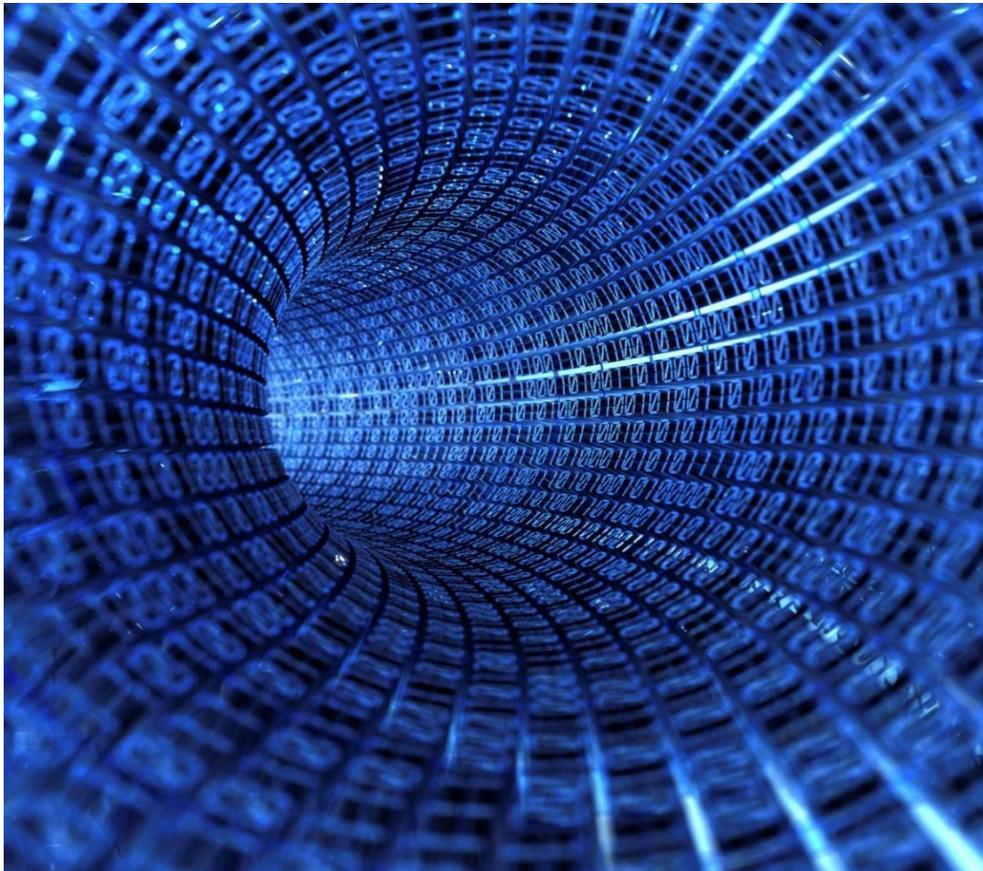




Proyecto Technos (2016-2021)

La incidencia disruptiva de las Nuevas Tecnologías en el mercado de trabajo y en la gestión de RRHH y la necesaria adaptación del marco regulatorio laboral

INFORMACIÓN GENERAL





I. SOBRE EL PROYECTO TECHNOS I

Desde septiembre de 2016 y hasta junio de 2019, desde el Instituto Cuatrecasas trabajamos en el PROYECTO TECHNOS I, cuya principal misión fue la de identificar los cambios que la Nuevas Tecnologías están produciendo y van a producir sobre las estructuras organizacionales de las empresas desde la perspectiva del trabajo.

El Proyecto Technos I ha ido desarrollando las siguientes líneas de trabajo:

- Identificación de las tecnologías que van a influir directamente en los modelos de negocio en las organizaciones
- Identificación de cuáles pueden ser las consecuencias esenciales de dichas tecnologías en la estructura corporativa, bien desde un punto de vista societario o bien desde un punto de vista de diseño del modelo de relación con los empleados o externos.
- Identificación de cuáles pueden ser las consecuencias esenciales de dichas tecnologías en el mercado de trabajo, especialmente en el empleo y en las cualificaciones requeridas, así como las consecuencias esenciales en la gestión de RRHH.
- Identificación de las repercusiones en y del marco regulatorio en el que se aplicarán estas nuevas tecnologías.

Y es en este contexto en el que hay que enmarcar los seis primeros Informes de la **COLECCIÓN PROYECTO TECHNOS**, publicados en el marco de la primera fase de este proyecto, y presentados antes distintas organizaciones y organismos, tanto públicos como privados, y ante numerosas empresas:



- Sexto Informe: REFLEXIONES GENERALES SOBRE EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EN EL MARCO REGULATORIO DE LAS RELACIONES LABORALES (julio 2019)
- Quinto Informe: ECONOMÍA DE PLATAFORMAS, BLOCKCHAIN Y SU IMPACTO EN LOS RECURSOS HUMANOS Y EN EL MARCO REGULATORIO DE LAS RELACIONES LABORALES (enero 2019).
- Cuarto Informe: INTELIGENCIA ARTIFICIAL: IMPACTO EN LOS RECURSOS HUMANOS Y EN EL MARCO REGULATORIO DE LAS RELACIONES LABORALES (julio 2018).
- Tercer Informe: ROBÓTICA: IMPACTO EN LOS RECURSOS HUMANOS Y EN EL MARCO REGULATORIO DE LAS RELACIONES LABORALES (diciembre 2017).
- Segundo Informe: INTERNET OF THINGS: IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, EN LOS RECURSOS HUMANOS, EN EL MERCADO DE TRABAJO Y EN EL MARCO REGULATORIO DE LAS RELACIONES LABORALES (julio 2017).
- Primer Informe: REDES SOCIALES: EL IMPACTO DE LA EMPRESA HIPERCONECTADA Y DE LAS REDES SOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EN LAS RELACIONES LABORALES (diciembre 2016).



II. ASPECTOS ESENCIALES IDENTIFICADOS EN EL PROYECTO TECHNOS I

Desde el inicio del Proyecto Technos en 2016 fuimos muy conscientes que cuando finalizáramos los tres años de análisis profundo del impacto individual de las tecnologías tan disruptivas como las estudiadas en el Proyecto (redes sociales, Internet de las Cosas, Robótica, Inteligencia Artificial, Economía de Plataformas y Blockchain), nos íbamos a encontrar en una posición de privilegio para poder llevar a cabo un proceso de reflexión general de lo que repetidamente venimos denominando como el impacto de la confluencia o convergencia de las nuevas tecnologías en modelos de negocio de las organizaciones. Hemos venido partiendo de una máxima y es que cuando los modelos de negocio cambian – en este caso motivados por la disrupción tecnológica - las organizaciones cambian. **Ese proceso de cambio organizativo tiene múltiples efectos para el mercado de trabajo, para la gestión de los recursos humanos y para el marco jurídico laboral que actúa como ecosistema de ese cambio requerido**

A modo de resumen ejecutivo, indicamos a continuación aspectos esenciales identificados en el último **Informe General** pero sobre la **interacción del ámbito de la gestión de recursos humanos, por un lado, y del marco jurídico laboral, por otro, en ese contexto de innovación tecnológica**. Son los siguientes:

1. **Interacción recursos humanos-marco laboral:** Todos nuestros Informes han considerado fundamentalmente dos perspectivas en la relevancia de las tecnologías disruptivas, la de recursos humanos y la jurídico laboral, con inclusión de las implicaciones esenciales que ambas tenían para la organización el trabajo. Y en todos esos Informes hemos considerado conveniente armonizar lo más posible esas dos perspectivas asumiendo la indudable interacción que existe entre las mismas. No obstante esta preconcepción de interrelación inicial, lo cierto es que viendo tales Informes en su conjunto, podemos afirmar que esa interacción es incluso más estrecha de lo que podríamos asumir en un principio, y que con el desarrollo progresivo en la implantación organizacional



de las nuevas tecnologías va a ser incluso mayor. No es posible, ni conveniente, que desde la perspectiva estratégica de la empresa se haga una separación entre esos componentes, incluso reconociendo su autonomía técnica y operativa, dado que **esas tecnologías hacen la gestión de los recursos humanos más dependientes de los cambios convenientes en el marco jurídico laboral y viceversa.**

2. **Desfase temporal entre recursos humanos-marco laboral:** Sin embargo, no se nos puede ocultar, y ello aparece también en nuestros análisis de cada tecnología, que **entre las innovaciones en la gestión de los recursos humanos causadas por la tecnologías disruptivas – innovaciones de gestión que no suelen dilatarse en el tiempo - y las modificaciones que se requerirían por aquéllas en la regulación laboral suele existir una dilación temporal apreciable, lo que podríamos denominar como una “brecha” o “gap” regulatoria.** En efecto, en el contexto de la innovación tecnológica y sus consecuencias organizacionales, ese marco legal suele tener un desfase temporal que se puede alegar que siempre ha existido , pero que ahora, con la aceleración en el cambio que imponen las innovaciones tecnológicas, se hace cada vez más extenso y cada vez más preciso de limitar. La normativa laboral no sólo tiene como misión la de establecer equilibrios entre la protección de derechos de los trabajadores y la tutela de facultades empresariales, sino hacer posible un mejor empleo y una mayor competitividad de la empresa, y todo ello mediante un adecuado marco legal del factor humano. **No sólo no deben separarse los aspectos de gestión y regulatorio, sino que ha de evitarse que ambos desarrollen dinámicas diferenciadas o incluso contrapuestas a impulso de las tecnologías disruptivas.** Ello sería letal para la misma eficiencia de la innovación tecnológica en cuanto factor de competitividad.
3. **Desfase internacional versus local:** Ese posible desfase se aprecia no sólo a nivel de la regulación nacional, sino que se acentúa si se adopta una visión global de las consecuencias y posibilidades de las tecnologías en la prestación transnacional de trabajo. Hay que partir de la base de que tecnologías como la



robótica , IoT o IA, son “universales”, en tanto que tienen una base científica común, que trasciende diferencias nacionales. Ello probablemente no puede predicarse de la gestión de los recursos humanos, que aunque tiende cada vez más a homogeneizar prácticas internacionales en el seno de las empresas, precisamente de la mano de esas innovaciones tecnológicas, sin embargo aún tienen importantes componentes locales. **Pero es el marco jurídico laboral el que, en comparación con tecnología y management de recursos humanos, se caracteriza por un trascendental componente local**, lo cual es predicable incluso de ámbitos legales de países en teoría más homogéneos como los que puede ofrecer la UE. Desde esta perspectiva, es claro que se necesita una mayor internacionalización de la normativa laboral, lo cual se hace incluso más evidente si tenemos en cuenta la generalización del denominado fenómeno de la “telemigración” o “trabajo en remoto”, esto es, el uso creciente de medios tecnológicos para la prestación de servicios de un país a otro sin necesidad de movilidad geográfica. Aunque con antecedentes de las últimas décadas en el teletrabajo internacional, **el crecimiento masivo de trabajadores, en número mayor de casos con oficios intelectuales altamente cualificados, prestando servicios para empresas de otros países, en competencia directa incluso con el mercado laboral nacional, pone de manifiesto la necesidad de desarrollar normas internacionales adecuadas, en tanto que las regulaciones nacionales no parecen que tengan la posibilidad de establecer un marco adecuado para aquel tipo de prestaciones**. No obstante, no se puede excluir respuestas legales nacionales respecto a empresas residentes en un país que condicionen sus prácticas internacionales, como lo demuestra aquellos países que han establecido obligaciones a tales grupos empresas respecto a las prácticas laborales de toda su cadena transnacional de producción y/o servicios (Francia, por ejemplo).

4. **Efectos positivos de la “brecha temporal”:** No obstante, el carácter negativo de esa “brecha” regulatoria que hemos señalado también debe relativizarse, al menos en un cierto grado. En efecto, también debemos considerar que tal desfase temporal puede tener un componente positivo, en tanto que puede



contribuir a graduar o amortiguar los efectos de los cambios tecnológicos en la personas, en sus empleos y condiciones de trabajo y, especialmente, en sus derechos fundamentales. En este sentido, en el contexto de la adopción de nuevas tecnologías en el negocio y por lo tanto en la organización, la empresa debería entender el papel del marco jurídico laboral de una manera pro activa, más como facilitadora de un cambio efectivo y real que obstaculizadora de las necesidades del negocio, y por lo tanto como equilibradora de las diferentes velocidades entre el desarrollo del negocio y de la gestión de las personas. **El marco jurídico laboral, en un momento de transformación tecnológica de la sociedad y de los negocios tan universal y global como el que vivimos, con una necesidad de aceleración en la gestión del cambio como nunca hemos experimentado, tiene que tener la vocación de actuar como un “dosificador” e incluso como un cierto “limitador de velocidad” de ese cambio.** Por supuesto, no debería ser su papel el de barrera para la innovación de nuevas formas de negocio y de nuevos tipos de trabajo, pero sí una herramienta necesaria para garantizar un cambio efectivo, así como para contribuir, desde su contexto, a una adopción socialmente responsable para las personas, todo ello en consideración de esa magnitud de alteraciones acarreadas por la transformación tecnológica. En todos los Informes de Technos, hemos destacado lo esencial que es llevar a cabo la transformación digital necesaria sin dejar atrás a ninguno de los elementos claves del cambio, esto es, las tecnologías, las personas y las instituciones laborales que las ordenan van a tener siempre velocidades de desarrollo diferentes por sus propias características intrínsecas, pero ello no obstan para que haya una mínima coordinación a medio plazo para que el alineamiento de la transformación digital del negocio y de las personas sea real, responsable y efectiva.

5. **Valores comunes a los recursos humanos y al marco laboral:** La interacción entre gestión de recursos humanos y regulación desarrollada a nivel de empresa en el contexto de la innovación tecnológica puede verse también en los valores que han de fundamentar ambos ámbitos. En efecto, **los códigos empresariales éticos o de responsabilidad social recogen valores y principios que se van a**



ver sometidos a un proceso de consolidación o revisión debido al impacto que sobre los mismos tendrán las tecnologías disruptivas, principios y valores que deben informar y ser fundamento común tanto de la gestión que del factor humano haga la empresa como del marco legal ad hoc que desarrolle la misma por negociación colectiva o por políticas empresariales unilaterales o por prácticas contractuales. Valores ligados a la diversidad, a la conciliación de la vida laboral y privada, a la formación o a la integridad física y moral no pueden conocer una diferenciación aplicativa en el ámbito de la gestión de la plantilla y en su regulación legal, debiendo procederse a una continua interacción armonizadora.

6. **Impacto de la tecnología en la diversidad:** Como en otros supuestos que hemos señalado en nuestros Informes – prevención de riesgos laborales, por ejemplo-, las tecnologías disruptivas tienen un impacto ambivalente en la diversidad, y ello tanto desde el punto de vista de los recursos humanos como del marco regulatorio. Por un lado, es claro que **algunas de esas tecnologías pueden tener efectos negativos en esa diversidad, tendiendo, si no se corrigen, a una reproducción de modelos y configuraciones en las plantillas, como puede ser en la programación algorítmica de la IA o en la selección de la formación para el uso preferente en tales tecnologías,** lo cual evidentemente puede dar lugar a discriminaciones legalmente censurables. Pero, por otro lado, **esas mismas tecnologías, como es el caso de los exoesqueletos, IoT o la propia IA, pueden coadyuvar a una mayor igualdad y diversidad en el lugar de trabajo,** al marginar características que, como la fuerza física, están por naturaleza diferenciadas en razón de factores personales tales como edad, género o discapacidad física. Por tanto, se trata de neutralizar al máximo los factores que pueden coadyuvar a discriminaciones, al mismo tiempo que aprovechando aquéllos en favor de una diversidad más efectiva.



7. **Impacto de las tecnologías en lo individual y en lo colectivo:** Otro punto en común que podemos señalar entre gestión de recursos humanos y marco jurídico laboral conectado con la innovación tecnológica es la **mayor tensión originada entre el plano individual y el plano colectivo**, entre el trabajador en cuanto tal y la plantilla en la que se incluye, especialmente respecto a la cuestión de la representación colectiva de intereses. En efecto, y por un lado, las nuevas tecnologías en el puesto de trabajo ponen de manifiesto las grandes posibilidades de desarrollo individual, de la identificación de aquellos proyectos, cualidades y contribuciones que pueda hacer el trabajador en cuanto tal, y que lleva a una mayor relevancia jurídica de lo pactado en su contrato de trabajo o de lo decidido por la empresa de forma individual respecto al mismo. Aquellas tecnologías facilitan tanto una personalización como una mayor relevancia organizacional y legal de la relación directa trabajador-empresa. Pero, por otro lado, lo cierto es que esas mismas tecnologías – las redes sociales corporativas o sindicales pueden ser su máxima expresión – al mismo tiempo facilitan la identificación de intereses comunes, de consolidación de colectivos de trabajadores agrupados en torno a objetivos comunes y de vías nuevas para la defensa ante la empresa de lo que se considera como un bien común. De nuevo, **la práctica de los recursos humanos y la regulación laboral ha de encontrar nuevos equilibrios entre uno y otro plano, dado que los tradicionales, los desarrollados a lo largo sobre todo de la última mitad del siglo XX entre persona y colectivo, se están viendo seriamente cuestionados.**

En definitiva, el Proyecto TECHNOS I ha pretendido contribuir al mejor entendimiento de lo que se viene denominando Cuarta Revolución industrial, favoreciendo la modernización de la gestión de los RRHH y la adaptabilidad del Marco Regulator para paliar los impactos negativos y maximizar los positivos que se deriven del nuevo modelo.



III. EL PROYECTO TECHNOS II

A lo largo de desarrollo de los citados Informes del Proyecto Technos I, han sido muchas la reflexiones, las conclusiones y las recomendaciones que hemos podido identificar. Asimismo, han sido muchos los conocimientos acumulados y adquiridos por el intenso trabajo del Equipo Base durante este periodo en materias de gestión de personas y de la regulación del marco jurídico laboral, muchas veces no previamente exploradas, y esenciales en el ecosistema empresarial tecnológico que estamos viviendo.

Estamos seguros de que ahora mejor que nunca, estamos en disposición de dar pasos encaminados a profundizar en el análisis que hemos venido realizando, y llevar las conclusiones y recomendaciones de los Informes del Proyecto Technos I, hacia una aproximación más específica.

Para ello, iniciamos en julio de 2019 y hasta julio de 2021 una segunda fase del Proyecto Technos - *Proyecto Technos II* -, que va a tener como misión fundamental la elaboración de pautas a seguir, aspectos claves a tener en cuenta, recomendaciones específicas de implantación e identificación de mejores prácticas en aspectos muy concretos y operativos para la empresa digitalizada o en proceso de digitalización.

Technos II nace, por lo tanto, con la vocación de servir de inspiración y también, y sobre todo, de guía práctica y concreta a las empresas que quieren llevar a cabo una transformación real apoyada en las estrategias de RRHH más innovadoras pero, a su vez, integradas en el conjunto del marco regulatorio en el que van a ser implantadas.

Con el objetivo de garantizar concreción en el enfoque a seguir, hemos definido 20 temas (a los que se pueden añadir otros que se vaya viendo de interés en el Proyecto) que están siendo objeto de desarrollo desde septiembre de 2019 hasta julio de 2021. Cada tema lo desarrolla un equipo liderado por el Instituto Cuatrecasas y compuesto por directivos de las diferentes empresas participantes en cada uno de los temas a tratar (*Grupo de Trabajo*).

La concreción final de los temas, calendario, coordinación del *Grupo de Trabajo* y feedback al resultado del trabajo se lleva a cabo por el la Dirección de los Sponsors Oficiales de Technos II (*Mastergroup*) junto al Instituto Cuatrecasas.



El grupo de Sponsors Oficiales de Technos II está compuesto por las siguientes empresas: [Acciona](#), [ADECCO](#), [ArcelorMittal](#), [Cepsa](#), [Endesa](#), [Inditex](#), [Informática El Corte Inglés](#), [Mapfre](#), [Mercadona](#), [Nestlé](#), [Sacyr](#), [Grupo Santander](#), [SEAT](#) y [Telefónica](#). Además, en el desarrollo de los Informes Ejecutivos contamos con [IBM](#) y [Tecnalia](#) como asesores tecnológicos, y con [ESADE Law School](#) como asesor académico.

Las dos primeras series de “DOCUMENTOS SOBRE EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y DE LAS RELACIONES LABORALES” han sido publicados y presentados en Julio (1-6) y Diciembre (5-9) del 2020.

En estos 9 documentos se analizan las siguientes temáticas:

- 1) Códigos telemáticos
- 2) Registro horario y derecho a la desconexión
- 3) Analítica de personas
- 4) Retención del talento
- 5) *Compliance y whistleblowing*
- 6) Organizaciones ágiles
- 7) Negociación colectiva y nuevas tecnologías
- 8) Protección de datos y relación laboral
- 9) Aprendizaje continuo

Para el desarrollo de los Informes hemos contado con el equipo del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH:

- ❖ Salvador del Rey
- ❖ Guillermo Tena
- ❖ Rubén Agote
- ❖ Pedro Llorente
- ❖ David Montoro
- ❖ Sandra Peris



y con la contribución de Jon Bilbao, Secretario General del Instituto Cuatrecasas de 2014 a 2019, y Sergi Gálvez (ESADE).

En cada Documento se ha contado asimismo para su elaboración, con las empresas patrocinadoras del proyecto y con directivos/as de estas que aparecen detallados en su Informe correspondiente.

Una última reflexión es obligada respecto a los documentos elaborados en el contexto del Proyecto Technos II. La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 nos ha llevado a una coyuntura sin precedentes en la historia reciente y que sin duda representa para nuestras empresas un gran reto a nivel humano, tecnológico y organizativo. El impacto que la pandemia ha tenido en nuestra economía y en nuestro mercado de trabajo nos urge a tomar medidas que puedan garantizar tanto la viabilidad del máximo de empresas como del empleo como motor para la recuperación económica. Las reformas del marco institucional de las relaciones laborales van a ser un factor clave para una mejor adaptación a un entorno empresarial en el contexto de la crisis sanitaria.

Y es en este contexto en el que sin duda las tecnologías disruptivas están teniendo y tendrán un protagonismo innegable en las estructuras organizacionales de las empresas, que han visto cómo sus procesos de digitalización se han visto enormemente acelerados a causa de la situación que la pandemia ha provocado en los modelos de negocio considerados hasta ahora como tradicionales.

Aquel protagonismo y esa aceleración respecto a las nuevas tecnologías sin duda tienen relevancia tanto en los Documentos presentados en diciembre de 2020, con referencias a esa crisis sanitaria, como, sobre todo, en los que el Instituto Cuatrecasas está elaborando en estos momentos dentro del Proyecto Technos II dedicados al trabajo a distancia, la economía de plataformas, la responsabilidad social empresarial y la prevención de riesgos laborales y que presentaremos en otra obra conjunta en los primeros meses de 2021.