

## Charlamos con...

**Guillermo Tena**, Director del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH, que participará en el UpdateRRHH dando la visión legal en el bloque '¿Y si no son personas?'

“Los efectos de la confluencia tecnológica en los procesos productivos están siendo inmensos, con ganancias de productividad exponenciales. Pero, a la vez, esta confluencia de tecnologías deja fuera del mercado a compañías que aparentemente eran muy sólidas hace apenas unos pocos años”



[Leer entrevista completa](#)

Madrid, 26 de octubre de 2017

ESPACIO BERTELSMANN. O'DONNELL, 10

**La Inteligencia Artificial es el presente, no el futuro.** Guillermo Tena nos da su visión sobre la irrupción de las nuevas tecnologías en las organizaciones en esta entrevista, **poniendo el contrapunto legal** encima de la mesa. ¿Cómo se puede afrontar este desafío? **¿Están las leyes laborales preparadas para el cambio tecnológico?**

**No te pierdas su participación en el bloque temático “¿Y si no son personas?” del UpdateRRHH del 26 de octubre.**



Asociación Centro  
de Dirección de RRHH  
Miembro de Medipe



Reformulando  
la gestión de personas

## ENTREVISTA GUILLERMO TENA

Director del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH.

*Participa en el bloque temático “¿Y si no son personas?”*

**Al hilo de la temática de este año ‘Reformulando la gestión de personas ¿Cómo estás afrontando los nuevos desafíos que plantea la nueva era digital y las constantes evoluciones tecnológicas?’**

Son muchas las ocasiones en la que últimamente venimos hablando del impacto que el avance exponencial de las diferentes tecnologías disruptivas (Internet móvil, Internet de las Cosas – *Internet of Things*-, el desarrollo de la Robótica, la impresión 3D, la Inteligencia Artificial o la Realidad Virtual y Aumentada) **está teniendo y tendrá en la generación de diferentes modelos de negocio**, que modifican la naturaleza de muchos ya existentes y consolidados por nuevas formas que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores y/o clientes.

El contexto en el que vivimos nos hace ser protagonistas de un cambio de época, no de una época de cambios, en la que quizás lo auténticamente distintivo sean los cambios tecnológicos cuyos efectos disruptivos se exponencian, aceleran y extienden sus múltiples y multilaterales conexiones entre ellos. Es la denominada “gran convergencia” que tales tecnologías están protagonizando y que están alterando radicalmente los modelos de negocio existentes.

El nuevo ecosistema que genera esta gran convergencia de tecnologías facilita y casi podríamos decir que obliga a las organizaciones empresariales a **potenciar tres pilares estratégicos esenciales** para garantizar o generar modelos de negocio sostenibles:

1. **Competitividad:** El consumidor se mueve al centro de la experiencia determinando lo que él quiere: cuándo leer un contenido, dónde escuchar música, qué materias primas componen un producto, etc. Si el modelo de negocio cambia, la organización cambia.
2. **Productividad:** ser capaces de incrementar el *cash flow* y por lo tanto la valoración, utilizando las herramientas digitales que tenemos a nuestra disposición. La tecnología habilita a las industrias a encontrar vías más eficientes eliminando/sustituyendo intermediarios y aumentando su productividad.
3. **Innovación:** excelente oportunidad para generar procesos y sistemas que nos lleven a incrementar nuestra capacidad de



Asociación Centro  
de Dirección de RRHH  
Miembro de Medipe



**Reformulando**  
la gestión de personas

innovación y, en consecuencia, a fortalecer la fuente de crecimiento de Europa Occidental.

El carácter tendencialmente universal y global debido a la gran convergencia también tiene otros dos efectos de enorme importancia. **Uno de ellos es que el proceso de cambio experimenta una aceleración como no se ha conocido con anterioridad en la historia de las revoluciones tecnológicas.** Lo que parecía hace cinco años que necesitaría una década o incluso cinco años para ocurrir, está teniendo lugar en uno, dos o tres años.

Esta aceleración en la implantación y transformación tecnológica tiene otra importante consecuencia, que es la **dificultad de predecir los cambios que ello va a producir**, en general, sobre la sociedad y su tejido económico y empresarial y, en particular, sobre el mercado del trabajo, la organización técnica del trabajo en las empresas, y, en definitiva, en la gestión de los recursos humanos.

En mi opinión, y como comentaba, debemos ser conscientes de que estamos siendo protagonistas de un cambio de época, más que de una época de cambios; algo que no solo me hace estar apasionado sino también **optimista ante los enormes desafíos globales a los que nos estamos enfrentando.**

**La gestión de RRHH, en los últimos años, se ha convertido en una gestión 'clave' para afrontar los cambios estratégicos de las organizaciones. ¿Cómo se han traducido estos cambios? ¿Crees que se está dando el valor que le corresponde a los departamentos de RRHH?**

Personalmente no suelo ser partidario de generalizar y englobar a los “departamentos de RRHH” con un cierto sentido corporativista. **Creo que RRHH es una función que parece estar continua e históricamente reflexionando acerca del sentido de su existencia.** Eso no ocurre con las funciones de Marketing, Ventas, *Supply Chain*, etc... Aquellas funciones de RRHH que realmente son socios del negocio y que ya vienen aportando valor a sus organizaciones, tienen en este momento de transformación una oportunidad magnífica para avanzar en esa “asociatura” con el negocio. **Si los modelos de negocio cambian, las organizaciones cambian.** Por ello, las estrategias de gestionar la experiencia de las personas en la compañía, la simplificación de procesos de recursos humanos, la necesidad de encontrar formas flexibles de organización, de garantizar el talento necesario en el momento necesario para conseguir los resultados de negocio, de gestionar la diversidad intergeneracional de nuestras empresas... se convierten en aspectos esenciales para el éxito del negocio.

**En este contexto, el trabajo de recursos humanos se está convirtiendo en la gestión de los datos asociados con las personas.** Las formas de trabajo y la perspectiva que recursos humanos puede llegar a aportar al negocio se ve totalmente alterada y potenciada cuando a esa perspectiva se le añaden datos de los que hasta ahora no pensábamos que íbamos a poder disponer.



Asociación Centro  
de Dirección de RRHH  
Miembro de Medipe



**Reformulando**  
la gestión de personas

**Los equipos de recursos humanos pueden capitalizar el crecimiento tecnológico,** la capacidad para obtener analítica y de ese modo poder tener información que tradicionalmente ha venido siendo tratada de forma intuitiva. **Eso puede significar un “upgrade” estratégico de la función de recursos humanos, que se enfrenta a una verdadera transformación por ser capaz de aportar ciencia donde antes costaba encontrarla.** Eso significa que las competencias de liderazgo se van a ver apoyadas con la determinación y cuantificación de lo indeterminado. **La función de recursos humanos vive una oportunidad única para conectar con las necesidades del negocio desde el acercamiento, el entendimiento y la consciencia de esas necesidades,** posibilitando una respuesta sólida y contrastada que ayude a la toma de decisiones con criterios objetivos, gracias por ejemplo a *People Analytics*.

**En este nuevo entorno cada vez más exigente y cambiante, el empleado se ha convertido en una pieza clave y fundamental y, cada vez tiene más peso dentro de las organizaciones. Las nuevas generaciones necesitan y demandan nuevas políticas de gestión de los RRHH ¿se está gestionando, reteniendo y motivando convenientemente a las personas?**

La persona ya era pieza clave y fundamental en las organizaciones. **Lo que ocurre es que ahora vivimos un momento de transformación extraordinario que requiere de una necesaria adaptación de dimensión y perfiles de plantillas en función del cambio que se esté viviendo en el negocio.** Creo que hay numerosos ejemplos de éxito en la gestión, retención y motivación de las personas en muchas compañías en función de su situación o estrategia de negocio. Sin embargo, es complicado establecer una tendencia, a mi modo de ver, que nos diga si de manera general se está haciendo bien o mal. **El rol de RRHH como socio de negocio precisamente requiere de la atención a los tres factores que mencionas, pero lo importante es contextualizarlo.** Por ejemplo: a veces vemos la retención del talento como una prioridad para la organización... ¿Es esto siempre así? ¿O el foco está más en buscar formas de trabajo favorecidas por la transformación digital, que añadan flexibilidad a la organización, a la vez que pueden satisfacer mejor la demanda de colectivos como los *millennials* y que garanticen el talento que la empresa necesita?

**Hablemos de conciliación, igualdad, flexibilidad, diversidad, gestión personalizada, salario emocional y un largo etc... conceptos que cada vez tienen más peso a la hora de implicar y comprometer a las personas. ¿Qué valores consideras elementales para construir organizaciones más activas, efectivas e implicadas?**

En mi opinión, las empresas han acometido esta problemática desde el punto de vista de los procesos, de las políticas de igualdad, **pero sin prestar atención suficiente a los resultados,** de manera que, cumplimentado el procedimiento, la tarea se da por finalizada. Tanto los propios mandos como los instrumentos de evaluación del rendimiento con los que cuentan siguen anclados en los paradigmas del presentismo, a tenor de los cuales trabajar más horas supone mayor productividad y/o mayor implicación.

Como estamos comentando, **el crecimiento exponencial de las tecnologías está transformando los modelos de negocio y por lo tanto transformando la manera de gestionar personas.**

En esta nueva manera de gestionar personas, la flexibilidad y la conciliación o integración de generaciones, género, etc... son unos invitados muy especiales en las nuevas formas de trabajo que se van generando en las organizaciones afectadas por la mencionada transformación en los negocios. Sin embargo, se van a mostrar dos realidades muy polarizadas en torno a este tema de la flexibilidad y la conciliación:

- 1. Por un lado podríamos decir que estamos en el auge de la conciliación y flexibilidad como parte esencial de las estrategias de RRHH:** muchas estrategias de gestión de personas se enfocan en lo que se denomina “experiencia del empleado” y tratan de ofrecer a los empleados experiencias en el entorno laboral, muchas de ellas en el campo de la conciliación y flexibilidad, como por ejemplo:
  - La posibilidad de prestar servicios desde cualquier lugar y no necesariamente desde el centro de trabajo.
  - Políticas de flexibilidad horaria motivadas por el entorno de transformación digital que vivimos.
  - Nuevas formas de prestar servicios como *freelance*, autónomo.
  - Estrategias de hipersegmentación o de *Workforce of One*.
  - Experiencias del empleado encaminadas a la integración de la mujer, de las madres y padres, generaciones.
- 2. Por otro lado, es como si hubiera una cara B de las experiencias de los empleados orientadas a una mayor flexibilidad y conciliación:**
  - Hay una ausencia de control del tiempo de trabajo que, más allá de las implicaciones jurídicas, conlleva un potencial mayor número de horas trabajadas que posiblemente favorezcan la flexibilidad pero no la conciliación.
  - El actual entorno jurídico nos hace preguntarnos cómo encajar medidas de flexibilidad con la rigidez de la Inspección de Trabajo a la hora de exigir el registro diario del tiempo de trabajo.
  - Podremos ser flexibles e integradores y la cultura de *ALWAYS ON* quizá será normal, pero no tengo claro que favorezca la conciliación y la flexibilidad.
  - La implantación de medidas de flexibilidad en entornos de trabajo de cultura muy presencialista (algo muy común en España) es una cuestión realmente compleja.
  - El *scattertime*, o las formas de trabajo que no saben de fronteras ni de zonas horarias ¿favorecen la conciliación?



Asociación Centro  
de Dirección de RRHH  
Miembro de Medipe



Reformulando  
la gestión de personas

**Y por último y, en relación con tu intervención en el Update de la Asociación centro. Personas vs. Máquinas. La inteligencia artificial está entrando de manera disruptiva en el mundo de los recursos humanos ¿Cuál es tu visión personal con respecto a este nuevo impacto/amenaza/oportunidad que viene pisando fuerte?**

**La inteligencia artificial podrá desempeñar la labor equivalente a la que actualmente realizan millones de personas, en mayor o menor medida, según la fuente que escojamos. Dicho esto, hoy por hoy nadie afirma de manera categórica si ello significará que se eliminen puestos de trabajo en esta proporción, o si será una combinación de esto con la capacidad de desempeño de nuevas actividades.**

Todos estos desarrollos tecnológicos en IA no se están produciendo de forma aislada, sino que interactúan y se complementan entre sí, por ejemplo, incorporándose a la robótica, la automatización o a la impresión en 3D, entre otras tecnologías. Antes hablábamos de la gran convergencia de las tecnologías, que es lo que hace realmente significativa la época que vivimos.

**Los efectos de esta confluencia tecnológica en los procesos productivos están siendo inmensos, con ganancias de productividad exponenciales.** Pero, a la vez, esta confluencia de tecnologías deja fuera del mercado a compañías que aparentemente eran muy sólidas hace apenas unos pocos años. **En todo caso, la necesidad de adaptación de empresas, trabajadores y legislaciones es evidente.** Las advertencias de los especialistas no dejan de ser repetidas una y otra vez. En 2011 la escuela de negocios Babson Olin, en EEUU (una de las escuelas de emprendimiento mejor calificadas del mundo) ya sostenía que en 10 años **el 40% de las empresas que aparecían en ese momento en la lista Fortune 500 ya no iban a sobrevivir.**

Es importante introducir en estas reflexiones la importancia que tiene para todos que el marco jurídico permita a las empresas tradicionales realizar la metamorfosis necesaria para adaptarse. **Las leyes laborales se están quedando algo obsoletas con el avance tecnológico** y en mi opinión, para que el marco laboral sea adaptable, se requiere un mínimo de orden público. **Para cerrar ese gap, yo incidiría en la cooperación y desarrollo de las políticas públicas y privadas con el fin de hacer frente a todo este ecosistema tecnológico del que estamos hablando.** Hay una palabra que me gusta mucho, 'proactividad'. O enfocamos los acontecimientos con proactividad o simplemente nos convertiremos en espectadores de un tsunami. Otra cosa es que la velocidad con la que han pasado las cosas en los últimos 10 años no es la velocidad con la que van a pasar en la próxima década. Debemos buscar el modo de darle un sentido de urgencia a las cosas si no queremos que nos avasallen. **La empresa sí tiene ese sentido de urgencia porque el negocio se lo va exigiendo. El resto de stakeholders a veces me plantean ciertas dudas.**



Asociación Centro  
de Dirección de RRHH

Miembro de Medipe



**Reformulando**  
la gestión de personas

Este es el punto crucial. **La automatización que hace posible la confluencia de tecnologías no solo va a culminar la sustitución de los quehaceres físicos, sino que va a afectar a las funciones intelectuales** de manera que las que tengan algún factor repetitivo son ya susceptibles de una inmediata automatización. De hecho, lo están siendo ya. Está en riesgo lo rutinario, que podrá ser intelectual o no, porque hasta el conocimiento, si es rutinario, se puede automatizar. De todos modos, la formación y la cualificación del trabajador deberían ser una prioridad absoluta para personas, empresas, instituciones educativas, sindicatos y gobiernos para poder así afrontar, con la mencionada proactividad, tan enorme desafío.

¿Te interesaría asistir al [UpdateRRHH](#) del 26 de Octubre?  
Puedes [inscribirte aquí](#).

**Para más información:**

**PRENSA.**

**Asociación Centro de Dirección de RRHH**

Lucía Centoira

Tel. 91 112 48 00 / Email: [luciacentoira@reinventur.es](mailto:luciacentoira@reinventur.es)