Relaciones contractuales y sociolaborales del trabajo debido a la transformación digital[1]

Carlos Eduardo Armas-Morales[2]

Exalto Celso Rojas Hilario[3]

Resumen

La transformación digital obliga a las empresas a digitalizar todas sus áreas para encarar con éxito el mercado global y competitivo actual. Desde esta óptica, el área laboral implica variaciones de su realización e impactos normativos en la relación laboral (contrato de trabajo), concretamente en sus elementos esenciales: la prestación personal y la subordinación (relaciones sociolaborales empleador-trabajador). Aspectos que son objeto de esta investigación. Estos incluyen el contrato de teletrabajo y el trabajo en el metaverso. La investigación considero a tres países: Perú, España y Argentina. El enfoque fue cualitativo, descriptivo con análisis sociojurídico. Los resultados y conclusiones indican que hay variaciones en el horario y lugar del trabajo, pero se mantiene jurídicamente el elemento prestación personal del trabajo. En cuanto a la subordinación vinculada a las relaciones sociolaborales, se advierten variaciones e impactos normativos y, por tanto, posible de adecuar la normativa laboral actual, pues la aplicación desfasada o inapropiada atentaría contra los derechos laborales y personales del trabajador.

Palabras clave: transformación digital, empresas, contrato de trabajo, teletrabajo, metaverso

Contractual and socio-labor relations of work due to digital transformation

Abstract

Digital transformation compels companies to digitize all their areas to successfully navigate today's global and competitive market. From this perspective, the labor sector involves variations in its implementation and regulatory impacts on the employment relationship (the employment contract) specifically on its essential elements: personal service and subordination (employer-employee socio-labor relations). These aspects are the subject of this research. They include teleworking contracts and work in the metaverse. The research considered three countries: Peru, Spain, and Argentina. The approach was qualitative and descriptive, with socio-legal analysis. The results and conclusions indicate variations in working hours and location, but the legally recognized element of personal service remains. Regarding subordination linked to socio-labor relations, variations and regulatory impacts are noted, and therefore it is possible to adapt current labor regulations, since outdated or inappropriate application would violate the labor and personal rights of the worker.

Keywords: digital transformation, companies, employment contract, teleworking, metaverse

Relações contratuais e sociolaborais do trabalho diante da transformação digital

Resumo

A transformação digital obriga as empresas a digitalizar todas as suas áreas para enfrentar com êxito o atual mercado global e competitivo. Nessa perspectiva, a área trabalhista implica mudanças na forma de realização do trabalho e impactos normativos sobre a relação de emprego (contrato de trabalho), especificamente em seus elementos essenciais: a prestação pessoal de serviços e a subordinação (relações sociolaborais entre empregador e trabalhador). Esses aspectos constituem o objeto desta pesquisa, que abrange o contrato de teletrabalho e o trabalho no metaverso. A investigação contemplou três países: Peru, Espanha e Argentina. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com análise sociojurídica. Os resultados e as conclusões indicam que

1 Artículo de investigación. Este artículo es uno de los proyectos de investigación de las diversas actividades que corresponde al grupo de investigación científica INCIRENA - línea derecho humanos, grupo registrado oficialmente en el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que tiene dos formas de financiamiento: monetario y no monetario, esta investigación corresponde a la segunda. Se concluyó el 15 de abril del 2024 y se reactualizo el 3 de diciembre 2025.

2 Doctor en Derecho y Ciencia Política, magíster en Derecho, abogado/ingeniero industrial. Docente principal, subcoordinador del grupo de investigación INCIRENA de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, investigador principal. (Perú). E-mail: carmasm@unmsm.edu.pe
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4302-565X.

3 Maestro en Docencia Universitaria. Abogado y licenciado en Educación. Docente e investigador en la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. E-mail: erojashi@unmsm.edu.pe.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6248-9903

Cómo citar este artículo: Armas-Morales, C. E., Rojas Hilario, E. C. (2026). Relaciones contractuales y sociolaborales del trabajo debido a la transformación digital. Estudios De Derecho, 83(181), 124-140.
Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06
Fecha de recepción: 19/06/2024 | **Fecha de aceptación:** 24/02/2026

há mudanças quanto à jornada e ao local de trabalho, mas o elemento jurídico da prestação pessoal de serviços permanece preservado. No que se refere à subordinação, vinculada às relações sociolaborais, observam-se mudanças e impactos normativos que evidenciam a necessidade de adequação da legislação trabalhista vigente, uma vez que sua aplicação defasada ou inadequada pode comprometer os direitos trabalhistas e os direitos da personalidade do trabalhador.

Palavras-chave: transformação digital, empresas, contrato de trabalho, teletrabalho, metaverso.

Relaciones contractuales y sociolaborales del trabajo debido a la transformación digital

1. Introducción

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), las revoluciones tecnológicas han gestado nuevos modelos laborales que impactan en la sociedad mediante la introducción de sistemas como el Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial (IA), el *Cloud Computing* y el *Machine Learning*. Estas herramientas, englobadas en la transformación digital (TD), constituyen una estrategia vital de supervivencia en el entorno global competitivo actual (Campos-Dávila *et al*., 2024). No obstante, es preciso distinguir entre digitalización y TD: mientras la primera se limita a incorporar herramientas tecnológicas para el procesamiento de información, la TD, implica una reestructuración integral de la organización, incluyendo las modalidades de trabajo (el teletrabajo o el metaverso), donde la supervisión y las estaciones de trabajo se reformulan o eliminan ante los nuevos paradigmas organizacionales (Sepúlveda, 2022).

En consecuencia, la TD trasciende la mera adopción tecnológica; es un proceso complejo (Villanueva, 2024) que integra capacidades digitales en todas las áreas de la empresa de manera sistémica. Su finalidad es optimizar procesos, productos y activos para lograr eficiencia y competitividad, lo cual exige un cambio crucial en la cultura organizacional (Campos-Dávila *et al*., 2024). Esta dinámica instaura una nueva filosofía empresarial que, según Ruiz (2022), busca adoptar modelos de negocio inéditos. Por tanto, la TD no es una adaptación superficial ni una reingeniería tradicional, sino que inaugura una nueva forma operativa fundamentada en el liderazgo digital y la implementación creativa de tecnologías disruptivas (Espina-Romero *et al*., 2024).

En el ámbito laboral, esta evolución histórica ha desplazado el trabajo presencial tradicional hacia modalidades a distancia, apoyadas en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y más recientemente hacia el trabajo en el metaverso, entendido como una nueva realidad virtual válida para la ejecución de actividades laborales (Raso, 2022). Algunos autores lo denominan metatrabajo a esta modalidad de trabajo, metatrabajador al trabajador y metaempleador al empleador (Litterio, 2023; Martheyn y Martínez, 2023).

Ante este escenario, surge la interrogante rectora de la investigación: **¿La TD en las empresas produce variaciones normativas o impactos sustanciales en los elementos esenciales del contrato de trabajo?** Para responderla, se plantean dos objetivos específicos: 1) evaluar variaciones e impactos normativos de la TD en la *prestación personal*, tanto en el trabajo presencial como el teletrabajo y el

• Estudios de Derecho, N.º 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

metatrabajo y 2) examinar la *subordinación contractual* y las relaciones sociolaborales subyacentes. La investigación se justifica ante la celeridad con la que la TD se expande globalmente, haciendo perentorio el análisis de sus repercusiones en la dogmática laboral y teniendo en cuenta la protección del trabajador.

2. De los conceptos del contrato de trabajo, teletrabajo, metatrabajo y sus elementos constitutivos

En el siglo pasado, el profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Rendón (1986), señalaba que los elementos del contrato de trabajo son el vínculo, el objeto y la forma. Dentro del objeto se incluía la prestación de trabajo, que implica la ejecución personal; la subordinación o dependencia del trabajador respecto al empleador, así como las remuneraciones. Más adelante, Arévalo-Vela (2021), destacado laboralista peruano, menciona que la doctrina mayoritaria sostiene como elementos sustantivos (esenciales) del contrato de trabajo a los siguientes: la prestación personal, la remuneración y la subordinación, constituyéndose el núcleo diferenciador del contrato de trabajo respecto a otros tipos de contratos, como los civiles, comerciales o empresariales, etc.

En esa línea conceptual, la doctrina extranjera a través del tratadista argentino L. Roa (2015) afirma que se genera una relación laboral (contrato) cuando una persona física se compromete en forma voluntaria a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios, etc. a favor de otra bajo dependencia y mediante el pago de una remuneración, lo que coincide con los elementos del autor anterior. En cambio, para la doctrina española, los elementos configurativos del contrato de trabajo son: a) la voluntariedad, b) la remunerabilidad, c) la personalidad, d) la ajenidad y e) la dependencia (Álvarez *et al*., 2022). Relación que incluye la dependencia (subordinación) y prestación personal voluntaria.

Tal como se entiende en la introducción, pero no está de más aclarar que los elementos del contrato a evaluar y analizar en este trabajo son la prestación personal y la subordinación o dependencia. En lo referido a la prestación personal, el trabajador entrega su intelecto, sus habilidades personales y su capacidad de trabajo para afrontar las actividades laborales requeridas por la organización, aclarándose que siempre la prestación será ejecutada por una persona natural y concreta, excluyendo a terceros u otros (Neves, 2009). <<OK>> Mas, la subordinación, vinculada al poder de dirección del empresario, a través de órdenes de trabajo que debe ejecutar el trabajador, no es ilimitada, como agrega Neves (2009): "El trabajador ha puesto a disposición su actividad, no su propia persona" (p. 36), refiriendo que la labor asignada en un puesto de trabajo está limitada por las leyes personales y laborales, y principalmente por los derechos humanos de la persona.

En cuanto a la *legislación*, se analizan las leyes de Perú, España y Argentina. En el Perú, el Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Supremo n.° 003-97-TR), indica en el artículo 4 que, en toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume un contrato de trabajo. Asimismo, el artículo 9 establece que empleador tiene la dirección de los servicios y tiene facultades para ordenar, reglamentar, ejecutar y sancionar según las necesidades del centro de trabajo.

Por otro lado, la ley española del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015), en los artículos 1 y 8, establece que se presume la existencia de un contrato de trabajo cuando el trabajador presta un servicio por cuenta ajena dentro del ámbito de una organización y dirección de otro, a cambio de una retribución. Además, el artículo 20 establece que el trabajador está sujeto a la dirección del empresario o a quien este delegue; quienes pueden adoptar medidas de vigilancia y control de las obligaciones y deberes laborales.

Finalmente, la ley argentina del Régimen del Contrato de Trabajo (Ley 20.744 de 1976), en su artículo 21, prescribe que habrá contrato siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios a favor de otra, bajo dependencia del empleador, durante un tiempo determinado o indeterminado y mediante el pago de una remuneración. Por su parte, los artículos 64 y 65 regulan las facultades de organización y dirección del empleador, mientras que el artículo 67 ahonda en las medidas disciplinarias y sancionadoras.

Del análisis anterior se rescata que, a nivel de legislaciones y en cuanto a los elementos esenciales del contrato de trabajo evaluados con leyes de Perú y Argentina, ambos reconocen con claridad la prestación personal y la subordinación. Mientras que, en España, estos elementos se deducen del texto del artículo 8 de la ley española del Estatuto de los Trabajadores, a saber: "El que [decisión personal del trabajador] presta un servicio por cuenta […] y dirección de otro" (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Real Decreto Legislativo 2/2015, art. 8).

Por el lado de la *jurisprudencia*, las sentencias peruanas recaídas en los expedientes n.° 1944-2002-AA/TC de 2003 y n.° 04840-2007-PA/TC 2009, amparan a los elementos contenidos en la ley pertinente, refieren que son tres los elementos esenciales que caracterizan toda relación laboral: i) prestación personal de servicios, ii) subordinación y iii) remuneración. En esta línea de caracterización, tanto la jurisprudencia de la Sala/juzgado II de 2020 en Argentina como la de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo del 26 de España de 1986 (en sentencias aplicadas a casos emblemáticos), ratifican la prestación personal y la subordinación como definitorios de una relación laboral. No obstante, la doctrina española adiciona otros elementos que la definen como configurativos de una relación laboral o contrato.

En relación con la *legislación del teletrabajo*, la ley peruana de teletrabajo (Ley 31572 de 2022), define en su artículo 3 esta modalidad como una forma especial

• Estudios de Derecho, N.° 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

de prestación de labores subordinadas. Esta se caracteriza por la ausencia física del trabajador en el centro de trabajo y el desempeño de funciones mediante el uso de plataformas y tecnologías digitales (Tabla 1). Por otra parte, la ley de teletrabajo de España (Ley 10/2021), en el artículo 2, define el teletrabajo como un contrato a distancia ejecutado mediante el uso exclusivo o prevalente de medios informáticos y telemáticos. En contraste, la Ley 27555 de 2020 de Argentina (art. 102 bis) establece que existirá esta modalidad de contrato siempre que se cumplan los requisitos estipulados en los artículos 21 y 22 de la Ley 20.744 de 1976, ya sea de forma parcial o total, desde el domicilio de la persona u otro lugar, y mediante el uso de las TIC.

Respecto al *trabajo en el metaverso* (tecnología aún en desarrollo), este se concibe como una evolución de la realidad virtual que agrupa diversos mundos virtuales. Se define como un universo paralelo, inmersivo y tridimensional (un espacio 3D) que constituye un nuevo sistema de relaciones sociales, incluidas las laborales (Martheyn y Martínez, 2023; Raso, 2022). A la fecha, no existen registros de países que hayan legislado sobre la prestación de servicios dentro de este entorno virtual.

Tabla 1. Lugar y forma de la prestación del trabajo, teletrabajo y metatrabajo

Lugar de la prestación	Forma de relacionarse
Trabajo en oficina, fábrica o taller del empleador	Presencial o física Relaciones o diálogos laborales presenciales
Trabajo a distancia (teletrabajo) en lugar diferente al del empleador	Presencia virtual o telepresencia en imágenes bidimensionales Relaciones y diálogos laborales virtuales (uso de las TIC, Internet, redes sociales e IA)
Metatrabajo: trabajo en metaverso (realidad virtual tridimensional) con avatar que personifica al trabajador	Presencia virtual a través de avatares (metatrabajador, metaempleador) en un espacio virtual tridimensional. Relaciones y diálogos laborales virtuales entre avatares que personifican a personas. Avatares y entornos virtuales desarrollados mediante el uso de tecnologías disruptivas y diversos recursos digitales Avatar y escenario digital elaborados con diverso recursos digitales y tecnologías disruptivas

3. Aspectos metodológicos de la investigación

La investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter sociojurídico y comparado, diseñado para interpretar las variaciones normativas y el impacto de la

TD en el derecho laboral, concretamente referido a los elementos del contrato laboral ya indicados. El diseño comparativo y selección de muestra para el análisis jurídico se realizó seleccionando una muestra intencional bajo el criterio de homogeneidad del sistema *Civil Law*. Esto permite una comparabilidad válida con el ordenamiento peruano, considerando que España no es solo un referente de economía europea, sino que su normativa (sujeta a estándares comunitarios) suele anticipar tendencias regulatorias globales. Y, en el caso de Argentina, es comparable por su representatividad regional y similitud estructural en el mercado laboral sudamericano. El estudio comparado se limitó a los elementos esenciales del contrato de trabajo: prestación personal y subordinación, exceptuando otras (de conformidad con la legislación del país que se compara), de manera que se evalúan y analizan las tensiones entre la automatización y el principio *pro homine*, inherente a un trato equitativo y justo.

En cuanto a los instrumentos y fuentes de información se aplicó una estrategia de triangulación de fuentes primarias y secundarias para asegurar la consistencia del análisis. De tal manera que, con las *fuentes documentales***,** se analizaron legislaciones, doctrina y jurisprudencia, integrando las ponencias de expertos de la Universidad de Buenos Aires (Jornada Académica 2022) y entrevistas a gestores expertos españoles en medios digitales, centrado en la confluencia de la TD en la empresa.

Respecto al *trabajo de campo* se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM, seleccionados por su proyección como futuros profesionales en la economía digital. La muestra final, delimitada por criterio de saturación, incluyó tanto estudiantes como docentes expertos en la materia, a saber:

*Estudiantes***:** Nueve (9) alumnos (VI y XIX año) participaron en dos sesiones de grupos focales con respuesta individual escrita. El instrumento utilizó una pregunta detonante sobre el impacto de la IA en la contratación y las relaciones sociolaborales.

Docentes: Se entrevistó a dos profesores de Economía conocedores del tema de una relación de cuatro (4) propuestos.

4. La prestación personal, subordinación y relaciones laborales en el trabajo debido a la TD

Resultados y discusión

Los resultados se estructuran en dos subacápites: en el primero, se analizan los impactos de la TD en el elemento personal del trabajo, teletrabajo y trabajo en

• Estudios de Derecho, N.º 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

metaverso, para lo cual se analizó la legislación pertinente corroborada con las entrevistas de los alumnos (primera unidad de significación). Y, en el segundo acápite, se aborda la subordinación desde la perspectiva de las condiciones de trabajo y el trato sociolaboral.

Este análisis integra los hallazgos de la segunda unidad de significación de los alumnos con la opinión técnica de expertos españoles (Cantera, 2022; Day.io, s. f., Zafra, 2022) y las reflexiones doctrinales de juristas argentinos (Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires , 2021).

En relación con la prestación personal del trabajo, sea trabajo presencial, teletrabajo o trabajo en el metaverso, se consideró evaluar y analizar si hay variaciones en la realización del trabajo personal para observar los impactos en la normativa contractual, aunque, dada la relación intrínseca, se hizo en forma conjunta.

La Tabla 2, presenta el semestre y año académico de los alumnos participantes, así como el sexo y la cantidad. Posteriormente, se analizan los resultados que presentan dos unidades de significación construidos sobre las bases del lenguaje expresado por los entrevistados.

Tabla 2. *Participantes en la entrevista*

Participante **Semestre-año**	**1** **vi-3ª.**	**2** **vi-3ª**	**3** **vi-3ª**	**4** **vi-3ª**	**5** **vi-3ª**	**6** **vi-3ª**	**7** **vi-3ª**	**8** **ix-5º.**	**9** **ix-5º.**
Sexo	m	h	H	M	h	M	h	h	m
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Primera unidad de significación (u1): *La transformación digital obliga a variar la forma de realizar el trabajo y cambios en la normativa del contrato.* Todos los entrevistados concuerdan en que esta transformación conllevará cambios. Los participantes 2 y 4 basan sus opiniones en experiencias previas con tecnologías similares. Además, el participante 9 añade que la dinámica laboral exigirá una gestión flexible del trabajo en términos de tiempo y lugar, lo cual afectará los contratos y las leyes laborales.

En la modalidad presencial, la prestación personal y la interacción sociolaboral son inmediatas y físicas. En cambio, en el teletrabajo, esta relación es posible a través de las TIC, donde el trabajador proyecta su imagen en pantallas. Espinoza (2008) sostiene que esta representación visual es una manifestación de la identidad y la individualidad del trabajador en entornos digitales (identidad digital).

En el metaverso, esta evolución es más compleja y crítica. Allí, el trabajador (metatrabajador) actúa mediante un *avatar tridimensional* que lo representa

en forma visual, corroborando su identidad e individualidad. Este se comunica mediante gestos, expresiones visuales, voz y otras manifestaciones propias de la realidad virtual. No obstante, para garantizar la seguridad jurídica y la identificación de las partes, es imperativo que esta representación virtual refleje fielmente los atributos del trabajador (sexo, características físicas) estipulados en el contrato. Sin embargo, pese a la inmersión digital, se concluyó que el avatar carece de personalidad jurídica propia. Es solo una herramienta o instrumento figurativo en el "mundo sintético"" (Martheyn y Martínez, 2023). Por tanto, la prestación sigue siendo esencialmente humana y personalísima: el sujeto de derechos y obligaciones es la persona física que controla la interfaz, no la representación gráfica.

El análisis evidencia que, si bien el elemento esencial de la prestación personal sigue vigente en la dogmática jurídica, la TD obliga a adecuar la redacción de las normas frente a la flexibilización de las coordenadas espacio-temporales. Esto impacta directamente en la *jornada laboral* (*tiempo*), cuyo esquema clásico de rigidez (ocho horas) se diluye ante la flexibilidad casi ilimitada que permiten las herramientas digitales y la IA. Esta hiperconectividad plantea riesgos psicosociales para el trabajador, en su condición de sujeto biológicamente vulnerable; asimismo, compromete la convivencia familiar. En consecuencia, la regulación debe evolucionar para proteger la salud y garantizar el derecho a la desconexión, evitando que la flexibilidad se torne un riesgo y genere precariedad laboral.

Otra evidencia es el *lugar* y *jurisdicción* (*espacio*), concerniente al trabajo con el sistema del metaverso que desafía el principio de territorialidad: mientras que en el esquema tradicional y el teletrabajo la sede física (del empleador o del trabajador) define la competencia, el metaverso opera en un ciberespacio intangible y transfronterizo.

Autores como Litterio (2023) y Raso (2022) advierten la dificultad de establecer una jurisdicción basada en un territorio físico inexistente. Desde luego, cabe interpretar que, al ser el avatar una mera herramienta, el criterio de conexión debe seguir siendo la realidad física; es decir, el lugar donde se encuentra efectivamente el metatrabajador. No obstante, dada la naturaleza global de las empresas tecnológicas y la diversidad de los sistemas nacionales judiciales y jurisdiccionales, pueden surgir conflictos que requerirán, cada vez más, la necesidad de normativas internacionales y tratados supranacionales para dilucidar la ley aplicable, en concordancia con los principios fundamentales del derecho internacional.

4.1. En relación con la subordinación y relaciones laborales

La segunda unidad de significación (u2): *La subordinación y las relaciones sociolaborales se verán impactadas en las condiciones laborales y el trato laboral.*

• Estudios de Derecho, N.º 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

El participante 1 señala la importancia de garantizar los derechos digitales en el empleo, coincidiendo con el 3, quien se refiere a las prerrogativas del trabajador. Por su parte, el participante 6 menciona que las llamadas fuera de horario laboral por parte del empleador podrían afectar el derecho a la desconexión digital y el descanso. Los participantes 5 y 7 expresan la necesidad de regulaciones especiales para evitar afectaciones legales. En ese sentido, el participante 9 destaca la privacidad de datos personales como uno de los derechos crítico, mientras que el participante 8 adopta por una postura pesimista al anticipar una alta vulneración de las garantías laborales.

La incorporación de la TD en la gestión empresarial optimiza las facultades directrices del empleador (*ius variandi*), permitiendo el uso de herramientas innovadoras para la contratación, organización y fiscalización del rendimiento en tiempo real. No obstante, tal como se rescata de los entrevistados, el ejercicio de este poder amparado en la tecnología, sin una regulación adecuada y moderna, conlleva el riesgo de que este sea arbitrario, al punto que podría vulnerar la esfera de los derechos personales y laborales del trabajador.

Un punto álgido es la automatización de decisiones extintivas, específicamente el denominado despido algorítmico. Una desvinculación basada exclusivamente en el procesamiento automatizado, sin validación humana, resulta incompatible con la dignidad del trabajador y *el principio de paridad o intervención humana*. Según este postulado, toda decisión automatizada que impacte negativamente en el sujeto debe ser revisada por una persona natural competente o sea su par humano.

Exigencia que se fundamenta en la máxima jurídica de Hermógenes: *Hominum causa omne ius constitutum est,* en el sentido de que "todo derecho ha sido constituido por causa de los hombres" (Alzamora, 1987, p. 128); de tal manera que todo derecho humano debe ser dilucidado y decidido solo por el hombre y no por el automatismo. Un ejemplo crítico es el despido por IA, como fue el caso de **Ibrahim Diallo** (Díaz, 2021). Esta situación se enmarca en los propósitos del derecho laboral en cuanto le corresponde la protección irrestricta del trabajador y la mitigación de los excesos de la libre empresa.

Respecto a las entrevistas realizadas a dos docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM sobre transformación digital, IA y dirección empresarial, se ha optado por sintetizar sus respuestas en función de los objetivos de la investigación (Tabla 3).

Tabla 3. Entrevista a dos docentes economistas de la UNMSM

Pregunta 1: ¿Considera que existían desafíos que enfrentaran las empresas peruanas al adoptar la transformación digital e inteligencia artificial en sus procesos de gestión humana?	
Profesor A	Adaptar los modelos de negociación a la TD que incluye la IA. Tener los perfiles adecuados del personal.
Profesor B	La reducción de la mano de obra. Menos plusvalía.
Interpretación: Impactará la mano de obra que se reducirá. La dirección empresarial apuntará siempre al mayor rendimiento con el uso de la IA y la TD.	
Pregunta 2: En referencia a los procesos de gestión humana ¿cree usted que la selección y reclutamiento mejoraría con la utilización con la TD y el uso de IA?	
Profesor A	Las mejoras serán evidentes, pero el contacto final lo deben tener los seres humanos,
Profesor B	La IA como componente de la TD no puede dejar de lado a las personas. La máquina o sistema puede fallar.
Interpretación: El ser humano será necesario en absoluto. La IA no es infalible.	
Pregunta 3: A manera de conclusión, ¿qué consejos daría a las empresas peruanas que están considerando adoptar TD y la IA en su gestión humana?	
Profesor A	Las empresas no pueden confiar sus procesos de gestión human a la IA
Profesor B	Decirle al empresario que mejore las condiciones de trabajo ¿Lo hace? No lo hace…
Interpretación: Asegura la necesidad de la persona humana (trabajador); en consecuencia, no serán desplazados totalmente. Las condiciones de los trabadores no mejorarán o se mantendrán iguales.	

Los resultados de estas entrevistas subrayan la necesidad de la TD en las empresas peruanas, una realidad que se extiende a países como Argentina y España. En un mundo globalizado y acelerado como el actual, la digitalización es indispensable para la competitividad y relevancia en el mercado (Valenzuela-Ramírez *et al*., 2024). Esto obliga a la dirección empresarial a reclutar perfiles de alto nivel que estén familiarizados con estas tecnologías o posean la disposición de aprender; la TD exige que el trabajador domine las herramientas digitales y la IA aplicadas a los procesos empresariales.

De tal manera que los empresarios, en su lógica económica, no dudarán en reducir el número de trabajadores debido a la desaparición de puestos de trabajo. De ahí que su objetivo será optar por trabajadores con perfiles más adaptables a las necesidades empresariales, en detrimento de otros que serán despedidos. Aunque, esto no es todo; también implica adaptarse a una nueva cultura empresarial y a una forma de trabajo (Valenzuela-Ramírez *et al.,* 2024) que responda igualmente a las necesidades de la sociedad.

• Estudios de Derecho, N.º 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

En relación con las preguntas revisadas de entrevistas a expertos españoles sobre transformación digital y el uso de la IA en la dirección empresarial, se seleccionaron las preguntas o párrafos pertinentes a los objetivos de la investigación (Tabla, 4).

Tabla 4. *Entrevistas de tres expertos españoles*

Experto 1: Iñaki Gonzales (experto en recursos humanos-desarrollo y formación)	
Pregunta	¿Cuáles son las necesidades relativas a la gestión de personas…? ¿Y sus posibles soluciones?
Respuesta	Básicamente aprender a desaprender, gestionar el cambio y ser valiente en la toma de decisiones. Planes de formación no solo de gestión de herramientas, sino también de habilidades. Generar una nueva cultura organizacional.
Experto 1: José Cantera (ingeniero y MBA socio especialista de Consultora Kearney)	
Pregunta	¿Cuál es freno de la transformación digital? ¿Qué tipo de talento se necesita?
Respuesta	El mayor desafío no está en la tecnología, sino en la persona. Las ortodoxias, las culturas, los hábitos y formas de trabajar tardan más en cambiar. Se requiere diversidad de perfiles, por desagracia, algunos son escasos.
Experto 1: Joaquín Nieto (vicepresidente de la Asociación Pro derechos humanos-exdirector de la OIT para España	
Pregunta	Pregunta: Estamos ya asistiendo a cambios significativos en el mundo del trabajo. ¿Qué nos espera?
Respuesta	El mundo del trabajo se está transformando. Las formas de… Y eso tiene repercusiones en la organización de trabajo. En la actualidad, la mitad de los trabajadores en el mundo no tiene protección social; en algunos continentes, el 60 % del trabajo es informal; los trabajadores no tienen contratos ni verbales ni escritos y su trabajo no está asociado a derecho alguno.

Se reafirma lo anterior, la dirección empresarial delinea y prioriza perfiles exigentes que denoten habilidades, hábitos y formas requeridas para el puesto de trabajo, resaltando la capacidad de adaptación a la nueva cultura organizacional. Esto obligará al empleador a ser más selectivo en la captación de personal o a justificar el despido de trabajadores bajo la consigna de ser "valiente en la toma de decisiones" (Day.io, s. f.).

Sin embargo, es importante recordar que las empresas interactúan permanentemente con la sociedad y que los trabajadores deben tener la oportunidad de formarse continuamente, dada la constante innovación tecnológica y evolución de los procesos productivos que implica una evaluación permanente del desempeño laboral, siendo dicha función inmanente a la gerencia de recursos humanos (García, 2023).

Ante dicha brecha digital del trabajador debido a la TD en las organizaciones, resulta imperativo que estas implementen planes de formación profesional conti-

nua. Esta exigencia se fundamenta en el *principio de transición justa pro operario y el deber de capacitación,* el cual postula que, ante la ausencia de una normativa específica o convenios colectivos, el empleador asume la responsabilidad de capacitar al trabajador para su adaptación a las nuevas tecnologías. Bajo este enfoque, la desvinculación laboral del trabajador solo sería procedente si, tras agotar las instancias de formación y readaptación, el trabajador no logra adecuarse al nuevo perfil del puesto. En tal caso, se consideraría un despido justificado y correspondería una indemnización equitativa.

No obstante, siguiendo a Joaquín Nieto, persiste la incertidumbre sobre el acatamiento efectivo de estos derechos en el escenario global por la dirección. La evidencia empírica demuestra que la búsqueda de eficiencia económica puede derivar en una elusión normativa y en la precarización de las condiciones laborales. Casos paradigmáticos como la explotación de migrantes en Qatar (Cordero, 2022) o las condiciones de "esclavitud moderna" en el caso Furukawa (BBC News Mundo, 2023), esclarecen los extremos de un ejercicio abusivo e ilegal del poder de dirección, alertando sobre los riesgos de una digitalización sin resguardos éticos y jurídicos.

Finalmente, se vuelve a hacer alusión a las ponencias de expertos de la Universidad de Buenos Aires presentadas en la jornada: "El derecho del trabajo frente a la transformación digital", llevada a cabo en noviembre de 2021. Es decir, se adiciona la perspectiva académica mediante la inclusión de ponencias de juristas especializados en derecho laboral (Tabla, 5).

Tabla 5. *Síntesis de las exposiciones de autores seleccionados*

Autor y exposición	Síntesis de su exposición
Juan Pablo Mugnolo: La gestión analítica de persona	La TD logra cambios en el interior de la empresa que se reflejan en el exterior. La dirección aplica la *gestión analítica de personas* mediante el procesamiento de granes volúmenes de datos para el manejo del desempeño del trabajador en forma continua y en tiempo real. Ese control apunta a los procesos o productos buscando la mayor productividad.
Carla Roggi: El tiempo de trabajo en la era digital, jornada flexible y trabajo discontinuo.	El tiempo de trabajo es una variable fundamental. Las TIC inmersas en la TD desdibujan las coordenadas del tiempo y lugar de trabajo. Se trabaja en cualquier momento y cualquier lugar. El beneficio aprovechando el poder de dirección no debe ser solo en favor del empleador, sino también del trabajador.
Adrián Goldin: Los trabajadores de plataforma y su regulación en Argentina	Se constatan distorsiones de la dependencia en los trabajadores autónomos. La dependencia se torna cada vez más elusiva junto a la informalidad creciente, el desempleo y las tendencias de tercerización que hacen más problemático el reconocimiento de los vínculos laborales.

• Estudios de Derecho, N.º 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

La TD busca aumentar la eficiencia de los procesos internos de la empresa para generar valor a los clientes. Este cambio implica un nuevo paradigma laboral y productivo que trasciende al entorno el exterior para sostener la competitividad y las nuevas necesidades del mercado, a tal punto que Ruiz (2022) sostiene que la TD no es una cuestión opcional, sino una exigencia ineludible.

Si bien el empleador ejerce su facultad directriz de implantar la TD al amparo de la libertad de empresa, esta facultad o poder no es absoluto. Debe internalizar que el trabajador es un sujeto de derechos y no una mera máquina o recurso automatizable. En este sentido, la recopilación y tratamiento de datos deben observar estrictamente el derecho a la intimidad y privacidad. Del mismo modo, frente a la lógica empresarial de la "hiperproductividad" (que impone la disponibilidad ubicua), se erige el derecho a la desconexión digital como salvaguarda de los derechos a la seguridad y salud en el trabajo. Por ello, la ausencia de reglas claras en estos ámbitos expone al trabajador a excesos del poder del empleador, confirmando la premisa de Raso (2022) sobre el desfase cronológico entre la innovación tecnológica y la regulación jurídica.

Por otro lado, la relación entre la TD y el modelo de trabajo en plataformas (uberización) se caracteriza por la facilidad de conexión, la flexibilidad, la automatización y eficiencia (Dinegro, 2022). A esto se añade la subordinación mediante sistemas automatizados, que en el modelo de las plataformas difumina los contornos de la subordinación jurídica tradicional. En consecuencia, se han generado intensos debates legales y jurisprudenciales en diversos países sobre la naturaleza (civil o laboral) del vínculo.

A la postre, tanto en la TD como en el trabajo mediado por plataformas y entornos digitales de alta automatización, la doctrina laboral contemporánea ha identificado el surgimiento de formas renovadas de control empresarial ejercidas por algoritmos. Estas son conocidas como "gestión o dirección del trabajo mediante sistemas algorítmicos" o "subordinación algorítmica. Así lo da a entender Aloisi (2016), que concuerda con el precedente jurisprudencial español contenido en la *Sentencia 805/2020 (caso Glovo)* emitida por el Tribunal Supremo de España, en la que se confirmó que la vigilancia digital, la geolocalización y la organización algorítmica de tareas constituyen manifestaciones claras del poder de dirección y control laboral, incluso sin presencia física del empleador.

5. Conclusiones

La TD ha generado diversas variaciones de forma, puesto que ha reconfigurado las coordenadas espaciales y comunicativas de la prestación personal. Es decir, se ha transitado de la presencialidad física del siglo XX al teletrabajo (remoto

y bidimensional) y, prospectivamente, al trabajo en el metaverso (inmersivo y tridimensional) del siglo XXI. Se concluye que, independientemente del entorno físico o digital, la ejecución de actividades laborales sigue siendo humana y sujeta al vínculo contractual, aunque el "lugar de trabajo" se haya desmaterializado o variado en su forma.

La incorporación de la TD ha introducido sistemas de IA y otras herramientas digitales que permiten al empleador ejercer la gestión algorítmica sobre procesos como la selección, contratación, supervisión y despido. A criterio de esta investigación, este fenómeno debilita el diálogo contractual y las relaciones sociolaborales, pues subyace menos presencia del empleador o de quien lo represente (despersonalización de la subordinación o variación de la forma de subordinar), quienes son subrogados en múltiples situaciones laborales por sistemas y herramientas digitales. Como consecuencia, la subordinación y las relaciones sociolaborales pierden calidez y calidad humana.

Si bien dichos sistemas y herramientas digitales son fundamentales para optimizar el trabajo, elementos como la inteligencia, la emoción, la motivación y el criterio humano resultan indispensables; ya que, dentro de los procesos productivos y tecnológicos, existen sesgos que requieren cognición y reflexión humana. En conclusión, no existe una máquina perfecta que esté a la par de la condición humana y la llamada inteligencia artificial es solo un eufemismo.

Antes esta realidad, si bien es importante la TD empresarial, esta debe armonizarse con la intervención normativa del Estado. Resulta imperativo adecuar la normativa a la nueva realidad laboral, puesto que la TD impulsa cambios estructurales; de lo contrario, con la ausencia de las regulaciones adecuadas y de la garantía de la decencia empresarial, la subordinación puede tornarse abusiva, vulnerando los derechos laborales y personales de los trabajadores.

Finalmente, cabe precisar que, si bien esta investigación tuvo un enfoque cualitativo con datos de carácter empírico, documental y normativo, su alcance se limita a tres países cuyo sistema legal obedece al *civil law.* No obstante, desde la óptica real, las tecnologías y la gestión empresarial asumen un cariz global que no depende de uno u otro sistema legal; en tal sentido, los resultados y hallazgos encontrados en esta investigación podrían ser un punto de partida para otros estudios más especializados o de mayor envergadura.

Referencias bibliográficas

Aloisi, A. (2016). Commoditized workers: Case study research on labor law issues arising from a set of "on-demand/gig economy" platforms. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, *37*(3), 653-690. https://cllpj.law.illinois.edu/archive/vol_37/

• Estudios de Derecho, N.º 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

Álvarez L., Rodríguez B. y Loiseau V. (2022). *Elementos configuradores de la relación laboral en el derecho comparado. Chile, Argentina, México, Perú, España y Francia*. Biblioteca General de Chile. https://tinyurl.com/32uz2awj

Alzamora, M. (1987). *Introducción al derecho*. Editorial y Distribuidora de Libros S. A.

Arévalo-Vela, J. (2021). El contrato de trabajo en la legislación peruana vigente. *Revista de Derecho Procesal del Trabajo*, *3*(3), 13-55. https://doi.org/10.47308/rdpt.v3i3.2

Argentina, Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala/Juzgado II. (26 de junio de 2020). https://tinyurl.com/2r5dj6hu

Argentina, Honorable Congreso de la Nación Argentina. (13 de mayo de 1976). Ley 20.744 Régimen del contrato de trabajo. *Boletín Oficial de la República Argentina* n.º 23.413. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion

Argentina, Honorable Congreso de la Nación Argentina. (14 de agosto de 2020). Ley 27555 Régimen legal del contrato de Teletrabajo. *Boletín Oficial de la República Argentina* n.º 34.450. https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814

BBC News Mundo. (7 de mayo de 2021). *Furukawa, el caso de esclavitud moderna por el que una empresa japonesa y el gobierno de Ecuador fueron obligados a pedir disculpas.* https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57003652

Campos-Dávila, J. E., Choque-Yarasca, C. L., Olmos-Saldívar, D. y Uribe-Hernández, Y. C. (2024). Estrategias de transformación digital en Empresas Tradicionales. *Revista Venezolana de Gerencia*, *29*(105), 289-302. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.19

Cantera, J. (10 de febrero de 2022). *Entrevista: José Cantera (Kearney) la voz más estratégica de la transformación digital.* Digitales [Publicación de blog]. https://tinyurl.com/vj2jsjde

Cordero, A. (2022, 11 de diciembre). *Qatar 2022, un mundial manchado por el abuso a trabajadores migrantes*. France 24. https://tinyurl.com/5n7by4f5

Day.io. (s. f.). *Entrevista a Iñaki González: Los retos de la gestión de personas y la transformación digital* [Publicación de blog]. https://tinyurl.com/mwpyhh95

Díaz, J. (30 de marzo de 2021). Alarma ante la inteligencia artificial que decide tu despido. *El Confidencial*. https://tinyurl.com/3tbfhfnm

Dinegro, A. (2022). *El desafío de regular las plataformas en Perú.* Fundación Friedrich Ebert-Perú https://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/19572.pdf

España, Jefatura de Estado. (9 de julio de 2021). Ley 10/2021 de trabajo a distancia. *Boletín Oficial del Estado* n.º 164 de 10 julio de 2021. https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472

España, Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (23 de octubre de 2015). Real Decreto Legislativo 2/2015. Por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del

Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado* n.º 255 de 24 de octubre de 2015. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430

España, Tribunal Supremo. (26 de febrero de 1986). Sentencia 263 [Ponente: Juan Antonio del Riego Fernández]. https://vlex.es/vid/76889901

España, Tribunal Supremo. (25 de septiembre de 2020). Sentencia 805/2020 [Ponente: Juan Molins García-Atance]. https://www.laboral-social.com/sites/laboral-social.com/files/NSJ061667.pdf

Espina-Romero, L. C., Meza- Pérez, H., Arana-Courrejolles, C. y Arias- Montoya, F. (2024). Rol del Liderazgo Digital en la era de la información. *Revista Venezolana De Gerencia*, *29*(105), 366-387. https://doi. org/10.52080/rvgluz.29.105.23

Espinoza, J. (2008). *Derecho de las personas* (5.ª ed.). Editorial Rohdas.

Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. (2 de diciembre de 2021). *El Derecho del Trabajo frente a la transformación digital* [Publicación de blog]. Derecho al Día. https://www.derecho.uba.ar/derechoaldia/tapa/el-derecho-del-trabajo-frente-a-la-transformacin-digital/+8520

García, J. (2023). Inteligencia Artificial y Relaciones Laborales: entre la sindicación creciente de los algoritmos y el desmentido en su neutralidad aparente. *Temas Laborales* (6) pp. 75-126 https://Dialnet-InteligenciaArtificialYRelacionesLaborales-9048575%20(2).pdf

Litterio, L. H. (2023). Una aproximación al metaverso a las "metaorganizaciones" y a los metatrabajadores. *Revista del Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, *1*(1), 13-150. http://revistas.derecho.uba.ar/index.php/revista-dtss/article/view/2822

Martheyn, L. y Martínez, F. (2023). *Incidencia y tendencia del Metaverso en el derecho Laboral en Colombia* [Trabajo de grado de pregrado, Universidad Libre Seccional Cúcuta]. https://tinyurl.com/bdzzbmen

Mugnolo, J. P. (2021, 18-19 de noviembre). *Palabras de presentación* [Presentación]. Jornada: El Derecho del Trabajo frente a la transformación digital, Buenos Aires, Argentina. https://tinyurl.com/ec8bj92j

Neves, J. (2009). *Introducción al derecho de trabajo* (2.ª ed.). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Naciones Unidas 75 aniversario: Más allá de 2020. Forjando nuestro futuro juntos*. https://www.un.org/es/un75/impact-digital-technologies

Perú, Congreso de la República. (11 de septiembre de 2022). Ley 31572 del teletrabajo. *Diario Oficial El Peruano* Normas Legales p. 4.

Perú, Presidente de la República. (21 de marzo de 1997). Decreto Supremo Nº 003-97-TR. Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

• Estudios de Derecho, N.º 181 ene-jun 2026, ISSN-L 0120-1867 •
• Doi: 10.17533/udea.esde.v83n181a06 •

Perú, Tribunal Constitucional. (28 de enero de 2003). Sentencia del expediente n.º 1944-2002-AA/TC [Magsitrados: Alva Orlandini, Bardelli Lartirigoyen y Gonzales Ojeda]. https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2003/01944-2002-AA.html

Perú, Tribunal Constitucional. (16 de junio de 2009). Sentencia del expediente n.º 04840-2007-PA/TC [Magistrados: Mesía Ramírez, Vergara Gotelli y Álvarez Miranda]. https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2009/04840-2007-AA.pdf

Raso, J. (2022). Metaverso y el derecho de trabajo. *Revista Iberoamericana de derecho informático,* (12), 127-150 https://revistas.fcu.edu.uy/index.php/informatica-yderecho/issue/view/168/4

Rendón, J. (1986). *Manual de Derecho del trabajo Individual*. Ediciones Tarpuy.

Roa, L. (2015). *El contrato de trabajo* [Material de cátedra]. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. https://derecho1.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/119/2015/04/Contrato-de-Trabajo.pdf

Roggi, C. (2021, 18–19 de noviembre). *El tiempo de trabajo en la era digital: Jornada flexible y trabajo discontinuo* [Ponencia]. Jornada: El Derecho del Trabajo frente a la transformación digital, Buenos Aires, Argentina. https://www.derecho.uba.ar/derechoaldia/edicion/382

Ruiz, D. (19 de diciembre de 2022). *¿Por qué tu empresa debe transformarse digitalmente?* GrowX Agency. https://www.growxco.com/agency/temas/transformacion-digital-que-es-importancia-factores-retos

Sepúlveda, M. (2022). Derecho del trabajo, inteligencia artificial y robótica. F. H. Llano Alonso (Dir.), J. Garrido Martín, & R. D. Valdivia Giménez (Coords.), *Inteligencia artificial y Filosofía del derecho* (pp. 359–380). Laborum.

Valenzuela-Ramírez, S., Contreras-Basurto, A. y Rivera-Landeros E. (2024). Transformación digital en la sociedad. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, *11*(21), 105-108. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/issue/archive

Villanueva P. (2024). Transformación digital: Evolución del concepto. *Revista Logos, 5 (1), 1-28* https://dspace.ulead.ac.cr/server/api/core/bitstreams/ac41aec8-3604-41a0-8043-6e95ac9f10f1/content

Zafra, J. M. (20 de diciembre de 2022). *Joaquín Nieto: "Las transformaciones incrementarán el empleo y mejorarán las condiciones de trabajo"*. Telos. https://tinyurl.com/cbwje65j