

PROYECTO TECHNOS

# Inteligencia artificial y su impacto en los Recursos Humanos y en el Marco Regulatorio de las Relaciones Laborales



**CUATRECASAS**  
Instituto de  
Estrategia Legal  
en RRHH

■ LA LEY



**CUATRECASAS**



Wolters Kluwer



PROYECTO TECHNOS

# Inteligencia artificial y su impacto en los Recursos Humanos y en el Marco Regulatorio de las Relaciones Laborales



**CUATRECASAS**  
Instituto de  
Estrategia Legal  
en RRHH



**CUATRECASAS**



Wolters Kluwer

© Instituto Cuatrecasas, 2018  
© Wolters Kluwer España, S.A.

**Wolters Kluwer**

C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
**Tel:** 902 250 500 – Fax: 902 250 502  
**e-mail:** clientes@wolterskluwer.com  
<http://www.wolterskluwer.es>

**Primera edición:** octubre 2018

**Depósito Legal:** M-32630-2018  
**ISBN versión impresa:** 978-84-9020-765-9  
**ISBN versión electrónica:** 978-84-9020-766-6

Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer España, S.A.  
*Printed in Spain*

© **Wolters Kluwer España, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer España, S.A.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

cado en algún lugar del camino. Y esto no es un factor positivo para la empresa... pero constituye un análisis diferente.

1. *Factores que alteran las relaciones laborales en el nuevo contexto neotecnológico, con particular incidencia en la IA*

Vamos a analizar tres elementos que van a alterar profundamente las RRLL:

- i) La gestión de las personas apoyadas en información objetiva.
- ii) El cambio de estructuras organizativas derivado de la velocidad creciente en la que pueden y deben tomarse las decisiones.
- iii) La nueva relación entre lo personal y lo colectivo derivada de los dos factores anteriores.

i) La gestión de las personas apoyadas en información objetiva

Decíamos más arriba que el pensamiento científico entendido como aquel que se apoya en la observación empírica de la realidad objetiva, en su medición cuantitativa y en la plasmación de los resultados de la observación en términos alfa-numéricos, se ha ido trasladando a la economía y a la empresa, especialmente desde la revolución industrial. Decíamos también que amplios ámbitos de la empresa como son todos los que tienen que ver con los aspectos productivos, los contables o los financieros, por nombrar algunos, han quedado sometidos al rigor del método científico de observación, medición cuantitativa y conclusión alfanumérica.

Este proceso de avance del método científico en la empresa ha encontrado mayores resistencias en los ámbitos que tienen que ver con la gestión de las personas y en todos los aspectos relacionados con las mismas: desde la propia gestión, hasta las RRLL o el marco regulatorio.

Los esfuerzos de someter la gestión de las personas al método científico han ido obteniendo algunos resultados pero mucho más limitados que los conseguidos en otros ámbitos de la gestión empresarial. En lo relativo a la relación de las personas en la empresa han seguido primando realidades muy resistentes a la cuantificación matemática como pueden ser, entre otros muchísimos, los relativos a la implicación, la corresponsabilización o el conflicto. Algunos elementos periféricos de éstos u otros aspectos han podido ser medidos cuantitativamente pero esa posibilidad no ha alcanzado al cora-

zón de estas realidades que, a la postre, son las que van a mover a las personas.

Es por esta razón que la gestión de los Recursos Humanos y con ella el conjunto de las relaciones laborales y el marco regulatorio, se ha ido conformando en la gestión de impresiones, intuiciones u opiniones difícilmente aprehensibles por el método científico.

Pues bien, los últimos avances de la interrelación tecnológica, está cambiando este estado de cosas. En efecto, a partir de la implantación, a su vez, técnicamente ilimitada de sensores en un conjunto también ilimitado de cosas, personas o procesos es posible recoger una cantidad descomunal de información cuantificable a través de lo que se conoce como IoT.

Pero no se trata solo de recoger cantidades astronómicas de información, sino de ordenarla adecuadamente a través del Big Data y, muy especialmente, a través de la IA. Estas tecnologías permiten reducir a conclusiones cuantificables realidades del comportamiento humano que hasta ahora escapaban del método científico. Así pues, la información se multiplica a través de unas tecnologías de medición. Pero es que, otras tecnologías, especialmente el Big Data y la IA, permiten gestionar esa información y transformarla en conocimiento. Por cierto, un conocimiento de base científica, esto es, mucho más objetivable y cuantificable.

El impacto de este doble fenómeno en las RRLL y en la negociación colectiva está resultando enorme como no puede ser de otra manera cuando una realidad que hasta ahora se ha gestionado con conceptos y categorías mayoritariamente indeterminadas, pasa a ser medida u objetivizada y cuantificada en grandísima medida.

En la medida que la gestión de las personas se vaya objetivando, es decir, en la medida que vaya ahormándose con información cuantitativa derivada de la implantación de tecnologías nuevas, existirá una presión mayor para apoyar en datos cuantitativos las decisiones directivas. El poder de dirección del empresario y la manera de ejecutarlo por parte de sus equipos directivos, tendrá que estar progresivamente respaldada sobre una apoyatura de datos. A más respaldo cuantitativo, mayor solidez de las decisiones empresariales, etc., y a la inversa.

Si la solidez de las decisiones empresariales se va a apoyar progresivamente en un respaldo cuantitativo, menor espacio quedará para la discrecionalidad de las decisiones, especialmente de aquellas que, como las que

tienen que ver con las personas, se han apoyado en categorías indeterminadas como, por ejemplo, la confianza, implicación, etc. Cuando nos referimos a solidez de las decisiones queremos decir que el peso o la aceptabilidad de esa decisión dependerá de su apoyo objetivo tanto para sus destinatarios, los trabajadores, como para un tercero como el juez que tenga que dirimir una disputa.

La previsible exigencia de un progresivo respaldo objetivo y cuantificable de las decisiones de la empresa va a obligar a la implantación de una infraestructura que provea de la información necesaria para apoyar aquellas decisiones. Probablemente, la responsabilidad de esta implantación en los aspectos que no sean estrictamente técnicos, corresponderá al responsable de la gestión de las personas, es decir, al director de RRHH.

A la postre, la gestión de las personas se va transformando en la gestión de los datos que generan o, mejor dicho, la gestión de las personas a través de los datos que generan.

ii) El cambio de estructuras organizativas derivado de la velocidad creciente en la que pueden y deben tomarse las decisiones

Las decisiones en una empresa son fruto del procesamiento de la información disponible. Cuando esa información se multiplica exponencialmente y además el Big Data o la IA permite ordenarla y convertirla rápidamente en conocimiento, la velocidad en la que pueden tomarse las decisiones se multiplica también exponencialmente. Y esa velocidad en la toma de decisiones constituye una ventaja competitiva capital en un entorno que se caracteriza por el cambio tan constante como veloz.

El incremento de velocidad hace que los sistemas piramidales clásicos de toma de decisiones y de transmisión y control de las mismas queden obsoletas. La posibilidad con contar con todos los elementos para tomar una decisión cuando no la decisión misma prefigurada tecnológicamente requiere la necesidad de transformar radicalmente las metodologías de trabajo dotándolas de una agilidad incompatible con los sistemas tradicionales de carácter piramidal.

La rapidez con la que la IA permite tomar las decisiones obliga aplanar extraordinariamente las estructuras organizativas si no se quiere perder un tiempo precioso en el canal ascendente y luego en el descendente a través de la pirámide organizativa.

Pero hay más. Al aplanarse, la estructura piramidal se desvanece y con la misma se desvanece también el tradicional sistema de control sobre la actividad y las decisiones de las personas.

Este cambio organizativo propiciado por la combinación de nuevas tecnologías pero, muy especialmente, por la incorporación de la IA a la empresa, conlleva, por un lado, el empoderamiento de las personas o, al menos, de muchas más personas que en los modelos tradicionales de modo que los empleados van a estar en condiciones de tomar decisiones cada vez más relevantes con una inmediatez cada vez mayor. Si los tiempos se acortan y las personas cuentan con toda la información para tomar una decisión adecuada, no hay ni necesidad ni lugar a consultas a instancias superiores.

Y si no hay consulta tampoco hay control tal y como se ha constituido en la empresa fordista tradicional. Estructuras planas, con personas empoderadas para tomar decisiones basadas en la información y el conocimiento que facilitan las nuevas tecnologías, no pueden ser controladas, como ha sido tradicional, en la actividad que desarrollan sino en los resultados de las decisiones que toman. Así pues, en el contexto neotecnológico y muy especialmente en el dotado de las capacidades de la IA, va a requerir grandes dosis de confianza y corresponsabilización en el que el control de la empresa sobre las personas que trabajan en la misma cambia progresivamente desde un control de actividad a un control de resultado.

iii) La nueva relación entre lo personal y lo colectivo derivada de los dos factores anteriores

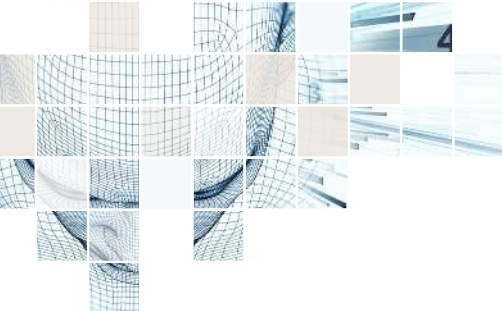
La capacidad de incorporar enormes cantidades de información a la gestión de las personas junto a la capacidad de gestionarla adecuada y eficazmente, altera profundamente la relación de la empresa y sus empleados.

Para empezar, las nuevas tecnologías ayudan a superar las limitaciones que la relación individualizada encontraba en los primeros tiempos de la industrialización ante la masificación de las plantillas. Las actuales tecnologías han ayudado a superar estas limitaciones y contamos ya con instrumentos que nos permiten mantener una relación perfectamente personalizada con cada empleado y contribuir así tanto a medir como a mejorar su rendimiento al igual que a reconocer y retribuir su aportación o a mejorar su experiencia laboral y personal.

Convendría en este sentido distinguir entre individualización y personalización de la relación de las personas con su empresa respectiva. Por indi-







La implantación extensiva de la Inteligencia Artificial (IA) en la empresa representa un salto tecno-organizacional cualitativo con múltiples consecuencias en los Recursos Humanos (RRHH) y en la regulación en el ámbito laboral. **La IA es la más disruptiva de las nuevas tecnologías, y desarrolla efectos organizacionales y legales muy profundos en aquellas empresas que optan por situarla como centro operativo de todos o de los principales procesos productivos y de las principales funciones y tareas de sus trabajadores. Tales efectos se manifiestan de manera acentuada en los RRHH y en las relaciones laborales, de forma que la empresa ha de prepararse tanto para lo que pueda ser previsible de esos efectos como, más importante, para establecer protocolos a seguir cuando se presenten los menos previsibles e inesperados.**

En este contexto es en el que hay que enmarcar el presente Informe, cuarto de la serie del **PROYECTO TECHNOS** (los tres anteriores, ya publicados, se refieren a Redes Sociales, *Internet of Things* y Robótica), **Proyecto dirigido por el Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH y que tiene como objetivo analizar individualizada y, al mismo tiempo, interrelacionadamente, la incidencia en el entorno laboral de diferentes tecnologías disruptivas.**

Esta obra analiza **las repercusiones de la implantación y desarrollo crecientes de la IA en el modelo de gestión de los recursos humanos, en las organizaciones y en el mercado de trabajo, para después identificar los efectos de aquélla en el marco regulatorio de las relaciones laborales.**

