



# El impacto de las tecnologías digitales sobre la organización del trabajo

## THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE ORGANISATION OF WORK

**María Villa Fombuena**

Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

CEU Cardenal Spínola, adscrito a la Universidad de Sevilla

[mvilla@ceuandalucia.es](mailto:mvilla@ceuandalucia.es) 0000-0002-0192-5051

Recibido: 26.03.2021 | Aceptado: 29.04.2021

### RESUMEN

El vertiginoso avance tecnológico-digital que viene produciéndose desde hace relativamente poco tiempo ha transformado la configuración clásica de las relaciones laborales. Analizar la forma y el alcance que su impacto está teniendo en el ámbito laboral deviene en consecuencia una cuestión fundamental para poder encontrar aquellas medidas que permitan minimizar los inconvenientes a los que se enfrentan tanto las personas trabajadoras como las empresas. Con el presente trabajo se busca, por un lado, ofrecer una visión panorámica sobre dicha repercusión y, por otro, analizar la forma en la que las empresas interiorizan estos avances.

### ABSTRACT

The vertiginous technological-digital advance that has been taking place for a relatively short time has transformed the classic configuration of labor relations. Analyzing the form and scope that its impact is having on the workplace consequently becomes a fundamental question to be able to find those measures that allow minimizing the inconveniences faced by both workers and companies. This work seeks, on the one hand, to offer a panoramic view of this impact and, on the other, to analyze the way in which companies internalize these advances.

### PALABRAS CLAVE

Flexibilidad  
Trabajo  
Nuevas tecnologías  
Digitalización

### KEYWORDS

Flexibility  
Work  
New technologies  
Digitalization

## SUMARIO

- I. EL CONTEXTO TECNOLÓGICO
  - II. LA ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA Y SU IMPACTO EN EL ÁMBITO LABORAL
  - III. UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZAR EL TRABAJO
    - A. Su especial repercusión en la flexibilidad en el tiempo de trabajo
    - B. Un pequeño avance de regulación en la hasta ahora deficiente normativa laboral
    - C. El convenio colectivo como instrumento de gestión de la flexibilidad. El plan de trabajo flexible de Orange. Un acuerdo colectivo pionero
  - IV. CONCLUSIONES
- Bibliografía

### I. EL CONTEXTO TECNOLÓGICO

Durante las décadas pasadas el análisis que se llevaba a cabo sobre el avance tecnológico trataba de explicar los importantes cambios que entonces se estaban produciendo a nivel empresarial. En la actualidad, sin embargo, el vertiginoso avance tecnológico, así como la aparición de nuevas tecnologías –comúnmente denominadas TIC- han desviado el enfoque principal del estudio hacia el ámbito del trabajo en sí. Y es que resulta indiscutible que las nuevas tecnologías no sólo han cambiado la forma de trabajar y las posibilidades de flexibilización en las empresas, sino que también han diversificado las facultades de control del empresario.

Analizar cuál es el impacto que la tecnología está teniendo en el mundo laboral deviene en consecuencia una cuestión fundamental para encontrar aquellas medidas que permitan minimizar los inconvenientes a los que, como vamos a ver, se enfrentan tanto las personas trabajadoras como empresas.

Para conseguir dicho objetivo resulta imprescindible comenzar por evidenciar los cambios que las nuevas tecnologías vienen provocando en el mundo empresarial actual; al menos en su esencia, pues no siendo el tema principal que aquí nos ocupa y teniendo en cuenta lo extenso de esta parcela -revolución tecnológica- no pretendo alejar al lector más de lo necesario.

Antes de adentrarnos en este estudio creo conveniente aclarar que quien escribe no es experta en el campo tecnológico. Sin embargo, tras las muchas lecturas llevadas a cabo sobre el tema hay dos planteamientos o realidades principales que nos sitúan bastante bien en este punto de partida.

En primer lugar, existen numerosas y muy variadas definiciones del término “tecnología”. No obstante, la mayoría de ellas comparte una base común, que, por lo que a este estudio interesa, permite entenderla como el conjunto de conocimientos y técnicas que posibilitan al ser humano modificar su entorno para satisfacer sus necesidades.

En segundo lugar, junto a esa satisfacción de necesidades tiene también un papel relevante en el tema que aquí se aborda el incremento en la calidad de vida. Resulta

indubitado que el papel fundamental de la tecnología es seguir innovando para la mejora y el desarrollo de la sociedad contemporánea, pero también lo es el de incrementar el control de nuestro entorno, no sólo para tener una mejor comprensión de este, sino para obtener igualmente una mejor calidad de vida.

La tecnología resulta indispensable en la sociedad moderna. De hecho, el objetivo primordial de la ciencia actual es la creación de nuevas tecnologías que cubran las necesidades de la sociedad y consigan elevar el nivel de bienestar. La aparición de una nueva tecnología va ligada a la cobertura de una necesidad. O lo que es lo mismo, sin necesidad no se precisa la tecnología. Pensemos cómo los grandes avances tecnológicos han sido paralelos a los avances de la humanidad. Así, frente a la necesidad de comunicación surgió la radio, el teléfono, la televisión, internet, etc.; con las necesidades económicas aparecieron nuevas tecnologías industriales; ante la necesidad de desplazamiento se incorpora la tecnología al transporte; y así podríamos seguir. En definitiva, no existe ningún ámbito en el que la tecnología no esté presente.

Ese mismo planteamiento tiene lugar en el ámbito empresarial, en donde igualmente la aplicación de la tecnología se lleva a cabo para satisfacer las necesidades que tienen las empresas actualmente. Siendo así, resulta indiscutible además que en los últimos diez años el crecimiento de la tecnología ha pasado de ser lineal a ser exponencial. En este campo se ha experimentado un salto cualitativo, en el que, entre otros aspectos, la etapa de la conexión entre ordenadores que caracterizó la primera internet, ha dado paso a la conectividad de las cosas y de las cosas con las personas; tiene lugar la computación en la nube (*cloud computing*); es posible almacenar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos de manera que mediante algoritmos matemáticos es posible extraer valor de los mismos y realizar predicciones, aprendizajes automáticos o tomar decisiones de cualquier tipo (*Big Data*); e igualmente es posible conectar objetos a internet y dotarles de cierta capacidad de inteligencia (*IoT*).

Ese entorno tecnológico sustenta conceptos tan actuales como es el de "Industria 4.0"<sup>1</sup>, con el que se hace referencia a la generalmente denominada cuarta revolución industrial, que, en esencia, consiste en la introducción de las tecnologías digitales en las empresas.

A la hora de analizar estas nuevas tecnologías debemos ser conscientes del fenómeno actual en el que se enmarcan. Y es que esta innovación tecnológica se produce en un escenario de dimensión mundial caracterizado por la globalización de los mercados. En otras palabras, digitalización y globalización convergen en un mismo marco y tiempo y debemos ser conscientes de lo que esto implica a nivel empresarial.

---

1. En julio de 2015 el Ministerio de Industria, Energía y Turismo lanzó públicamente la iniciativa "Industria Conectada 4.0", un proyecto público-privado para impulsar la transformación digital de la industria española. Esta iniciativa nació con el triple objetivo de incrementar el valor agregado industrial y el empleo cualificado en el sector; favorecer el modelo español para la industria del futuro y la oferta local de soluciones digitales y mejorar la competitividad para impulsar las exportaciones. Véase, "Industria Conectada 4.0. La transformación digital de la industria española". Informe preliminar del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, disponible en <http://www.industriaconectada40.gob.es/Paginas/index.aspx#inicio>.

La idea de globalización o mundialización<sup>2</sup> del mercado adquiere una especial relevancia bajo la digitalización<sup>3</sup>. La hiperconectividad que ofrece la tecnología actual, la accesibilidad que facilita internet, así como la digitalización de la información contribuyen a incrementar la globalización misma. En este sentido, cualquier persona en cualquier lugar del mundo se configura como un cliente potencial de la empresa o como usuario de sus bienes y servicios.

Es decir, la empresa ha de afrontar un mercado mayor y para poder hacerlo debe asumir, bien una transformación radical (caso de no haber incorporado algún tipo de tecnología con carácter previo), bien una mejora de lo ya establecido para poder participar en él. El que una empresa opte por la digitalización permitirá que pueda contar con relativa ventaja respecto a la competencia. Y digo "relativa" porque el resto de las empresas tendrá el mismo objetivo, de manera que en última instancia será la inversión económica que cada empresa decida realizar en tecnología la que finalmente posicione a unas en mejor lugar del mercado que a otras.

Por lo que respecta a nuestro país, la inversión y el uso de las nuevas tecnologías en las empresas continúa con su trayectoria ascendente. Ya en 2017, el porcentaje de empresas que disponían de conexión a internet superaba el 98%. De ellas, el 94,4% utilizaba redes sociales por motivos de trabajo; más del 24% había adquirido soluciones de *Cloud Computing* y 8 de cada 10 contaba además con página web propia. A esto hay que añadir que más del 46% utilizaba alguna herramienta informática ERP o CRM<sup>4</sup> para gestionar el funcionamiento de la empresa y que casi el 60% de las empresas proporcionaba a sus empleados dispositivos portátiles con conexión a internet para uso empresarial<sup>5</sup>. Avanzando en el tiempo y según el estudio sobre el uso de TIC en las empresas llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística en relación a los años 2019 y 2020, el porcentaje de las empresas que disponen, no sólo de conexión a internet, sino también de página web se ha incrementado por encima del 98%; las empresas que utilizan las redes sociales por razones de trabajo superan el 95%; las contrataciones de servicios de *Cloud Computing* se han elevado hasta el 70%; por otro lado, la utilización de herramientas informáticas se dispara por encima del 95%<sup>6</sup>.

2. Señalar que algunos autores realizan una distinción conceptual entre ambos términos. Tal es el caso de Purcalla Bonilla, M. Á.: "En ocasiones, en lugar de emplear el término globalización se alude a otros como internacionalización o mundialización, pero estos términos no son, según entiendo y desde un punto de vista semántico, sinónimos de globalización. El primero (internacionalización), porque se refiere, en puridad, a las relaciones entre Estados, mientras el segundo (mundialización) se refiere a un proceso de participación común de los ciudadanos del mundo en determinados valores o bienes" Véase, Purcalla Bonilla, M. Á.: "Globalización económica, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social y retos sindicales: notas para el debate", *Aranzadi Social*, vol. V, 2002, p. 312.

3. Cedrola Spremolla, G.: "El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales", *Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo*, núm. 31, 2017, p. 106.

4. ERP (*Enterprise Resource Planning*) y CRM (*Customer Relationship Management*).

5. Encuesta del INE sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas 2016-2017, disponible en [http://www.ine.es/prensa/tic\\_e\\_2016\\_2017.pdf](http://www.ine.es/prensa/tic_e_2016_2017.pdf)

6. Disponible en [https://www.ine.es/prensa/tic\\_e\\_2019\\_2020.pdf](https://www.ine.es/prensa/tic_e_2019_2020.pdf).

Todos estos datos evidencian que las empresas están cambiando no sólo sus sistemas de organización para poder afrontar las nuevas necesidades del mercado global, sino su propia cultura corporativa<sup>7</sup>.

## II. LA ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA Y SU IMPACTO EN EL ÁMBITO LABORAL

La transformación digital, entendida como la conversión de información analógica en formato digital y que permite el manejo electrónico de datos, se aplica hoy en toda la cadena de valor de la empresa<sup>8</sup>, facilitando que éstas puedan dar una respuesta rápida a los posibles cambios del mercado, y posicionándolas en una situación de ventaja frente a la competencia.

La innovación tecnológica no es novedosa para las empresas. De hecho, la introducción de mejoras e innovación de su actividad ha sido una constante, pero la digitalización o Industria 4.0 va más allá en la optimización de lo existente, pues se basa en conocimientos y técnicas mucho más complejos y sofisticados que los utilizados hasta la fecha en el sector empresarial. En este sentido, la digitalización provoca un cambio más profundo a nivel empresarial, especialmente en tres ejes fundamentales: sistema productivo, organización del trabajo y el modelo de negocio.

Decía al inicio que la transformación digital supone un cambio en toda la estructura empresarial, por lo que el propio proceso de producción también se ve afectado por ella. La digitalización optimiza el proceso en sí. No sólo incrementa la eficiencia al permitir de manera simultánea la optimización de recursos energéticos o materias primas y la reducción de costes, sino que permite reducir considerablemente el tiempo de espera del cliente para obtener su producto. Gracias a la hiperconectividad actual, los clientes tienen a su disposición mucha más información y acceso inmediato a la oferta de empresas de todo el mundo y aspiran a que esa conectividad les permita un trato más personalizado, una mejor interacción en menor tiempo, así como un ahorro de costes.

Esa creciente demanda de personalización de la oferta facilitada por las tecnologías actuales lleva a las empresas a buscar mecanismos y soluciones digitales que satisfagan esas necesidades de los clientes en las distintas etapas de su vinculación con la empresa. En otras palabras, obliga a una adaptación empresarial para poder afrontarlas. Esa adaptación o transformación tiene como principal consecuencia la generación de un nuevo modelo empresarial, cuyos rasgos principales vienen definidos por las notas de agilidad resolutiva, colaboración, una clara focalización hacia el cliente y una mayor flexibilidad.

7. Entendida como el conjunto de valores, creencias, experiencias y costumbres que una empresa pretende difundir entre las personas que la componen. En este sentido, Cedrola Spremolla, G.: "El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales", ob. cit., p. 112.

8. Herramienta de análisis que permite identificar qué actividades de la empresa (*core business*) permiten generar una ventaja competitiva y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. Esa ventaja permite a la empresa tener un mejor posicionamiento en el mercado. Véase, Porter, M. E.: "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *New York: Free Press*, 1985.

Tomar decisiones de forma rápida es fundamental en el nuevo escenario mundial digitalizado. Las empresas que establezcan procesos que permitan sistematizar la captura y el análisis de datos en cada interacción con un cliente podrán ajustarse aún más a las necesidades de éstos. Los datos están ahí y, una vez procesados en un único sistema accesible a todos los miembros de la organización, serán utilizados para identificar con agilidad asuntos que requieran una acción rápida como pueda ser una posible disminución de la cuota de mercado. En otras palabras, podrán redefinir el producto o servicio y mantenerse siempre por delante de la competencia.

La colaboración se erige en el rasgo más importante de este nuevo modelo empresarial. La transformación actual de las empresas implica a todas las personas trabajadoras y requiere que quienes las lideran cuestionen el modo tradicional de hacer negocio. En esta etapa tecnológica se apuesta por la colaboración de conocimiento, de manera que cada sector (ya no se habla de departamentos) de la empresa colabore con los otros, a efectos de posibilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales sin que el organigrama jerárquico sea relevante. En este sentido, la colaboración incrementa la creación de valor y permite una mejor gestión del conocimiento, a la vez que asegura la generación de sinergias entre equipos transversales<sup>9</sup>.

En la nueva era, además, el cliente es lo primero. La creciente demanda de personalización de la oferta facilitada por las tecnologías actuales lleva a las empresas a buscar mecanismos y soluciones digitales que satisfagan esas expectativas de los clientes en las distintas fases de su vinculación con la empresa. Conocer cuál es la mejor manera de interactuar con ellos y ser capaces de ofrecerles una experiencia acorde o superior a sus expectativas es fundamental para cualquier empresa que quiera llegar a ser digitalmente efectiva.

El último de los rasgos que caracterizan el nuevo modelo empresarial -la flexibilidad- resulta clave. La capacidad de cambio o adaptación a las continuas y rápidas fluctuaciones que tienen lugar en el actual mercado globalizado exige que las empresas cuenten con una organización capaz de responder eficazmente a esas variaciones que se sabe se van a producir en él. En este sentido, debe contar igualmente con un personal capaz de responder a las nuevas exigencias productivas, por lo que en la empresa actual la persona trabajadora debe aceptar una flexibilidad en su trabajo muy superior a la tradicional si quiere integrarse en ella. En otras palabras, flexibilidad organizativa y flexibilidad laboral componen las dos caras de la misma moneda.

Desde esa óptica resulta evidente que uno de los principales sectores en los que los cambios tecnológicos repercuten de manera más directa es el laboral. Y es que los sistemas de producción son sometidos a continuas modernizaciones en aras de la eficiencia del propio proceso; hasta el punto de que la introducción de nuevas tecnologías en el lugar de trabajo puede considerarse como un rasgo

9. En este sentido, Cedrola Spremolla, G.: "El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales", ob. cit. p. 113.

permanente de esta rama del Derecho<sup>10</sup>. De hecho, como pone de manifiesto la doctrina, desde que Adam Smith teorizase sobre la organización del trabajo utilizando el ejemplo de la fábrica de alfileres, la historia de la industrialización está estrechamente relacionada con los cambios y la evolución de los métodos de organización del trabajo<sup>11</sup>.

Señalaba antes que la globalización obliga a las empresas a apostar por las nuevas tecnologías como estrategia para tratar de obtener algún tipo de ventaja frente a la fuerte competencia que reina en el mercado global actual. Y como no puede ser de otro modo, esta incorporación tecnológica en la empresa repercute de manera directa en el ámbito laboral.

El principal foco del debate sobre el impacto que la tecnología ha tenido tiene y tendrá en el empleo viene centrado frecuentemente en la destrucción de este. Son muchos los que relacionan la destrucción del empleo con el cambio tecnológico. Ahora bien, incluso dentro de esta primera corriente existe una disparidad en el nivel de alarma entre quienes defienden este planteamiento. La doctrina anglosajona es especialmente alarmista a este respecto. De ello dan fe tanto el informe publicado en diciembre de 2016 por la Oficina Ejecutiva del Presidente de Estados Unidos, en el que se vino a trazar una hoja de ruta para afrontar el preocupante horizonte de destrucción de empleo que la nueva revolución tecnológica plantea<sup>12</sup>; como el estudio de la Universidad de Oxford realizado en 2013, en el que se afirmaba que las tecnologías de la información y la inteligencia artificial iban a tener un impacto devastador en el mercado laboral de las próximas dos décadas<sup>13</sup>.

En un entorno geográfico mucho más cercano, el propio CESE ha puesto en duda que una economía plenamente digitalizada genere la suficiente demanda de mano de obra para compensar las pérdidas de empleo que se calculan que producirá la automatización de los servicios<sup>14</sup>. Ahora bien, junto al temor por la posible caída de las tasas de empleo en los mercados de trabajo, la UE viene participando activamente en el ámbito de la política digital. Con su Agenda Digital para Europa<sup>15</sup> y la iniciativa del Mercado Único Digital<sup>16</sup>, ya instaba a poner en marcha políticas proactivas, tanto

10. En este sentido, Moreira, T. C.: "El impacto de las nuevas tecnologías sobre la conciliación entre vida personal y trabajo", *Labour & Law Issues*, vol. 3, núm. 1, 2017, p. 4.

11. De nuevo, Moreira T. C., citando a Carinci, F.: "Rivoluzione tecnologica e Diritto del Lavoro: il rapporto individuale", *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, núm. 25, 1985, p. 203.

12. "Artificial Intelligence, Automation, and the Economy", December, Washington, D.C. 20502, disponible en <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/whitehouse.gov/files/documents/Artificial-Intelligence-Automation-Economy.PDF>.

13. Frey C. B. y Osborne, M.: "The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?". *Oxford University*, September, 2013, pp. 36-45, disponible en [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf).

14. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre "Los efectos de la digitalización sobre el sector de los servicios y el empleo en el marco de las transformaciones industriales" (2016/C 013/24), DOUE C 13/161, de 15 de enero de 2016. Véase, Conclusión 5.9.

15. Comunicación de la Comisión Europea, "Europa 2020, Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador" (COM (2010)2020), en donde se presentaron siete iniciativas emblemáticas, entre ellas la Agenda Digital.

16. Informe al presidente de la Comisión Europea, "Una nueva estrategia para el mercado único. Al servicio de la economía y la sociedad de Europa", de 9 de mayo de 2010, disponible en [http://ec.europa.eu/internal\\_market/strategy/docs/monti\\_report\\_final\\_10\\_05\\_2010\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/strategy/docs/monti_report_final_10_05_2010_es.pdf).

a escala nacional como europea, que contribuyan a liberar el innegable potencial de la digitalización<sup>17</sup>.

El desempleo tecnológico, como se ha llegado a denominar a la sustitución del trabajo humano por maquinaria y nueva tecnología<sup>18</sup>, ha tenido un tratamiento muy amplio entre los iuslaboralistas. Las múltiples investigaciones convergen en poner de manifiesto que la reducción de empleo ha afectado particularmente a aquellas actividades basadas en tareas rutinarias o repetitivas, como es el caso de la industria manufacturera, la logística o las tareas de administración, entre otras, donde la automatización de procesos incide de manera más directa. Mientras que aquellas otras no rutinarias o repetitivas, que requieren de las capacidades que a día de hoy las máquinas no pueden proporcionar (por ejemplo, la invención, motivación, cooperación, negociación, intuición, adaptación o la creatividad) han sufrido un impacto menor.

No obstante, esta postura no exenta de pesimismo convive con una segunda perspectiva de análisis sobre la repercusión laboral de la digitalización empresarial, que defiende que, al igual que ocurriera en revoluciones tecnológicas precedentes, la destrucción de empleo es paralela al nacimiento de nuevas oportunidades laborales.

La introducción de nuevas tecnologías en las empresas conlleva, en efecto, una fuerte reducción de los trabajos rutinarios; sin embargo, esta reducción no impide que se generen nuevos puestos de trabajo. Pensemos por ejemplo en el sector bancario, donde la introducción de los cajeros automáticos en la década de los setenta fue analizada y presentada como el origen de la desaparición casi total del cajero físico –empleado de banco-. Nada más lejos de la realidad, pues la reducción de costes de las operaciones permitió incrementar el número de sucursales. Es cierto que en ellas desaparecieron la mayoría de las tareas rutinarias, pero surgieron otras de mayor sofisticación vinculadas, por ejemplo, al uso de tarjetas de crédito, variedad de préstamos, productos de inversión, etc.<sup>19</sup>.

En ese sentido, es posible afirmar que la supresión de algunas actividades genera nuevas necesidades y, por tanto, crea nuevas oportunidades de trabajo. Pero es que, además, debemos ser conscientes igualmente de que las previsiones sobre la eliminación de trabajos se basan en la consideración de los puestos de trabajo existentes actualmente, por lo que dejarían de ser válidas si existieran nuevas ocupaciones; y como pone de manifiesto la doctrina, el futuro traerá nuevos productos y servicios que serán una necesidad para los ciudadanos en el 2050 ó 2080. Y para producirlos se crearán nuevas ocupaciones y servicios que actualmente no somos capaces si quiera de imaginar<sup>20</sup>.

17. Véase, Dictamen del CESE sobre los efectos de la digitalización, cit., Conclusión 1.3.

18. Véase, entre otros, Rodríguez, J. M.: "Transformaciones tecnológicas, su impacto en el mercado de trabajo y retos para las políticas del mercado de trabajo". *CEPAL*, Naciones Unidas, Santiago, 2017, p. 19 y Weller, J.: "Las transformaciones tecnológicas y su impacto en los mercados laborales", *CEPAL - Serie Macroeconomía del Desarrollo*, núm. 190, Naciones Unidas, Santiago, 2017, p. 9.

19. . En detalle, Autor, D. H.: "Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, num. 3, September, 2015, pp. 6 y 7.

20. Mokyr, J.; Vickers, C. y Ziebarth, N. L.: "The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different?", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, núm. 3, 2015, p. 45.

La incidencia que la actual revolución tecnológica tiene en el ámbito laboral no sólo es indiscutible, sino que ha comenzado a cambiar el mundo laboral que conocemos<sup>21</sup>. En este sentido, la automatización y la inteligencia artificial siguen desplazando al ser humano de la producción. Lo que no implica necesariamente que la importancia de la persona física disminuya. Todo lo contrario. Las personas realizarán menos tareas mecánicas, pero más labores de supervisión, control, planificación, creativas y, de manera especial aquellas que impliquen habilidades de interacción social.

Pero éste no es el único impacto que la introducción de nuevas tecnologías en la empresa comporta en el ámbito laboral.

Como la información puede compartirse a grandes distancias y entre audiencias inmensas con un coste muy reducido, las tecnologías digitales hacen posible un modelo de negocio extremadamente fragmentado. En este sentido, la capacidad de las empresas para recurrir a la contratación flexible de mano de obra ha aumentado, especialmente en relación con los trabajadores autónomos. De hecho, se ha registrado un sustancial aumento de la actividad por cuenta propia, especialmente en sectores de servicios como las TIC, los medios de comunicación y los servicios administrativos y de apoyo<sup>22</sup>. Efecto que se ha visto acrecentado además por prácticas como el *crowdsourcing* -plataformas en línea que permiten a las empresas publicar licitaciones donde compiten trabajadores autónomos para prestar una actividad laboral-. No son pocos las personas trabajadoras que valoran positivamente la flexibilidad que ofrecen estas modalidades de empleo. Sin embargo, se trata de una parcela especialmente sensible. En primer lugar, porque la relación laboral y el régimen jurídico de las partes interesadas son poco claros<sup>23</sup> (de hecho, fue su fuerte incremento lo que comenzó a sacudir algunas las instituciones laborales, como puede ser, la legislación en materia de protección del empleo, los sistemas de salud y seguridad o los modelos de negociación colectiva y de diálogo social<sup>24</sup>). Y, en segundo lugar, porque la competencia por aprovechar las oportunidades de empleo que brinda este tipo de plataformas es mundial, lo que implica una ventaja competitiva para aquellos licitadores procedentes de lugares caracterizados por un coste de vida reducido, un bajo impuesto sobre la renta y unos niveles reducidos de cobertura de seguridad social.

El fuerte incremento de las modalidades atípicas de empleo ocasionado por la digitalización conlleva además que una parte cada vez mayor de la mano de obra deja de contribuir y de beneficiarse de los sistemas establecidos de seguridad social (subsidios de desempleo, sanidad pública o seguros de pensiones, entre otros), los ingresos merman y, en consecuencia, también lo hace la eficacia global de los regímenes fiscales y de los sistemas de bienestar social, que se basan en unos ingresos generados principalmente a través de los impuestos y gravámenes sobre la renta, así

21. En este sentido, Rodríguez, J. M.: "Transformaciones tecnológicas, su impacto en el mercado de trabajo y retos para las políticas del mercado de trabajo", ob. cit., p. 24.

22. Según Informe de 2015 de la federación sindical europea UNI, "Towards a Fair Future for European Services", disponible en [http://uniglobalunion.org/sites/default/files/public\\_shared/files/towards\\_a\\_fair\\_future\\_for\\_european\\_services.pdf](http://uniglobalunion.org/sites/default/files/public_shared/files/towards_a_fair_future_for_european_services.pdf).

23. Los intensos debates en torno a las plataformas Uber o Cabify dan prueba de ello.

24. Dictamen del CESE sobre los efectos de la digitalización, cit., conclusión 5.3.

como de los sistemas de cotización de empresarios y asalariados y que, por lo tanto, dependen de unos niveles elevados de empleo convencional<sup>25</sup>.

Esa pérdida de eficacia plantea graves amenazas en el modelo social europeo, fundamentado en una fuerte participación pública en la financiación y prestación de los servicios de interés general y en unas redes eficaces de seguridad social, por lo que no son pocas las voces que instan a gobiernos nacionales, interlocutores sociales y a la propia UE a definir medidas políticas y normativas que garanticen un nivel adecuado de protección social obligatoria para todas las personas trabajadoras de esta nueva era<sup>26</sup>.

### III. UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZAR EL TRABAJO

El nuevo entorno digital provoca profundos cambios no sólo en la manera de vivir, sino igualmente en la forma de trabajar, además, a un ritmo vertiginoso. Hace poco más de 20 años, la web no existía; hace 10 años las redes sociales, los *smartphones* y las *tablets* tampoco. La revolución actual ha propiciado en una sola década tantos cambios como la revolución industrial a lo largo de un siglo<sup>27</sup>.

La forma en la que el trabajo se lleva a cabo no ha permanecido ajena a estos cambios. La configuración clásica de la manera en la que las tareas son llevadas a cabo por parte de la persona trabajadora ha dado paso a un desarrollo de actividad que, en esencia, no precisa de una ubicación específica, comporta un elevado nivel de autonomía y su control viene referido al resultado de la actividad y no al desarrollo de esta.

Las nuevas tecnologías facilitan la desubicación del trabajo al permitir la quiebra del contacto físico entre la persona trabajadora y la empresa. La existencia de dispositivos electrónicos de reducidas dimensiones con conexión a internet hace posible que el trabajo no precise de una ubicación concreta para ser desarrollado. En este sentido, asistimos hoy a un traslado físico desde la empresa –como lugar clásico de desarrollo del trabajo- a la vivienda de la persona que lleva a cabo la prestación, a un *coworking*, donde se comparte el espacio con personas ajenas a la organización para la que trabaja y tiene a su disposición los servicios que precisa para llevar a cabo su trabajo; o a cualquier otro espacio en el que el trabajador quiera y pueda desarrollar su labor.

Gracias a las tecnologías digitales, cuyo funcionamiento implica el transporte de señales mediante fibra óptica y satélites de comunicación (lo que permite recibir y enviar por una sola línea datos en tiempo real), es posible que el contacto de la persona trabajadora con la empresa se realice a través del ordenador, la *tablet* o el *smartphone*. No es preciso desplazarse a la sede física de la empresa ni siquiera con ocasión de una reunión. Una videollamada a través de una aplicación móvil permite al trabajador

25. En algunos Estados miembros, este punto ha sido ya objeto de debate entre los interlocutores sociales y el gobierno. *Ibidem*, Conclusión 6.1.

26. Es decir, autónomos, trabajadores del crowdsourcing y los empleados en la economía participativa.

27. En este sentido, Cedrola Spremolla, G.: "El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales", ob. cit., p. 114.

virtualizar su asistencia a la misma. En este sentido, las nuevas tecnologías permiten los equipos virtuales de trabajo, o lo que es lo mismo, que distintas personas –trabajadores o no de la empresa- ubicadas en diferentes lugares se conectan en el ciberespacio para desarrollar un proyecto de trabajo en común.

La posibilidad de trabajar desde cualquier sitio convierte la movilidad en una característica esencial de los nuevos puestos de trabajo. El trabajo digital gira en torno a las personas, y no al revés.

Ahora bien, esta libertad de movimiento, que quiebra las ataduras a horarios, a edificios, o a un determinado entorno, no está exenta de riesgos, como veremos más adelante.

La desubicación de quien lleva a cabo la prestación implica igualmente que los esquemas de control tradicionales -a través de supervisores directos involucrados durante todo el desarrollo de las tareas- hayan quedado obsoletos. Hoy se apuesta por la aportación de valor que realiza la persona a la empresa. Lo relevante ya no es que ésta lleve a cabo su labor en una ubicación específica dentro de un horario determinado, sino que el fruto de su actividad aporte valor productivo a la empresa.

Para ello, la persona trabajadora de esta nueva etapa tiene una mayor autonomía. Las empresas buscan un diseño del trabajo que implique un alto grado de responsabilidad individual y autonomía y que permita a los trabajadores tomar sus propias decisiones, lo que, a su vez, permite imprimir celeridad al proceso (recordemos que la velocidad de reacción de las empresas a los posibles cambios del mercado globalizado facilita una mejor posición en el mismo frente a la competencia). En otras palabras, la confianza depositada en la persona trabajadora es máxima. La decisión que adopte será acertada porque la empresa se ha asegurado de que así sea, bien requiriendo una mayor formación de base de las personas que ingresan en ella, bien apostando por la actualización formativa de las que ya forman parte de la plantilla.

Es cierto que el nivel de exigencia de conocimientos seguirá determinándose en función de las tareas a desarrollar en cada puesto, pero también lo es que las competencias y habilidades requeridas por parte de las empresas han cambiado con la transformación digital y la evolución de los medios productivos. Los conocimientos y habilidades de los puestos tradicionales están siendo gradualmente reemplazados por las competencias digitales necesarias para moverse con soltura en el nuevo entorno. En este sentido, el conocimiento y dominio de *software*, *hardware* y su programación son altamente demandados. Todo este planteamiento sustenta la afirmación de que en esta nueva etapa la formación profesional conserva su rol como herramienta fundamental para mantener la empleabilidad.

Para llevar a cabo un proceso de transformación digital en la empresa no basta con implantar nuevas tecnologías, ni con introducir modificaciones en la forma de desarrollar el trabajo. En otras palabras, la tecnología no determina, por sí misma, el grado de autonomía y creatividad de los trabajadores. Es necesario algo más. Algo que es esencial: tener en cuenta a todo el personal de la empresa; involucrarlo en el cambio. En este sentido, la intervención de los equipos de recursos humanos en la gestión del cambio deviene fundamental para realizar el proceso de transformación de una manera ordenada.

Su gestión no sólo debe mitigar las incertidumbres y temores que todo proceso de cambio empresarial comporta, sino que también debe asegurar el correcto funcionamiento de la compañía. Para cumplir ambos objetivos, las áreas de recursos humanos han de tratar de compaginar un alto nivel de exigencia en la realización de las tareas de cada puesto con la capacitación permanente de la persona trabajadora. O lo que es lo mismo, facilitar que el trabajador complemente sus competencias laborales tradicionales con las digitales, lo que permitirá no sólo comprender el funcionamiento de la organización, sino realizar sus tareas adecuadamente<sup>28</sup>.

Ahora bien, hemos visto como la revolución digital está provocando que aparezcan nuevas necesidades y que el contenido del puesto de trabajo cambie, por lo que no todos los colectivos que integran una empresa tendrán las mismas necesidades de capacitación. Diferenciarlas y ofrecer propuestas personalizadas pasan a ser los objetivos principales de estas áreas. Para ello, cada vez son más los sectores que utilizan en análisis predictivo (*HR analytics*), no sólo para tomar decisiones respecto a la gestión del personal, sino también para ofrecer esas propuestas de valor personalizadas.

### A. Su especial repercusión en la flexibilidad en el tiempo de trabajo

Acabamos de ver que hoy la confianza en la persona trabajadora es máxima, de manera que es éste quien decide cuándo y dónde trabajar. Desde este punto de vista, el concepto clásico de jornada laboral quiebra. La flexibilidad en el tiempo de trabajo pasa a ser el rasgo esencial en la actualidad. Lo relevante ya no es, como hemos visto, que la persona lleve a cabo su labor en una ubicación específica dentro de un horario determinado, sino que el fruto de su actividad aporte valor productivo a la empresa.

Si a lo anterior se suma el que las empresas traten de ofrecer un ambiente de trabajo que satisfaga a la persona trabajadora y cumplir así con la nueva filosofía empresarial según la cual, un trabajador contento asegura la máxima productividad<sup>29</sup>, entenderemos por qué las empresas que apuestan por la flexibilidad laboral han logrado un aumento de, al menos, un 40% en su productividad<sup>30</sup>.

Sin embargo, siguiendo el refranero español, no es oro todo lo que reluce. El que la valoración de la persona trabajadora se lleve a cabo en términos de resultados le obliga en cierto modo a asumir una mayor implicación en los asuntos de la empresa; pudiendo

28. De nuevo, Cedrola Spremolla, G.: "El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales", ob. cit., pp. 111 y 112.

29. El ejemplo más evidente lo aporta Google. Además de piscinas, hamacas, gimnasio, mesas de ping-pong, lavandería o comida gratis, el gigante de internet también tiene una envidiable flexibilidad, total libertad horaria, medidas de conciliación y altos salarios. Todo ello con el único objetivo de contar una plantilla comprometida y motivada que les ha hecho alcanzar un estratosférico nivel de productividad. Esta filosofía empresarial ha sido puesta de manifiesto, entre otros, por McKee, A., en su estudio "Being Happy at Work Matters", publicado en 2014 en la revista *Harvard Business Review*. Véase, McKee, A.: "Being Happy at Work Matters", *Harvard Business Review*, 2014, disponible en <https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters#comment-section>.

30. Como ya puso de manifiesto en 2014 la Fundación máshumano en el Encuentro "¿Empresas flexibles más rentables?", celebrado en la sede de Microsoft España, disponible en <https://www.mashumano.org/blog-empresa-mashumano/378-jornada-de-trabajo-de-la-red-m%C3%A1shumano-en-microsoft-%C2%BFson-las-empresas-flexibles-m%C3%A1s-rentables.html>.

llegar a interpretarse incluso como una intensificación encubierta de los tiempos de trabajo. Vuelvo a traer aquí el símil que adelantaba en el epígrafe segundo sobre la flexibilidad organizativa y flexibilidad laboral como las dos caras de la misma moneda. Y es que al hablar de flexibilidad o de un sistema laboral flexible estamos haciendo referencia a la posibilidad que tiene las empresas de introducir medidas que permitan adecuar el factor trabajo a sus necesidades con el objetivo de aumentar su productividad.

Uno de los objetivos de la empresa inteligente es lograr que la producción se ajuste a las necesidades del consumidor. Este objetivo implica, en primer lugar, que la empresa ha de ser capaz de ofrecer una reacción rápida si quiere tener una mejor posición en el mercado frente a la competencia, como ya sabemos, y, en segundo lugar, que el trabajador ha de aceptar una flexibilidad en su trabajo muy superior a la actual.

Algún sector de la doctrina ha puesto de manifiesto que, en la era del trabajo digital e inteligente, los empleados son los dueños de su tiempo<sup>31</sup>. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. La comodidad que ofrecen las *tablets* o los *smartphones* se ha convertido en un arma de doble filo. El que la persona trabajadora pueda gestionar su tiempo de trabajo puede dar lugar paradójicamente a una intensificación de este, lo que inevitablemente llegará a repercutir en su esfera privada.

Según estudios recientes, el 30% de los españoles reconoce que no es capaz de desconectar del trabajo, ni siquiera en vacaciones y más del 35% mantiene contacto con su empresa en dicho periodo<sup>32</sup>. Es decir, casi tres de cada diez empleados siguen centrados en su empleo durante su periodo estival. Se trata de un porcentaje que se sitúa por encima de la media europea, que alcanza el 25 %. Únicamente Portugal y Grecia superan nuestra media con un porcentaje se eleva hasta el 41% y el 28% respectivamente. En el lado opuesto se encuentran países del centro de Europa, como Bélgica, Países Bajos y Francia, donde el porcentaje está en el 18%.

A esto se añade que, durante el resto del año, cerca del 70% de las personas trabajadoras españolas reconoce que atiende llamadas de trabajo y correos electrónicos fuera de su horario laboral cuando los considera convenientes o importantes y más de la mitad de ellos reconoce que responde estos temas de forma inmediata. Cada vez es más habitual recibir llamadas, *emails* o *whatsapps* a deshoras y atenderlos, bien por la facilidad de respuesta que ofrecen los nuevos dispositivos móviles (“no cuesta nada contestar”), bien por la presión que se siente por parte de superiores o empresas para estar permanentemente conectados.

Desde esta óptica, el tiempo de trabajo permitido por las nuevas tecnologías se ha llegado a plantear como una nueva forma de explotación laboral<sup>33</sup>. Y es que la separación entre los tiempos de vida y el tiempo de trabajo es cada vez menos nítida.

31. En este sentido se pronuncia, entre otros, Cedrola Spremolla, G.: “El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales”, ob. cit., p. 115.

32. Sirva de ejemplo, el último informe elaborado por Randsatd sobre la desconexión del trabajo en vacaciones, disponible en <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2019/08/NdP-Desconectar-en-vacaciones-2019.pdf>.

33. En este sentido, Moreira, T. C.: “El impacto de las nuevas tecnologías sobre la conciliación entre vida personal y trabajo”, ob. cit., p. 2.

De hecho, el 41% de trabajadores declara no estar satisfecho con el equilibrio entre su vida laboral y familiar. Además, la imposibilidad de conciliar con el horario laboral real lleva a que, al menos, la mitad dedique tiempo personal a resolver cuestiones del trabajo.

En este sentido, en materia de flexibilidad en el tiempo de trabajo, las nuevas tecnologías desvirtúan las fronteras entre la vida personal y a vida profesional.

El potencial que ofrecen las nuevas tecnologías es enorme, pero los riesgos también lo son. La posibilidad que ofrecen los avances tecnológicos de trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar no puede dar lugar a la demanda de mano de obra en los mismos términos.

## B. Un pequeño avance de regulación en la hasta ahora deficiente normativa laboral

La regulación de la flexibilidad en nuestro país se ha venido definiendo tradicionalmente por una doble vía. Mientras que prácticamente la totalidad de las reformas legislativas llevadas a cabo han tendido a facilitar los ajustes propios de la flexibilidad externa –focalizada en la contratación y el despido–, el marco normativo destinado a la otra pata de la flexibilidad, que es la que aquí nos interesa –la interna, o lo que es lo mismo, a las modificaciones relativas a las condiciones de trabajo y a la organización del trabajo en sí– se había desviado hacia el ámbito de la negociación colectiva. Algunas de las manifestaciones de flexibilidad interna han venido ocupando tradicionalmente la atención de los sucesivos legisladores. Este es el caso, por ejemplo, de la movilidad funcional, la movilidad geográfica y la modificación sustancial de las condiciones de trabajo que desde la primera versión del ET (1980) se ubican en los artículos 39, 40 y 41 respectivamente.

Sin minusvalorar que el carácter tuitivo de nuestra legislación laboral permite que en nuestro país la persona trabajadora conozca exactamente cuál es su jornada de trabajo, su horario y el tiempo a disposición de la empresa, además de su descanso diario, semanal o mensual, debemos ser conscientes de que ese matiz tuitivo no es unívoco en nuestro sistema. En nuestra legislación laboral los intereses de la persona trabajadora son siempre contemplados con un respeto paralelo a los condicionantes necesarios para un efectivo funcionamiento del sistema capitalista de producción<sup>34</sup>.

Desde esa óptica debe analizarse la forma en la que el mercado globalizado fuerza a la empresa a ser capaz de ofrecer una reacción rápida para mantener sus niveles de productividad. Rapidez que es trasladada a su vez a los trabajadores a través de una oferta laboral caracterizada por una gran autonomía y una enorme flexibilidad horaria. Por lo que si la innovación tecnológica actual demanda esta flexibilidad –entendida como capacidad de adaptación a situaciones nuevas y fluctuantes–, la misma condición debía exigirse respecto a la regulación.

34. Cruz Villalón, J.: *Compendio de Derecho del Trabajo*, Tecnos, Madrid, 2017, p. 63.

La doctrina ya venía poniendo de manifiesto la imposible coexistencia de un trabajo del futuro con una regulación laboral del pasado, ni con un funcionamiento de las relaciones laborales que no se adaptase a las singularidades de los tiempos<sup>35</sup>. Desde este punto de vista, el convenio colectivo se presenta como el instrumento idóneo para adaptar las normas sociales y laborales a las nuevas condiciones del mundo laboral digital, ya que permite hacerlo, además, a través del diálogo social entre todas las partes involucradas<sup>36</sup>. Esta fue precisamente la vía adoptada en la reforma laboral llevada a cabo en Francia en 2016 y en la que se contempló la aprobación de una serie de medidas tendentes a garantizar –vía negociación colectiva– que en las empresas de más de 50 empleados se respetase el pleno ejercicio del derecho a la desconexión, a la regulación del uso de las herramientas digitales en los entornos laborales, y, sobre todo, el respeto a los momentos de descanso de las personas trabajadoras<sup>37</sup>.

En nuestro país, sin embargo, la insuficiencia de la regulación existente contenida en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, ET)<sup>38</sup> ha venido haciendo patente el distanciamiento entre la norma y la realidad al que hacía referencia. Distanciamiento que se hizo aún más evidente por el auge abrupto que experimentó el teletrabajo con ocasión de la situación generada por la pandemia de Covid-19. Y es que, a pesar de haberse instaurado como una medida más que conveniente para hacer frente a las consecuencias socioeconómicas y laborales previstas, adolecía por entonces de un marco legal suficiente que permitiese establecer las garantías necesarias para no desequilibrar la balanza a favor o en contra de alguna de las partes de la relación laboral.

Con el fin de llenar ese vacío normativo, el 22 de septiembre se aprobaba el Real Decreto-ley 28/2020, por el que se regula el trabajo a distancia<sup>39</sup>, con el objetivo de proporcionar una regulación suficiente y transversal que diera respuestas a las diversas necesidades que plantea esta modalidad de trabajo. Esta norma desarrolla como ejes de la misma tres aspectos esenciales. En primer lugar, contempla una serie de definiciones que superan a la contenida en el artículo 13 ET y facilita los elementos necesarios para su identificación; huyendo con ello de cualquier concepción rígida, pero proporcionando, al mismo tiempo, los cauces para garantizar la necesaria segu-

35. Cedrola Spremolla, G.: “El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales”, ob. cit., p. 121.

36. Tal y como se pone de manifiesto en Dictamen del CESE sobre los efectos de la digitalización, cit., Conclusiones 5.6 y 5.7.

37. La reforma laboral introducida por la Loi 2016-1088, de 8 de agosto de 2016, entre otras numerosas novedades, introdujo con efectos desde el 1 de enero de 2017, un nuevo apartado 7 en el artículo L. 2242-8 del Código de Trabajo francés, que recoge la necesidad de que en la negociación anual sobre igualdad profesional entre las mujeres y los hombres y la calidad de vida en el trabajo –obligatorio en Francia para las empresas que cuenten con representación sindical (artículo L.2242-1 del Code du Travail)- se incluyan las modalidades del pleno ejercicio por el trabajador de su derecho a la desconexión y la puesta en marcha por la empresa de dispositivos de regulación de la utilización de los dispositivos digitales, a fin de asegurar el respeto del tiempo de descanso y de vacaciones, así como de su vida personal y familiar; previendo que, a falta de acuerdo, el empleador, previa audiencia del comité de empresa o, en su defecto, de los delegados de personal, elaborará una política de actuación al respecto.

38. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE núm. 255, de 24 de octubre de 2015).

39. BOE núm. 253, de 23 de septiembre de 2020.

ridad jurídica. En segundo lugar, establece de manera expresa el carácter voluntario de esta modalidad de trabajo tanto para la persona trabajadora como para la empresa. Algo que parecía inferirse ya de la redacción del apartado segundo del artículo 13 ET al establecer la necesidad de que el “acuerdo” por el que se establezca el trabajo a distancia debe recogerse por escrito. Con ello parece que el legislador ha querido aclarar que esta forma de organizar y prestar la actividad laboral no nace de los poderes de dirección y organización empresariales, ni de la figura de la modificación sustancial de condiciones de trabajo, sino que supone una opción voluntaria para ambas partes de la relación laboral, al margen de ciertas limitaciones contempladas para supuestos concretos, como es el caso de los menores de edad y de los contratos formativos. En tercer lugar, en el ámbito de las condiciones de trabajo, la norma garantiza la igualdad de trato y la no discriminación de las personas que desarrollan trabajo a distancia. No obstante, teniendo en cuenta las peculiaridades de esta modalidad de trabajo, el Real Decreto-ley recoge otros aspectos complementarios, que resultan igualmente necesarios para garantizar que se mantenga el mismo nivel de protección previsto para las personas que trabajen en el local de la empresa. Así, se enumera una serie de condiciones que se consideran esenciales y que necesariamente deben recogerse de manera expresa en el acuerdo de trabajo a distancia, sin perjuicio de su posible modulación legal o convencional. En este sentido se identifican como condiciones laborales esenciales: la entrega e instalación de equipos y medios necesarios para el desarrollo del trabajo a distancia, la cuantificación y la compensación de los costes asociados a su uso y mantenimiento, el ejercicio de acciones formativas adecuadas y específicas, la identidad en el acceso, trato y conocimiento puntual de las oportunidades de promoción profesional, la instalación de medios de control y vigilancia, la correcta aplicación de las medidas de seguridad y salud, las limitaciones al acceso del lugar de trabajo cuando éste coincide con el domicilio de la persona trabajadora, la organización del tiempo de trabajo (incluidas la flexibilidad, los periodos de disponibilidad y su registro), o la vinculación necesaria a un centro de trabajo. En este apartado ocupan un lugar destacado el derecho a la intimidad, el derecho a la protección de datos y el derecho a la desconexión digital, que deberán ser garantizados en los términos previstos en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales<sup>40</sup> y en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos<sup>41</sup>.

Resulta igualmente necesaria la mención a la función que esta norma otorga a la negociación colectiva en el ámbito del trabajo a distancia, a través de llamadas expresas en la definición de las tareas y actividades susceptibles de trabajo a distancia, los criterios de preferencia en el acceso a esta modalidad, el ejercicio de la reversibilidad, los distintos derechos de contenido económico asociados a esta forma de prestación

40. BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018.

41. DOUE núm. 119, de 4 de mayo de 2016.

y organización, el contenido del acuerdo e incluso los porcentajes de trabajo a distancia a los efectos de definir, en sectores profesionales específicos, lo que se considera trabajo a distancia regular. Con ello se evidencia una vez más que el papel de la negociación colectiva va más allá de un mero mecanismo de mejora de las condiciones mínimas establecidas por el sistema legal, configurándose como instrumento útil para modernizar la organización del trabajo en la empresa para adaptarla a la realidad<sup>42</sup>.

### C. El convenio colectivo como instrumento de gestión de la flexibilidad. El plan de trabajo flexible de Orange. Un acuerdo colectivo pionero

Inicialmente concebido como mecanismo destinado exclusivamente al reconocimiento de nuevos derechos y garantías, el convenio colectivo se posiciona hoy como el instrumento óptimo para facilitar la adecuación de la mano de obra a las necesidades cambiantes del mercado global; o lo que es mismo, como instrumento fundamental de gestión de la flexibilidad en la empresa.

La evolución de roles que experimenta este instrumento normativo trae causa en las reformas laborales llevadas a cabo en la mayoría de los países europeos como consecuencia de la configuración del mercado globalizado en el que ha de participar la empresa, así como de la irrupción y el avance explosivo de las nuevas tecnologías. De manera que, sin ser su destinatario principal, el convenio colectivo ha ido acaparando protagonismo en este proceso reformista en el que se han visto inmersos los sistemas laborales europeos caracterizados por un fuerte intervencionismo; hasta tal punto, que las funciones tradicionales de este instrumento normativo han experimentado una importante diversificación. Desde esta óptica, el convenio colectivo ya no puede considerarse garante de la irreversibilidad de las condiciones alcanzadas en un determinado momento, sino que debe ser entendido como mecanismo de adaptación que permite tanto el aumento como la disminución de esas condiciones en función de las expectativas económicas de las empresas en particular y del mercado en general<sup>43</sup>.

Precisamente esa aceptación de un posible empeoramiento de condiciones laborales como consecuencia de una situación económica adversa obliga al convenio colectivo a asumir una segunda función nada fácil, cual es la de repartir esos costes coyunturales entre los trabajadores incluidos en su ámbito de aplicación<sup>44</sup>.

Pero es que, además, el CESE adiciona otra misión a las anteriores al fomentar la negociación colectiva como medida para contrarrestar las desigualdades de renta ocasionadas en parte por la digitalización<sup>45</sup>.

42. En este sentido, Moreno Vida, M. N.: "Las facultades de control fuera de la jornada de trabajo: desconexión digital y control del trabajador", *Temas Laborales*, núm. 150, 2019, pp. 161-185.

43. Cruz Villalón, J.: "Nuevas funciones de la negociación colectiva y alteración de su marco normativo", *Revista de Economía Laboral*, vol. 13 (2), 2016, pp. 16-23.

44. *Ibidem*, pp. 19-21

45. Dictamen del CESE sobre los efectos de la digitalización, cit., conclusión 1.5.4

No obstante, sin intención de menoscabar las funcionalidades apuntadas, debemos señalar que la labor que ha sido reclamada de forma insistente tanto por los interlocutores sociales como por el propio legislador es la de gestión de la flexibilidad en la empresa.

En ese sentido se ha postulado la práctica totalidad de los Acuerdos Interprofesionales sobre la negociación colectiva suscritos desde principios de la década pasada. Y así se recogió de manera expresa el III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2016, 2017 y 2018<sup>46</sup> al identificar al convenio colectivo como una herramienta que permite simultanear la adaptación competitiva de las empresas con la estabilidad y la calidad del empleo y que, en consecuencia, propicia un adecuado equilibrio entre flexibilidad para las empresas y seguridad para los trabajadores<sup>47</sup>. Resulta curioso, sin embargo, como, a pesar del consenso social y político en torno a su fortalecimiento, la flexibilidad interna forma parte del elenco de nociones sobre cuya concreta finalidad y contenido los interlocutores sociales mantienen importantes discrepancias. Así, mientras que para los empresarios la flexibilidad interna es un instrumento al servicio preferente de los poderes discrecionales de la dirección y organización empresariales, las organizaciones sindicales entienden que las medidas agrupadas bajo este concepto están destinadas prioritariamente a frenar la destrucción de empleo, en un marco de salvaguardia de los derechos de los trabajadores<sup>48</sup>.

La diversificación de roles que ha experimentado el convenio colectivo no implica necesariamente que la función clásica de la legislación laboral haya quedado anulada. Al contrario. Si la digitalización es capaz de generar nuevas formas de trabajar y nuevos modelos de negocio, cabe plantearse si también es capaz de extender la protección tradicional que garantiza el Derecho del Trabajo a aquellas nuevas realidades en las que, si bien no puede verificarse con claridad los elementos distintivos de una relación de dependencia, resulta indiscutible que la persona realiza la tarea en términos similares a los de una persona trabajadora cualquiera. En este planteamiento se basan las posturas que apuestan por una evolución hacia el “derecho del empleo”, como concepción que refleja mejor la progresiva expansión de la legislación laboral<sup>49</sup>.

En materia de relaciones laborales el establecimiento de reglas comunes y de aplicación universal a toda la población asalariada entraña una norme dificultad, por no decir que resulta prácticamente imposible. En este sentido, la intervención del convenio colectivo en materia de regulación permite introducir las especialidades que la diversidad de la actividad económica demanda hoy. En otras palabras, el convenio colectivo no sólo no anula la función clásica de la legislación laboral, sino que se configura como el

46. Resolución de 15 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2015, 2016 y 2017 (BOE núm. 147, de 20 de junio de 2015).

47. III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva, cit., capítulo V.

48. Tal y como se pone de manifiesto en el Informe de la CCNCC, “Instrumentos de flexibilidad interna en la negociación colectiva”, Colección Informes y Estudios del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Serie Relaciones Laborales, núm. 101, Madrid, pp. 28 y 191.

49. En este sentido, Cedrola Spremolla, G.: “El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales”, ob. cit., p. 119.

instrumento idóneo para adaptar su contenido a las nuevas situaciones propiciadas por los avances tecnológicos.

Orange España fue una de las primeras compañías en implantar en nuestro país formas más flexibles de organización del trabajo a través de este mecanismo. Ya en abril de 2016 la compañía recogía un Plan de Trabajo Flexible, que conllevaba, en esencia, la incorporación a gran escala del teletrabajo en el conjunto de la plantilla, así como una mayor flexibilidad horaria, lo que vino a plasmar el cumplimiento del compromiso adquirido por la empresa y la representación de los trabajadores en el anterior convenio colectivo de establecer un marco de acuerdo para la realización de esta forma de prestación del trabajo, que, además de permitir la adaptación al cambio tecnológico, ayudase a conciliar la vida profesional con la personal y familiar<sup>50</sup>.

Con ese objetivo, el plan posibilitó un cambio sustancial en la forma de trabajar para más de 3.000 empleados de la operadora móvil (entre los que no se incluía el personal de tiendas ni de *call center* -por la propia naturaleza de su actividad-, ni el que ocupaba puestos basados en sistemas no accesibles desde fuera del centro o que implicase el uso de datos sensibles).

Para su diseño se contó además con la participación de los propios trabajadores de Orange a través de las propuestas y sugerencias trasladadas a los grupos creados al efecto por la compañía (los denominados “líderes del cambio”).

Entre las condiciones generales ofertadas se incluían dos modalidades, para cuya realización, la propia empresa facilitaba a la persona trabajadora los medios técnicos necesarios: el teletrabajo planificado, con vocación de permanencia en el tiempo, y el ocasional, para solicitudes de flexibilidad puntuales. La modalidad planificada incluía el establecimiento de una bolsa de, al menos, ocho horas y media semanales por empleado para poder teletrabajar, que se reduciría a siete horas semanales en los meses de verano -época en la que quedaba fijada la jornada intensiva-, así como una adaptación para el personal con jornada reducida<sup>51</sup>; previéndose su posible ampliación a medida que se fuera consolidando el proceso de adaptación a esta nueva forma de trabajo. De esta forma, se posibilitaba que los empleados teletrabajasen un día entero de la semana durante varias mañanas o tardes -siempre que el bloque mínimo de tiempo de trabajo fuera de dos horas continuadas por cada día que se teletrabajara- sin perder por ello beneficios sociales como los cheques de comida. El único requisito que se fijaba para poder acceder a esta modalidad de teletrabajo fue que se contase con una antigüedad mínima en la empresa de 12 meses.

Como ya sabemos, para llevar a cabo un proceso de flexibilización en la empresa no basta con implantar nuevas tecnologías, ni con introducir modificaciones en la forma de desarrollar el trabajo. Es necesaria la participación de los equipos de recursos humanos en la gestión del cambio para que el proceso se realice de una manera

50. Véase, capítulo XI del Convenio colectivo de la empresa Orange Espagne, S.A.U. (código de convenio n.º 90016692012008), disponible en [http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/15705/doc208782\\_III\\_Convenio\\_Colectivo\\_de\\_Orange\\_Espagne.pdf](http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/15705/doc208782_III_Convenio_Colectivo_de_Orange_Espagne.pdf). Actualmente, se encuentra vigente un nuevo convenio (Código de convenio: 90016692012008), suscrito el 24 de julio de 2019 (BOE núm. 251, de 18 de octubre de 2019).

51. Para el que se establecía igualmente una bolsa de seis horas y 55 minutos.

ordenada y se asegure el correcto funcionamiento de la compañía. Esta implicación quedaba patente aquí desde el momento en el que el acuerdo recogía una franja horaria de disponibilidad obligada, entre las 10 de la mañana y las 14 de la tarde -coincidente con el horario de las oficinas-, y establecía una recomendación para que no más del 50% del personal de cada departamento se encontrase teletrabajando de forma simultánea.

Pero estas no son las únicas medidas que Orange implantó para permitir nuevas formas de trabajo acordes a la transformación digital actual. Para los trabajadores que debían o deseaban realizar su trabajo en el establecimiento físico de la empresa, la operadora naranja, en consonancia con su filosofía de compañía abierta, digital y flexible, materializó además el concepto de “oficina flexible” mediante el diseño de espacios de trabajo abiertos y versátiles, en los que se fomentaba la movilidad y se favorecía la interacción y el intercambio de experiencias entre distintos perfiles laborales<sup>52</sup>, interiorizando con ello una nueva filosofía empresarial, según la cual una persona trabajadora contento asegura la máxima productividad.

Esta clara apuesta por una flexibilidad que permitía conciliar la vida personal, familiar y laboral evidenció ya entonces el importantísimo protagonismo que el convenio colectivo desarrolla como mecanismo de adecuación de la empresa al nuevo entorno laboral configurado tras la fuerte irrupción de las nuevas tecnologías digitales.

#### IV. CONCLUSIONES

La digitalización constituye una oportunidad clave para la mejora de la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más global. Esto hace que, en definitiva, las mismas estén abocadas a esa transformación digital si quieren seguir participando en dicho mercado. La rapidez en su capacidad de adaptación a las continuas variaciones que tienen lugar en el mercado actual exige que las empresas cuenten con una organización capaz de responder eficazmente y en los mismos términos de celeridad.

Con esa finalidad las empresas están cambiando no sólo sus sistemas de organización para poder afrontar las nuevas necesidades del mercado global, sino su propia cultura corporativa.

Esa transformación tiene como principal consecuencia la generación de un nuevo modelo empresarial en el que la innovación es colaborativa, los medios productivos están conectados y son completamente flexibles, las cadenas de suministro están integradas y la atención al cliente es prioritaria.

Por otra parte, la configuración clásica de la manera en la que las tareas son llevadas a cabo por parte de la persona trabajadora ha dado paso a un desarrollo de actividad que, en esencia, no precisa de una ubicación específica, comporta un elevado nivel de autonomía y su control viene referido al resultado de la actividad y no al desarrollo de la misma.

52. Las sedes de Pozuelo de Alarcón (Madrid) y Sevilla fueron las primeras en implantar este nuevo diseño.

Desde este punto de vista, el concepto clásico de jornada laboral quiebra. La flexibilidad en el tiempo de trabajo pasa a ser el rasgo esencial en la actualidad. Lo relevante ya no es que la persona trabajadora lleve a cabo su labor en una ubicación específica dentro de un horario determinado, sino que el fruto de su actividad aporte valor productivo a la empresa

El potencial que ofrecen las nuevas tecnologías es enorme, pero los riesgos también lo son. La posibilidad de trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar no puede dar lugar a la demanda de mano de obra en los mismos términos.

El que la persona trabajadora pueda gestionar su tiempo de trabajo puede dar lugar paradójicamente a una intensificación de este, lo que inevitablemente llegará a repercutir en su esfera privada. En otras palabras, en materia de flexibilidad en el tiempo de trabajo, las nuevas tecnologías desvirtúan las fronteras entre la vida personal y a vida profesional.

En la misma medida que la innovación tecnológica demanda flexibilidad –entendida como capacidad de adaptación a situaciones nuevas y fluctuantes–, debe exigirse la misma característica respecto de la regulación.

Desde este punto de vista, el convenio colectivo se posiciona hoy como el instrumento óptimo para facilitar la adecuación de la mano de obra a las necesidades cambiantes del mercado global; o lo que es mismo, como instrumento fundamental de gestión de la flexibilidad en la empresa.

En definitiva, asistimos a una revolución que entraña cambios profundos tanto en la manera de vivir como en la de trabajar. Un proceso imparable que se extiende a una velocidad vertiginosa y que tiene una importante repercusión en el ámbito laboral; y si se pretende mantener la cohesión social será necesaria una regulación clara que no refleje únicamente las condiciones de un mundo laboral digital, sino posibilite además que las nuevas formas de trabajo que están apareciendo tengan cabida en él.

## Bibliografía

- Autor, D. H.: "Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, num. 3, September, 2015.
- Carinci, F.: "Rivoluzione tecnologica e Diritto del Lavoro: il rapporto individuale", *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, núm. 25, 1985.
- Cedrola Spremolla, G.: "El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales", *Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo*, núm. 31, 2017.
- Cruz Villalón, J.: "Nuevas funciones de la negociación colectiva y alteración de su marco normativo", *Revista de Economía Laboral*, vol. 13 (2), 2016.
- Cruz Villalón, J.: *Compendio de Derecho del Trabajo*, Tecnos, Madrid, 2017.
- Frey C. B. y Osborne, M.: "The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?", *Oxford University*, September, 2013.
- McKee, A.: "Being Happy at Work Matters", *Harvard Business Review*, 2014.
- Mokyr, J.; Vickers, C. y Ziebarth, N. L.: "The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different?", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, núm. 3, 2015.

- Moreira, T.C.: "El impacto de las nuevas tecnologías sobre la conciliación entre vida personal y trabajo", *Labour & Law Issues*, vol. 3, núm. 1, 2017.
- Moreno Vida, M. N.: "Las facultades de control fuera de la jornada de trabajo: desconexión digital y control del trabajador". *Temas Laborales*, núm. 150, 2019.
- Porter, M. E.: "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *New York: Free Press*, 1985.
- Purcalla Bonilla, M. Á.: "Globalización económica, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social y retos sindicales: notas para el debate", *Aranzadi Social*, vol. V, 2002.
- Rodríguez, J. M.: "Transformaciones tecnológicas, su impacto en el mercado de trabajo y retos para las políticas del mercado de trabajo", *CEPAL*, Naciones Unidas, Santiago, 2017.
- Weller, J.: "Las transformaciones tecnológicas y su impacto en los mercados laborales". *CEPAL - Serie Macroeconomía del Desarrollo*, núm. 190, Naciones Unidas, Santiago, 2017.