

Artículo original

El modelo nórdico como referente estratégico para la transformación del sindicalismo latinoamericano: hacia un liderazgo propositivo

The nordic model as a strategic reference for the transformation of latin american trade unionism: towards proactive leadership

 **Enier Enrique Camaño-Fernandez**

Sindicato de Empleados y Trabajadores del SENA - SETRASENA. Junta Nacional., Bogotá, Colombia

 **Julia Carmela Torres-López**

Sindicato de Empleados y Trabajadores del SENA - SETRASENA. Junta Nacional., Bogotá, Colombia

 **John Albeiro Diaz-Cuadro**

Sindicato de Empleados y Trabajadores del SENA - SETRASENA. Junta Nacional., Bogotá, Colombia

 **Liana Carolina Ovalles-Pabón**

Sindicato de Empleados y Trabajadores del SENA - SETRASENA. Junta Nacional., Bogotá, Colombia

Publicado: 08 de julio de 2025

Recibido: 05 de abril de 2025

Vol. 4 Núm. 2 – 2025

<https://doi.org/10.56275/fitovida.v4i2.51>

RESUMEN

El sindicalismo contemporáneo atraviesa un proceso de transformación que exige ajustar sus capacidades frente a los cambios del mercado laboral, especialmente en contextos donde la disminución de la afiliación ha puesto en riesgo su sostenibilidad. En este contexto, se evaluó la estructura, las estrategias de afiliación, el liderazgo y los procesos de innovación del modelo nórdico de sindicalismo, con el objetivo de extraer aprendizajes estratégicos aplicables a regiones donde la densidad sindical se encuentra en declive. Para ello, se analizó su funcionamiento interno, los mecanismos de negociación colectiva, las prácticas de captación y retención de miembros, así como las acciones orientadas a la adaptación frente a nuevas formas de trabajo. El análisis evidenció que la solidez del modelo nórdico se basa en estructuras organizativas firmes, negociación colectiva centralizada y servicios sindicales de alto valor que garantizan su estabilidad. Su capacidad de adaptación se relaciona con mecanismos de gobernanza transparentes, alta credibilidad institucional y una cultura laboral basada en la cooperación. Asimismo, destacan estrategias de afiliación diferenciadas según características de la población, el uso de herramientas digitales que facilitan la vinculación y un liderazgo participativo que refuerza la cohesión interna, aunque persisten desafíos asociados a la diversidad generacional dentro de las organizaciones. También se observan avances en la digitalización de servicios, en el desarrollo de estrategias de comunicación y en la incorporación de prácticas ajustadas al teletrabajo y al trabajo en plataformas. En conjunto, la articulación entre organización sólida, liderazgo adaptable e innovación constante se configura como una vía estratégica para revitalizar el sindicalismo y mantener su relevancia en un entorno laboral dinámico.

Palabras clave: Modelo nórdico, Sindicalismo, Liderazgo propositivo, Innovación social, Transformación sindical.

ABSTRACT

Contemporary trade unionism is undergoing a process of transformation that requires adjusting its capacities in response to changes in the labor market, particularly in contexts where declining membership has placed its sustainability at risk. Within this framework, the structure, membership strategies, leadership, and innovation processes of the Nordic model of trade unionism were examined in order to draw strategic lessons applicable to regions where union density is in decline. To this end, its internal functioning, collective bargaining mechanisms, member recruitment and retention practices, and actions aimed at adapting to new forms of work were analyzed. The analysis showed that the strength of the Nordic model is grounded in solid organizational structures, centralized collective bargaining, and high-value union services that ensure its stability. Its adaptability is associated with transparent governance mechanisms, high institutional credibility, and a labor culture based on cooperation. It also highlights differentiated membership strategies according to population characteristics, the use of digital tools that facilitate affiliation, and a participatory leadership style that reinforces internal cohesion, although challenges related to generational diversity within organizations persist. Progress is also evident in the digitalization of services, the development of communication strategies, and the incorporation of practices suited to telework and platform-based work. Overall, the combination of strong organization, adaptable leadership, and continuous innovation emerges as a strategic pathway to revitalize trade unionism and sustain its relevance in a dynamic labor environment.

Keywords: Nordic model, Trade unionism, Proactive leadership, Social innovation, Trade union transformation.

Introducción

El sindicalismo latinoamericano atraviesa uno de los momentos más decisivos de su historia reciente, marcado por transformaciones profundas derivadas de la globalización económica, la automatización de procesos productivos, la expansión del trabajo en plataformas y la creciente fragmentación del mercado laboral [1]. Estas dinámicas han puesto en tensión las formas tradicionales de representación, debilitando la capacidad de los sindicatos para atraer y movilizar a sus bases, al tiempo que cuestionan su legitimidad social en un escenario laboral cada vez más heterogéneo y marcado por la precarización [2].

Tal como advierte [3] y [4], las transformaciones del empleo y la diversificación de las trayectorias laborales están reconfigurando los sistemas de relaciones laborales a nivel global, obligando a las organizaciones sindicales a replantear sus estrategias de acción colectiva. En este sentido, comprender los factores que explican la resiliencia de ciertos modelos sindicales se vuelve fundamental para orientar procesos de renovación en América Latina.

Entre esos modelos, el sistema nórdico de relaciones laborales destaca como una referencia paradigmática por su estabilidad, legitimidad y capacidad de adaptación en contextos de cambio acelerado [5]. La literatura reciente evidencia que sus altos niveles de afiliación y cobertura de negociación colectiva, sustentados en sólidas instituciones y culturas de negociación colaborativa, han permitido sostener estructuras sindicales robustas incluso frente a la crisis global del sindicalismo [6]. Investigadores como [3] y [4], han mostrado cómo estrategias diferenciadas de afiliación, atención a variables demográficas y políticas inclusivas han fortalecido la cohesión organizativa nórdica, mientras que estudios como el de [7], subrayan el papel crucial del liderazgo transformador y adaptativo para impulsar procesos de innovación, digitalización y modernización sindical. Estas experiencias constituyen un referente estratégico para América Latina, donde persisten brechas de representatividad y desafíos de legitimidad. Por ello, esta investigación examina el modelo nórdico (MN) con el propósito de identificar prácticas, estructuras y liderazgos capaces de orientar un sindicalismo más propositivo, inteligente y acorde con las dinámicas laborales del siglo XX.

Materiales y métodos

El presente artículo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, orientado a examinar la relevancia del modelo nórdico como referente estratégico para la transformación del sindicalismo latinoamericano, con énfasis en la construcción de un liderazgo propositivo, moderno y adaptativo. El proceso metodológico se sustentó en una revisión documental estructurada, basada en criterios de exhaustividad, trazabilidad y rigor analítico.

Procedimiento de búsqueda y selección documental.

Durante el último trimestre de 2025 se llevó a cabo un proceso sistemático de identificación y registro de fuentes, registradas y organizadas en una bitácora de búsqueda diseñada para garantizar transparencia y reproducibilidad. La estrategia combinó:

- ✓ Búsqueda en bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, DOAJ, Scielo, Google Scholar).
- ✓ Revisión de informes institucionales y organismos multilaterales (OIT, OCDE, ETUI, Nordic Council).
- ✓ Consulta de literatura gris (documentos técnicos, análisis de centros de investigación, reportes sindicales).

Como resultado, se identificaron 147 referencias pertinentes entre artículos científicos, capítulos de libro, informes especializados y documentos institucionales. La selección se realizó con base en criterios de pertinencia temática, actualidad, calidad de la fuente y contribución al campo de estudio del sindicalismo.

Organización analítica mediante ejes temáticos.

Para orientar el análisis, la revisión se estructuró a partir de ejes temáticos previamente definidos, cada uno acompañado de preguntas orientadoras que permiten delimitar el alcance y dirigir el examen crítico de la literatura. Estos ejes no funcionan como categorías aisladas, sino como dimensiones interrelacionadas, desde las cuales se examinan elementos estructurales, estratégicos y comparativos del modelo nórdico. Los ejes definidos se presentan en la figura 1.

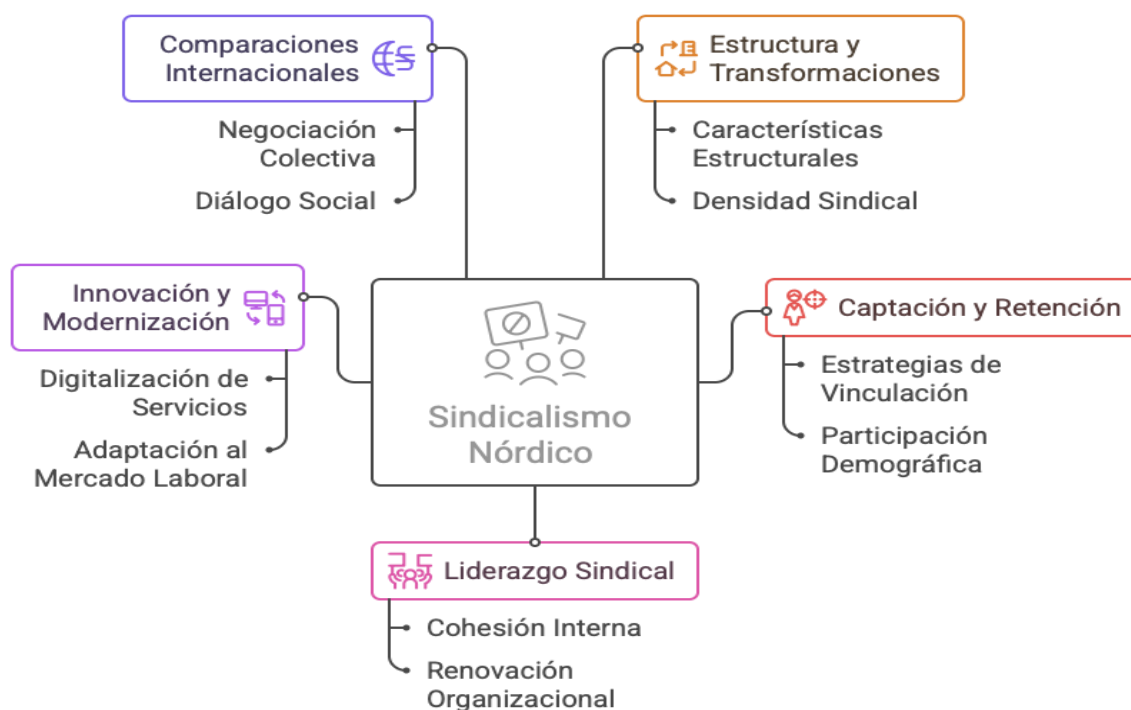


Figura 1. Ejes temáticos definidos para la revisión sistemática. Fuente. Autores.

Procedimiento de análisis de la información.

Una vez organizadas las 147 referencias en los ejes temáticos, se realizó un proceso de lectura analítica que incluyó la extracción de información clave mediante matrices de análisis, la comparación transversal entre ejes para identificar patrones, divergencias y relaciones causales, la elaboración de una síntesis narrativa orientada a construir relaciones interpretativas y establecer aportes concretos para el estudio del sindicalismo latinoamericano, y la triangulación conceptual mediante el cruce de teorías sobre sindicalismo, diálogo social, liderazgo y modernización organizacional.

El análisis se centró en construir una lectura crítica que no se limite a describir la experiencia nórdica, sino que identifique condiciones de transferibilidad, así como riesgos de simplificación o idealización del modelo.

Consideraciones éticas y validez.

El estudio se desarrolló mediante una revisión sistemática orientada al análisis crítico de fuentes previamente verificadas y de alta calidad. Este proceso se llevó a cabo bajo criterios de rigor y coherencia analítica tanto para la selección como para la exclusión de los documentos.

Resultados y discusión

Sindicalismo nórdico: estructura, funcionamiento y transformaciones.

El sindicalismo de los países nórdicos (Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia e Islandia) son reconocidos oficialmente por el estado e integran formalmente los procesos de decisiones públicas, económicas y sociales dentro de la

dinámica de la sociedad [8]. Estos sindicatos se caracterizan por altos niveles de afiliación, una estructura centralizada y la colaboración constante tripartita entre las organizaciones de trabajadores, los empleadores y el Estado [9].

Este modelo ha demostrado una fuerte estabilidad en comparación con otros sistemas de relaciones laborales, manteniendo su estructura sólida a pesar de los cambios en los mercados del trabajo y las múltiples influencias de los mismos a lo largo de los años. Los sindicatos nórdicos se han concebido tradicionalmente como una institucionalidad densa, coordinada y basada en el diálogo social, aun cuando en las últimas décadas se observan signos de erosión en la afiliación, el “modelo nórdico” conserva capacidades de coordinación y cobertura que lo diferencian de otros arreglos de relaciones laborales en Europa y el mundo [10]. A continuación, se analizan las características estructurales clave del sindicalismo nórdico y los factores que sustentan su fortaleza.

Características estructurales del sindicalismo en los países nórdicos.

El análisis de estas características se organiza en torno a un conjunto de dimensiones centrales que permiten comprender la configuración institucional y el funcionamiento del sindicalismo en los países nórdicos. Estas dimensiones, sintetizadas en la Figura 2, muestran la interacción entre factores como la alta densidad sindical, la fortaleza de la negociación colectiva, el autogobierno sindical, la cooperación tripartita, la incorporación de cláusulas de inclusión y la capacidad de adaptación frente a los retos contemporáneos, elementos que corresponden a un modelo de relaciones laborales sólido y altamente institucionalizado, en el que el sindicalismo cumple un papel central.

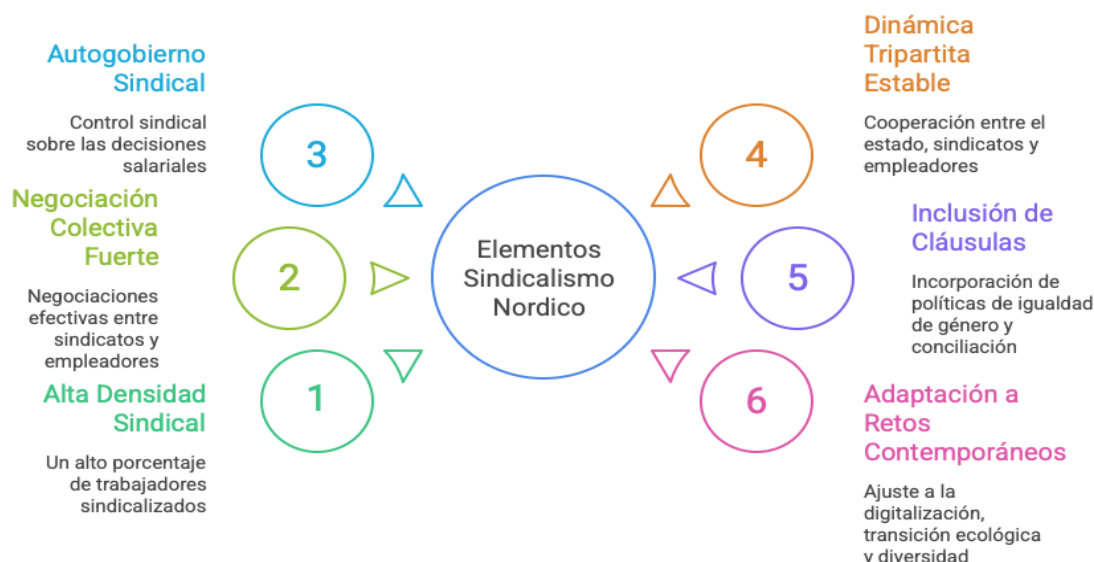


Figura 2. Principales características del sindicalismo Nórdico. Fuente: Autores

Conforme a lo planteado por [3], la alta densidad sindical y la amplia cobertura de la negociación colectiva garantizan estándares laborales extendidos y reducen brechas salariales. Este esquema se basa en la autonomía sindical, una coordinación centralizada con espacios de descentralización coordinada y una dinámica tripartita estable entre Estado, empleadores y trabajadores. Además, incorpora cláusulas de igualdad de género y conciliación laboral, y se adapta a desafíos actuales como la digitalización, la transición ecológica y los cambios demográficos [11].

Funcionamiento del sindicalismo en los países nórdicos.

El funcionamiento del sindicalismo nórdico, según [12], se explica en gran medida por la alta densidad de afiliación, asociada a los sistemas de protección al desempleo que controlan y regulan los sindicatos subvencionados por el estado y a las membresías sindicales. Esto genera un fuerte incentivo a la afiliación, ya que la membresía sindical se vincula directamente con la protección social y económica [12].

La negociación colectiva coordinada que a menudo se lleva a cabo a nivel sectorial o, históricamente, de manera centralizada a nivel nacional entre las principales confederaciones de trabajadores y empleadores, es un mecanismo funcionalmente asertivo [13]. El sindicalismo nórdico no es solo un actor en el mercado laboral, sino una pieza fundamental del Estado de Bienestar [14]. Los sindicatos, junto con las organizaciones empresariales, son socios institucionales en la formulación e implementación de políticas públicas, especialmente las relacionadas con el mercado laboral [11]. Así mismo, estos tienen un compromiso permanente en la gestión de programas de formación y ese compromiso es una política social sostenida que fortalece la empleabilidad de los trabajadores y mantiene las condiciones de adaptabilidad a las demandas de los mercados laborales [14].

El fortalecimiento del diálogo social ha favorecido la funcionalidad de los sindicatos nórdicos y este aspecto repercute directamente en la confianza tripartita y en la alta captación sindical de la sociedad nórdica [5].

Captación y retención de afiliados en los sindicatos nórdicos.

La fortaleza del modelo sindical nórdico, incluso en medio de la exposición a corrientes políticas que han debilitado a sindicatos en otras regiones, se explica por una combinación de factores institucionales, económicos y culturales tales como la unificación consensuada nórdica que dio origen al pacto social que se basa en la idea de que la colaboración beneficia a las partes (trabajadores, empresarios y el estado) y armonizan los intereses en torno a la política socioeconómica de la sociedad nórdica [9].

Entre los factores determinantes para la captación y retención de afiliados en los países nórdicos se encuentran la existencia de instituciones sólidas y altos niveles de confianza social, una cobertura amplia acompañada de mecanismos de coordinación salarial, el tripartismo como herramienta de gestión de crisis que favorece la inclusión y la legitimidad social, así como una flexibilidad coordinada que permite la adaptación del sistema sin debilitar la protección laboral [15].

El estado de bienestar y financiación es un elemento que fortalece la retención de manera directa en los sindicatos nórdicos, el elevado gasto público en bienestar social y el sistema fiscal progresivo y redistribuido que lo financia son factores esenciales [16]. Adicionalmente, las membresías sindicales actúan como un ancla institucional para la afiliación sindical, asegurando que las tasas de densidad se mantengan altas y, por ende, el poder de negociación de los sindicatos [17].

Estabilidad relativa de los sindicatos nórdicos.

La estabilidad relativa de los sindicatos nórdicos frente a otros modelos se explica por la existencia de instituciones sólidas y una cooperación tripartita que generan confianza y previsibilidad [3], así como por una alta cobertura de negociación colectiva que contribuye a reducir la desigualdad salarial [18]. A ello se suma una cultura de diálogo social y consenso, reforzada por valores de baja distancia de poder y respeto mutuo [18], junto con una notable capacidad de adaptación a cambios estructurales como la globalización, la inteligencia artificial y la transición verde mediante procesos

de innovación organizativa [10]. Del mismo modo, las políticas públicas orientadas a la igualdad de género y a la conciliación fortalecen la legitimidad sindical [19], mientras que el desarrollo de estrategias sindicales proactivas frente a la erosión de la afiliación, especialmente mediante la captación de jóvenes, migrantes y mujeres, contribuye a sostener su base social [19].

Liderazgo sindical: una arquitectura tridimensional para la resiliencia institucional.

El liderazgo sindical actual enfrenta un desafío histórico: redefinir su estrategia para adaptarse a la complejidad cada vez mayor del entorno laboral, marcada por la globalización, el avance acelerado de la digitalización y la fragmentación del empleo [20]. En este escenario, emerge un modelo tridimensional que combina los enfoques Transformador, Propositivo y Adaptativo. Este diseño no solo mejora la capacidad para gestionar el cambio, sino que también refuerza la cohesión institucional, la legitimidad pública y la sostenibilidad organizacional del sindicalismo en el siglo XXI [10]. El estudio de esta estructura revela conclusiones clave que destacan su relevancia como marco estratégico para el liderazgo.

Liderazgo Transformador (LT): Cohesión, Legitimidad y Fortaleza Emocional.

El Liderazgo Transformador - LT funciona como un eje de articulación interna y legitimidad representativa [21]. En consecuencia, el LT resulta eficaz para generar compromiso afectivo y mejorar el desempeño colectivo en el ámbito organizacional [22], adquiriendo relevancia especial en el sindicalismo por su capacidad de revitalizar la identidad colectiva y fortalecer la cohesión interna. Estas contribuciones se manifiestan en distintas dimensiones de la dinámica organizacional.

En primer lugar, el LT incide en el compromiso y la retención de afiliados al fortalecer la motivación, el empoderamiento y el sentido de pertenencia. La evidencia señala que propicia un mayor compromiso afectivo y eleva el desempeño colectivo [22], favoreciendo la estabilidad de la afiliación sindical [23]. Estos factores se asocian positivamente con la retención y captación de afiliados en entornos de individualización del trabajo [23].

En segundo lugar, contribuye a la gestión de la diversidad interna ya que su capacidad para integrar perspectivas generacionales, culturales y migratorias robustece la legitimidad representativa y la cohesión organizacional [24]. Finalmente, el LT promueve la inteligencia emocional del liderazgo aportando al desarrollo de habilidades socioemocionales críticas para liderar equipos diversos, facilitando un clima organizacional orientado al bienestar [25].

De este modo, el LT impulsa la cohesión interna y la legitimidad sindical al fomentar el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia entre los afiliados [26]. Este enfoque favorece la retención de la membresía y facilita la gestión de la diversidad generacional, cultural y territorial en las organizaciones sindicales públicas y privadas [25]. De esta manera, se refuerza la unidad organizacional. Asimismo, el desarrollo de la inteligencia emocional en los liderazgos se destaca como un elemento esencial para generar confianza, promover el bienestar y consolidar una acción colectiva robusta ante los desafíos actuales del mundo laboral [27].

Liderazgo Propositivo (LP): Innovación Estratégica y Proyección Social.

El liderazgo propositivo orienta al sindicato hacia una acción anticipatoria capaz de influir en dinámicas laborales emergentes. Esta orientación se concreta en diversos ámbitos de actuación destacando tres factores principales. En primer lugar, la anticipación y políticas públicas que se caracteriza por la formulación de propuestas estratégicas en escenarios de diálogo social tripartito, promoviendo enfoques de transición justa, innovación social y participación multisectorial, como la regulación de la Inteligencia Artificial [28]; o la descarbonización productiva [29]. En segundo lugar, la atracción de nuevas generaciones que se evidencia su participación en debates estructurales, como la regulación de la inteligencia artificial o la descarbonización productiva, lo que posiciona al sindicalismo como una voz con propósito y lo hace más atractivo para los trabajadores jóvenes [28]. Finalmente, el valor social y legitimidad pública que fortalece la legitimidad social del sindicato mediante prácticas de gobernanza colaborativa orientadas a la creación de soluciones colectivas y al bienestar comunitario [30].

El Liderazgo Propositivo orienta al sindicato hacia una acción estratégica y visionaria, brindándole la capacidad de influir activamente en las transformaciones del entorno laboral [28]. Este modelo se refleja en la generación de propuestas para el diálogo social, el impulso a la innovación y la consolidación de una participación multisectorial [29]. Asimismo, su implicación en discusiones sobre temas emergentes, como la inteligencia artificial o la transición energética, lo posiciona como un referente atractivo para las nuevas generaciones [30]. Por último, al promover esquemas de gobernanza colaborativa centrados en el bienestar colectivo, refuerza tanto el valor social como la legitimidad pública del sindicato.

Liderazgo Adaptativo (LT): Flexibilidad, Gobernabilidad y Aprendizaje Continuo.

El liderazgo adaptativo constituye la síntesis operativa que articula la inspiración transformadora con la visión propositiva. Por tanto, se enfoca en gestionar la incertidumbre y promover el aprendizaje continuo [27]. En este contexto la gestión de conflictos y la gobernabilidad adquieren relevancia dado que el conflicto se concibe como recurso de aprendizaje y no como amenaza, favoreciendo la resolución de problemas colectivos y la gobernabilidad institucional [31]. Asimismo, la sostenibilidad y resiliencia institucional resultan fundamentales, ya que la falta de adaptación puede comprometer la continuidad de las organizaciones, como evidencian las dificultades de afiliación en instituciones europeas ante los cambios demográficos y tecnológicos [32].

De manera complementaria, el desarrollo del capital humano y la inteligencia organizacional se vuelve indispensable frente a transformaciones profundas como la automatización y la digitalización [33].

El Liderazgo Adaptativo combina una visión transformadora con un enfoque proactivo, fomentando la gestión del conflicto como un medio para impulsar el aprendizaje y fortalecer la gobernabilidad dentro de las instituciones [27]. Este modelo destaca la relevancia de la capacidad de adaptación como un factor clave para garantizar la sostenibilidad organizacional, particularmente frente a los desafíos impuestos por los cambios demográficos y avances tecnológicos que impactan la

afiliación sindical [34]. Asimismo, pone de relieve la necesidad de desarrollar el capital humano y potenciar la inteligencia organizacional como pilares fundamentales para afrontar transformaciones significativas, como la digitalización y la automatización [35].

Esta revisión ofrece una contribución científica innovadora al ámbito del liderazgo sindical mediante la propuesta de un

enfoque tridimensional [20]. Este enfoque no solo actúa como una herramienta analítica robusta, sino que también representa un aporte valioso al pensamiento socio-organizacional contemporáneo [33]. Además, su aplicabilidad práctica permite reforzar las capacidades sindicales a nivel institucional, estructurándose en torno a los componentes detallados en la tabla I.

Tabla I. Contribuciones Liderazgo Sindical.

Componente	Descripción	Elemento conceptual
Teoría Tridimensional	Modelo integrador que supera enfoques tradicionales al articular dimensiones emocionales, estratégicas y adaptativas.	Liderazgo tridimensional
Expansión Interdisciplinaria	Amplía el estudio del sindicalismo hacia la gobernanza colaborativa, la psicología organizacional, la innovación social y la gestión del cambio.	Enfoques interdisciplinarios contemporáneos
Nuevas Categorías Analíticas	Introduce la resiliencia sindical como categoría que integra cohesión interna, legitimidad externa y sostenibilidad organizacional.	Estudios de resiliencia organizacional
Renovación Institucional	La tríada ofrece una arquitectura estratégica que permite enfrentar tensiones internas y desafíos externos simultáneamente.	Aplicación institucional del modelo
Sostenibilidad y Legitimidad	El liderazgo transformador fortalece la cohesión; el propositivo aumenta la legitimidad pública; y el adaptativo garantiza resiliencia y flexibilidad.	Dimensiones del liderazgo sindical
Posicionamiento Estratégico	Impulsa un sindicalismo ético y estratégico, capaz de incidir en la gobernanza social, la justicia laboral y la construcción de un futuro más equitativo.	Proyección estratégica del sindicalismo

Fuente: Autores.

El Liderazgo Adaptativo combina una visión transformadora y propositiva al implementar el modelo Transformador-Propositivo-Adaptativo, que replantea el papel del sindicalismo de manera significativa [36]. Este modelo impulsa una contracultura organizacional basada en valores, transparencia y creación de valor social [37]; de tal forma que posiciona al sindicato como una organización inteligente, con la capacidad de anticiparse, gestionar y liderar las transiciones hacia entornos laborales más justos, inclusivos y sostenibles [38]. Esta integración refuerza el liderazgo sindical, consolidándose como un actor estratégico y esencial para afrontar las transformaciones estructurales del siglo XXI. Así, garantiza su relevancia, legitimidad e influencia en un panorama laboral en constante evolución.

Innovación social y adaptación Laboral: respuestas ante las transformaciones sindicales del Siglo XXI.

El panorama laboral actual está inmerso en una transformación profunda, impulsada por la digitalización, la automatización y la aparición de modelos económicos innovadores [39]. En este contexto marcado por la incertidumbre, las formas tradicionales de estructurar el trabajo enfrentan grandes desafíos, demandando soluciones que superen lo meramente técnico [40]. Publicaciones recientes evidencian que la innovación social no es solo una idea abstracta, sino una realidad concreta que se refleja en nuevas formas de gobernanza, enfoques de liderazgo centrados en las personas y estrategias colaborativas que incluyen diversos sectores [41]. El análisis de [41] aborda los aspectos de innovación social destacados en estudios recientes y profundiza en cómo estos enfoques contribuyen a una adaptación resiliente frente a transformaciones disruptivas como las plataformas digitales, el teletrabajo y el avance de la inteligencia artificial.

Los hallazgos revisados permiten identificar tres pilares fundamentales de innovación social: la revitalización de la

gobernanza tripartita, la emergencia de liderazgos transformacionales y la colaboración multisectorial democrática.

Innovación social y estilos de liderazgo sindical transformacional.

En primer lugar, la dinámica tripartita y la negociación colectiva se redibujan no sólo como mecanismos para regular los salarios, sino como catalizadores de innovación institucional. Según [3], el modelo nórdico ejemplifica que la combinación de un autogobierno sindical sólido y una negociación colectiva eficaz es clave para preservar el equilibrio social. La innovación se encuentra en la capacidad de este modelo para adaptarse y evolucionar. Según [19] fortalecer el "modelo de vida laboral nórdico" mediante un diálogo social renovado es crucial para afrontar los retos del futuro del trabajo. Lejos de ser estructuras inmutables, estos procesos de diálogo emergen como herramientas sociales dinámicas que gestionan eficientemente la diversidad de intereses.

En segundo lugar, se perfila un cambio de paradigma hacia un liderazgo más proactivo y transformacional. La investigación subraya que las jerarquías tradicionales están cediendo terreno a modelos más centrados en las personas. El trabajo de [42] demuestra que el liderazgo transformacional incrementa significativamente tanto el compromiso afectivo como el rendimiento organizacional. Así mismo, [24] amplía estas conclusiones al ámbito de equipos diversos, destacando que este liderazgo se distingue por su naturaleza altruista y transformadora, fomentando el empoderamiento de los trabajadores y fortaleciendo la cohesión interna. Además, está surgiendo una "contracultura organizacional" que prioriza principios como la creación de valor social y la transparencia sobre la eficiencia de corto plazo, otorgando protagonismo a

personas talentosas con sólidos valores en el centro de las estrategias organizativas [26].

Por último, la colaboración multisectorial y la innovación democrática emergen como factores fundamentales [43]. Estudios sobre gobernanza urbana y colaboración cívico-pública revelan que la innovación social prospera cuando diversos actores como gobiernos, sindicatos, sociedad civil, trabajan conjuntamente para afrontar desafíos complejos [24]. Ejemplos de esta dinámica se reflejan en la "innovación democrática", donde la movilización ciudadana y las asociaciones público-sociales están transformando la gobernanza local [44]. De manera similar, [43] destacan avances en el ámbito financiero mediante iniciativas como los modelos de "banca pública colectiva" en la región nórdica, diseñados con el propósito de promover el bien común y garantizar la protección de los servicios públicos esenciales.

Adaptación ante las transformaciones del mercado laboral.

La segunda dimensión del análisis aborda cómo estos elementos de innovación social operan como mecanismos de adaptación frente a la automatización, las plataformas y la digitalización [45].

Gestión de la transición tecnológica y la automatización (IA).

La integración de la inteligencia artificial (IA) y la automatización no se lleva a cabo de manera aislada; requiere una gestión social activa y comprometida. Según [28], los actores sociales tienen la posibilidad de aprovechar la dinámica tripartita del ámbito laboral para dar forma a esta transición, garantizando que la incorporación de nuevas tecnologías sea inclusiva. Este enfoque se aleja de una imposición tecnológica unilateral y fomenta el diálogo social como un medio para amortiguar y canalizar el cambio de manera equilibrada. Así mismo, [28] refuerzan esta perspectiva al destacar la importancia de la negociación colectiva en la gestión de la transición hacia tecnologías como la IA. Además, subrayan la necesidad de un liderazgo sindical innovador, capaz de adaptarse y comprender las nuevas lógicas productivas basadas en algoritmos.

Nuevos patrones de empleo y digitalización.

La digitalización ha fragmentado los lugares de trabajo tradicionales, creando retos para la representación colectiva [27]. Los hallazgos indican que los sindicatos nórdicos están respondiendo con estrategias de "liderazgo propositivo", adaptándose a la digitalización y a los nuevos patrones de empleo para frenar el declive en la afiliación [46]. Esto implica revisar las estrategias de captación sindical, especialmente hacia cohortes más jóvenes y poblaciones migrantes que a menudo quedan al margen de las estructuras tradicionales [46], [32]. Además, se identifican "prácticas emergentes" en los acuerdos colectivos que ahora incluyen cláusulas específicas sobre derechos digitales, formación continua y flexibilidad, adaptando la protección laboral a la realidad del teletrabajo y la economía de plataformas [47].

Transición justa y sostenibilidad

La adaptación también abarca la transición hacia una economía verde. Los estudios sobre "transición justa" en regiones industriales, como los analizados en Finlandia,

muestran que la descarbonización industrial afecta profundamente la calidad del empleo [48]. La innovación social aquí radica en soluciones de "tres niveles" que integran responsabilidades públicas y privadas para proteger a los trabajadores vulnerables durante el cambio estructural [49]. El autor [29] destaca el rol del diálogo social tripartito para facilitar esta justicia en la transición, asegurando que los costos de la modernización ecológica no recaigan desproporcionadamente sobre la fuerza laboral.

Resiliencia organizacional ante la crisis.

Finalmente, la adaptación organizacional se ve reforzada por culturas de cambio flexibles [38]. [50] señala que el éxito en la implementación de transformaciones digitales o estructurales depende de una cultura adaptativa y una comunicación clara, donde el liderazgo efectivo minimiza la resistencia y promueve la participación de los empleados. Esto es crucial en un entorno donde, como señalan [51], crisis superpuestas como la inflación y la guerra tensionan los procesos de negociación, requiriendo estrategias sindicales y empresariales altamente resilientes.

Análisis de Transferibilidad y Comparación del Modelo Laboral Nórdico en Contextos Globales.

El Modelo Laboral Nórdico (MLN), implementado en Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia, ha sido históricamente reconocido por su solidez institucional y cohesión social [11]. Este sistema se define por una combinación única de un estado de bienestar exhaustivo y mercados laborales relativamente liberalizados, sustentados en un fuerte diálogo social tripartito entre sindicatos, empresas y gobierno [48]. Sin embargo, el MN no es una estructura estática; enfrenta transformaciones profundas derivadas de la digitalización, cambios demográficos y un declive en la densidad sindical, lo que plantea interrogantes sobre su viabilidad futura y su transferibilidad a otros contextos [52].

Arquitectura Institucional y Transferibilidad.

Para evaluar la adaptación del MN en otras regiones, es crucial distinguir entre elementos políticos (transferibles) y condiciones estructurales (no transferibles).

Elementos Transferibles. Los componentes basados en el diseño de políticas son potencialmente adaptables, siempre que exista voluntad política [53]. Entre ellos destaca la arquitectura de negociación colectiva centralizada, que asegura estabilidad y amplia cobertura mediante mecanismos como la extensión automática de convenios y acuerdos marco sectoriales [54]. Asimismo, el concepto de flexiguridad que combina facilidad de contratación y despido con robustas redes de seguridad social y políticas activas de empleo demuestra que la inversión social facilita la innovación y la adaptación económica [55].

Limitaciones Estructurales y Contextuales. Por otro lado, el éxito del modelo depende de condiciones sociopolíticas difíciles de replicar, tales como un alto grado de confianza interpersonal, homogeneidad social y una tradición histórica de cooperación [52]. La dinámica tripartita nórdica se basa en que el Estado actúa como garante y no como interventor permanente, un equilibrio complejo para naciones con baja confianza institucional o polarización política [56].

Análisis Comparado: Nórdicos, Europa Continental y Latinoamérica

La comparación del MN con otros modelos revela brechas significativas en cobertura, densidad sindical y calidad del diálogo social. El MN exhibe una cobertura de negociación colectiva excepcionalmente alta, superando el 80% e incluso el 90% en algunos casos, gracias a convenios sectoriales que protegen a trabajadores no afiliados [57]. En contraste, aunque Europa Continental mantiene niveles altos (60-70%) mediante extensión legal, Latinoamérica presenta una cobertura baja, generalmente inferior al 25-30%, debido a la descentralización de las negociaciones y la alta informalidad [2],[58].

El MN posee la mayor densidad sindical del mundo (50-70%), lo que otorga una legitimidad inigualable a los interlocutores sociales [2],[58], [59]. A pesar de un declive reciente, los sindicatos nórdicos han logrado retener relevancia modernizando sus estrategias de captación hacia jóvenes y migrantes. En comparación, la densidad en Europa Continental es menor (15-30%) y en Latinoamérica es críticamente baja (frecuentemente bajo el 15%), lo que debilita la capacidad de negociación colectiva [60].

Por otro lado, Mientras que en los países nórdicos el diálogo tripartito es un proceso institucionalizado y continuo para el diseño de políticas macroeconómicas, en Latinoamérica suele ser reactivo y esporádico, activándose principalmente ante crisis o para fijar salarios mínimos, sin un impacto estructural sostenido [61].

Lecciones y Desafíos para la Adaptación

El autor [34] sugiere que la imitación estructural no garantiza resultados sin las pre condiciones adecuadas. El límite más significativo para la transferencia del MN a regiones como Latinoamérica es la informalidad laboral [12]. En economías donde la informalidad supera el 50%, los mecanismos de negociación centralizada y el estado de bienestar solo alcanzan a una minoría, profundizando la dualidad del mercado [62]. Además, el modelo requiere una alta presión fiscal sustentada en la aceptación social de los impuestos, algo inviable en contextos de resistencia fiscal o baja recaudación.

No obstante, existen lecciones valiosas para contextos descentralizados, ya que los sindicatos deben promover la transparencia y la democracia interna para recuperar legitimidad, tal como lo sugiere la teoría de liderazgo transformacional [43]; además, es vital fortalecer el sector mediante la negociación sectorial para establecer pisos mínimos que eviten la competencia desleal salarial; finalmente, la estabilidad económica se beneficia de la institucionalización del conflicto, dado que construir capacidad institucional y confianza a largo plazo resulta más efectivo que simplemente copiar formalidades vacías [29].

Conclusiones

La dinámica sindical en Latinoamérica enfrenta un reto urgente: recuperar la confianza en su ejercicio y evolución. Las tasas de afiliación sindical en la región son considerablemente bajas en comparación con países nórdicos, lo que evidencia la necesidad de replantear estrategias enfocadas en el fortalecimiento del liderazgo basado en principios éticos. Esto permitiría superar las prácticas culturales y las barreras de

paradigmas políticos sindicales que han contribuido a una estigmatización sistemática del movimiento sindical.

El modelo sindical nórdico ofrece un ejemplo de éxito al conectar la participación en decisiones políticas, económicas y sociales con un enfoque de corporativismo social. Este modelo logra un equilibrio entre el estado, los trabajadores y las empresas, minimizando los conflictos mediante un diálogo social efectivo. La negociación colectiva en estos países se orienta hacia soluciones propositivas, dejando de lado el enfoque en el conflicto, y se fundamenta en propuestas viables que promueven acuerdos efectivos.

En estos contextos, la retención sindical se refuerza mediante medidas como el control sobre temas de desempleo apoyado por subsidios estatales y la membresía sindical. Además, la búsqueda de una mayor equidad social contribuye a cerrar brechas salariales y de poder dentro de la sociedad. El liderazgo propositivo, adaptativo y transformador, junto con una disposición hacia la innovación y modernización, son elementos estratégicos clave que sostienen esta dinámica.

Al contrastar este modelo con el panorama sindical latinoamericano, las diferencias son claras. SETRASENA, sindicato del SENA en Colombia, se ha comprometido a transformar la realidad sindical del país poniendo énfasis en reducir la estigmatización mediante el liderazgo propositivo. Para SETRASENA, el Liderazgo Propositivo es un modelo de gestión orientado a promover la creación de propuestas firmes y socialmente significativas, con el objetivo de influir en las decisiones públicas y atender las demandas de los trabajadores del SENA.

Este enfoque combina una visión orientada al futuro, la colaboración multisectorial y el desarrollo de soluciones innovadoras, contribuyendo al fortalecimiento de la modernización institucional, la inclusión de nuevas generaciones y el posicionamiento estratégico de SETRASENA dentro del entorno laboral contemporáneo. Sin embargo, SETRASENA se enfrenta a desafíos importantes como la fragmentación de la unidad de clase entre los trabajadores y problemáticas recurrentes como corrupción, clientelismo, nepotismo y autoritarismo que se ven reflejados en las entidades. Estas prácticas afectan tanto a los trabajadores sindicalizados como a aquellos no alineados con ciertas corrientes sindicales dentro la entidad. En este contexto, el diálogo social parece alejado del equilibrio tripartito ideal, ya que la desconfianza prevalece entre las partes involucradas. Para contrarrestar estas limitaciones, SETRASENA ha encontrado en el liderazgo propositivo una mirada estratégica y funcional orientada al futuro, pasando de un rol reactivo a uno anticipatorio y creativo que le ha permitido ganar credibilidad y confianza institucional, especialmente ante escenarios tecnológicos y ambientales disruptivos atendiendo oportunamente las necesidades de los trabajadores en sus entornos laborales. Ante ello, fortalecer el relacionamiento intersindical de la entidad es un imperativo mediante la eliminación de barreras de paradigmas políticos sindicales.

La transformación del liderazgo sindical requiere un compromiso continuo para erradicar prácticas tradicionales que priorizan intereses individuales sobre el verdadero sentido colectivo. Es indispensable situar las organizaciones sindicales en un marco ético y moral capaz de transformar su presente. Desarrollar estrategias conjuntas orientadas hacia la unidad de

clase devolvería al movimiento sindical su esencia como un instrumento significativo para abordar problemas laborales con resiliencia y convertir conflictos en oportunidades de cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] L. A. Varguez Pasos, "El sindicalismo latinoamericano," *Estudios sociológicos*, vol. 35, no. 104, pp. 4-19, Agosto. 2017. [Online]. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-64422017000200457#:~:text=De%20una%20u%20otra%20forma,el%20Estado%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina
- [2] OIT, "Estudio sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo en América Latina y el Caribe: Análisis integrado del impacto de la pandemia de la COVID-19 en nueve países seleccionados," 1.ª ed., vol. 1, 2023a. [En línea]. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_900141.pdf
- [3] A. Kjellberg, "The Nordic Model of Industrial Relations," *Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility*, vol. 2022, no. 2, Department of Sociology, Lund University, Lund, 2022. [Online]. Disponible en: https://lup.lub.lu.se/search/files/115413346/The_Nordic_Model_of_Industrial_Relations_Kjellberg.pdf
- [4] A. Kjellberg, "The Nordic Model of Industrial Relations: comparing Denmark, Finland, Norway and Sweden," *New Trends and Challenges in Nordic Industrial Relations*, Cologne, North Rhine-Westphalia, Germany, 2023. [Online]. Disponible en: https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/141188161/The_Nordic_model_of_industrial_relations_comparing_Denmark_Finland_Norway_and_Sweden.pdf
- [5] K. Camacho, S. L. Lau, M. T. Llanos y X. Pozo, "El modelo nórdico: mitos y realidades", *Desafíos: Negocios y Empresa*, no. 1, pp. 36-45, 2022. <https://doi.org/10.26439/ddee2022.n002.5728>
- [6] D. Guzmán, "¿Qué son los sindicatos y cuál es su papel en el mundo del trabajo?", *Bufete de Buen*, Febrero. 2026. [En línea]. Disponible en: <https://www.bufetede-buen.com.mx/articulos/que-son-los-sindicatos-y-cual-es-su-papel-en-el-mundo-del-trabajo>
- [7] J. Johansson, "Trade unions in the digital age: country fiche on Swedish manufacturing sector," *FIM-CISL, Proyecto BargainUp*, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1528509/FULLTEXT01.pdf>
- [8] H. Vazquez Fernandez, "Sindicalismo, Estado social, distribución del ingreso y felicidad," *Revista Sur*, Mayo. 2022. [Online]. Disponible en: [https://www.sur.org.co/sindicalismo-estado-social-distribucion-del-ingreso-y-felicidad/#:~:text=Destaca%20Navarro,%20que%20los%20cinco%20países%20nórdicos,gobernados%20\(por%20periodos%20largos%20después%20de%20la](https://www.sur.org.co/sindicalismo-estado-social-distribucion-del-ingreso-y-felicidad/#:~:text=Destaca%20Navarro,%20que%20los%20cinco%20países%20nórdicos,gobernados%20(por%20periodos%20largos%20después%20de%20la)
- [9] C. Pérez, A. Hunt y M. Binat Sarwar, "Organizing Workers in the Informal Economy in Selected African and Latin American Countries: The Potential of Trade Union and Social and Solidarity Economy (SSE) partnerships," *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 105, no. 1, pp. 93-114, Junio. 2022. <http://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.105.24261>
- [10] T. E. Berg, H. Eggen Børve y F. Mørk Røkenes, "The Nordic Model and Management in International Corporations: A Scoping Review", *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 14, no. 1, pp. 25-46, 2024. <https://doi.org/10.18291/njwls.141901>
- [11] M. Mogstad, K. G. Salvanes y G. Torsvik, "Income Equality in the Nordic Countries: Myths, Facts, and Lessons," *Journal of Economic Literature*, vol. 63, no. 3, pp. 791-839, Febrero. 2025. [En línea]. Disponible en: <http://doi.org/10.1257/jel.20251636>
- [12] A. Kjellberg, "Changes in union density in the Nordic countries", *Nordic Economic Policy Review* 2025, Marzo. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://pub.norden.org/nord2025-001/changes-in-union-density-in-the-nordic-countries.html>
- [13] OIT, "Negociación colectiva coordinada y multinivel: experiencias internacionales y opciones de políticas para Chile," *Informe técnico OIT*, vol. 4, no. 56, pp. 1-12, Sep. 2024a. [En línea]. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-05/IT42-Negociacion-colectiva-Chile_v4_0.pdf
- [14] M. J. Vicente Vicente, *La política social en los países nórdicos: estrategias y prioridades ante los problemas públicos actuales*. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch, 2024. [Online]. Disponible en: <http://digital.casalini.it/9788410710245>
- [15] A. Koivunen, J. Ojala, y J. Holmén, "The Nordic Economic, Social and Political Model: Challenges in the 21st Century," *Routledge*, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780429026690&type=googlepdf>
- [16] P. Edelberg, "From criminal radicalism to gay and lesbian lobbyism: a transnational approach to the Scandinavian homophile movement, 1948–1971", *Scandinavian Journal of History*, vol. 49, no. 4, pp. 513-536, 2024. <https://doi.org/10.1080/03468755.2024.2336967>
- [17] L. Triangle, "Los derechos de los trabajadores son vitales para revitalizar la democracia," *weforum.org*, Enero. 2024. [En línea]. Disponible en: <https://es.weforum.org/stories/2024/01/los-derechos-de-los-trabajadores-son-vitales-para-revitalizar-la-democracia-he-aqui-por-que/#:~:text=Los%20sindicatos%20proporcionan%20un%20sistema,y%20no%20como%20meras%20mercancías>
- [18] C. Welz, R. R. Rodríguez, C. Aumayr-Pintar y D. Foden, "Industrial Relations: Developments 2015–2019," *Publications Office of the European Union, Luxembourg*, 2020. [Online]. Disponible en: <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/864648db-1821-421b-9b91-e320667da0a9>
- [19] M. Wuokko, E. Kuorelahti y N. Jensen-Eriksen, "More than meets the eye: Finnish employers and the centralised labour market model, 1960s–2020s," *Scandinavian Economic History Review*, vol. 1, no. 1, pp. 1-21, Marzo. 2025. <http://doi.org/10.1080/03585522.2025.2477538>
- [20] M. H. André, "Cómo se adaptan los sindicatos a las transformaciones en el mundo del trabajo", *Organización*

- Internacional del Trabajo, octubre 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.ilo.org/es/resource/news/como-se-adaptan-los-sindicatos-las-transformaciones-en-el-mundo-del-trabajo#:~:text=ACTRAV%20INFO:%20El%20mundo%20del,se%20menoscaban%20los%20derechos%20sin%20dicales>
- [21] G. S. Viscaino, "Liderazgo transformacional y legitimidad: caso de estudio en la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana," Instituto Tecnológico Metropolitano, vol. 10, no. 24, pp. 8-23, Mayo. 2024. <http://doi.org/10.22430/24223182.2834>
- [22] J. Wang, Z. Wang, M. Alam, M. Murad, F. Gul y S. A. Gill, "The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement," *Frontiers in Psychology*, vol. 13, p. 831060, Abril. 2022. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- [23] M. T. Taschwer, L. E. Ennseder y V. Reidinger, "Social democracy transformed? Party change and union ties," *West European Politics*, vol. 48, no. 7, pp. 1545-1572, Julio. 2024. <http://doi.org/10.1080/01402382.2024.2367386>
- [24] M. Zamarripa Montes, M. Á. Vega Campos y A. Ortega Velázquez, "El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal," *Trascender, contabilidad y gestión*, vol. 7, no. 20, pp. 224-245, Agosto. 2022. <http://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>
- [25] M. A. Delgado Torres, N. G. Álava Atencio, M. E. Quinde Lituma y S. C. Sigüenza Orellana, "Influencia de los estilos de Liderazgo en la Inteligencia Emocional de personas líderes", *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 5, no. 4, pp. 895-911, 2024. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2301>
- [26] J. L. Yopan Fajardo, N. Palmero Gómez y J. R. Santos Mejía, "Cultura Organizacional," *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, vol. 11, no. 20, pp. 263-289, 2020. [Online]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- [27] R. A. Inca Solter, D. H. Carreño Ramírez, W. S. Flores Sotelo y A. M. Aguado Lingán, "Gestión de cambio organizacional: Clave de éxito," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 29, no. Especial 12, pp. 1620-1632, 2024. doi: <http://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.46>
- [28] C. Krämer y S. Cazes, "Shaping the transition: Artificial intelligence and social dialogue," *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, no. 279, pp. 1-55, Octubre. 2022. <https://doi.org/10.1787/f097c48a-en>
- [29] O. Molina Romo, "The role of tripartite social dialogue in facilitating a just transition: Experiences from selected countries," *ILO Working Paper*, no. 76, pp. 1-30, Agosto. 2022. <http://doi.org/10.54394/MGBG9270>
- [30] I. Polo Góngora y D. S. Moran Pizarro, "Innovación social y colaboración multisectorial: impulsando el bienestar y la participación a través de modelos integrados," *Publicaciones e Investigación*, vol. 18, no. 3, p. 5, Diciembre. 2024. <http://doi.org/10.22490/25394088.8295>
- [31] J. López, C. Renaud y M. Villegas, "Transforming Democratic Leadership: the possible resolution of collective action problems," *Ágora de Heterodoxias*, vol. 9, pp. 1-18, Mayo. 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7855613>
- [32] A. Kjellberg y K. Nergaard, "Union Density in Norway and Sweden: Stability versus Decline," *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 12, no. S8, pp. 51-72, 2022. <https://doi.org/10.18291/njwls.131697>
- [33] W. E. Ramírez Torres, "Análisis de la gestión de los recursos administrativos y capacidades humanas utilizadas para el desarrollo de la competitividad del talento humano en el contexto empresarial iberoamericano," *Revista Perspectiva Empresarial*, vol. 11, no. 1, pp. 87-104, Abril. 2025. <http://doi.org/10.16967/23898186.883>
- [34] D. Aguado, "La capacidad de adaptación de las organizaciones". Instituto de Ingeniería del Conocimiento, 2016. [En línea]. Disponible en: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- [35] E. Pérez, "Transformación digital en la gestión de recursos humanos," *Global Negotium*, vol. 7, no. 1, pp. 27-43, 2024.
- [36] EALDE, "Liderazgo adaptativo: modelo y herramientas prácticas", EALDE Business School, Noviembre. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.ealde.es/liderazgo-adaptativo/>
- [37] D. I. Montenegro Gálvez, "De la economía de la innovación a la economía transparente. La contracultura organizacional como impulsor de la eficacia empresarial," *EPSIR European Public & Social Innovation Review*, vol. 9, pp. 1-17, Diciembre. 2024. <http://doi.org/10.31637/epsir-2024-1818>
- [38] S. Peñuela, "Liderazgo adaptativo: Transforma la cultura para enfrentar retos en 2025," Enero. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.buk.co/blog/liderazgo-adaptativo-para-afrontar-retos-en-2025#:~:text=la%20agilidad%20empresarial%20y%20cómo%20transforma%20la%20cultura,para%20realizar%20una%20tarea%20determinada>
- [39] T. Alasoini, J. Immonen, L. Seppänen y M. Käsälä, "Platform workers and digital agency: Making out on three types of labor platforms", *Frontiers in Sociology*, vol. 8, pp. 1063613, 2023. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1063613>
- [40] F. Pucci, C. Cutro Dumas y V. Menéndez, "Union action in digital platform companies in Uruguay: The case of the company 'PedidosYa'," *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 36, no. 1, pp. 217-233, Mayo. 2025. <http://doi.org/10.1017/elr.2025.6>
- [41] K. M. Rojo Ramírez, "Influencia de las nuevas tecnologías y el liderazgo transformacional en la cultura organizacional: Gerencia Avanzada," *METANOIA: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, vol. 12, no. 1, pp. 36-60, Enero. 2026. <http://doi.org/10.61154/metanoia.v12i1.4082>
- [42] C. Li, M. Murad, S. F. Ashraf y J. Wang, "Leadership styles, team innovative behavior, and new green product development performance," *Management Decision*, vol. 62, no. 10, pp. 3208-3234, Julio. 2024. <http://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0935>

- [43] E. Muñoz Garro, “La influencia de la tecnología en el liderazgo global: amplificando habilidades y capacidades en un entorno empresarial digitalizado,” e Ciencias de la Información, vol. 14, no. 2, pp. 198-212, 2024. <http://doi.org/10.15517/eci.v14i2.55613>
- [44] University of Birmingham, “Rewiring local government for citizen engagement,” Institute of Local Government Studies (INLOGOV), July 2025. [Online]. Disponible en: https://inlogov.com/wp-content/uploads/2025/07/rewiring-local-government-for-citizen-engagement_web.pdf
- [45] M. A. A. Charry y K. del Carmen Villalobos, “Innovación Tecnológica para Optimizar los Procesos en Organizaciones Transcomplejas,” TELEMATIQUE, vol. 23, no. 1, pp. 3-17, 2024. [En línea]. Disponible en: <https://ojs.urbe.edu/index.php/telematique/es/article/view/3765>
- [46] L. Høgedahl y R. J. Moberg, “Young Workers in Transition: Explaining the Trade Union Density Gap by a Life-course Perspective,” Nordic Journal of Working Life Studies, vol. 12, no. S8, pp. 29-49, Feb. 2022. <http://doi.org/10.18291/njwls.129366>
- [47] OIT, “Social Dialogue Report 2022: Collective Bargaining for an Inclusive, Sustainable and Resilient Recovery,” Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 2022. <http://doi.org/10.54394/VWWK3318>
- [48] OIT, “Informe sobre el Diálogo Social 2024: el diálogo social en el más alto nivel para el desarrollo económico y el progreso social,” OIT, 2025. [En línea]. Disponible en: <http://doi.org/10.54394/GCCW6334>
- [49] N. Sánchez Gassen et al., “Regional Economic Effects of the Green Transition in the Nordic Region,” Nordregio Report 2024:25, 2024. <http://doi.org/10.6027/R2024:25.1403-2503>
- [50] A. Valtonen y M. Holopainen, “Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation,” Information Technology & People, vol. 38, no. 8, pp. 42-72, 2025. <http://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- [51] M. Lübker y T. Janssen, “WSI European Collective Bargaining Report 2021/2022: Collective bargaining in times of crisis, war, and inflation,” Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Report No. 77e, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/10419/263000>
- [52] N. T. Andersen, R. Kristjánsdóttir, S. Neunsinger, P. Pesonen, V. Vilhelmsson y H. Østhus, “Longer, broader, deeper, and more personal – the renewal of labour history in the Nordic countries,” Scandinavian Economic History Review, vol. 72, no. 2, pp. 109-125, 2024. <https://doi.org/10.1080/03585522.2023.2193193>
- [53] J. J. Sierra Hernández y Y. Y. Garzón Rodríguez, “Evaluación del diseño para adaptar políticas públicas en territorios,” Administración & Desarrollo, vol. 53, no. 2, pp. 1-34, 2023. <http://doi.org/10.22431/25005227.vol53n2.9>
- [54] A.-K. Hansen y L. B. Andersen, “Temporal Dynamics in Public Employee Regulation, Perceptions, and Motivation: The Importance of Context,” Scandinavian Journal of Public Administration, vol. 29, no. 3, pp. 16-31, 2025. doi: <http://doi.org/10.58235/sjpa.22678>
- [55] M. L. de la Cal Barredo y A. B. Alkorta, “La flexiseguridad como clave de la política de empleo de la Unión Europea: entre la competitividad, la inclusión social y el respeto a los derechos sociales”, en La nueva Estrategia Europa 2020: una apuesta clave para la UE en el s. XXI, pp. 13-66, 2011. [En línea]. Disponible en: <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0721770.pdf>
- [56] Universidad Pompeu Fabra, “El triángulo de polarización, confianza política y competencia política: comprendiendo sus dinámicas en las democracias contemporáneas,” UODS, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://ods.cat/es/el-triangulo-de-polarizacion-confianza-politica-y-competencia-politica-comprendiendo-sus-dinamicas-en-las-democracias-contemporaneas/>
- [57] Nordics-info, “Prestaciones por desempleo administradas por los sindicatos y trabajadores precarios en Finlandia,” Marzo. 2020. [En línea]. Disponible en: https://nordics-info.translate.google/show/artikel/trade-union-administered-unemployment-benefit-and-precarious-workers-in-finland?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- [58] OIT, “Experiencias internacionales en negociación colectiva, condiciones de trabajo y productividad,” 1.ª ed., 2023b. [En línea]. Disponible en: https://www.escuelasol.cl/cl_luzit_herramientas/static/adjuntos/7388/wcms_890298.pdf
- [59] OIT, “¿Cómo se adaptan los sindicatos a las transformaciones en el mundo del trabajo?,” Octubre. 2023c. [En línea]. Disponible en: <https://www.ilo.org/es/resource/news/como-se-adaptan-los-sindicatos-las-transformaciones-en-el-mundo-del-trabajo#:~:text=Esto%20me%20lleva%20al%20elemento,general%20%E2%80%93%20tanto%20actuales%20como%20futuros>
- [60] R. Zepeda Martínez y E. Sánchez Sánchez, “Retos y desafíos del mundo del trabajo. La erosión de la membresía sindical,” Ra Ximhai, vol. 17, no. 2, pp. 173-193, 2021. <http://doi.org/10.35197/rx.17.02.2021.07.rz>
- [61] OIT, “Freedom of association, social dialogue and conflict resolution: Proceedings of the 2024 Subregional Conference, Panama City,” 1.ª ed., vol. 1, 2024b. [En línea]. Disponible en: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-10/Libertad%20Sindical%20Diálogo%20Social%20y%20Resolución%20de%20Conflictos%20Actas%20de%20la%20Conferencia%20Subregional%20de%202024.pdf>
- [62] A. Otero Cortés et al., “Nueva evidencia sobre la informalidad laboral y empresarial en Colombia,” Ensayos sobre Política Económica (ESPE), no. 108, p. 74, Feb. 2025. <http://doi.org/10.32468/espe108>