

PROYECTO TECHNOS

Robótica 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

Robótica y su impacto en los Recursos Humanos y en el Marco Regulatorio de las Relaciones Laborales


CUATRECASAS
Instituto de
Estrategia Legal
en RRHH

Consulte en la web de Wolters Kluwer (<http://digital.wke.es>) posibles actualizaciones, gratuitas, de esta obra, posteriores a su publicación.

© **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: marzo 2018

Depósito Legal: M-6910-2018

ISBN Impreso: 978-84-9020-697-3

ISBN Electrónico: 978-84-9020-698-0

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) 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.

sario el cambio de perfiles. Si el trabajador es un mero «servidor» de la máquina no habrá problema y tampoco si se le proporcionan al trabajador medios para una capacidad aumentada.

Un último aspecto relevante en la Robótica Industrial es un tema que seguramente se tratará en la parte jurídica cual es el «Esquirolaje» tecnológico que supondrá la necesidad de una adaptación normativa y el pronunciamiento de los Tribunales pero que, seguramente, originará, si el tema no se resuelve rápido, conflictos importantes.

B. Análítica del comportamiento organizacional

1. El imperativo del cambio cultural ante el aumento de la robótica

Existen distintas teorías en relación al nivel de aversión o aceptación del cambio en los seres humanos, desde los que afirman que el «homo sapiens» y especies precedentes son fruto de constante cambio y evolución, hasta los que opinan que el ser humano es, por definición, reticente a los cambios bajo afirmaciones del tipo que somos «seres de costumbres».

Independientemente de la posición que tengamos en relación al punto anterior, no cabe duda alguna de que las organizaciones en general y los departamentos de gestión de personas en particular, tienen que prestar especial atención a abordar la gestión del cambio cultural que la implantación de la robótica requiere.

Si bien, como hemos venido viendo, la robótica industrial tradicional ya está muy presente en los sectores industriales, la inminente explosión de la robótica de servicio en la industrial y en otros ámbitos requiere que tengamos una mirada diferente. Sectores como los servicios o la agricultura se verán muy impactados por la oleada de disrupción y automatización hacia lo que podríamos llamar la fuerza de trabajo o empleados robotizados de naturaleza versátil.

Un cambio cultural tan profundo como este tiene que ser, en primera instancia, asumido y entendido por la alta dirección de la Compañía. Por su parte, las direcciones y áreas de RRHH tienen que tomar el rol de dinamizadores del cambio a través de, en primer lugar, ser proactivos en adoptar los impactos de la robótica en su propia actividad y, en segundo lugar, desplegar en toda la organización las acciones necesarias para facilitar que los empleados abracen el cambio como algo más o menos natural.

En este punto, existen dos actividades clave para asegurar que el cambio ocurre y es asumido por toda la organización. En primer lugar, hay que generar un discurso creíble alrededor de la irrupción de la nueva ola de la robótica en las empresas que combine tanto la generación de un sentido de urgencia que invite a las personas a movilizarse, como la visión constructiva y positiva a futuro que queremos transmitir.

El diseño del mensaje de cambio cultural no debe ser minusvalorado sino, al contrario, debe ser elaborado con todo detalle y minuciosidad pues será la base para construir todo lo demás. Así un mensaje con mucho foco en el sentido de urgencia y con poca visión provocará una sensación de alarma generalizada que, en el extremo, produciría el efecto de que los empleados se sientan como «pollo son cabeza». Por su parte, un mensaje que se estructure básicamente alrededor de la visión tenderá a crear un efecto «placebo», pero difícilmente hará que las personas sean proactivas y estén movilizadas para adoptar el cambio.

Cada sector y organización en particular deberán estructurar este mensaje en función de su realidad. En este punto quizá podemos resumir que habrá dos tipos de realidades que también están en discusión. Estas son, por un lado, si el auge de la robótica implica solo transformación de los puestos de trabajo o si, por el contrario, estamos ante un factor de destrucción neta de empleo. También aquí podemos construir un mensaje más en lo micro dentro del perímetro de la organización o sector productivo, o un mensaje más general apalancado en los elementos macro.

En cualquiera de los casos, se deberá contemplar un mensaje estructurado alrededor de que la acelerada disrupción tecnológica, en general, y el auge de la robótica, en particular, va a implicar la redefinición de los procesos tradicionales de trabajo de forma que las personas pasarán a desempeñar tareas y roles de mayor nivel y, por ende, complejidad. Esta parte del mensaje alrededor de que «vienen los robots» se relaciona con lo que decíamos de crear la sensación de urgencia, pero entonces ¿cuál sería el mensaje alrededor de la visión?

La consecuencia directa de la evolución o profunda transformación de los puestos de trabajo será que las organizaciones tendrán que poner los medios para asegurar la actualización y reciclaje de los empleados, lo que nos lleva a que la visión podemos construirla sobre cómo esa necesaria actualización continua redundará en asumir nuevos y mejores roles y, por tanto, en mejorar su empleabilidad dentro y fuera de la organización. Esta

propuesta es una de las claves: generalmente el rechazo al cambio es un reflejo de esa emoción que llamamos miedo. Un plan de contingencia basado, entre otros factores, en reciclaje, formación continua..., puede reducir la incertidumbre generadora de miedo-rechazo. Pero esto, además de Plan, es cultura empresarial: cambio permanente-adaptación.

En esta gestión necesaria del cambio cultural ante la irrupción de la robótica se identifican algunos cambios de paradigma no menores.

En primer lugar, si bien las organizaciones tienen que facilitar la actualización de los profesionales que la integran a través de una cultura de aprendizaje continuo poniendo a su disposición las plataformas y contenidos más adecuados, son los propios empleados los que tienen que liderar y responsabilizarse de su capacitación y desarrollo.

Por otro lado, se tiene que interiorizar por todas las partes que, ante la irrupción creciente de la robótica y la tecnología en general, las empresas y los departamentos de recursos humanos tienen que esforzarse en cuidar de la empleabilidad de sus personas y no de los puestos de trabajo.

Una vez que hemos construido el mensaje sobre el que apalancar la gestión del cambio, tenemos que asegurar que todos lo conocen, lo asumen y empiezan a comportarse según los patrones requeridos en este nuevo entorno. Y como todo cambio cultural a nivel organizativo debe implementarse empezando por la dirección de las compañías, pasando por los niveles intermedios hasta llegar hasta el último empleado.

Por ello es necesario comunicar por todos los medios y formar a los empleados sobre los beneficios, impactos, usos y limitaciones de la robótica. Es relevante insistir que cierto conocimiento, análisis y toma de decisiones no será fácilmente sustituido por la robótica al menos en un medio plazo. Igualmente es importante reconocer que algunos trabajos y empleos se verán más afectados que otros, pudiéndose darse desde el caso extremo de desaparición de los mismos, hasta únicamente pequeñas modificaciones en ciertas tareas robotizadas. Queda claro entonces que serán precisas tanto acciones generales más icónicas, como otras más segmentadas según el impacto en los diferentes roles.

Finalmente, además de las acciones dirigidas a cambiar actitudes y comportamientos, las áreas de personas deben acompañar la evolución de los espacios de trabajo y la propia tecnología que ponemos a disposición de los empleados.

2. *Experiencia de empleado y automatización*

Si preguntáramos a un Consejero Delegado o a un Director de Recursos Humanos cuál es el mayor reto de recursos humanos en su organización no sería anormal escuchar que el compromiso de los empleados es una de sus mayores prioridades para conseguir éxito en el negocio. Si esto lo contextualizamos en un entorno de adopción intensiva de diferentes tecnologías, en este caso la robótica, sería el compromiso de los empleados hacia una organización más tecnológicamente potente, lo que el Consejero delegado respondería como prioridad para su particular proceso de transformación empresarial.

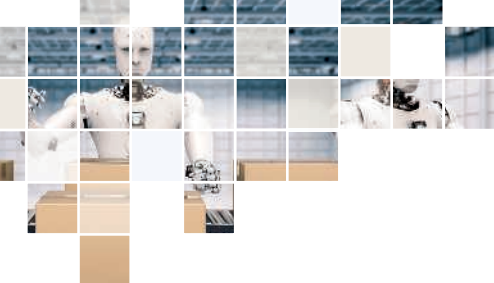
A medida que aumentan las exigencias del momento socio económico que estamos viviendo, los empleadores buscan mejorar la productividad, reducir la rotación de los empleados, mantener los costos bajos e innovar en la medida de lo posible.

Es crucial que la empresa que estratégicamente se encamine hacia este modelo más productivo de organización automatizada desarrolle un plan exhaustivo de acciones que generen o aumenten confianza entre el trabajador y el empleador para una implantación exitosa de los planes de automatización de las Compañías.

La comunicación, la coherencia constante y consistente es clave. A menudo, el mayor desafío es el miedo de las personas a lo desconocido, y se puede mejorar esto comunicando clara y honestamente acerca de lo que está tratando de hacer y por qué con recordatorios regulares pueden beneficiar a los empleados, así como la gestión del negocio. La implantación de robots en la organización puede tener más éxito o menos según el nivel de transparencia con los trabajadores, poniendo en valor aspectos culturales muy comúnmente adoptados por las organizaciones, como puede ser la confianza en los empleados.

En los dos primeros informes de Proyecto Technos relativos al impacto de las Redes Sociales y a *Internet of Things* en la gestión de las personas, otorgábamos un peso muy relevante al concepto de experiencia de empleado y lo volvemos a hacer en el convencimiento de que, una estrategia de gestión de personas para la adopción exitosa pero gradual de Robots puede perfectamente estar enmarcada en este concepto.

Recordemos que hace años, derivado de las tendencias de marketing de «escuchar al cliente, orientarse al cliente y poner al cliente en el centro», la



La utilización de robots en los procesos de producción es algo habitual desde hace años. La diferencia cualitativa deriva del hecho de que históricamente los robots han sido diseñados para trabajar de forma separada o con escaso contacto con los trabajadores, mientras que ahora los nuevos autómatas y robots van a interactuar de un modo más directo y palpable en nuestras vidas.

Aplicada al lugar de trabajo, la robótica plantea diversos desafíos tanto desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos como desde el ámbito normativo. En especial, **la creciente automatización de las actividades individuales hace que los empleados necesiten interactuar más activamente en el lugar de trabajo con los robots como parte de sus actividades diarias, generándose una plantilla interactiva personas-robots, con todo lo que ello comporta.** Al mismo tiempo, **el desarrollo de la robótica genera interrogantes sobre el futuro del empleo, tales como la eventual pérdida de puestos de trabajo o la viabilidad de los sistemas de bienestar social.**

En este contexto es en el que hay que enmarcar el presente Informe, tercero de la serie del **PROYECTO TECHNOS** (los dos anteriores, ya publicados, se refieren a Redes Sociales e *Internet of Things*), **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 robótica en el modelo de gestión de los recursos humanos, en las organizaciones y en el mercado de trabajo, para después identificar los efectos de la robótica en el marco regulatorio de las relaciones laborales.**

