

# GIG ECONOMY, CROWDWORKERS Y RELACIONES LABORALES

El mercado laboral y el empleo en España está experimentando una gran transformación fruto de la aparición de tres impulsores disruptivos: la globalización, la digitalización y la demografía. Las relaciones laborales se internacionalizan y aparecen nuevos sujetos negociadores a nivel global (los sindicatos globales) y nuevos instrumentos de gestión de los recursos humanos (acuerdos marco internacionales) que desbordan las fronteras y las normativas nacionales. Adirelab, la Asociación de Directivos de RR.LL. española, ha querido analizar los retos de la función en este nuevo contexto y recogerlos en el estudio "El futuro del trabajo y de la función de Relaciones Laborales", primero de su naturaleza en nuestro país.

## 10 tendencias para las Relaciones Laborales del futuro

# EL RETO DE CONFIGURAR UNAS NUEVAS REGLAS DE JUEGO

**CARLOS DE LA TORRE,**  
Socio Of Counsel de Baker & McKenzie y  
Vicepresidente de ADIRLEAB.

**JUAN SUANZES,**  
CEO de ARS Outplacement y Vicepresidente  
de ADIRELAB.

- 01.** La población mundial llegará a 9.000 millones en 2050 y las personas, gracias a la mejora de sus capacidades físicas y mentales, trabajarán más allá de los 70 años y las empresas cada vez serán más diversas integradas por *baby boomers*, generación X, Y o Z y *millennials*.
- 02.** Se crearán 900.000 puestos de trabajo hasta 2020 relacionados con internet y las TIC y las nuevas tecnologías y la digitalización de los modelos de negocio cambiarán (ya lo están haciendo) las ocupaciones de los trabajadores en un proceso de "virtualización laboral".
- 03.** El software inteligente, la robótica, el Big Data y la inteligencia artificial o los drones destruirán millones de empleos pero también generarán profesiones de alta cualificación que ahora no existen.
- 04.** Volverá la "guerra por el talento" que coexistirá con políticas severas anti-inmigración de los países en un contexto de altas tasas de desempleo (especialmente en Europa).
- 05.** Aumentará la renta per cápita de manera destacada en países emergentes con gran volumen de consumidores (China e India) con una fuerte concentración del crecimiento económico en Asia, pero también crecerá la desigualdad a nivel macroeconómico (entre países) y a nivel microeconómico (entre individuos) y aumentará la devaluación salarial en economías desarrolladas y mercados laborales maduros.
- 06.** La globalización económica también será cada vez más laboral y sindical y se gestarán de manera creciente acuerdos globales entre multinacionales y sindicatos globales (ya hay más de un centenar) en un proceso de desterritorialización de la norma laboral.
- 07.** Las relaciones laborales del futuro necesitarán nuevas regulaciones que ordenen nuevos espacios de "ultra-flexibilidad" en plantillas flexibles (workforce on demand) aunque el derecho laboral seguirá siendo necesario para equilibrar los intereses de las empresas y los derechos fundamentales de los trabajadores.
- 08.** Los trabajadores del futuro (knowmads), ya por necesidad o por libre elección, cambiarán frecuentemente de empleo o actividad y no estarán vinculados a un puesto de trabajo o a una sola empresa; trabajarán por proyectos en nuevos ecosistemas laborales colaborativos (hubs laborales) sin necesidad de ir a la oficina.
- 09.** La analítica de datos dominará los modelos de negocios (Business Analytics) pero también las relaciones laborales (HR Analytics) y aunque se mantenga la importancia de los procesos de recursos humanos y la necesidad de atraer y retener talento y de preservar una cultura corporativa global será crítico el análisis predictivo de los datos de los empleados y/o candidatos para anticipar capacidades, adaptabilidad y mejorar la competitividad.
- 10.** La reputación corporativa, los derechos humanos y los programas de compliance laboral estarán cada vez más presentes en la agenda de las empresas y, por ello, vigilarán con perspectiva global y local incluyendo su cadena de suministro un eficaz cumplimiento de las normas laborales.



# LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ]

## COMPLIANCE LABORAL GLOBAL Y SINDICALISMO INTERNACIONAL

**TATIANA ESPINOSA DE LOS MONTEROS,**  
Directora de RR.LL. Global de Telefónica

*“Nuestro negocio ha cambiado, la voz ha dejado paso a otras actividades muy relevantes y que nos han transformado a una velocidad de vértigo, un proceso que continua y que no sabemos hasta dónde puede llegar. La función de recursos humanos y de relaciones laborales tiene que estar ahí, siendo parte activa del cambio y apoyando al negocio. Nosotros tenemos tres ámbitos de actuación claramente definidos: gestión corporativa, gestión regional y gestión local. Éstas están presididas por unos principios de actuación que forman nuestro código ético y que afectan a toda la cadena de valor, incluidos proveedores y clientes. Para nosotros es muy importante que en los acuerdos internacionales, en nuestro código ético y en nuestras políticas internas se considere a los terceros, dado que son parte de nuestra cadena de valor”.*

**JUAN LUIS MARTÍN CARRERA,**  
Director de RR.LL. de Prosegur

*“La construcción tradicional de las relaciones laborales (sindicato local, empresa y regulador local) está desapareciendo para dar paso a un terreno de juego internacional, en el que están apareciendo nuevos actores como sindicatos globales, ONGs, inversores y organismos multilaterales que velan por el establecimiento y cumplimiento del marco de relaciones laborales. En este contexto, algunas compañías están firmando Acuerdos Marco Internacionales con sindicatos globales. Lo llamativo es que estos AMI están siendo firmados sobre todo por empresas multinacionales europeas y no anglosajonas que es precisamente de donde vienen estos sindicatos globales. Sin embargo, otras compañías deciden no firmar ningún AMI debido principalmente al modelo descentralizado de relaciones laborales, a la convicción de que los asuntos laborales locales se deben resolver a nivel local y a la ausencia de un marco normativo global que regule estos Acuerdos”.*

**LUIS MIGUEL FERNÁNDEZ,**  
Director de RR.LL. y Proyectos Corporativos de Gamesa

*“En Gamesa hemos actualizado nuestro código de conducta integrando en el proceso de consulta a la representación social, tenemos una política de RSC que se ha incorporado dentro del acuerdo global, hemos acordado desarrollar una política de derechos humanos en la que también hemos incluido a la representación social y vamos a poner en marcha un mecanismo de verificación externa de nuestras políticas y compromisos sociolaborales, en las que también se incluye a los trabajadores y a la que se va a invitar a participar al sindicato internacional IndustriALL, tomando como referencia la norma internacional Social Accountability 8000, aunque sin plantearnos en el corto plazo ir a su certificación”.*

**S**in duda la función de relaciones laborales se enfrenta a muchos retos derivados de los cambios que están transformando el mercado de trabajo, las relaciones contractuales entre empresa y empleado y el necesario cambio en la base normativa que ha de acompañar todo ello.

Las plataformas digitales son las nuevas factorías del siglo XXI y las empresas, en un escenario emergente de pujanza de la *gig economy*, también se relacionan con estos nuevos profesionales *crowdworkers* que trabajan por proyecto en cortos espacios de tiempo con formatos de *microworking*.

Como consecuencia de este nuevo entorno los conceptos clásicos de centro de trabajo u horario y jornada de trabajo están cediendo protagonismo ante la pujanza de las nuevas metodologías de trabajo como el teletrabajo y el *smartworking* que traen consigo una tendencia emergente, tanto a nivel local como global, de mercantilización de las relaciones laborales.

La relación jerárquica entre las partes se empieza a difuminar y ya no son tan visibles los indicios de ajenidad y de dependencia; aparecen nuevos ecosistemas de trabajo en los que surgen problemas de ausencia de reglas y de inseguridad jurídica al no estar adaptadas las normas laborales a las nuevas prácticas laborales.

Este panorama de cambio es la base fundacional de Adirelab, la Asociación de Directivos de Relaciones Laborales nacida hace ahora un año y que ya aglutina a más de 150 profesionales de otras tantas empresas con actividad en nuestro país. Recientemente hemos presentado su primer estudio, “El futuro del trabajo y de la función de Relaciones Laborales”, en el que hemos analizado nueve grandes bloques de contenido:

- El futuro del trabajo y las relaciones laborales.
- Los vínculos entre relaciones laborales, progreso técnico y globalización.
- La necesidad de modernización del Estatuto de los Trabajadores.
- La función de relaciones laborales en las empresas.
- La negociación colectiva.
- Contratación laboral.
- Despido individual y colectivo.
- Tiempo de trabajo y flexibilidad interna.
- Sistema de pensiones y previsión social complementaria.

## Los expertos de relaciones laborales consideran que la reducción de costes laborales, la modernización de la interlocución sindical y la digitalización serán los tres retos principales de la función de RRLL en el siglo XXI •

### LA ENCUESTA ]

#### // Los retos de las RR.LL.

La encuesta arroja 5 retos principales a los que se enfrenta esta área de gestión corporativa según el orden de prioridades manifestado por los participantes:

- Reducción de costes y redimensionamiento de plantillas.
- Modernización de la interlocución sindical.
- Digitalización.
- Diversidad generacional.
- Compliance laboral.

#### // Los modelos de gestión de las RR.LL.

El 82% de los participantes considera que los programas de Compliance Laboral son el mejor modelo de gestión para abordar la dinámica propia de las plantillas propias locales en países de destino y, en general, de las plantillas externas., evidenciando así su interés por preservar la seguridad, la certidumbre y la prevención del riesgo, así como evitar riesgos jurídicos y económicos a nivel global.

En segundo lugar, el 64% cita la utilización de los códigos de conducta como una medida óptima y los más de 6.000 códigos suscritos por compañías multinacionales en nuestro país corroboran su importancia creciente (véase su aplicabilidad a lo largo de la supply chain y su compromiso con la ética, RSC, los derechos fundamentales y la igualdad de género). Por último, los AMLs ocupan la tercera opción, con un 58% de expertos que consideran relevante hacer referencia a estos Acuerdos Marco Internacionales como herramienta de gestión de plantillas a nivel interno y externo que les dote de certidumbre a nivel global.

Derivada de todo ello es la unanimidad con la que se expresan los encuestados sobre cuál es el principal beneficio de la función de RR.LL.: el Cumplimiento Normativo es el fundamental para el 76%, que expresa así su deseo de asegurar la certidumbre de las operaciones y la previsión de los riesgos jurídicos y económicos. Y la paz social, reivindicada por el 66,5%, también es considerada como fuente prioritaria para lograr escenarios jurídico-laborales estables.



#### // El Estatuto de los Trabajadores

El 88,9% de los participantes considera que el Estatuto de los Trabajadores no se adapta a las nuevas formas de organización del trabajo en distintos grados de desacuerdo, y la opción recurrente por los tribunales como medida sustitutiva de un marco legal de referencia es una buena muestra de la inseguridad jurídica que ello genera. Por materias, se reclama una reforma urgente del ET en la regulación sobre Registro de Jornada (77,8%), en la definición y límites de la cesión ilegal, el outsourcing y las plataformas colaborativas (75,6%) y en el tratamiento de la indemnización para contratos indefinidos y temporales (53%).

#### LA DIGITALIZACIÓN Y EL EMPLEADO 3.0 ]

El 56,8% de los expertos considera que la tecnología será muy importante en el futuro del trabajo y las relaciones laborales y para el 68,2% lo será en los modelos de negocio y la organización del trabajo.



## El 82% de los expertos en RR.LL. consideran que el Compliance Laboral responde al perfil del mejor modelo de gestión de plantillas propias y externas •

Menos contundentes se muestran a la hora de valorar su impacto en la destrucción de empleo ya que las respuestas se reparten a partes iguales entre el sí, el no y el n/s, pero sí que se muestran más convencidos de que dicho impacto será menos por la vía del volumen de empleo que destruya y más por la vía del tipo de empleo que genere y las competencias que le serán necesarias (71,2%). De ahí también la opinión afirmativa del 51,1% de los encuestados a la hora de considerar que la tecnología introducirá un nuevo factor de desigualdad en el mercado laboral, en tanto en cuanto únicamente potenciará las oportunidades de trabajadores muy cualificados.

### LA DIVERSIDAD GENERACIONAL ]

La adaptación al cambio es la competencia universal de este siglo caracterizado por la confluencia de generaciones y así lo reconoce el 72,2% de los consultados, para quienes la multifuncionalidad y la polivalencia son la base del "empleado 2020".

A ellas se le suman en segundo lugar las competencias digitales (67,6%) para, prácticamente, cualquier prestación laboral, y en tercera posición se ubican las habilidades lingüísticas, un sine qua non de la economía globalizada y digital (62%).

## RELACIONES LABORALES ]

### // Contratación y despido

#### Contratación

- El 71,1% de los expertos considera que las modalidades de contratación temporal existentes en España son incoherentes con respecto a la estacionalidad y la especialización productiva de nuestro país y reclaman reformular las modalidades contractuales temporales de cara a mejorar la cohesión de las mismas con el panorama productivo y salvando posibles riesgos que pudieran producirse en cuestiones varias, tales como la acausalidad contractual o la concatenación de contratos.
- En el tratamiento diferencial de la indemnización por finalización de contrato y si bien hay una mayoría que se posiciona a favor de mantener esa diferenciación se observa una cierta polarización de opiniones. Esta cuestión, convertida en tendencia tras los pronunciamientos del TJUE en la denominada doctrina DE DIEGO, se encuentra siendo tratada por una Comisión de Expertos con representantes del Gobierno, sindicatos y patronal con el objetivo de responder legislativamente a la jurisprudencia europea.
- Finalmente, un contundente 84,4% de los expertos de relaciones laborales se muestran conforme a la reformulación de las fronteras entre el Derecho Laboral y otras fórmulas contractuales de economía colaborativa. Muestran así su preocupación ante los riesgos de laboralización y de cara a mejorar la certidumbre jurídica en torno a los conceptos de ajenidad y dependencia, ejes principales de la relación laboral imperante hoy día. Sobre la conexión del futuro del trabajo con la economía colaborativa surgen dudas sobre las condiciones de trabajo y tipo de relación que deben regir para los profesionales (*crowdworkers*) de las nuevas plataformas digitales y ya el Parlamento Europeo ha aprobado recientemente en diciembre de 2016 una resolución dando un mandato a la Comisión Europea para que inicie un proceso de consulta pública a nivel europeo para adoptar a medio plazo una directiva que regule las condiciones de trabajo de estos trabajadores.

#### Despido

La potenciación de la contratación no depende de un solo factor y así lo ha manifestado en

# LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ]

## DIVERSIDAD GENERACIONAL Y RELACIONES LABORALES

**JUAN MANUEL CRUZ,**  
Director General del Área de Relaciones Laborales de Acciona

*"Somos poco conscientes de que llevamos ocho años en una crisis muy profunda que ha tirado por tierra las bases de nuestro modelo de relaciones laborales y mercado de trabajo y que miremos en el corto plazo. España va a perder un millón y medio de población activa por un efecto demográfico en los próximos doce años y esta realidad no la estamos enfocando bien. El problema es cómo vamos a gestionar un mercado de trabajo en el que nos va a faltar mucho talento, vamos a tener que incorporar a gente de otros orígenes y culturas y otras formaciones, y eso va a generar una amalgama para la que nuestro marco legal de relaciones laborales está muy poco preparado. Además, en todos los foros en los que se reflexiona sobre la necesidad de reforma del Estatuto de los Trabajadores no hay gente joven, sino que estamos personas que hemos crecido con el Estatuto del año ochenta. Estamos incorporando poco la visión de las nuevas generaciones que acceden al mercado laboral y creo que deberían ser parte activa importante del diseño del marco de relaciones laborales del futuro, que al final será gestionado por ellos".*

**ANTONIO DE LA FUENTE,**  
Director Corporativo de Relaciones Laborales de Indra

*"El contrato único es una moda que, en mi opinión, no soluciona la contratación de los jóvenes: el contrato indefinido y el temporal deben seguir utilizándose en función de las necesidades que tenga el empresario, que pueden ser estructurales o temporales. Lo que no puede ser es el uso abusivo del contrato temporal con la gente joven, que genera pérdida de talento, desmotivación, frustración y pérdida de productividad y de compromiso en general".*

**IGNACIO LEÓN,**  
Director de RR.LL. y RR.HH. de FCC

*"La generación de los millennials que están empezando a acceder a puestos de gestión en las empresas tienen una particularidad: quieren aprender pero también quieren enseñar. Su formación y capacitación es mejor que la de otras generaciones y no se conforman con participar, sino que quieren aportar valor a la actividad de la empresa. Además, exigen con fuerza a las compañías que sean socialmente responsables, que se comporten éticamente y que les entiendan. Quieren trabajar, pero también quieren construir el futuro desde el presente. Que las compañías establezcan horarios que les permitan compatibilizar su desarrollo personal con el trabajo en la empresa. Creo que ese es el gran reto que tenemos: no podemos mirar hacia otro lado con la juventud que tenemos, con la formación que tiene. Las estamos exportando fuera de España y la estamos perdiendo por no poder darles otras expectativas e ilusiones. Hay que contar con ellos para que su visión acerca de cómo se debe organizar el trabajo y las relaciones laborales tenga efectos reales".*



# LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ]

## EL FUTURO DIGITAL, LAS RELACIONES LABORALES Y EL EMPLEADO 3.0



**ALICIA SÁNCHEZ,**  
Directora de Recursos Humanos de Altran

*“Lo que hay que poner ahora en el centro es a la persona y eso significa poner en el centro a tu cliente, a tus profesionales, a tus proveedores y tus subcontratas. La revolución en nuestro modelo de gestión es el gran reto que tenemos y RRHH tal y como lo entendemos hoy va a pasar a ser un concepto de gestión totalmente distinto, muy unido con el negocio y centrando a la persona de una manera concreta. La importancia que tienen las relaciones laborales aquí es que hay que tratar de resolver el problema de disonancia cognitiva de un modelo de RRLL anticuado con otro de recursos humanos que pone a la persona en el centro. Ahí tendremos que tener imaginación para ver cómo nos acercamos a los sindicatos y Administración para lograr el cambio de modelo”.*

**LUISA IZQUIERDO,**  
Directora de Recursos Humanos de Microsoft

*“Cuando se habla de transformación digital no hablamos de futuro sino de presente. El mundo ha cambiado para todas las generaciones, aunque cada una lo aborde de forma diferente. Para los departamentos de RRHH deberíamos abordarla como una oportunidad y convertirnos en catalizadores del cambio. No tiene sentido que las personas que colaboran con nosotros vivan en un entorno digital de flexibilidad y colaboración y al entrar por la puerta de nuestras organizaciones les transportemos cincuenta años al pasado. La tecnología es un facilitador, es una herramienta puesta al servicio de personas y las organizaciones para que consigan sus objetivos y logren todo lo que se propongan. La Inteligencia Artificial no viene a sustituir la inteligencia de las personas, sino a reforzarla”.*

**JOSÉ MARÍA MACÍAS,**  
Director de Relaciones Laborales de 3M

*“Nuestra compañía ha tenido éxito a la hora de mezclar dos factores: la gestión de la información y los datos con la innovación del producto y los procesos. Nuestra plantilla está lejos de la generación de nativos digitales y tenemos una rotación cercana a cero, por lo que disponer de las habilidades digitales es algo que no podemos corregir de forma natural. Una de las herramientas que nos está ayudando a realizar una transición a una cultura digital es el mentoring inverso. Traemos estudiantes recién titulados sin experiencia, pero que tienen ese gen digital, que trabajan con empleados con un nivel muy alto de conocimiento de proceso y producto, y esto realmente nos está ayudando. El objetivo es crear una cultura de necesidad de actualización “digital” constante, ya no funciona el modelo de formación paquetizada y estamos intentando generar un interés que nazca del propio empleado”.*

**JAVIER MARTÍN,**  
Director de Recursos Humanos de Google

*“Los datos no van a sustituir a las decisiones sino que tienen que ser la base de las decisiones. Así se consigue tanto eficacia como credibilidad ante tus trabajadores. Cuando hablamos de digital no nos referimos a sistemas técnicos sino a una actitud; es ser flexible, líquido, es aprender. Son competencias que tienen las personas y que son fundamentales para que una compañía sea, efectivamente, digital. Yo siempre hablo de cuatro palancas: La social: conseguir que en tu compañía haya unas plataformas en las que se pueda compartir, dialogar, acceder a cualquier tipo de información, es decir, tener una compañía social; la de los sistemas para procesos de recursos humanos: la mejor tecnología de la que puedes disponer para hacer ese proceso rápido, automático; y en el que, si puede ser, el departamento de RRHH no esté involucrado; la móvil: que haya una aplicación adecuada para ayudar a la gestión de RRHH; y la de Big data y People Analytics: cómo a través de información consigo evidencias que nos ayuden a los departamentos de RRHH a tomar decisiones”.*

## Según los expertos de Relaciones Laborales, el principal obstáculo de la función de RR.LL. se constata en la distancia entre la realidad productiva y la norma laboral •

bloque el 63,6% de los participantes al afirmar que reducir el coste de despido no es una medida útil en exclusiva para tal fin.

Los encuestados parecen querer introducir entre las variables potenciadoras de los niveles de contratación otros elementos como el incremento de la bonificación de las cotizaciones sociales o un reajuste de las mismas, así como nuevas modalidades contractuales o redefinición de las actuales que disminuyan riesgos para los empleados y permitan realizar un ajuste de costes laborales a futuro sin incertidumbre.

Por otro lado, en relación a los despidos individuales plurales de nuevo encontramos una postura uniforme de los encuestados (82,7%) a la hora de considerar necesaria una modificación de los umbrales sobre despido colectivo para poder articular despidos individuales plurales sin necesidad de pasar por un procedimiento de despido colectivo, en ocasiones sumamente perjudicial para las compañías.

Tras plantearse a los encuestados las principales deficiencias derivadas del procedimiento de despido colectivo, los expertos de relaciones laborales se han decantado, principalmente, por tres opciones, todas ellas generadoras de inseguridad jurídica en el devenir del procedimiento de despido colectivo:

- El 41,5% considera que el principal factor de inseguridad jurídica en el procedimiento de despido colectivo se observa en la excesiva formalidad y burocratización del procedimiento sin posibilidad de subsanar deficiencias formales en el mismo.
- El 34,1% añade el hecho de que no exista determinación legal para que los Tribunales dicten nulidad o improcedencia parcial de las medidas unilaterales adoptadas por las empresas en caso de desacuerdo. Reclaman mayor presencia judicial durante el procedimiento y, principalmente, que tal presencia se concrete en la subsanación de deficiencias parciales sin que estas afecten al devenir global del procedimiento.
- El 17,1% manifiesta que la ausente regulación específica en relación a los grupos de

empresas a efectos laborales o “patológicos” supone un factor de inseguridad jurídica patente en relación con el procedimiento de despido colectivo.

Preguntados por los defectos endémicos del procedimiento de despido colectivo los directivos apuntan la amplitud del campo de juego de la nulidad judicial (59,5%), los trámites formales especialmente para las pymes de menos de 50 empleados (23,8%) y la clarificación de las unidades de cálculo de los umbrales empresa y/o centro de trabajo (9,5%).

### // Negociación colectiva

La negociación colectiva es un asunto clave en el devenir de las relaciones laborales no sólo por el resultado de la misma sino por el proceso que trae consigo. En este punto, los expertos de relaciones laborales han manifestado mayoritariamente (60,4%) estar de acuerdo en incrementar la relevancia de la negociación colectiva nivel empresarial y aumentar las materias objeto susceptibles de prioridad aplicativa en los convenios de empresa. Además, muestran cierta predilección por llevar a cabo el proceso negocial con interlocutores sindicales, en detrimento de los representantes unitarios como vía para articular un marco negocial certero, con escaso riesgo y con bona fide negocial en la contraparte.

### // Tiempo de trabajo y productividad laboral

Ante el incremento de la fiscalización del control de jornada por parte de la ITSS, el 23,3% de los encuestados manifiesta que la estructura y práctica empresarial de sus compañías se encuentra en proceso de adaptación a la nueva normativa sobre fiscalización de la jornada y el 20,9% reconocen no estarlo en absoluto.

Preguntados por la relación entre el aumento y disminución de la jornada máxima anual y la productividad, los expertos se alinean con la vigencia de la relación tiempo de trabajo-productividad, si bien encontramos algún resquicio en sentido contrario en el 23,3% que piensa que la elevación de la JMAL (Jornada Máxima Anual Legal) incrementaría la productividad en sus compañías, así como, en sentido contrario, el 16,3% de los encuestados consideran necesaria la reducción de la JMAL para que se incremente la productividad en sus compañías. ]