigente y únicamente puede verse “interrumpida” según el precepto, ya que, menciona que “el tiempo destinado a la formación se considerará en todo caso tiempo de trabajo efectivo”.

Además, el carácter temporal que impone la norma, o esos límites para poder adquirir la formación necesaria, resultan contradictorios al concepto que desde la gestión de personas 4.0 se establece, y que es, precisamente, la conversión de las organizaciones en organizaciones que aprenden, y donde el conocimiento se inculca, se crea y se transmite internamente y de manera constante. Por otro lado, la valoración del resultado, a saber, el conocer el momento en el que la persona trabajadora está preparada para poder asumir ese cambio de medio de trabajo o funciones digitalizadas es otra cuestión que suscita dudas. ¿A quién corresponde tal evaluación? ¿A la empresa, o, por el contrario, a la entidad formativa? Parece que si ello no queda bien constatado en el convenio colectivo de aplicación podrían generarse dudas al respecto.

Así pues, puede que este permiso formativo tampoco sea suficiente para poder hacer frente a las necesidades de digitalización que se presentan en la empresa, es más, estos derechos no son suficientes ni garantizan que las personas puedan adaptarse a las nuevas exigencias de sus puestos de trabajo o futuros, que como se comprobará en adelante, desde el punto de vista de la gestión el conocimiento, deben contar con un mayor tiempo para ello.

3.2. Reskilling y upskilling como herramientas para la formación permanente.

Actualmente, la innovación es una pieza clave en el desarrollo económico de las organizaciones y la sociedad. Surgen, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, nuevos perfiles de trabajo que cubrir y muchos que van a desaparecer en un futuro cercano. Todo ello, resulta en que el conocimiento de las personas trabajadoras tiene una empleabilidad cada vez menor, perdiendo valor en períodos cada vez más breves de tiempo (Gilsanz, 2021: 65).

En este contexto, ¿cómo pueden las organizaciones y las personas trabajadoras afrontar una realidad laboral que es prácticamente imposible de predecir a medio plazo? Y más, teniendo en cuenta las limitaciones del artículo 23 del ET.

La formación es un recurso que permite interpretar el entorno y, como consecuencia, da la posibilidad de saber actuar e innovar frente al mismo. Asimismo, los conocimientos de una organización, representan el know-how tanto a nivel individual como colectivo de la organización, que, combinado con otros recursos, puede utilizarse para producir bienes y servicios demandados por el mercado.

En este sentido, hay autores que apuntan que las personas trabajadoras que deseen mantener su eficiencia en términos profesionales deben actualizarse permanentemente, lo que les permitirá entender y atender a las necesidades de su trabajo en un ambiente de formación continuo (Carranza 2005: 30). Sin embargo, la gestión de la formación y el conocimiento implica algo importante para las empresas, que es crear condiciones, adaptar el entorno y todo lo que haga posible que los flujos de conocimiento surjan y se transmitan. Básicamente, consiste en garantizar que el conocimiento vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno, y, además, les ayude a compartir y utilizar la información de tal forma que la empresa mejore su acción organizativa.

Es precisamente ante esta emergente necesidad, ante la cual surge la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y, por tanto, nacen dos conceptos: el *reskilling* y el *upskilling*. El primero, supone la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos para un puesto de trabajo de futuro, mientras que, el segundo, es la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos para el desarrollo del puesto de trabajo actual.

Es más, se apunta a que estos dos procesos forman parte de la actual revolución industrial puesto que las competencias laborales son necesarias para mantenerse y desarrollar una carrera profesional en este entorno (Mgiba, 2019). Y es que, estos pueden contribuir a indagar en los problemas que afectan al ecosistema de habilidades, ya que la digitalización, y la cuarta revolución industrial han modificado la naturaleza del trabajo y las empresas, lo cual hace que las empresas deban sostener una cultura basada en el aprendizaje continuo por medio de la adaptación de adquisición de las habilidades y capacidades necesarias en cada momento y para cada puesto por parte de las personas trabajadoras (Cukier, 2020).

Por un lado, se denomina *reskilling* al proceso mediante el cual la persona trabajadora adquiere nuevas capacidades para poder ejecutar nuevas funciones en otro puesto de trabajo. Conlleva, por tanto, una readaptación, la cual puede definirse como el proceso de aprender o enseñar a una persona trabajadora una habilidad completamente nueva que le permita pasar a otra área-puesto que exige nuevas habilidades y recursos (Sawant, Thomas y Kadlag, 2022: 4). Así pues, es una decisión de gran calado, puesto que puede suponer que una persona aprenda nuevas habilidades mientras olvida las anteriores.

Para ello, es necesario seguir un esquema de actuación que se basa en la identificación previa de las habilidades requeridas para poder realizar la prestación laboral; el desarrollo de dichas habilidades por parte de las personas trabajadoras referentes que ocupan dichos puestos de trabajo; y el diseño de itinerarios formativos (dirigido a cerrar la brecha de habilidades críticas existentes). Cuando una organización está planteando activar una estrategia de *reskilling*, hay una serie de elementos que son fundamentales: en primer lugar, es necesario establecer una hoja de ruta especificando a las personas y los puestos de trabajo actuales, vinculándolo con los roles que van a necesitarse en el futuro; en segundo lugar, se debe recoger el escenario acerca de los puestos que van a necesitar adquirir un nivel mínimo de nuevos conocimientos y habilidades, así como los puestos que van a desaparecer, y las nuevas que se van a crear; para, finalmente, diseñar los programas o planes de formación que puedan responder a estos escenarios (Gómez, 2020:48).

Además, el *reskilling* hace hincapié en su naturaleza de plan formativo a corto plazo, y es que, las organizaciones requieren dotar de habilidades inmediatas a las personas trabajadoras para que puedan hacer frente al ejercicio de nuevas tareas con contenidos relacionados con los actuales (Gilsanz, 2020:66). Lo cual, desde la óptica de protección sobre las personas trabajadoras, tal vez sea uno de los factores más cuestionables, ya que esa necesidad de inmediatez puede hacer mella en el rendimiento laboral de la misma.

Asimismo, el *reskilling* surge como una consecuencia directa de la necesidad social para garantizar que las personas trabajadoras cuentan con conocimientos y competencias que les permitan su empleabilidad, además de dar respuesta mediante su talento a los proyectos estratégicos de la compañía (Gómez, 2020). Si la empleabilidad es según la RAE el “conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo” que el peso de garantizarlo recaiga sobre la persona trabajadora puede resultar excesivo.

Por otro lado, el *upskilling* se define como aquella competencia laboral ejercida para aprender nuevas habilidades en búsqueda de adaptarse a los cambios laborales del puesto de trabajo actual. Ese aprendizaje o mejora de las habilidades se dirige a proporcionar a la persona trabajadora habilidades más avanzadas, a través de más educación y capacitación. Como resultado, el grupo adquiere mayor experiencia, conocimiento y una mayor productividad (Sawant, Thomas y Kadlag, 2022: 4). Por lo tanto, el *upskilling* hace referencia a un proceso de aprendizaje constante e indefinido, sin embargo, puede llegar un momento en que sea necesario ir más allá, y, puede que las organizaciones se encuentren con la necesidad de buscar nuevos procesos de formación, temas y disciplinas a desarrollar, lo cual, conduce a poner en marcha un proceso de *reskilling*.

A día de hoy, las empresas líderes están poniendo mucho énfasis en la mejora de las sesiones, módulos de formación y cursos de corta duración para mejorar las capacidades y el desempeño de las personas trabajadoras. Por ello, durante este proceso y, a diferencia del *reskilling*, se recomienda comenzar con la identificación de puestos de trabajo críticos y personas trabajadoras en los mismos, a saber, identificar las necesidades

actuales de la empresa; evaluar las competencias actuales con las que las personas empleadas en dichos puestos cuentan; determinar las necesidades futuras para cubrir esos puestos de trabajo, es decir, decidir los conocimientos y habilidades que se deben adquirir para poder desarrollar ese puesto de trabajo en un futuro; elegir uno de esos conocimientos y habilidades y desarrollar un plan de actividades formativas para trabajarlo (repitiéndolo, posteriormente, con cada actividad) (Agrawal et al, 2020). Además, el *upskilling* debe dirigirse a conseguir un desarrollo profesional, en un sentido amplio, con el fin de que a medio plazo su empleabilidad mejore (Gilsanz, 2021). Y es que la mejora continua de las habilidades será imprescindible para las personas trabajadoras en la era de la fabricación digital si las empresas desean seguir siendo competitivas y continuar estando tecnológicamente al día, lo que conlleva que la labor de los departamentos de recursos humanos también necesite ser competente en el ámbito digital (Mukhuti, Upadhyay, Rothwell, 2021:8).

Por consiguiente, tanto el *reskilling*, como el *upskilling* presentan la adaptación al puesto de trabajo y al perfil de cada persona trabajadora. La digitalización en el contexto laboral conlleva la necesidad de desarrollar habilidades y competencias específicas. En aras de que estas acciones formativas contribuyan a los objetivos de ambas partes de la relación laboral, deben estar estrechamente vinculadas a la actividad que viene desarrollando la persona trabajadora, y es que, estos conceptos nacen en una nueva era formativa, donde lo realmente importante es ayudar a las personas trabajadoras a adaptarse para continuar en un ecosistema que ha cambiado y seguirá cambiando a corto y medio plazo. De hecho, se considera que hay dos cambios significativos: el desplazamiento ocupacional dentro de la organización y la creciente demanda de *reskilling* y *upskilling* como resultado de los avances tecnológicos y la flexibilidad (Escobari, Seyal, Meaney, 2019).

Ante ello, puede considerarse que estas acciones benefician a las personas trabajadoras, ya que el *reskilling* y el *upskilling* se centran en la persona y en una orientación progresiva sobre las oportunidades del mercado de trabajo para la mejora de sus habilidades y experiencia (Escobari, Seyal, Meaney, 2019). No obstante, en esta labor, recae sobre las empresas la responsabilidad de identificar las necesidades formativas entre su plantilla y fomentar las condiciones más adecuadas para que las personas trabajadoras accedan y se involucren en ellas.

Con todo, ambos procesos resultan complejos, ya que el contexto laboral actual exige que sea recurrente y muy especializado y vinculado a las necesidades y habilidades de cada puesto de trabajo, lo que lleva a las empresas a tener que diseñar programas de actualización de habilidades, capacidades y competencias, así como de reaprendizaje de las mismas para poder obtener nuevas.

Pero, ¿deben solo las organizaciones liderar las iniciativas de formación para la adaptabilidad profesional en la era digital? ¿Deben los Estados garantizar la competitividad de las personas trabajadoras para contribuir a la sostenibilidad económica, laboral y social?, ¿Son las personas trabajadoras las que de manera individual deben optar por mejorar de manera continua su empleabilidad?

Si bien es cierto que la principal responsabilidad parece recaer sobre las organizaciones que tienen que identificar las necesidades en un futuro inmediato para poder digitalizarse a nivel integral en su totalidad, existen otros agentes que también pueden contribuir de la misma manera. Tal vez, el Estado y los agentes sociales deben incorporar al debate qué entienden por necesidades de formación, además, de contribuir a generar un contexto adecuado para poder acceder a las acciones formativas dentro de las demandas del mercado de trabajo (Valverde, 2019: 151), regulando un nuevo marco formativo que se adapte a ello.

4. Conclusiones

Hace unas décadas bastaba con tener acceso a unos estudios determinados que permitían ejercer una carrera profesional de larga duración sin necesidad de volver a tener que realizar actividades formativas continuas, que es lo que parece estar sucediendo en la actualidad.

Pues bien, la revolución digital y el avance tecnológico hacen indispensable un cambio en esa histórica óptica, ya que, resulta necesario que las personas trabajadoras se formen de manera continua. Así pues, nos estamos enfrentando a variaciones en el entorno socio-laboral relativas a las formas de trabajar, las maneras de gestionar el trabajo, la aparición de nuevos productos, en ocasiones derivados de nuevos procesos productivos, las cuales afectan de manera directa a la forma en la que las personas trabajadoras pueden desarrollar y adquirir la habilidades y competencias para la prestación de servicios.

Esa necesidad para las organizaciones puede derivar en un derecho de las personas trabajadoras (y no imposición) siempre y cuando no vaya en detrimento de los derechos ya adquiridos por las mismas. Y es que, precisamente, los dos conceptos que el presente trabajo propone, y que son, desde la óptica de la formación y el aprendizaje, la mejor manera de proceder a la actualización de conocimientos y habilidades, pueden afectar de manera directa a las condiciones laborales que la persona trabajadora ha pactado previamente en su contrato de trabajo, e incluso, si los cambios que en el proceso formativo se dan suponen una alteración sobre lo acordado, pueden generar alguna modificación sustancial de las condiciones de trabajo pactadas de antemano.

Ello constata la necesidad de definir un nuevo marco jurídico formativo para llevar a cabo la transición de puestos de trabajo, y, que se haga teniendo en cuenta los cambios en la formación que deben recibir las personas trabajadoras en el momento de adaptarse a sus nuevos puestos de trabajo (o a los actuales que así lo requieran). En este sentido, se debe incidir la igualdad de oportunidades y trabajar ese mismo marco jurídico desde una vertiente inclusiva (Valverde, 2019:145), a saber, evitando que perdure la existencia de grupos vulnerables, faltos de competencias tecnológicas (López, Grau y Sánchez-Urán, 2019).

En este contexto, no se pueden dejar de lado, conceptos que llevan años trabajándose, así como el de flexiseguridad, es decir, se debe partir de “impulsar la flexibilidad de los mercados laborales, la organización del trabajo y las relaciones laborales, por una parte, y mejorar la seguridad -la seguridad en el trabajo y la seguridad social-especialmente para grupos debilitados dentro y fuera del mercado laboral, por otro lado” (Tangian, 2008: 105), haciendo énfasis en la persona como pilar fundamental al que ya se alude en la Industria 5.0.

Sin embargo, en el caso de España, y tras la crisis económica de 2008 (y con las reformas laborales llevadas a cabo para contrarrestar sus efectos), se trabajó para flexibilizar la estricta legislación laboral, y no para desarrollar y garantizar el ámbito social. Pues bien, en este contexto, no se ha conseguido llevar a cabo políticas de aprendizaje continuo destinadas a la consecución de nuevas oportunidades de empleo, así como se recomendaba a nivel europeo el Libro Verde de la Comisión Europea.

Las políticas de aprendizaje continuo pueden darse mediante el *reskilling* y el *upskilling*. No obstante, el presente trabajo cuestiona si dichos conceptos pueden suponer modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo. Desde el ámbito jurídico, se precisa poder dar respuesta a esta pregunta, que viene a ser si la transformación digital en una organización puede ser causa suficiente para proceder a modificar sustancialmente las condiciones de trabajo. Y es que, a diferencia de éstas, las posibles movilidades funcionales cuentan con un carácter meramente temporal, lejos de las consecuencias de la digitalización, donde la formación para adaptarse a ello supone, en muchos casos, una modificación de funciones, del lugar de trabajo o incluso del salario.

Así pues, en caso de estos procesos modifiquen las condiciones de trabajo debido a los cambios operados en el puesto de trabajo, debería acompañarse de un diseño de un plan formativo para la persona trabajadora, que garantice su recualificación. En otras palabras, conviene no proceder a la modificación de las condiciones de trabajo de una persona trabajadora motivada por la tecnología, sin antes haber intentado su recualificación en competencias digitales (Rodríguez, 2021).

Tal y como se observa, sobre todo, el *reskilling* requiere un respaldo normativo más amplio que el que ofrecen los derechos formativos regulados en el artículo 23 del ET (y que se han analizado), lo cual dificulta la labor de las organizaciones para crear entornos formativos u organizaciones que aprenden. De este modo, parece que el ET no recoge con precisión, ni en la actualidad, los preceptos necesarios para dar respuesta a la revolución tecnológica. Y es que como apunta Rodríguez, las modificaciones sustanciales y su proceso de regulación nacen por cambios puntuales de ajuste entre las condiciones laborales y las circunstancias presentes en la empresa, y no el actual proceso de transformación digital que se presenta como un reto permanente (Rodríguez, 2021).

En suma, resulta verdaderamente difícil plasmar un panorama claro sobre el futuro, los puestos de trabajo necesarios y las condiciones laborales requeridas. Ante ello, las organizaciones deben construir una nueva cultura organizativa que permita asumir las nuevas realidades laborales y sociales, valorando e incidiendo siempre en el bienestar de sus personas trabajadoras. Y en esta labor, la normativa laboral debe abordar una nueva regulación de permisos formativos que permitan compatibilizar la formación y el aprendizaje requerido con en las organizaciones y la vigencia de la relación contractual de las personas trabajadoras.

5. Bibliografía

AGRAWAL, S., DE SMET, A., LACROIX, S., y REICH, A. (2020) *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*. McKinsey Global Institute.

ÁLVAREZ DE LA ROSA, Manuel (2019) “El Derecho del Trabajo en el principio de libertad de empresa”, *Trabajo y derecho: nueva revista de actualidad y relaciones laborales*, Nº. 57, 12-26.

ÁLVAREZ, Henar (2020) El futuro del trabajo después de la pandemia y los empleos del futuro, *Gaceta Sindical*, Nº 35, 155-174.

BASTERRA HERNÁNDEZ, Miguel (2014) “La distribución de la jornada de trabajo en España”. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, Vol. 2, núm. 1, pp. 1-26.

BELZUNEGUI ERASO, Ángel (2002) *Teletrabajo: estrategias de flexibilidad*. Madrid: Ed. Colección Estudios.

CABAS MARTÍNEZ, Faustino (2008) “Globalización y Relaciones laborales”, *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, Vol. I, núm. 3, 202-219.

CARRO SUÁREZ, Jorge, y SARMIENTO PAREDES, Susana (2022) “El factor humano y su rol en la transición a Industria 5.0: una revisión sistemática y perspectivas futuras, *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, Nº24, 1-18.

COCKX, Bart., y VAN DER LINDEN, Bruno (2010) “«Flexiseguridad» en Bélgica. Una propuesta de reforma basada en principios económicos”, *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 129, núm. 3, 397- 410.

COLLIS, D.J (1994) “Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities”, *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

COMISIÓN EUROPEA (2006) *Libro verde de la Comisión Europea Modernizar el Derecho laboral para afrontar los retos del siglo XXI*. Bruselas: Ed. Comisión Europea, 2006. Disponible en : [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0708_/com_com\(2006\)0708_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0708_/com_com(2006)0708_es.pdf)

COMISIÓN EUROPEA (2021) Industry 5.0: Towards more sustainable, resilient and human-centric industry. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/news/industry-50-towards-more-sustainable-resilientand-human-centric-industry-2021-jan-07_en

CUKIER, W (2020) *Retorno de la inversión: liderazgo de la industria en mejorar y volver a capacitar a su fuerza laboral*. Future Skills Centre.

DE LA DEHESA, Guillermo (2000) *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.

DEL VAL PARDO, Isabel (2021) “[Más allá de la industria 5.0](#): Realidad y deseo”, *Encuentros Multidisciplinares*, Vol 23, Nº 68, 1-7.

ESCOBARI, Marcela; SEYAL, Ian; y MEANEY, Michael (2019) Realism about Reskilling: Upgrading the Career Prospects of America’s Low-Wage Workers. Washington: Center for Universal Education at The Brookings Institution.

GARRIGUES GIMÉNEZ, Amparo (2014) *Diálogo social europeo, negociación colectiva y medidas gender-fair: Experiencias comparadas y análisis de resultados*. Madrid: Reus.

GOERLICH PESET, José María (2017) “¿Es necesario revisar el marco normativo de la contratación temporal?”. *Documentación Laboral*, núm. 110, Vol. II, 9-25.

GÓMEZ FORONDA, Susana (2020) “Reskilling”, la estrategia para desarrollar un mercado laboral equilibrado”. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, N° 158, 44-48.

JOHANSSON, H (2017) Profinet Industrial Internet of Things Gateway for the Smart Factory. Disponible en: de <https://www.semanticscholar.org/paper/Profinet-Industrial-Internet-of-Things-Gatewayfor-Johansson/4b063080e58baa35ed1e4a85c4f9c529c21724ff>

KOGUT, B. y ZANDER, U (1996) “What Firms Do? Coordination, Identify and Learning”, *Organization Science*, 7 (5), 502-517.

LÓPEZ SÁNCHEZ, José Ignacio; GRAU RUIZ, María Amparo; y, SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Yolanda (2019) “The impact of robotics and computerization on the labour market: inclusive insight from a Law and Economics perspective”. *Derecho Digital e Innovación. Digital Law and Innovation Review*, N° 3, 1-51.

MANERA, Carles (2022) “En torno a las nuevas tendencias del capitalismo: digitalización, robotización, y economía. El poder de los algoritmos”, *Gaceta Sindical*, N° 39, 143-162.

MARTÍN JIMÉNEZ, Rocío (2022) “La reordenación de los permisos retribuidos” en MALDONADO MONTOYA Juan Pablo, MARÍN MORAL Isabel y SEMPERE NAVARRO, Antonio V (2022) *La reordenación del tiempo de trabajo*, Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 363-399.

MARTÍNEZ ABASCAL, Vicente-Antonio (2017) “La flexiseguridad en el marco del derecho de la Unión Europea”, en: Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. *Balance y perspectivas de la política laboral y social europea*. Madrid: Cinca, 19-68.

MGIBA, F (2019) “Merger, upskilling, and reskilling of the sales-marketing personnel in the fourth industrial revolution environment: a conceptual paper”, *Global Journal of Management and Business Research*, 19(5), 13-23.

OIT (2017) *Informe inicial para la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*, Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_591504.pdf (Accedido: 5-5-2023).

PÉREZ ANAYA, Rosa (2015). El poder empresarial sobre las condiciones de trabajo: experiencias judiciales recientes. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, N° 41, 307-335.

PERONA LARRAZ, Pilar (2006) *Globalización, género y desarrollo: pasado y apuntes para el futuro*, Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional.

POLMAN, Paul, y WINSTON Andrew (2021). *Net Positive. Impacto Neto Positivo: Cómo las empresas valientes prosperan dando más de lo que reciben*. Harvard Business Review Press.

QUEREJETA AGIRRE, Izaskun y GÓMEZ NIETO, Begoña (2022) “Relación entre valores cooepativos y la RSC. Caso Corporación Mondragon”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Nº 106, 55-84.

REVILLA, E (1996) *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos*. Madrid: Club Gestión de Calidad.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, María Luz (2020) “Modificación sustancial de condiciones de trabajo motivada por la revolución tecnológica”, *Revista Española de Derecho del Trabajo*, Nº 236, 9.1-9.5.

SAWANT, Rhea; THOMAS, Bryan; KADLAG, Swati (2022) “Reskilling and Upskilling: To Stay Relevant in Today’s Industry” *International Review of Business and Economics*, Vol. 7: Iss. 1, Article 4. <https://digitalcommons.du.edu/irbe/vol7/iss1/4>

SCHWAB, Klaus (2016) *La cuarta revolución Industrial*, Madrid: Debate.

SENGE, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*, London: Doubleday Currency.

SPENDER, J. C. y GRANT, R. M. (1996) “Knowledge and the Firm: Overview”, *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.

TANGIAN, Andranik (2008) “Flexiguridad europea: conceptos (definiciones operativas), metodología (instrumentos de seguimiento) y políticas (implantaciones consistentes)”. *Lan Harremanak*, Nº 16, 99-153.

TORRES, Salvador (2005) *La dirección y el desarrollo de personas: un reto para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.

VALVERDE ASENCIO, Antonio José (2019) “Nuevas capacitaciones profesionales para la mejora de la empleabilidad en el proceso de digitalización: un debate necesario sobre la formación y las políticas activas de empleo” *Temas Laborales*, Nº 148, 137-160.