



Orificios & Empleo

Temporales, independientes, a tiempo parcial y trabajadores por proyectos conviven en las empresas de hoy. Dar con un modelo que atraiga y fidelice por igual es el gran reto. A una reforma profunda del ordenamiento jurídico se suma una transformación de los departamentos de recursos humanos, un cambio que, por otra parte, viene impulsado por la tecnología y una manera de trabajar diferente. **Por Montse Mateos**

En busca de la fórmula perfecta del contrato laboral

Basta con echar un vistazo a su alrededor para comprobar que el trabajo está cambiando. Tanto si es *freelance* como trabajador en plantilla se habrá dado cuenta de que son varios pintos los profesionales que trabajan en su organización: algunos tienen jornada completa, otros trabajan por proyecto, los hay que practican el *smart working* y algunos *freelance* que vienen y van según las necesidades. También hay compañeros que trabajan a tiempo parcial y otros que son temporales. Cada uno de ellos

realizan una tarea encaminada a un objetivo común, pero la relación laboral que mantienen con la empresa es distinta en cuanto a derechos, obligaciones y retribución. Todo esto se puede trasladar a números, la prueba inequívoca de que todo ha cambiado. Según un informe de McKinsey, entre un 20% y un 30% de la población activa en Estados Unidos y la Unión Europea trabaja por su cuenta. En total son 162 millones de profesionales que, ya sea por elección o por necesidad, recurren al trabajo independiente como fuente

En España más de 12 millones de personas han optado por el trabajo independiente

principal de su retribución o en busca de un sobresueldo. En España 12 millones de personas ya han optado por esta salida laboral. Encontrar un marco regulatorio

adecuado que permita esta diversidad es el gran desafío para los expertos en derecho laboral y los responsables de personas. Se trata de establecer ciertas 'normas' que permitan atraer y fidelizar talento, al margen de la relación laboral que mantenga con su pagador. Algunos de estos expertos forman parte de la Asociación de Directivos de Relaciones Laborales (ADiRe-Lab) y esta semana han presentado un análisis en el que analizan las luces y sombras de una realidad de la que depende, en gran parte, la competitividad empresarial. Carlos de la To-

rrre, *of counsel* de Baker McKenzie, y Juan Suanzes, CEO de Ars Outplacement, son los vicepresidentes de esta asociación que ha preguntado a 45 personas que trabajan en relaciones laborales y de recursos humanos de empresas multinacionales cuál es el futuro del trabajo y la relación entre empleado y empleador. A fecha de 1 de junio de 2017 había en España 3.195.369 autónomos, 1.222.341 societarios y 1.973.028 personas físicas. Existen además 850.000

Los cambios en los tipos de trabajo han destruido el paradigma tradicional de empleo fijo

< VIENE DE PÁGINA 1

trabajadores por cuenta ajena contratados por autónomos. De la Torre explica que "en los últimos años, la relación de trabajo clásica (por cuenta ajena y a tiempo completo e indefinida) ha estado sometida a una gran presión. Los cambios en los tipos de trabajos han destruido el paradigma tradicional de un empleo en la misma empresa para toda la vida y han traído un gran dinamismo contractual. Las normas no han avanzado tan rápido y no se han adaptado". Además apunta algo decisivo que obliga a un replanteamiento: "Las relaciones de trabajo atípicas son ya la regla general y agrupan cuatro opciones: trabajo temporal, por agencia (ETT), a tiempo parcial; y trabajos transitorios o casuales. Algunos autores han denominado esta migración de empleos, de fijos a atípicos, como el nacimiento de un nuevo segmento de trabajadores: el precariado".

Dónde estamos

Entre los modelos de gestión de relaciones laborales imprescindibles para la gestión de plantillas propias locales en los países de destino y/o plantillas externas que proponen los entrevistados por ADiReLab para realizar este informe, ganan por goleada los programas de compliance laboral como la mejor receta para adaptarse a este nuevo panorama. Apuesta por ello el 80% de los entrevistados, les siguen los códigos de conducta, acuerdos marco internacionales, políticas de no discriminación e igualdad de oportunidades y programas de outsourcing.

Suanzes recuerda que estamos ante una mercantilización de las relaciones laborales, "que obliga a la convivencia de distintos modelos en los que la tónica común es que los profesionales trabajan por objetivos y por proyectos. Los profesionales aspiran a tener una tarea que cumplir, compaginar actividades en distintas organizaciones que les permita aumentar su empleabilidad. Debemos entender que somos responsables de la gestión y proyección de nuestra carrera profesional. Antes, uno entraba en una empresa y se dejaba llevar". Añade De la Torre que "ahora hay una creciente zona gris entre el trabajo dependiente y el independiente que hace difícil determinar si hay o no relación de trabajo, porque en muchas ocasiones los derechos y obligaciones de las dos partes no están claros. En caso de duda, los trabajadores siempre reclamarán el estatus de laboralidad lo que abre para las empresas grandes riesgos en reclamaciones salariales y en liquidaciones de Seguridad Social en periodos no prescritos".

Hacia dónde vamos

Aunque la reducción de los costes laborales y el redimensionamiento de las plantillas es uno de los desafíos para 67,05% de los responsables de relaciones laborales, la modernización



La confluencia de distintos profesionales en una empresa obliga a un replanteamiento del marco regulador.

en la interlocución sindical, con un 65,23%, ocupa el segundo lugar en su lista de prioridades, seguido de la digitalización y la diversidad generacional. Suanzes destaca también como la economía colaborativa y las nuevas formas de trabajo ocupan el séptimo lugar en este ranking, "por encima de la seguridad jurídica".

Y, entre las materias que precisan un marco regulatorio, el registro de la jornada (77,8%) y la cesión ilegal, *outsourcing* y plataformas colaborativas (75,6%) son las principales preocupaciones que, aunque reguladas, precisan una reforma urgente o un cambio, según los profesionales de relaciones laborales y recursos humanos de las organizaciones. También creen que es importante dotar de mayor importancia a la negociación colectiva.

El ordenamiento jurídico tiene que preservar la diversidad que preside las organizaciones

Otro de los retos que apuntan está relacionado con el reclutamiento. La adaptación al cambio y las competencias digitales se imponen en el perfil profesional más demandado en el año cercano 2020.

Una reforma 'neotecnológica'

"Nos encaminamos hacia una reforma *neotecnológica* que debe tener en cuenta el mercado de trabajo y las nuevas tecnologías". Con estas palabras define Salvador del Rey, catedrático de Derecho del Trabajo de ESADE y presidente del Instituto de Estrategia Legal de Recursos Humanos de Cuatrecasas, el marco legal más adecuado para moverse en un contexto laboral presidido por la convergencia de las nuevas tecnologías,

"eso provoca un cambio radical en el mercado de trabajo que exige un marco enormemente flexible y un mínimo de Derecho. Si no se consigue un mercado de trabajo integrado habrá más dificultad para innovar".

Sobre los distintos trabajadores que operan en las empresas y los diferentes contratos explica que "el ordenamiento tiene que preservar esa diversidad y, esa diversidad no puede ser equivalente a precariedad o marginalidad". De la Torre, "este panorama se complica con la digitalización y las plataformas digitales y lo que se denomina un nuevo *talentismo digital*, las nuevas factorías del siglo XXI que aglutinan a golpe de clic a un ejército de miles de autónomos dispuestos a prestar servicios por horas para el consumidor final. Son los nuevos *crowdworkers* que hacen *microworks* y que su calificación como laborales o autónomos dependerá de las circunstancias y características objetivas de su relación jurídica y como las empresas se relacionen con ello".

Del Rey puntualiza que "el cambio tecnológico lo lideran las empresas y el legislador debe ser consciente de que recursos humanos tiene que transformarse. El concepto de flexibilidad del tiempo es diferente y es necesaria una cooperación entre el legislador, el sector privado y los sindicatos". Guillermo Tena, director del Instituto de Estrategia Legal de Recursos Humanos de Cuatrecasas, señala que "la prioridad del área de gestión de personas pasa por exponer a su gente a las nuevas tendencias y generar una perspectiva nueva que permita gestionar la diversidad, simplificar los procesos y transformar la mentalidad de formación". Exdirector de recursos humanos en varias organizaciones, Tena asegura que el nuevo modelo contractual es "una mezcla de todos, pero que básicamente responde al *workforce on demand*, qué necesitas yo como empleador y tú como empleado".

LOS GRANDES DESAFÍOS

> Materias a regular en los convenios colectivos del Siglo XXI

Materia	En porcentaje
Tiempo de trabajo	8,52
Prevención de riesgos laborales	8,26
Teletrabajo y 'Smartworking'	8,2
Sueldo	8,1
Despido y contratación	7,42

> Objetivos, metas y retos de la función de relaciones laborales

Objetivo	En porcentaje
Reducción de costes laborales/ Redimensionamiento de las plantillas	67,05
Modernización en la interlocución sindical	65,23
Digitalización	64,32
Diversidad generacional	61,14
'Compliance' laboral	58,86
Globalización y cadenas de suministro	56,14
Economía colaborativa y nuevas formas de trabajo	52,95
Seguridad jurídica	50,45
Quantificación del retorno de la contribución económica de la función	39,55
Independencia del área de RRHH	30,91

Fuente: ADiReLab

Expansión

LAS 10 TENDENCIAS DEL FUTURO DEL TRABAJO

Eso de que los tiempos cambian es una evidencia que salta a la vista... y en el mundo laboral la transformación es más que evidente. Estas diez tendencias demuestran que ya nada volverá a ser igual:

- 1 Población.** En 2050, 9.000 millones de personas habitarán la Tierra, trabajarán más allá de los 70 años y en las empresas convivirán cinco generaciones.
- 2 Oferta y demanda.** Se crearán 900.000 millones de nuevos empleos relacionados con las TIC y la digitalización cambiará los modelos de negocio.
- 3 Robótica.** Los drones destruirán millones de empleos y generarán otros.
- 4 Renta per capita.** Aumentará en los países emergentes pero crecerá la desigualdad.

- 5 Talento.** Volverá la guerra por el talento, que coexistirá con políticas severas de anti-inmigración.
- 6 Globalización.** Económica, laboral y sindical. Avanzará la desterritorialización del Derecho.
- 7 'Workforce on demand.'** Surgirán nuevos espacios de ultra flexibilidad, aunque el derecho laboral seguirá siendo necesario.
- 8 Trabajadores del futuro.** Los 'knowmads' cambiarán de empleo y proyecto y trabajarán en 'hubs' sin necesidad de ir a la oficina.
- 9 'HR Analytics' y 'big data'.** Será el petróleo del siglo XXI.
- 10 Reputación corporativa.** Los Derechos Humanos y el 'compliance' serán críticos.

Fuente: ADiReLab