

Las relaciones laborales se actualizan jurídicamente

Los modelos cerrados están dejando lugar a los sistemas organizativos abiertos, orgánicos o adaptativos que permiten trabajos más colaborativos, flexibles y con una movilidad apoyada por la tecnología.

Agustín Born. Madrid

Digitalización, nueva cultura del trabajo y robotización son tres de los retos que han de abordar las empresas para adaptarse al salto evolutivo que viven hoy las organizaciones. Junto a la terciarización y la globalización, ponen encima de la mesa de las asesorías jurídicas y de los departamentos de recursos humanos retos y cuestiones legales que deben afrontar con otro enfoque.

Esta nueva labor de los gestores de personas de apoyo a la transformación digital mediante políticas de flexibilidad y conciliación, formación y desarrollo y, sobre todo, liderazgo y compromiso, requiere “soluciones especializadas, para guiar a estos profesionales con una visión muy práctica y acompañada del uso de herramientas clave”, asegura Laura Morcillo, responsable de la solución *Experto RRHH* de Lefebvre - El Derecho.

Las compañías, focalizadas cada vez más en cuidar la experiencia del empleado en cada uno de sus momentos vitales con la organización, se procuran así una marca de empleador o *employer branding* atractiva, que fideliza y compromete a los empleados y que atrae a los mejores profesionales.

Las principales cuestiones con implicaciones jurídicas vinculadas a la función de RRHH y a la gestión de las personas en las empresas, muchas de ellas transversales, se pueden subdividir en la siguiente tipología que *Experto RRHH* analiza con la ayuda de los principales despachos, directores de recursos humanos y consultorías especializadas.

1 Reclutamiento y selección

Este es el primer momento de la verdad en la vida del empleado y resultan determinantes para la relación posterior, la descripción y valoración del puesto de trabajo. Vinculado con este momento de la verdad estarán la entrevista de selección, las pruebas que deban realizarse y el precontrato que el candidato firmará una vez tomada la decisión.



Los recursos humanos deben adaptarse a las nuevas necesidades del entorno laboral.

2 Transformación digital

Estos departamentos necesitan estar mucho más sincronizados y dotarse de herramientas que los ayuden a adaptarse al salto evolutivo que están viviendo las organizaciones. Los servicios y productos tienen que tener un impacto relevante en la experiencia de las personas, sus modelos de negocio, así como los operativos y los de gestión y liderazgo.

“La digitalización de los negocios, como un vertiente más de la digitalización social trae como consecuencia nuevos enfoques en la dirección de personas de las organizaciones, impactando, principalmente, en estos tres ejes: modelo de organización; sistema de relaciones entre las organizaciones y las personas; y modelo de cultura y liderazgo”, como indica Jerónimo Corral, experto de RRHH con una larga experiencia en compañías como Leroy Merlin, Jazztel y Compass Group.

Las compañías se hacen flexibles para responder con eficiencia a un entorno hipercompetitivo y de cambio exponencial. Asistimos a un uso de los espacios que permiten un trabajo mucho más colaborativo, formas flexibles de la prestación de servicios y movilidad absoluta apoyada por la tecnología. La accesibi-

lidad a todos los recursos necesarios para llevar a cabo los distintos procesos del negocio nos está llevando a la transición de los modelos de organización mecanicistas, modelos cerrados, a sistemas organizativos abiertos, orgánicos o adaptativos.

3 Cultura del liderazgo

Cuidar la experiencia del empleado. La comunicación con los colaboradores discurre por los mismos medios que éstos usan en su vida privada, siendo las redes sociales los foros adecuados para el intercambio y la personalización de la información que cada uno necesita. Contenidos cada vez más audiovisuales, lo que también afecta a los sistemas de aprendizaje y formación continua. Las técnicas de *People Analytics* permiten superar los clásicos cuadros de mando y crear modelos predictivos, y así adaptar las políticas de personas para mejorar los indicadores de eficiencia y eficacia y asegurar el máximo compromiso del empleado en cada momento. La inteligencia artificial entra en la selección, permitiendo a las organizaciones agilizar los procesos y racionalizar los criterios de decisión, así como la realidad virtual está permitiendo a la formación derribar la barrera entre educación

–teoría– y experiencia –práctica– aunándolas en un único momento experiencial.

4 Desvinculación del empleado

El paradigma del empleo cambia la forma de gestionarlo. A las causas de extinción se unen nuevas cuestiones como los procesos de comunicación de un despido a un empleado, el *outplacement* o recolocación de los empleados, y las entrevistas de salida que se realizan a los empleados que abandonan la empresa. Esta última es una práctica cada vez más extendida que podría denominarse como el momento de autocritica para los departamentos de recursos humanos.

5 Formación y desarrollo de carrera

Este es uno de los ámbitos en los que despachos y empresas ponen mayor énfasis y dedican mayores recursos porque determina su sostenibilidad. La carrera profesional viene marcada por una evaluación del desempeño a la que se aplican técnicas cada vez más avanzadas para diseñar el plan de carrera más personalizado y adaptado a las capacidades del empleado. También la dirección por objetivos, o cómo trasladar a los

Lefebvre - El Derecho presenta Experto RRHH

La editorial presenta una nueva herramienta de contenido y gestión para directores de RRHH y responsables de departamentos laborales que analiza las últimas tendencias en la materia y todas las implicaciones jurídicas que tienen. Su contenido ha sido elaborado por despachos como Garrigues, Sagardoy o Baker McKenzie, así como consultoras y responsables de RRHH de empresas del Ibex 35. Se trata de una solución totalmente adaptada que incluye notas prácticas y procesos, que complementan guías de trabajo, calculadoras, modelos, casos prácticos, esquemas y toda la jurisprudencia relacionada.



Patricia Rosell, socia de derecho procesal de Lener en Barcelona.

PROCESAL

Patricia Rosell, nueva socia de Lener en su oficina de Barcelona

Laura Saiz. Madrid

Lener mantiene su apuesta clara por su oficina de Barcelona con el fichaje de una nueva socia, Patricia Rosell Domínguez, que llega para reforzar el departamento de derecho procesal. Se trata de la quinta incorporación de un socio en los dos años que lleva Santiago Torrent como director de esta sede, que cuenta con un equipo de 25 profesionales.

Con más de 15 años de experiencia, Rosell está especializada en el asesoramiento precontencioso y contencioso en materia penal, implementación de *compliance* penal y litigios civiles y mercantiles.

La nueva socia de la oficina de Barcelona de Lener comenzó su carrera en el departamento de procesal de Baker McKenzie. Posteriormente, se incorporó al departamento de procesal de PwC como directora sénior, donde también desarrolló la práctica procesal, además de dirigir la implantación y desarrollo de modelos de *compliance* penal en diversas compañías nacionales e internacionales.

Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, Patricia Rosell ha dirigido relevantes procedimientos judiciales, tanto en materia civil, mercantil como penal ante diferentes tribunales españoles.

La nueva socia del departamento de derecho procesal de Lener combina su faceta profesional con la docente. En este sentido, imparte clases de litigación civil y mercantil en el máster de acceso a la abogacía de Esade y ha formado a distintas compañías en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas y también de desarrollo de la función del delegado de protección de datos.

6 'Compliance'

Herramientas de carácter preventivo que garantizan que la actividad que realiza la empresa y quienes la conforman se hace de acuerdo a la normativa legal, políticas internas o códigos éticos. Todo ello desde el mismo momento en que un empleado entra a formar parte de la empresa –contratación, bonificaciones sociales, convenio colectivo, relaciones con sindicatos–, o incluso con anterioridad en el procedimiento de selección.

La función más administrativa y de gestión de las relaciones laborales mantiene todos los aspectos vinculados con la contratación, la retribución y compensación, Siltra, y todo aquello que tiene que ver con las obligaciones vinculadas a la jornada, vacaciones, suspensiones del contrato, incapacidades, derechos colectivos o el régimen disciplinario.

Pero son la cultura y los valores corporativos los que enmarcan la línea de actuación de las nuevas empresas. La comunicación, la conciliación, igualdad y flexibilidad; la gestión de los valores y del clima laboral; o la gestión de la responsabilidad social corporativa asumen más que nunca un papel protagonista.