

ÍNDICE SISTEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	19
DOCUMENTOS SOBRE EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y DE LAS RELACIONES LABORALES.	33
DOCUMENTO 1. FLEXIBILIDAD EN ENTORNOS COMPETITIVOS NEOTECNOLÓGICOS Y POST PANDÉMICOS	33
I. HACIA UN POSIBLE CAMBIO DE CICLO EN LA ÉPOCA POST COVID	36
A) Un tránsito de cuatro décadas: de la empresa industrialista a la empresa neotecnológica y global	37
1. El agotamiento y resistencia del modelo industrialista	38
2. Competitividad y flexibilidad en la empresa tecno-globalizada	41
3. Progreso y tensiones en las cuatro últimas décadas	43
B) La crisis del Covid y el cambio de paradigma: las grandes tendencias del período post Covid	45
II. LA FLEXIBILIDAD EN EL NUEVO CONTEXTO POST COVID: DOS GRANDES LÍNEAS DE TENDENCIAS DESALINEADAS	53
A) Una visión desde la empresa: una visión micro de la flexibilidad	54
B) La evolución del pensamiento empresarial previo al Covid: la progresiva recepción del análisis académico. La «empresa social»	55

C)	Tendencias post Covid desde la perspectiva de la empresa	57
D)	Hacia un cambio de ciclo: una visión desde el realismo.	63
III.	LA EMPRESA ESPAÑOLA Y LA FLEXIBILIDAD EN TIEMPOS POST PANDÉMICOS: ASPECTOS NORMATIVOS	67
A)	La normativa y la flexibilidad	67
1.	La respuesta española al reto del Next Generation EU: El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y el Plan España Digital 2025	69
B)	La flexibilidad en el Estatuto de los Trabajadores.	73
1.	La flexibilidad externa	74
a)	Contratación y descontratación. La inevitable interrelación	74
b)	Contratación y flexibilidad externa	75
c)	Descontratación y flexibilidad externa.	77
d)	Subcontratación y flexibilidad externa.	79
e)	Subcontratación y cesión de los trabajadores	80
f)	Sucesión de empresa y flexibilidad de empresa	82
2.	Flexibilidad interna. El segundo gran ámbito de la flexibilidad	83
a)	Expedientes de suspensión o de reducción de jornada	83
b)	El tiempo de trabajo.	85
c)	El lugar de trabajo y la flexibilidad: movilidad geográfica y teletrabajo.	89
d)	Clasificación profesional y flexibilidad	91
e)	Movilidad funcional y flexibilidad	92
f)	Ascensos y formación a efectos de la flexibilidad interna	93
g)	Salarios y flexibilidad interna.	95
h)	La modificación sustancial de condiciones de trabajo	95

3.	Negociación colectiva: el tercer gran ámbito de la flexibilidad	98
a)	El favorecimiento de la flexibilidad negociada a través de la regulación de cada aspecto de la flexibilidad	99
b)	El favorecimiento de la flexibilidad a través de la agilización de las reglas reguladoras de la negociación colectiva	101
4.	Conclusiones sobre el régimen de la flexibilidad en el Estatuto de los Trabajadores	104
C)	La visión de la jurisprudencia	105
D)	Las nuevas tendencias regulatorias de la flexibilidad en la España de la pandemia	108
1.	Las iniciativas y los planes normativos del actual Gobierno en el ámbito laboral	109
a)	Medidas normativas ya adoptadas con anterioridad al Covid-19	110
b)	La normativa de urgencia relacionada con el Covid-19	112
i.	El trabajo a distancia	112
ii.	La normativa de urgencia relativa a los ERTes	113
c)	Las medidas previstas, pero todavía no implementadas y el Diálogo Social	116
2.	Conclusiones generales sobre las nuevas tendencias regulatorias respecto a la flexibilidad en la España de la pandemia	120
IV.	LA FLEXIBILIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE CADA EMPRESA SINGULAR. LA GESTIÓN DE LOS RR.HH. Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	123
A)	La gestión de RR.HH. en el ciclo post pandémico	123
1.	Pautas para una nueva gestión de RR.HH. en tiempos post pandémicos	126
2.	El nuevo papel de la función de RR.HH.	127
3.	La flexibilidad lo inunda todo en el ciclo post pandémico	132

4.	Diez medidas concretas para conformar una organización flexible para tiempos post pandémicos	134
B)	La negociación colectiva en el ciclo post pandémico .	137
1.	Flexibilidad estratégica y negociación colectiva .	137
2.	Negociación colectiva y capacidad organizativa del empresario.	138
3.	La previa preparación de la negociación colectiva en clave de flexibilidad estratégica	141
4.	El desarrollo de la negociación colectiva.	143
a)	Cambios en la dinámica de la negociación colectiva	145
b)	Cambios en los contenidos de la negociación colectiva y en los colectivos a aplicar	147
5.	Los grandes condicionantes de la negociación colectiva post pandémica. Hacia la empresa colaborativa	151
a)	La diversidad de formas convencionales y de sujetos negociadores.	151
b)	La cualificación de la RLT y de los sujetos negociadores en los convenios en general .	152
c)	La promoción de entornos colaborativos . .	154
V.	CONCLUSIONES	156
	ANEXO. I INFORME SOBRE FLEXIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	161
 DOCUMENTO 2. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA DIGITALIZADA: UN CONCEPTO AMPLIO DE LA DIVERSIDAD POTENCIADA POR EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS		 193
I.	SOBRE EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD	196
A)	Objetivos de Desarrollo Sostenible	196
B)	Concepto de diversidad.	199
C)	La inclusión como requisito fundamental de la diversidad	200
D)	Diversidad, inclusión y nuevas tecnologías	201

II.	RAZONES ESTRATÉGICAS PARA IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE DIVERSIDAD	204
A)	Principio de coherencia con los valores empresariales	204
B)	Obligación legal	205
C)	El caso financiero y la innovación	205
D)	La reputación externa	207
E)	La reputación interna	208
F)	Claves del éxito	208
III.	GESTIÓN DE RR.HH. Y TECNOLOGÍA HACIA LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	210
A)	¿Cómo se puede utilizar la tecnología para apoyar una cultura de inclusión y diversidad?	210
B)	Razones de la falta de éxito de las políticas de diversidad	211
C)	Diversidad y procesos de RR.HH.	212
1.	Procesos de selección y contratación	213
a)	Filtrado de CV y ofertas de empleo inclusivas	213
b)	Acceso a bancos de talento (<i>talent pools</i>) ..	216
c)	<i>Screening</i> y entrevistas estructuradas	217
2.	Análisis organizacional y política retributiva	221
3.	Experiencia del empleado. Compromiso y retención	222
D)	Papel de los equipos de RR.HH. en la selección e implementación de estas herramientas tecnológicas	224
IV.	PROTECCIÓN DE DATOS, DIVERSIDAD Y GESTIÓN DE LOS RR.HH.	225
A)	Finalidad de los datos	226
B)	Los datos mínimos para la finalidad	227
C)	Calidad de los datos	228
D)	Limitación del plazo de conservación de los datos ...	229
E)	Lealtad y transparencia	230
F)	Integridad y confidencialidad	230
G)	Consentimiento para el tratamiento del dato	231

V.	LA INCIDENCIA DEL MARCO JURÍDICO LABORAL EN LA IMPLANTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	233
A)	Marco jurídico aplicable	233
B)	Derechos fundamentales	241
1.	Igualdad y no discriminación	241
a)	La inteligencia artificial como plataforma de reproducción y ampliación de los sesgos y prejuicios discriminatorios propios de los humanos: discriminación en los algoritmos	241
b)	Programación de la fuente de decisiones: posibilidad de control empresarial para evitar que el dispositivo de IA ofrezca resultados discriminatorios	244
c)	¿Las políticas de digitalización en la empresa pueden tener un efecto exclusivo sobre determinados colectivos?	246
d)	La tecnodiversidad	248
e)	Estigma de la salud mental en la empresa	248
2.	Discriminación por razón de edad	250
3.	Discapacidad, inclusión y nuevas tecnologías: exoesqueletos y otras extensiones robóticas («Cobots»)	260
4.	Libertad de expresión e información: repercusiones jurídicas de los comentarios u opiniones discriminatorias de las personas trabajadoras en soportes tecnológicos (redes sociales, grupos de WhatsApp)	269
5.	El derecho a la igualdad y no discriminación en el entorno digital: trabajo a distancia	276
6.	Libertad religiosa	279
7.	Libertad de pensamiento	287
8.	Libertad sindical: la revelación de secretos por parte de los representantes legales de los trabajadores en el acceso a información de políticas de diversidad y la facultad disciplinaria	289
9.	La igualdad retributiva	291

a)	La consideración del tiempo de prestación de servicios como elemento discriminatorio	291
b)	El diseño de las políticas retributivas y su impacto en futuras prestaciones de Seguridad Social	306
C)	Derechos colectivos: situación del enfoque de la diversidad en la negociación colectiva	308
DOCUMENTO 3. LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO COMO NUEVO PARADIGMA DE LA GESTIÓN DE RR.HH. EN UN CONTEXTO DIGITALIZADO		315
I.	INTRODUCCIÓN	318
A)	La convergencia de las nuevas tecnologías y el Covid-19 como acelerador de la transformación digital: impacto en el mundo del trabajo	318
B)	Cómo la tecnología impacta en la gestión de las personas: individualización y «consumerización»	322
II.	UNA ESTRATEGIA DE EXPERIENCIA DE EMPLEADO PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS DEL S. XXI	328
A)	La experiencia de empleado como diseño de una experiencia integrada	328
1.	¿Qué es employee Experience (EX)?	328
2.	¿Cómo se construye una estrategia EX?	331
3.	Arquetipos de empleados. La analítica de personas	333
4.	Design Thinking: el diseño centrado en el ser humano	339
B)	El cambio cultural necesario para implantar una estrategia de EX	341
C)	El rol del líder en la implantación de la estrategia	342
D)	Experiencia de empleado y Nuevas Tecnologías. Operaciones de RR.HH.: autoservicio del empleado y Robot Process Automation (RPA)	345
E)	Transformación organizacional del departamento de RR.HH.	352

III.	IMPACTO DEL MARCO JURÍDICO LABORAL EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE EXPERIENCIA DE EMPLEADO	356
A)	Derechos fundamentales	357
1.	Igualdad y no discriminación. La estrategia de experiencia de empleado como plataforma de reproducción y ampliación de los sesgos y prejuicios discriminatorios propios de los humanos: discriminación en los algoritmos	357
2.	Intimidad y protección de datos. Repercusiones jurídicas de la hipersegmentación de empleados para una implantación estratégica de EX, libertad del empresario y garantías del trabajador	361
a)	Captación de imagen: los límites del reconocimiento facial	365
b)	Grabación sonora: los límites del reconocimiento de voz	366
c)	Comunicaciones escritas en el ámbito interno de la empresa	367
d)	Geolocalización	368
3.	Garantía de indemnidad de los empleados ante la negativa a ceder aquellos datos no necesarios para la ejecución del contrato de trabajo.	370
4.	La pertinencia de un código ético en el diseño y el uso de una política de EX	370
B)	La incidencia de EX en las condiciones esenciales de trabajo: derechos individuales	372
1.	Tiempo y lugar de trabajo. Trabajo a distancia como forma de trabajo	373
a)	Ley aplicable al contrato de trabajo a distancia global/internacional	373
b)	La prestación efectiva del servicio durante el tiempo de trabajo	373
2.	Derecho y deber de formación: formación continua y experiencia de empleado	376
a)	Los nuevos <i>skills</i> como deber o como derecho	376

b)	Personalización de la formación a través de chatbots	377
c)	La integración de la formación en el desarrollo del trabajo mediante la IA	378
3.	Employee experience y remuneración	378
a)	«Salarios en la nube» vs la compensación basada en la geografía	379
b)	Compensación de capacidades en lugar de compensar por trabajos	381
c)	Retribución por valor en lugar de antigüedad o jerarquía	381
C)	Derechos colectivos	382
1.	¿Qué cambiaría y cómo en el modelo de relaciones laborales con un esquema de experiencia de empleado?	382
2.	¿Qué grado de participación le corresponde a la representación legal de los trabajadores?	385
D)	Employee experience y facultades empresariales	386
1.	Los modelos de «Experiencia del Empleado» deben estar conectados con HR Compliance	386
2.	La IA como palanca en las facultades empresariales	387
3.	La gestión y el control de los dispositivos y medios digitales con los que se relaciona el trabajador dentro y fuera del entorno laboral	388
E)	IA y estructuras y operaciones corporativas con incidencia laboral	392
1.	Subcontratación: aumento del nivel de externalización con empresas y autónomos	392
2.	Economía colaborativa	394
F)	La salud del empleado en un entorno basado en EX	396

DOCUMENTO 4. LA EMPRESA SOSTENIBLE MEDIOAMBIENTALMENTE, RECURSOS HUMANOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS 399

I.	SOSTENIBILIDAD, ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	402
----	---	-----

A)	¿Qué entendemos por sostenibilidad?	402
B)	La sostenibilidad medioambiental como pilar estratégico de negocio	403
C)	Los objetivos de los criterios ASG	406
D)	Sostenibilidad y nuevas tecnologías.	409
II.	SOSTENIBILIDAD Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	411
A)	El papel de la función de Recursos Humanos en la gestión de la estrategia de sostenibilidad medioambiental de la empresa	411
B)	Un sistema de gestión de RR.HH. «eco»	417
1.	Coherencia con la estrategia de negocio y entre las prácticas de RR.HH. Greenwashing	417
2.	El rol esencial de un plan de implantación y comunicación integral.	420
3.	Prácticas y experiencias de RR.HH. para una estrategia de negocio sostenible	421
a)	Reclutamiento, selección y onboarding. Employer branding y reputación empresarial.	421
b)	Descripción de puestos de trabajo	423
c)	Aprendizaje y desarrollo	423
d)	Sistema de gestión de la evaluación del desempeño	424
e)	Gestión de la retribución	425
f)	Relaciones laborales y sostenibilidad.	426
g)	PRL y sostenibilidad.	427
h)	Ejemplos de prácticas de RR.HH. «eco»	429
III.	SOSTENIBILIDAD, RECURSOS HUMANOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	431
A)	La digitalización de la gestión de RR.HH.	431
B)	Smart working: ¿una forma de trabajo amigable con el medioambiente?	436
C)	Redes sociales como movilizadores de las políticas de sostenibilidad: el papel del empleado «influencer»	437
D)	IOT: seguridad y salud laboral y wellness	441

E)	Compliance y Whistleblowing: canales de denuncias por mala práctica medioambiental	444
IV.	MARCO JURÍDICO DE LA SOSTENIBILIDAD Y LAS RELACIONES LABORALES	448
A)	Marco normativo	448
1.	Normativa a nivel español	448
2.	Normativa a nivel internacional y comunitario	452
B)	Derechos fundamentales	456
1.	Libertad ideológica: libertad de conciencia medioambiental	456
2.	Derecho a la intimidad personal y familiar	461
3.	Libertad de expresión e información. Repercusiones jurídicas del rol personal y laboral de empleados en redes sociales privadas y públicas en materia de sostenibilidad	467
C)	Derechos individuales, condiciones de trabajo y sostenibilidad	471
1.	La inclusión del derecho a un ambiente sano de trabajo en el marco jurídico laboral	471
2.	Un nuevo sistema retributivo hacia la sostenibilidad	472
3.	Tiempo y lugar de trabajo sostenibles. Trabajo a distancia como forma de trabajo sostenible. Medioambiente como causa de denegación	479
4.	Desempeño individual y productividad	490
5.	Derecho y deber de formación	491
6.	Prevención de riesgos laborales	493
D)	Vicisitudes en la relación laboral	499
1.	Causa medioambiental como equivalente a causa económica, organizativa, técnica o productiva	499
E)	Derechos colectivos	500
1.	Negociación colectiva. Cláusulas de convenios colectivos	500
2.	Huelga convocada en apoyo a causas de defensa del clima: gestión y consecuencias	506
F)	Sostenibilidad y facultades empresariales	509

1.	Facultad de dirección	510
a)	Código ético	511
b)	Políticas varias: viajes, coches de empresa, paperless, uso A/C, agua y suelo... ..	511
c)	Canal de denuncias por mala práctica medioambiental	512
2.	Facultad de control	514
3.	Facultad disciplinaria y extintiva	515
a)	Imposición de sanciones por infracciones de la política de sostenibilidad o de políticas con impacto en la misma.	515
b)	Extinción del contrato de trabajo por causas objetivas vinculadas a la sostenibilidad	516
c)	Prácticas infractoras de la política de sostenibilidad como causa de fuerza mayor ...	516
V.	UNA PROBLEMÁTICA PARTICULAR: LA SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS	517
A)	¿Qué podemos aprender de la ley francesa sobre diligencia debida en la cadena de suministros?	517
B)	Otras experiencias legislativas: ¿posible efecto irradiación?	519
	SOBRE EL INSTITUTO CUATRECASAS	523