



Un empleado realiza una videollamada de trabajo desde su casa. ABEL MITJÁ (GETTY IMAGES)

## Estos serán los 'trending topics' laborales de 2022

Las tendencias nacidas con la covid se consolidarán este año y los departamentos de recursos humanos ganarán poder

POR CARMEN SÁNCHEZ-SILVA

El covid ha impedido que 2021 acabe con normalidad. Gran cantidad de empresas volvieron a mandar a sus empleados a casa a teletrabajar para intentar frenar los contagios antes de la Navidad. No ha habido que esperar al nuevo año para confirmar el cambio que todos los expertos consultados para este reportaje consideran que se consolidará definitivamente en las oficinas en 2022: el trabajo híbrido. Es precisamente la tendencia que coinciden ocupará a los departamentos de recursos humanos, a expensas, claro, de las derivadas de la reforma laboral.

● **Teletrabajo legal o alegal.** En 2022 acabará la discusión de los modelos de trabajo híbridos, que cada vez tiene menos agnósticos, aprecia Pablo Claver, socio director de Boston Consulting Group (BCG). Aunque no puede haber café para todos, las empresas que tengan posibilidad se irán a dos

o tres días de teletrabajo. Pero como la ley considera como tal aquel que se prolonga más allá del 30% de la jornada, a partir de dos días en remoto hay que hacer una modificación contractual, que es incómoda, prosigue. "Las organizaciones no están cambiando los contratos y la gente está trabajando desde casa sin control; ofrecen una mayor flexibilidad, pero no ganan nada oficializando que sus plantillas tienen nuevas condiciones contractuales que pueden generar derechos adquiridos, además del pago de los gastos que prevé la norma", explica.

Así lo confirma Juan Luis Martín, director de recursos humanos de Prosegur, con 150.000 empleados en 26 países: "Las empresas estamos buscando fórmulas para no exceder el 30% de trabajo en remoto para no tener que compensar a los empleados. Pero en 2022 se confirmará el fin de la presencialidad y se acelerará el teletrabajo con vistas a garantizar la conciliación".

### DESPIDOS

#### ERTE y ERE

Con la reforma laboral como núcleo de cambios en las empresas este 2022, Carlos de la Torre, *of counsel* de Baker & McKenzie y miembro de la asociación de directivos de relaciones laborales Adirelab, cree que el Gobierno prorrogará más allá de febrero los ERE por fuerza mayor ante las nuevas olas de covid. También que van a incrementarse los despidos colectivos, "se pasará del ERE al ERE porque, aunque la economía no va mal y se haya recuperado el empleo, hay muchas empresas zombis". El mecanismo ideado por el Gobierno para requalificar a los empleados y que pasen de una empresa a otra "quizás permita mitigar los despidos gracias a los fondos europeos", prevé.

### ● Reclutar en cualquier lugar.

Esta será también una de las derivadas del modelo híbrido. "Hay que buscar el talento allá donde esté y abrir la mano a los colectivos STEM [acrónimo inglés de ciencia, tecnología y matemáticas] que están exigiendo autonomía y que se les mida en función de objetivos", agrega Martín, que detecta nuevos caladeros de talento en México y Buenos Aires. A estos profesionales se les ofrece 100% de teletrabajo para reclutarlos, dice. También propuestas de motivación diferentes, personalizadas, entre las que se impondrá la retribución flexible y soluciones de pago anticipado, de salario a demanda, como propone Hasteer, una aplicación móvil que ya usan 400.000 trabajadores, según su responsable, Jaime Jiménez, que sostiene que contribuyen a mejorar la rotación y el absentismo.

● **Modelo de oficina.** Las sedes corporativas clásicas se han quedado obsoletas y se convertirán en espacios para innovar y solucionar situaciones de conflicto en los equipos, opina Vivian Acosta, socia de Talengo. Prosegur es una de las compañías que están transformando todos sus centros de trabajo, eliminando puestos fijos, tirando tabiques para levantar zonas de cocreación y espacios colaborativos. Y abandonando algunas de sus oficinas, pues la ocupación del espacio ha pasado del 100% al 60%, según Martín.

● **Herramientas colaborativas.** Las empresas han de definir qué parte del trabajo se realiza en la oficina y qué parte en casa, indica Patricia Santorini, directora general de HCM-Meta 4, y desarrollarán herramientas colaborativas que hagan posible esta convivencia, integrando funcionalidades en aplicaciones de comunicación para la gestión del trabajo. "Pasaremos de un modelo de licencias a otro *cloud* con acceso desde el móvil", asegura, y se impondrá la analítica de personas para adaptar los sistemas de gestión de plantillas. "Vamos hacia la flexibilidad total, hacia los métodos de medición de la eficacia y hacia tecnologías mucho más colaborativas", apoya Joan Pons, consejero delegado de Workmeter, que cree que deberá generalizarse la desconexión digital para separar las mezcladas vidas profesionales y personales. "La gestión del tiempo y la asistencia va a tomar una importancia central", coincide Santorini.

● **La sostenibilidad se integra en los equipos.** La sostenibilidad va a ser el *trending topic* de 2022 en unas empresas que están modificando su cultura empresarial. "La pandemia ha catapultado la sostenibilidad a prioridad global", sostiene Vivian Acosta, ya está en los consejos de administración y debe bajar este año a los equipos directivos, a la estrategia empresarial y a los sistemas de desempeño de las plantillas, cuyos objetivos deben estar vinculados a ella. "Las empresas tienen que subirse a este carro", aprecia el director de recursos humanos de Prosegur.

● **Motivación, bienestar y salud.** Desaparecerán las políticas universales de recursos humanos, las organizaciones harán trajes a

### El trabajo a distancia se impone, pero las empresas evitan llegar al 30% para no pagar

### Las organizaciones han de dar autonomía a sus empleados si quieren conservarlos

medida de cada empleado para garantizar el bienestar laboral y la flexibilidad que demanda. "Será la manera de concebir la nueva forma de trabajar", según Acosta, "se cambiará la conciliación por una flexibilidad inteligente como medida crítica para captar y retener el talento". Las compañías van a poner muchos recursos para garantizar el bienestar mental de sus empleados, en un momento en el que las depresiones afectan a casi el 30% de la población española, añade. "Hay una intensificación de las bajas por depresión, estrés y ansiedad vinculadas en parte a la falta de desconexión digital, las organizaciones han de implementar mecanismos para detectar y evitar estas situaciones y gestionar muy bien la desconexión digital", agrega Santorini.

● **Desarrollo de habilidades.** Las compañías han acelerado sus planes de transformación digital y en 2022 pondrán el foco en la oficina y qué parte en casa, indica Patricia Santorini, directora general de HCM-Meta 4, y desarrollarán herramientas colaborativas que hagan posible esta convivencia, integrando funcionalidades en aplicaciones de comunicación para la gestión del trabajo. "Pasaremos de un modelo de licencias a otro *cloud* con acceso desde el móvil", asegura, y se impondrá la analítica de personas para adaptar los sistemas de gestión de plantillas. "Vamos hacia la flexibilidad total, hacia los métodos de medición de la eficacia y hacia tecnologías mucho más colaborativas", apoya Joan Pons, consejero delegado de Workmeter, que cree que deberá generalizarse la desconexión digital para separar las mezcladas vidas profesionales y personales. "La gestión del tiempo y la asistencia va a tomar una importancia central", coincide Santorini.

● **Liderazgo compartido.** Los jefes van a tener que acostumbrarse a gestionar a sus equipos mediante la confianza. Y esto cambia radicalmente el estilo de liderazgo, que ha de ser positivo y procurar autonomía a los trabajadores una vez definidos sus objetivos, coincide Claver y Santorini, que creen que en 2022 el director de recursos humanos va a adquirir un papel crítico por todos estos cambios. "Vamos a necesitar un perfil de personas con disciplina para gestionar la libertad creciente que las empresas darán a sus empleados", comparte Santiago Álvarez de Mon, profesor de IESE.