



# Las ventajas de un enfoque holístico, que contemple la teoría pero no olvide la práctica

VICTORIA GISMERA, socia en Peplemmatters.

JAIME SILVA, socio en Labormatters.

Siempre se ha dicho que la normativa va por detrás de la realidad y la situación actual lo corrobora y rubrica. No hay solución de continuidad en los retos y cambios -tecnológicos, demográficos, económicos...- y las empresas se adaptan a ellos en medio de grandes lagunas legales. A veces, porque las leyes que se promulgan lo hacen cojas, y otras, porque ni se las veni se las espera. Por eso necesitan aplicar perspectiva estratégica y jurídica, porque gestionar a corto y planificar -de manera flexible- a medio plazo, necesita de una visión holística, no solo especializada sino también lateral



**D**esde hace ya varias décadas, el mundo empresarial está demostrando una evolución continua hacia una economía basada en el conocimiento y orientada a los servicios para dar respuesta a los múltiples cambios a los que nos vamos enfrentando derivados de la tecnología, la demografía, las nuevas formas de hacer y entender el trabajo, las exigencias legislativas, de *compliance* o de la importancia de hacer sostenible el mundo, las sociedades, los negocios... En este contexto, las respuestas y soluciones que debemos proponer y poner en marcha deberían tener en cuenta las diferencias y a los diversos grupos de interés; a nuestro público objetivo. Esto es, a nuestros clientes, a nuestros accionistas, a la sociedad y, por supuesto, a nuestros equipos; a los profesionales que hacen posible que se alcance el éxito. Y sobre la importancia y el papel clave que juegan estos últimos es donde radica nuestra forma de ver las cosas. Una filosofía de trabajo basada en la convicción de que las personas son la fuerza que crea, guía, lidera y hace posible cualquier negocio imaginable. Porque *"no hay futuro sin que negocios y personas creen valor mutuo"*.

Con este *leitmotiv*, y con el objetivo de abrir caminos, opciones para avanzar en los retos a los que nos enfrentamos día a día, y que cada vez exigen mayores dosis de flexibilidad, de adaptación, agilidad y confianza, inauguramos, de la mano del Observatorio de Recursos Humanos (ORH), esta sección conjunta *Peplematters-Labormatters*.

Adelantándonos en nuestro país a una tendencia imparable en el mundo, *Peplematters* y *Labormatters* decidieron en 2021 unir sus capacidades para una mayor y más completa creación de valor para nuestros clientes. Convencidos de la importancia de multiplicar las sinergias generadas por nuestros equipos y el potencial conjunto de crecimiento y generación de valor, a través de soluciones de vanguardia para los desafíos reales de nuestros clientes. *"La unión hace la fuerza"*, tal y como ya adelantaba el escritor republicano romano Salustio en el siglo I a.c. Y tal y como argumentan también hoy en día los principales estudios sobre *management*, que muestran datos sobre cómo la colaboración y el trabajo en equipo genera mayores índices de creatividad, de



compromiso y de satisfacción. Trabajar de forma conjunta revertirá en un mejor y mayor entendimiento de la situación, favorecerá la visualización y propuesta de una solución más adecuada y mejor, al aunar más conocimiento y más servicio para completar una oferta de valor diferencial.

### UN PERFIL COMPLETO DE ENFOQUES DE GESTIÓN Y JURÍDICO-LABORAL ]

Esto es precisamente lo que queremos ofrecer a los lectores de ORH a lo largo de los próximos meses. Reflexiones, propuestas, alternativas para entender los dilemas de hoy; adelantarnos a los retos del mañana y ayudar en una toma de decisiones más sólida, informada, estratégica. Nos centraremos en temáticas desde las que, gracias a nuestra trayectoria y a la experiencia acumulada, podamos ofrecer ese conocimiento ampliado, global, enriquecido para abordar los proyectos que exigen tanto una perspectiva jurídica como estratégica, normativa como práctica, laboral como de actuación holística. Se trata de facilitar el camino para llegar a soluciones que, una vez adoptadas, deberán garantizar el cumplimiento normativo y la eficiencia en la adaptación de las respuestas adecuadas a las necesidades de las empresas.

Una de las lecciones aprendidas a lo largo de la corta historia de la profesionalización de la gestión del Capital Humano ha sido el difícil equilibrio que ha de mantenerse entre una gestión de Personas estratégica, que reconozca y multiplique su contribución, su talento, su compromiso, y al tiempo, el cumplimiento del marco normativo con rigor y justicia. A menudo, las buenas ideas para el desarrollo, motivación o productividad de las plantillas se ven limitadas por la regulación aplicable, los conflictos entre los implicados o el bloqueo por el desentendimiento. A menudo también, los cambios legislativos son afrontados como amenazas y

no como oportunidades para evolucionar, dar un salto positivo en las relaciones laborales que contribuya a crear valor, sostenibilidad y prosperidad para empleados y empresas. Por ello, sabemos que un trabajo aliado, completo, coordinado, estratégico, de enfoques de gestión y jurídico-laboral es a todas luces la base de las organizaciones del futuro. Debemos procurar construir, ser ese perfil completo, que debe dar respuestas a los problemas, oportunidades y amenazas provenientes de factores internos y externos, de forma eficaz y eficiente, con visión de corto y largo plazo.

Entre los factores internos a tener en cuenta deberemos asegurarnos de que no perdemos la visión de negocio, de que tenemos muy claro cuál es el propósito de la empresa, qué tipo de empresa es y dónde quiere llegar en el futuro, cuáles son los valores compartidos y cómo se traduce todo ello en estrategias, objetivos, políticas y planes de actuación que señalan el camino del éxito. Y al mismo tiempo ser unos expertos técnicos en herramientas, modelos y estrategias de gestión de Personas y del Capital Humano. Todas estas palancas definen las políticas y herramientas de gestión de las que quiere disponer una organización y que le servirán para dar respuesta a las demandas del negocio y las organizativas. Además, otro factor interno muy relevante que impacta para decidir sobre la respuesta más adecuada es la cultura, que es la que determina el modo en el que una compañía opera en relación con lo que sus empleados esperan, sus formas de hacer, sus valores, sus normas, sus niveles de exigencia. Y por si esto no fuera poco, cada vez está más presente el factor de diversidad de la plantilla en todos sus sentidos (de género, edad, procedencia geográfica, social, credo, de relación contractual, de historia y derechos adquiridos...) que vienen también acompañados de sus necesidades y expectativas.

### ALGUNAS PISTAS SOBRE LAS CUESTIONES A TRATAR ]

Pero todo esto no marcha solo; pues no vivimos aislados, ni nos podemos quedar mirándonos el ombligo. Lo que sucede a nuestro alrededor nos impacta, por lo que, al mismo tiempo, deberemos procurar el control que sea posible sobre esos factores externos que podrán suponer una amenaza y que los trabajaremos para que sean oportunidades. El caso más evidente y continuo es el que tiene que ver con el entorno regulatorio, desde la legislación laboral pasando por la fiscal, la mercantil o la penal, que regula y mediatiza las relaciones entre empresa y trabajadores.

**Trabajar de forma conjunta revertirá en un mejor y mayor entendimiento de la situación, favorecerá la visualización y propuesta de una solución más adecuada y mejor, al aunar más conocimiento y más servicio para completen una oferta de valor diferencial ●**

Y sobre legislación laboral en España hay mucho de qué hablar últimamente. Pero no nos quedemos pensando solo en un ámbito provincial, sectorial o nacional; las nuevas formas de trabajar con la flexibilidad para poder hacerlo desde cualquier parte, el mundo globalizado y la escasez de talento, la necesidad de crecer y reinventarse más allá de nuestras fronteras, nos piden también saber sobre ese marco laboral a nivel europeo y/o global. En relación con ello, deberemos saber tratar y negociar con nuevos y antiguos intervinientes en las relaciones con los trabajadores y trabajadoras (sindicatos, comisiones, administración pública, organizaciones empresariales...).

Estas son algunas pistas sobre las cuestiones que deberán contemplar esta doble perspectiva de implicaciones laborales y de impacto en la gestión de los procesos de gestión de personas en las organizaciones.

**// Reforma laboral y contratación temporal**

En este contexto, no cabe duda de que la reciente reforma laboral adquiere un especial protagonismo en el ámbito de las relaciones profesionales, e implica un antes y un después en materia de contratación. Lo cierto y verdad es que, a consecuencia de exigencias a nivel europeo, el panorama regulatorio de la contratación laboral se ha visto modificado radicalmente. Surge así, un nuevo desafío para las organizaciones empresariales: el reto de adaptarse a un nuevo esquema de contratación que no debe afrontarse como una amenaza sino como un nuevo escenario que ofrece oportunidades de planificación y ahorro de costes. Pero para ello será necesario realizar un análisis legal que valore la transición a las nuevas modalidades contractuales, que examine las causas, la adecuación a la norma y el impacto en la negociación colectiva, y proponga soluciones reales al negocio garantizando el cumplimiento.

De igual modo, se impondrá la necesidad de realizar un análisis empresarial de planificación y dimensionamiento de plantillas conforme a las necesidades del negocio, el diseño de plantilla y la volatilidad de las cargas y, por último, realizar un análisis económico sobre los costes salariales, de indemnización, de Seguridad Social, así como la imposición de posibles multas y sanciones económicas.

**// Igualdad: vinculación de los sistemas de valoración de puestos con el convenio**

Herramienta imprescindible para la realización de los registros retributivos es el mapa de puestos resultante de la valoración de puestos de trabajo por un sistema de puntos y factores.

Este análisis debe realizarse igualmente en función de las categorías o grupos profesionales de convenio, pero ¿qué hacemos cuando estas dos formas de clasificar no se entienden? ¿Cómo dar respuesta a las demandas de coherencia?

- En primer lugar, será necesario un análisis del punto de partida para reconocer cuáles son los problemas a solventar. Habrá que entender si se quiere pactar categorías diferentes a las de convenio y entonces analizar de forma muy precisa la realidad organizativa de la operación vs. la de gestión, para identificar de forma efectiva los niveles de diferenciación relevantes y los factores de contribución clave para todos los puestos; o si se quiere mantener las categorías del convenio, y entonces valorar si los niveles del



mismo son adecuados de cara a reflejar las diferencias de contribución de los diferentes puestos y en caso negativo, crear nuevos niveles, o subniveles.

- También habrá que analizar cuál es el marco legislativo, y por ende las obligaciones de la empresa, y cómo actúa esta dentro de ese marco, para en su caso, poner en valor si la empresa ya de hecho va más allá de lo exigido por la ley.
- Se deberá negociar con los representantes legales de las personas trabajadoras dentro del proceso de negociación de los planes de igualdad. A este respecto, adquiere especial relevancia la correcta identificación –no siempre fácil– de quiénes deben ser los interlocutores válidos y legitimados para que el plan de igualdad goce de plena seguridad jurídica.

## Una de las lecciones aprendidas de la profesionalización de la gestión del Capital Humano ha sido el difícil equilibrio que ha de mantenerse entre una gestión de Personas estratégica, que reconozca y multiplique su contribución, su talento, su compromiso, y al tiempo, el cumplimiento del marco normativo con rigor y justicia •

Debemos tener en cuenta que, desde el pasado 7 de marzo de 2022, todas las empresas con más de 50 trabajadores están obligadas a tener un plan de igualdad, y que todas las compañías –sea cual sea su plantilla– vienen obligadas, desde abril de 2021, a disponer de un registro salarial y actualizarlo de forma anual, por lo que es imprescindible acometer su debida implementación y registro público.

### // Retribución: actualización de los paquetes retributivos

Desarrollar la estrategia de recompensa total con la mezcla adecuada de elementos dinerarios, de beneficios, elementos emocionales, de bienestar y conciliación, de desarrollo, reconocimiento y *feedback* es complejo, pero es fundamental si queremos atraer, motivar y comprometer al talento que necesitamos. Y se vuelve más complejo si además pretendemos personalizar esa retribución en función de los colectivos y sus necesidades, controlando también la lógica de su aplicación y sus posibilidades legales. Hagamos un análisis inicial de satisfacción vs. costes por elementos y colectivos, y con el resultado una matriz de cambio/actualización sobre conveniencia vs. implicaciones legales, para identificar propuestas de actuación con sus escenarios económicos y de negociación laboral.

### // Inflación: cómo gestionar el “nuevo” presupuesto salarial

En un entorno de creciente inflación, la gestión eficaz de los costes e inversiones en retribución y recompensa es aún más crítica para contribuir al éxito del negocio. Para preservar y proteger a los empleados y a las empresas de los potenciales impactos negativos de la

pérdida de poder adquisitivo y unos márgenes menguantes, y en caso preciso, estar alertas para adoptar las medidas de flexibilidad interna o externa que permitan a las organizaciones adaptarse a las necesidades que surgen en cada momento.

### // Canales de denuncia

El pasado mes de marzo de 2022 se ha aprobado el anteproyecto de ley que traspone la Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019. A través de esta Ley lo que se pretende – además de dar cumplimiento con la obligación impuesta por la UE– es regular la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y luchar contra la corrupción en las compañías.

### // Real Decreto 152/2022, de 22 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2022

El salario mínimo para 2022 queda fijado en 1.000 euros mensuales, es decir 33,33 €/ día. Más allá de su estricto cumplimiento, no cabe duda de que habrá que prestar especial atención a los criterios jurisprudenciales que pueden tener impacto en cuanto a la forma en la que debe aplicarse. ¿Salario base? ¿Retribución total?

### // Teletrabajo: Ley 10/2021 de Trabajo a Distancia

Tras la experiencia del teletrabajo cuasi obligatorio con motivo de la pandemia sufrida, las empresas y sus plantillas han detectado que, en determinados casos, es posible utilizar esta forma de trabajo en su día a día. Con el fin de regular y establecer los límites y características de este tipo de prestación de servicios, se aprobó la Ley de Trabajo a Distancia, y las organizaciones empresariales se han venido adaptando a esta nueva realidad. Ahora bien, son múltiples las controversias que se suscitan y exigen un análisis normativo, así como de la doctrina judicial que aplica en la materia para que el trabajo a distancia se consolide como una herramienta de flexibilidad que permita la conciliación aunando eficiencia y productividad, y no como un foco de uso abusivo.

Como comentábamos, estos son algunos de los retos a los que tendremos que enfrentarnos en los próximos meses. Aunque la lista puede ser más larga y complicada, y al tiempo fascinante, por las oportunidades de mejora, ajuste y evolución que pueden traer consigo. Y en el camino, siempre vendrá bien el aporte de experiencias, conocimiento, ideas, método y herramientas, que faciliten el viaje. ]