

# Espacio Abierto

Es una sección para destacar actividades del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), como de otras instituciones, noticias de interés, cartas al editor, reseñas de libros y de publicaciones periódicas, informes breves, entre otros escritos.

---

## RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO: REFLEXIONES ANTE LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA

---

**Laura Angelina Obando Uzcategui**

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8870-8040>

**e-mail:** obandolaura70@gmail.com

Universidad de Los Andes

La disrupción tecnológica emergida en la última década se manifiesta de manera tangible en la cotidianidad, modificando no solo la forma en que vivimos y nos relacionamos con el mundo, sino también las dinámicas del trabajo. Su impacto trasciende lo personal para transformar las interacciones laborales, redefinir la prestación de servicios y reconfigurar de manera profunda las estructuras organizacionales.

En este contexto, la conceptualización de la relación de trabajo, la dinámica organizacional, las competencias laborales y las interacciones interpersonales demandan una revisión crítica y una reconceptualización tanto en su esencia como en su manifestación práctica. La incorporación de tecnologías emergentes, el big data y la inteligencia artificial impulsa una transformación que obliga a replantear el sentido mismo del trabajo, la prestación de servicios, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional, generando una reconfiguración profunda de sus fundamentos.

Tradicionalmente, hablar de trabajo aludía al esfuerzo físico o intelectual realizado por el individuo como mecanismo de intercambio por bienes o servicios, posteriormente vinculado a una remuneración, y casi siempre asociado a la prestación personal y presencial en un puesto o lugar específico. No obstante, esta concepción ha cambiado de manera significativa. La disrupción tecnológica ha permitido que la prestación de servicios trascienda la presencialidad, incorporando mediaciones digitales que superan las barreras de la distancia y configuran nuevas formas de interacción laboral, antes impensables.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022) reconoce que las relaciones de trabajo están experimentando transformaciones profundas, causadas por factores tecnológicos, demográficos, ambientales, económicos y sociales. Las relaciones laborales tradicionales, un empleo con jornada fija, presencialidad, estabilidad contractual, han venido cambiando rápidamente, dando paso a nuevas formas de relaciones de trabajo tal como el trabajo remoto,

el teletrabajo y modelos híbridos, que rompen con la forma tradicional de relación de trabajo. Así mismo señala la OIT (2021), que el futuro del trabajo demanda nuevos marcos de protección social y relaciones laborales más inclusivas, capaces de abarcar modalidades no tradicionales.

El primer elemento diferenciador de las nuevas relaciones de trabajo radica en la ausencia de presencialidad física en el momento de prestar el servicio, lo cual transforma de manera sustancial la dinámica laboral. A esta característica se suman las nuevas competencias que exige esta modalidad, tales como la capacidad de trabajo colaborativo, la comunicación efectiva, la formación continua y la adaptabilidad frente a los cambios tecnológicos. La automatización y la digitalización reconfiguran así los procesos organizacionales, generando entornos de trabajo más flexibles, interconectados y dependientes de la innovación constante.

Estas nuevas formas de relación de trabajo demandan de las organizaciones una postura renovada que trascienda los modelos tradicionales de gestión y se oriente hacia la construcción de culturas organizacionales flexibles, dinámicas y abiertas al cambio. Ello implica reconocer que la mediación tecnológica no solo transforma los procesos operativos, sino que también redefine valores, prácticas y formas de interacción, moldeando lo que podría entenderse como la personalidad organizacional. En este contexto, la resiliencia organizacional se presenta como una capacidad multifacética: la aptitud de anticiparse a condiciones de adversidad, responder de manera efectiva, recuperarse y aprender de la experiencia (Hepfer & Lawrence, 2022). No basta con resistir; las organizaciones resilientes ajustan sus funciones, preservan o incluso mejoran sus capacidades operativas a través de niveles diversos, desde lo individual hasta lo interorganizacional, generando una transformación continua frente a cambios tecnológicos, sociales y económicos.

Por otra parte, los trabajadores de hoy no solo requieren adaptarse al cambio tecnológico, sino desarrollar de forma sistémica competencias digitales profundas que garanticen su integración eficaz en las nuevas formas de prestación de servicios mediadas por tecnología. No basta con el uso básico de herramientas digitales, resulta indispensable la alfabetización en inteligencia artificial, ética tecnológica, análisis de datos y seguridad informática, junto con el desarrollo de las llamadas competencia blandas o soft skills, como la comunicación efectiva, colaboración remota, pensamiento crítico y resiliencia. Investigaciones recientes muestran que la demanda laboral se está reconfigurando rápidamente, según Mäkelä y Stephany (2024), en los puestos relacionados con IA y tecnologías emergentes, las habilidades complementarias como la alfabetización digital, la capacidad de trabajar en equipo y la resiliencia han crecido significativamente en demanda, mientras que muchas habilidades rutinarias están siendo sustituidas.

La disrupción tecnológica no debe entenderse únicamente como un mecanismo para optimizar el trabajo operativo de las organizaciones, sino como una oportunidad para repensar la esencia misma del trabajo y el rol de las instituciones en la sociedad contemporánea. Su incorporación implica una reconfiguración de la conceptualización de las relaciones laborales.

En términos clásicos, las relaciones de trabajo se concebían como un vínculo jurídico, económico y social entre empleador y trabajador, regulado por normas laborales, convenciones colectivas y dinámicas jerárquicas de poder (De la Garza, 2017). Sin embargo, en la actual era digital, estas relaciones se desplazan hacia entornos más dinámicos, híbridos y colaborativos. En este escenario, las tecnologías de la información y la inteligencia artificial median las interacciones laborales, redefiniendo los espacios y las modalidades de prestación de servicios (teletrabajo, plataformas digitales, entornos virtuales colaborativos).

Bajo este contexto, las organizaciones enfrentan el reto de gestionar resiliencia y flexibilidad para construir culturas adaptativas capaces de mantener un equilibrio entre productividad y bienestar. A su vez, los trabajadores deben apostar por una formación continua en competencias digitales avanzadas, al tiempo que se enfrentan a los riesgos derivados de la precarización laboral, producto de la ausencia de marcos jurídicos suficientemente robustos, tal como ocurre en nuestro

país. Eurofound (2022), advierte que las relaciones laborales en el contexto digital deben articular innovación y flexibilidad, pero sin desatender los derechos laborales fundamentales, de modo que la digitalización no se traduzca en nuevas formas de vulnerabilidad.

En este sentido, se hace pertinente reformular el concepto de relaciones de trabajo en la era digital, entendiéndolas como un sistema complejo y flexible de interacciones sociolaborales mediadas por la tecnología. En donde, la resiliencia organizacional y las competencias digitales de los trabajadores se convierten en ejes estratégicos para garantizar tanto la adaptabilidad frente a los cambios disruptivos como la sostenibilidad del vínculo laboral a largo plazo.

## Referencias

- De la Garza, E. (2017). Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. El Colegio de México. <https://sotraem.izt.uam.mx/wp-content/uploads/2022/10/CapTrabajonoclasico.pdf>
- Eurofound. (2022). Industrial relations and social dialogue. Publications Office of the European Union. <https://www-eurofound-europa-eu.translate.goog/en/about/what-we-do/work-programme/industrial-relations-and-social-dialogue? x tr sl=en& x tr tl=es-419& x tr hl=es 419& x tr pto=sc& x tr hist=true>
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The heterogeneity of organizational resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. Journal of Management & Organization. <https://doi.org/10.1177/26317877221074701>
- Mäkelä, H., & Stephany, F. (2024). Skills complementing AI jobs: Evidence from online job postings. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2412.19754>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: Perspectivas y políticas para una recuperación centrada en las personas. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_795083/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_795083/lang--es/index.htm)
- International Labour Organization. (2022). Working Time and Work-Life Balance Around the World: Main Findings and Policy Implications. ILO. <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world>