



VIENE DE PÁGINA 25

petitividad empresarial. Carlos de la Torre, *of counsel* de Baker McKenzie, y Juan Suanzes, CEO de Ars Outplacement, son los vicepresidentes de esta asociación que ha preguntado a 45 personas que trabajan en relaciones laborales y de recursos humanos de empresas multinacionales cuál es el futuro del trabajo y la relación entre empleado y empleador.

**DÓNDE ESTAMOS**

A fecha de 1 de junio de 2017 había en España 3.195.369 autónomos, 1.222.341 societarios y 1.973.028 personas físicas. Existen además 850.000 trabajadores por cuenta ajena contratados por autónomos. De la Torre explica que «en los últimos años, la relación de trabajo clásica (por cuenta ajena y a tiempo completo e indefinida) ha estado sometida a una gran presión. Los cambios en los tipos de trabajos han destruido el paradigma tradicional de un empleo en la misma empresa para toda la vida y han traído un gran dinamismo contractual. Las normas no han avanzado tan rápido y no se han adaptado». Además apunta algo decisivo que obliga a un replanteamiento: «Las relaciones de trabajo atípicas son ya la regla general y agrupan cuatro opciones: trabajo temporal, por agencia (ETT), a tiempo parcial; y trabajos transitorios o casuales. Algunos autores han denominado esta migración de empleos, de fijos a atípicos, como el nacimiento de un nuevo segmento de trabajadores: el precariado».

Entre los modelos de gestión de relaciones laborales imprescindibles para la gestión de plantillas propias locales en los países de destino y/o plantillas externas que proponen los entrevistados por ADiRelab para realizar este informe, ganan por goleada los programas de *compliance* laboral como la mejor receta para adaptarse a este nuevo panorama. Apuesta por ello el 80% de los entrevistados, les siguen los códigos de conducta, acuerdos marco internacionales, políticas de no discriminación e igualdad de oportunidades y programas de *outsourcing*. Suanzes recuerda que estamos ante una mercantilización de las relaciones laborales, «que obliga a la convivencia de distintos modelos en los que la tónica común es que los profesionales trabajan por objetivos y por proyectos. Los profesionales aspiran a tener una tarea que cumplir, compaginar actividades en distintas organizaciones que



La confluencia de distintos profesionales en una empresa obliga a un replanteamiento del marco regulador. DREAMSTIME

les permita aumentar su empleabilidad. Debemos entender que somos responsables de la gestión y proyección de nuestra carrera profesional. Antes, uno entraba en una empresa y 'se dejaba llevar'. Añade De la Torre que «ahora hay una creciente zona gris entre el trabajo dependiente y el independiente que hace difícil determinar si hay o no relación de trabajo, porque en muchas ocasiones los derechos y obligaciones de las dos partes no están claros. En caso de duda, los trabajadores siempre reclamarán el estatus de laboralidad lo que abre para las empresas grandes riesgos en reclamaciones salariales y en liquidaciones de Seguridad Social en periodos no prescritos».

**LOS RETOS**

Aunque la reducción de los costes laborales y el redimensionamiento de las plantillas es uno de los retos para 67,05% de los responsables de relaciones laborales, la modernización en la interlocución sindical, con un

**EL PROFESIONAL****ES RESPONSABLE****DE SU CARRERA****Y NO PUEDE****'DEJARSE LLEVAR'****POR SU TRABAJO****EN UNA EMPRESA**

65,23%, ocupa el segundo lugar en su lista de prioridades, seguido de la digitalización y la diversidad generacional. Suanzes destaca también cómo la economía colaborativa y las nuevas formas de trabajo ocupan el séptimo lugar en este ranking, «por encima de la seguridad jurídica».

Y, entre las materias que precisan un marco regulatorio, el registro de la jornada (77,8%) y la cesión ilegal, *outsourcing* y plataformas colaborativas (75,6%) son las principales preocupaciones que, aunque reguladas, precisan una reforma urgente o un cambio, según los profesionales de relaciones laborales y recursos humanos de las organizaciones. También creen que es importante dotar de mayor importancia a la negociación colectiva.

Otro de los desafíos que apuntan está relacionado con el reclutamiento. La adaptación al cambio y las competencias digitales se imponen en el perfil profesional más demandado en el ya cercano 2020.

recursos humanos tiene que transformarse. El concepto de flexibilidad del tiempo es diferente y es necesaria una cooperación entre el legislador, el sector privado y los sindicatos». Guillermo Tena, director del Instituto de Estrategia Legal de RRHH de Cuatrecasas, señala que «la prioridad del área de gestión de personas pasa por exponer a su gente a las nuevas tendencias y generar una perspectiva nueva que permita gestionar la diversidad, simplificar los procesos y transformar la mentalidad de formación». Exdirector de recursos humanos en varias organizaciones, Tena asegura que el nuevo modelo contractual es «una mezcla de todos, pero que básicamente responde al 'workforce on demand', qué necesito yo como empleador y tú como empleado».

**LAS 10 TENDENCIAS DEL FUTURO DEL TRABAJO**

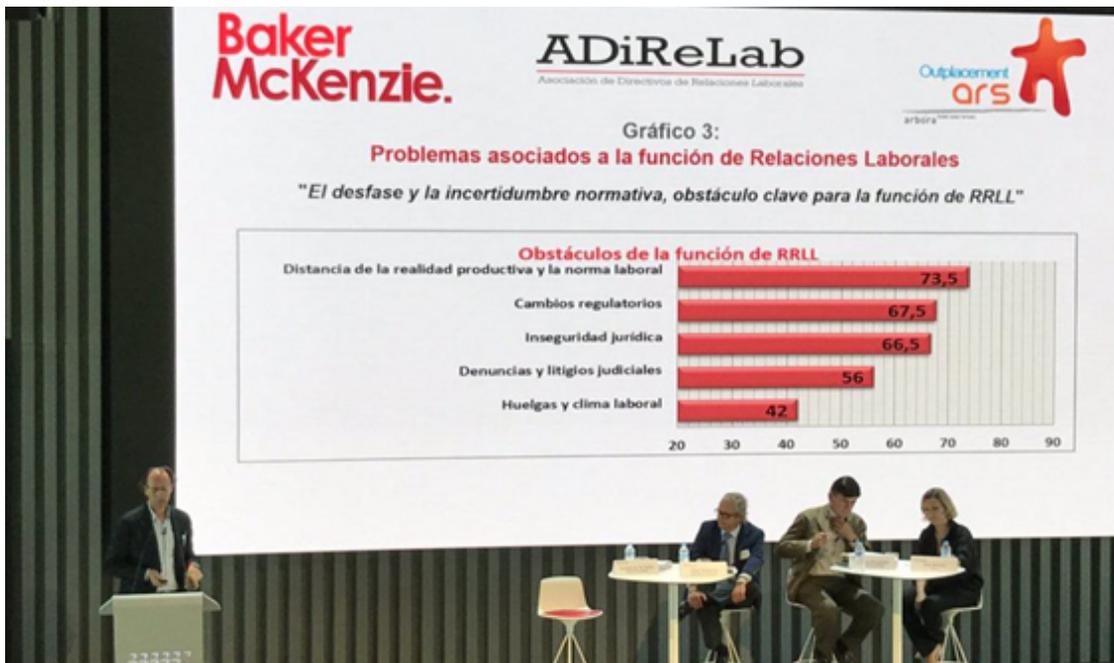
Eso de que los tiempos cambian es una evidencia que salta a la vista... y en el mundo laboral la transformación es más que evidente. Estas diez tendencias demuestran que ya nada volverá a ser igual:

- 1. Población.** En 2050, 9.000 millones de personas habitarán la Tierra, trabajarán más allá de los 70 años y en las empresas convivirán cinco generaciones.
- 2. Oferta/demanda.** Se crearán 900.000 millones de nuevos empleos relacionados con las Tic y la digitalización cambiará los modelos de negocio.
- 3. Robótica.** Los drones destruirán millones de empleos y generarán otros.
- 4. Renta per capita.** Aumentará en los países emergentes pero crecerá la desigualdad.
- 5. Talento.** Volverá la guerra por el talento, que coexistirá con políticas severas de anti-inmigración.
- 6. Globalización.** Económica, laboral y sindical. Avanzará la desterritorialización del Derecho.
- 7. 'Workforce on demand'.** Surgirán nuevos espacios de ultra flexibilidad, aunque el derecho laboral seguirá siendo necesario.
- 8. Trabajadores del futuro.** Los 'knowmads' cambiarán de empleo y proyecto y trabajarán en 'hubs' sin necesidad de ir a la oficina.
- 9. HR Analytics' y 'big data'.** Será el petróleo del siglo XXI.
- 10. Reputación corporativa.** Los Derechos Humanos y el 'compliance' serán críticos.

**UNA REFORMA TECNOLÓGICA NECESARIA**

«Nos encaminamos hacia una reforma neotecnológica que debe tener en cuenta el mercado de trabajo y las nuevas tecnologías». Con estas palabras define Salvador del Rey, catedrático de Derecho del Trabajo de Esade Law School y presidente del Instituto de Estrategia Legal de RRHH de Cuatrecasas, el marco legal más adecuado para moverse en un contexto laboral presidido por la convergencia de las nuevas tecnologías, «eso provoca un cambio radical en el mercado de trabajo que exige un marco enormemente flexible y un mínimo de Derecho. Si no se consigue un mercado de trabajo integrado habrá más dificultad para innovar». Sobre los distintos trabajadores que operan en las empresas y los diferentes contratos explica que «el ordenamiento tiene que preservar esa diversidad y, esa

diversidad no puede ser equivalente a precariedad o marginalidad». Según Carlos de la Torre, *of counsel* de Baker McKenzie, «este panorama se complica con la digitalización y las plataformas digitales y lo que se denomina un nuevo 'taylorismo digital', las nuevas factorías del siglo XXI que aglutinan a golpe de 'clic' a un ejército de miles de autónomos dispuestos a prestar servicios por horas para el consumidor final. Son los nuevos 'crowdworkers' que hacen 'microworks' y que su calificación como laborales o autónomos dependerá de las circunstancias y características objetivas de su relación jurídica y como las empresas se relacionen con ello». Del Rey puntualiza que «el cambio tecnológico lo lideran las empresas y el legislador debe ser consciente de que



# 10 claves que marcarán las relaciones laborales en el entorno digital

Luis Javier Sanchez

17 Junio, 2017

El 72,2% de los directivos de relaciones laborales consideran que el perfil del empleado en el año 2020 va más allá de los conocimientos adquiridos: deberá ser hábil en la adaptación al cambio, así como acreditar otras competencias como la capacidad de resolución de problemas, la creatividad, el emprendimiento o la inteligencia cultural.

Y es que, con la llegada del software inteligente, la robótica, la inteligencia artificial o los drones, el mundo laboral está cambiando de forma drástica. Según los expertos en relaciones laborales, **en los próximos años se destruirán millones de empleos, pero también se generarán profesiones de alta cualificación que ahora no existen.**

Son conclusiones del informe que bajo el título **“El futuro del trabajo y de la función de relaciones laborales”**, ha sido realizado por la Asociación de Directivos en Relaciones Laborales (ADiReLab), tras una encuesta a más de 100 directivos del sector.

Para **Carlos de la Torre**, vicepresidente de ADiReLab y Of Counsel en **Baker Mckenzie**: “las empresas y los individuos tendrán que reinventarse para afrontar los retos de las nuevas cualificaciones y competencias demandadas y deberán gestionar los cambios con rapidez ya que van a ir redefiniéndose los puestos de trabajo y los procesos de negocio de manera continua e imparable”.

El informe plantea la necesidad de readaptar la regulación laboral, por ejemplo, para el ordenamiento de nuevos espacios para plantillas flexibles. Así, los convenios colectivos deberán contemplar, de forma exhaustiva, nuevos aspectos como el tiempo de trabajo, la prevención de riesgos laborales o el teletrabajo.

Del citado estudio **De la Torre** avanza cuales son los diez retos que deben afrontar las relaciones laborales, ahora claves en cualquier empresa de cierto tamaño

## 1. Trabajan por y para reducción de costes

“Casi el 70 por ciento de los encuestados lo estable como primer objetivo del área de relaciones laborales. Es una función muy pegada al negocio y al ganar márgenes de competitividad y productividad en las empresas”.

Para este experto en el 2017 “el escenario ha cambiado respecto a otros años, hay menos conflictividad y ERES. Las relaciones laborales son más constructivas pero aún así se les pide imaginación y medidas para ahorrar costes. Así surgen las externalizaciones, contrataciones o ajustes en renovaciones de convenio, entre otros”. Esta es la causa por la que los directivos de relaciones laborales ganan peso en las empresas “al mismo tiempo se han internacionalizado porque las empresas salen fuera a realizar negocios”.

## 2. Modernizar la interlocución con los sindicatos

“En el estudio queda claro que estos profesionales están cómodos en su papel de negociar con los sindicatos. Ahora se plantean modernizar esta relación y ver si es necesario dar más presencia a los sindicatos de clase en las negociaciones con las grandes compañías”

Otras cuestiones que destaca este experto tienen que ver con “el tema de la representación legal de los autónomos para ver quien ocupa espacio, si los sindicatos de los trabajadores o de los propios autónomos y otra cuestión importante es la posible tensión entre los sindicatos globales con los locales”.

### **3. Valorar el efecto real de la digitalización**

“No hay de momento evidencias empíricas sobre en qué volumen se van a destruir o crear nuevos empleos. Este es el gran tema que preocupa a las empresas”. Para **De la Torre** “el gran reto es ver como la tecnología puede beneficiar a todos y no será fácil lograrlo”. A su juicio, en el futuro los despachos de abogados verán coexistir a sus profesionales con ingenieros o informáticos ante la llegada de herramientas sofisticadas. “Habrá muchas oportunidades nuevas pero también algunos riesgos”.

### **4. Gestionar la diversidad generacional de cada empresa**

“Es posible que en las empresas coexistan las generaciones X, Y, Z y los millenials en función de la horquilla de nacimiento. Es otro reto de las firmas, integrar a todos y al mismo tiempo evolucionar a políticas personalizadas que cuiden a cada profesional”.

Cada generación tiene unas expectativas diferentes “reclaman más conciliación de su vida laboral con la personal y trabajar de otra forma. También piden formación y sentirse útiles en la empresa, cuestión que no es sencillo en todas las empresas”. **De la Torre** señala que “hay que hablar mucho con todos estos colectivos y hay que adaptarse en la medida de lo posible a lo que demandan.

### **5. Desarrollar el cumplimiento normativo laboral**

“Ya se puede trabajar en programas de cumplimiento laboral para identificar en cada país y por área y a nivel global cuál es la situación de compañía en relación de unas determinadas contingencias laborales. Esas contingencias tienen que ver con contratación temporal, becarios, cesión ilegal o el correcto cumplimiento de obligaciones de Seguridad Social o política de prevención de riesgos laborales y accidentes de trabajo. Se trata del control de riesgos a través de diferentes programas de cumplimiento. Esos riesgos son locales pero pueden afectar a la reputación global de la empresa”.

### **6. Globalización y cadenas de suministro**

“En un mundo global como el que vivimos lo que se pretende es que esa cadena de suministro cumpla con los estándares internacionales en cualquier parte del mundo. En entornos multinacionales se pretende tener un control sobre lo que se

hace y que cada cadena de suministro tenga un esquema común, valores adecuados de salud, prevención de riesgos laborales de manera razonable”.

“Uno de los grandes retos será ver como la tecnología puede beneficiar a todos y no será fácil lograrlo”.

## 7. Análisis del fenómeno de la economía colaborativa

“Hay que darse cuenta que cada plataforma es diferente una de la otra. Se trata de saber si estamos **Economía Colaborativa** entre pares o estamos hablando de economía donde hay una relación de dependencia entre la plataforma y el ciudadano consumidor que es usuario del mismo”. En muchos casos nuestro interlocutor señala que “no existe relación laboral, solo un acuerdo entre pares para compartir un trayecto y gastos si hablamos del vehículo alquilado”.

Si en esa relación se mueven clientes externos entonces “es posible que las plataformas les exijan a los conductores ciertas obligaciones para realizar su trabajo, entonces ya hay resoluciones de tribunales internacionales como alguna de San Francisco EEUU donde se dice que no son trabajadores autónomos sino por cuenta ajena”. Para este experto, “esta es una zona gris que aún queda por definir entre el trabajo asalariado y el autónomo y si se puede crear una relación laboral especial”.

## 8. Búsqueda de la Seguridad jurídica

“Es algo que se reclama por todo el mundo pero el entramado normativo al que nos enfrentamos no la hace posible. Nuestra normativa laboral se ha reformado bastante. El cambio más importante fue con motivo de la Reforma Laboral del 2012 que puso mucho énfasis en la flexibilidad interna. Ahora ya no es cierto el tópico que decía que era más fácil despedir a un trabajador que recolocarlo. Han cambiado las pautas”.

Sin embargo, **De la Torre** destaca que las empresas señalan que no hay seguridad jurídica en determinados asuntos “como el registro de la jornada laboral, ahora resuelto por el Supremo pero ahora el Ministerio le está dando una vuelta al tema, las sanciones tan altas por la cesión ilegal de trabajadores, procedimientos de despidos colectivos que fueron nulos porque faltaba un papel o el tema de falsos autónomos por citar algunos”.

## 9. Retorno económico

“Este asunto es una consecuencia del trabajo del profesional de relaciones laborales que como hemos visto está muy volcado al negocio. Está muy ligado al primer punto de este decálogo. Y subraya que su trabajo está muy reconocido por la empresa tanto a nivel externo como interno”.

## **10. Independencia de la función de RRHH**

“Los nuevos tiempos en los que vivimos aconsejan a que las empresas diferencien el papel del profesional de relaciones laborales del de RRHH en empresas ya de cierto tamaño. Hasta ahora los directores de RRHH se habían ocupado de la parte *soft* del negocio, procesos de selección, formación y desempeño y nosotros, los profesionales de relaciones laborales la parte *hard*, donde su impacto económico es notable. En este caso es fundamental saber gestionar los conflictos laborales para que no supongan pérdidas importantes a las empresas a nivel económico”.

En opinión del vicepresidente de ADIRelab “compañías de cierto peso estratégico deben tener separadas dichas funciones que hemos comentado. Ambas deben reportar al CEO o director general de la firma. No podemos olvidar que el impacto estratégico de una buena decisión de relaciones laborales en las cuentas de la compañía puede ser importante”.

## EDITORIAL



María Pizzuto

*¿Y si... buscamos inspiración para renovarnos?*

# RRHH Digital

El primer periódico online de Recursos Humanos

11 AÑOS

[PORTADA](#) [SECCIONES](#) [EDITORIAL](#) [ENTREVISTA](#) [SE RUMOREA](#) [THE ENGLISH CORNER](#) [FORMACIÓN EN RRHH](#) [EMPLEC](#)

VOLVER

TAMAÑO DE LA LETRA SECCIONES [Tecnología e Innovación](#)

## Flexibilidad, creatividad y competencias digitales: los principales retos del empleado 2020

POR [RRHH Digital](#) | 05:00 | 19 de Junio del 2017

El 72,2% de los directivos de relaciones laborales consideran que el perfil del empleado en el año 2020 va más allá de los conocimientos adquiridos: deberá ser hábil en la adaptación al cambio, así como acreditar otras competencias como la capacidad de resolución de problemas, la creatividad, el emprendimiento o la inteligencia cultural.

Y es que, con la llegada del software inteligente, la robótica, la inteligencia artificial o los drones, el mundo laboral está cambiando de forma drástica. Según los expertos en relaciones laborales, en los próximos años se destruirán millones de empleos, pero también se generarán profesiones de alta cualificación que ahora no existen.

Son conclusiones del informe "El futuro del trabajo y de la función de relaciones laborales", (se adjunta) realizado por la **Asociación de Directivos en Relaciones Laborales (ADiReLab)**, tras una encuesta a más de 100 directivos del sector.

En palabras de Carlos de la Torre, Vicepresidente de ADiReLab y Of Counsel en Baker Mckenzie: "las empresas y los individuos tendrán que reinventarse para afrontar los retos de las nuevas cualificaciones y competencias demandadas y deberán gestionar los cambios con rapidez ya que van a ir redefiniéndose los puestos de trabajo y los procesos de negocio de manera continua e imparable".

El informe plantea la necesidad de readaptar la regulación laboral, por ejemplo, para el ordenamiento de nuevos espacios para plantillas flexibles. Así, los convenios colectivos deberán contemplar, de forma exhaustiva, nuevos aspectos como el tiempo de trabajo, la prevención de riesgos laborales o el teletrabajo. Según Juan Suanzes, Vicepresidente de ADiReLab y CEO en Ars Outplacement, "la globalización, la digitalización, los efectos de la pirámide de edad, la diversidad, el Big Data, la "mercantilización" de las relaciones laborales, el smart working... son todos aspectos claves del futuro de las relaciones laborales".

El acto de presentación del informe, que tuvo lugar el pasado viernes 16 en colaboración con Baker McKenzie, **Ars Outplacement** y **LLORENTE & CUENCA**, contó con la bienvenida de Manuel Pimentel, ex Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales y actualmente Of Counsel de Baker McKenzie, y las ponencias de directivos de compañías como Cepsa, FCC, Grupo Santander, FUNCAS o BBVA Research, quienes pusieron sobre la mesa los principales retos del sector, las reformas legales requeridas, así como un retrato robot del empleado del 2020.

\*Si te ha resultado interesante este artículo, te animamos a seguirnos en [TWITTER](#) y a suscribirte a nuestra [NEWSLETTER DIARIA](#).

PORTADA EMPRESA FLEXIBILIDAD, CREATIVIDAD Y COMPETENCIAS DIGITALES: LC

# Flexibilidad, creatividad y competencias digitales: los principales retos del empleado 2020

Actualizado el 16/06/2017, 18:20 horas  
Por Redacción Law&Trends



Baker & McKenzie

[Ver perfil](#)



Llorente & Cuenca

[Ver perfil](#)

El 72,2% de los directivos de relaciones laborales consideran que el perfil del empleado en el año 2020 va más allá de los conocimientos adquiridos: deberá ser hábil en la adaptación al cambio, así como acreditar otras competencias como la capacidad de resolución de problemas, la creatividad, el emprendimiento o la inteligencia cultural.

Y es que, con la llegada del software inteligente, la robótica, la inteligencia artificial o los drones, el mundo laboral está cambiando de forma drástica. Según los expertos en relaciones laborales, en los próximos años se destruirán millones de empleos, pero también se generarán profesiones de alta cualificación que ahora no existen.

Son conclusiones del informe “El futuro del trabajo y de la función de relaciones laborales”, (se adjunta) realizado por la Asociación de Directivos en Relaciones Laborales (ADiReLab), tras una encuesta a más de 100 directivos del sector.

En palabras de **Carlos de la Torre, Vicepresidente de ADiReLab y Of Counsel en Baker Mckenzie**: “las empresas y los individuos tendrán que reinventarse para afrontar los retos de las nuevas cualificaciones y competencias demandadas y deberán gestionar los cambios con rapidez ya que van a ir redefiniéndose los puestos de trabajo y los procesos de negocio de manera continua e imparable”.

Las modalidades actuales de contratación temporal son incoherentes con el panorama productivo español

La opinión de los expertos

El Estatuto de los Trabajadores no está adaptado a las nuevas formas de organización del trabajo

Es necesario reformular las fronteras del derecho laboral para permitir a las empresas fórmulas contractuales propias de la economía colaborativa.

El informe plantea la necesidad de readaptar la regulación laboral, por ejemplo, para el ordenamiento de nuevos espacios para plantillas flexibles. Así, los convenios colectivos deberán contemplar, de forma exhaustiva, nuevos aspectos como el tiempo de trabajo, la prevención de riesgos laborales o el teletrabajo. Según **Juan Suanzes, Vicepresidente de ADiReLab y CEO en Ars Outplacement**, “la globalización, la digitalización, los efectos de la pirámide de edad, la diversidad, el Big Data, la “mercantilización” de las relaciones laborales, el *smart working*... son todos aspectos claves del futuro de las relaciones laborales”.

El acto de presentación del informe, que tuvo lugar este viernes 16 en colaboración con **Baker McKenzie, Ars Outplacement y LLORENTE & CUENCA**, contó con la bienvenida de **Manuel Pimentel**, ex Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales y actualmente Of Counsel de Baker McKenzie, y las ponencias de directivos de compañías como **Cepsa, FCC, Grupo Santander, FUNCAS o BBVA Research**, quienes pusieron sobre la mesa los principales retos del sector, las reformas legales requeridas, así como un retrato robot del empleado del 2020.

#### 10 retos de las RR.LL. según ADiReLab:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Reducción de costes                        | 6. Globalización y cadenas de suministro  |
| 2. Modernización de la interlocución sindical | 7. Economía colaborativa                  |
| 3. Digitalización                             | 8. Seguridad jurídica                     |
| 4. Diversidad generacional                    | 9. Retorno económico                      |
| 5. Compliance laboral                         | 10. Independencia de la función de RR.HH. |