

Innovando sobre

# EL TRABAJO DEL FUTURO

Flexibilidad. Creatividad. Eficiencia.

Marco Legal



FUNDACIÓN  
más humano

SAGARDOY  
BUSINESS & LAW SCHOOL

zityhub

Una iniciativa de:

## Nuevo marco legal para una forma diferente de trabajar

Dando continuación al proyecto Innovando Sobre el Trabajo del Futuro, impulsado por Fundación más humano, Sagardoy Business & Law School y Zityhub, y tras el éxito del primer bloque destinado a la gestión del talento (Human Smart Working), inauguramos un nuevo espacio de reflexión e innovación. En este caso abordamos el segundo pilar del proyecto, que tratará sobre el Marco legal necesario para el trabajo a distancia y otras formas de trabajo no convencionales emergentes.

Marco Legal



Flexibilidad



Tecnología



Human Smart Working



En los últimos meses se han intensificado y acelerado las tendencias de transformación, tanto respecto del modelo laboral (nuevas formas de trabajar, deslocalización, flexibilidad, etc.), como de los propios modelos de negocio. Este “impulso” de transformación ha tenido como desencadenante principal la pandemia mundial causada por la Covid 19.

Aquellas organizaciones que han considerado este “momentum” como una oportunidad para progresar, se encuentran con una legislación que ya no responde a una realidad que ha cambiado, y que necesita de un mayor desarrollo por parte de la legislación laboral vigente, sobre todo en materia de flexibilidad, dando lugar a múltiples preguntas:

¿Qué valoración nos ofrece el decreto ley de Trabajo a Distancia? Si el concepto de “lugar de trabajo” es parte esencial del modelo contractual, ¿qué sucede en aquellos casos donde la actividad laboral es en remoto?

¿Cómo se concilian futuros modelos de desconexión digital a la carta con la Ley de Registro Horario?

¿El actual marco legal cubre las posibilidades que ofrece la tecnología para la deslocalización del trabajo, tanto a nivel nacional como internacional?

¿Es momento de explorar formas de trabajo no convencionales? ¿Es posible gestionar ecosistemas híbridos de talento interno y externo conjuntamente? ¿Qué regulación será necesaria para hacer gestionar estos modelos?

¿Cómo lograr la integración de trabajadores externos e internos?

¿Cuál es el marco legal que permite el acceso al talento “on demand” a través de plataformas digitales laborales?

¿Qué papel juegan los representantes de los trabajadores en este nuevo escenario?



Para hablar sobre todo ello, hemos realizado diferentes mesas de trabajo bajo el nombre **“Nuevo marco legal para una forma diferente de trabajar”**, dentro del proyecto **Innovando sobre el trabajo del futuro**, impulsado por Fundación máshumano, Sagardoy Business & Law School y Zity Hub. En estos encuentros, hemos compartido la visión de grandes expertos del mundo del derecho de Sagardoy Abogados, como Íñigo Sagardoy y Ana Garicano, y hemos contado asimismo con la participación de Albert Cañigueral, experto en tendencias sobre nuevas formas de trabajo y autor del libro “El trabajo ya no es lo que era”, así como con la colaboración de reputados directivos de empresas como Amadeus, Aon, Cepsa, Repsol, Telefónica y Wolters Kluwer.

# Nuevos retos para la legislación

En este nuevo escenario, **Iñigo Sagardoy** nos ayuda a comenzar a dibujar y centrar la complejidad del marco jurídico legal. Según el experto, la irrupción de nuevas formas de trabajo, las nuevas tecnologías y modelos de negocios emergentes han producido un **cambio del paradigma del modelo de trabajo**, que pone de manifiesto diversas circunstancias:



**Iñigo Sagardoy**

Presidente

**Sagardoy Abogados**

- Haciendo un balance de la aplicación de la nueva ley, se observa que **las empresas, con carácter general, se están decantado por un modelo de trabajo híbrido y flexible**, que las permita no perder el contacto, mantener una cultura empresarial, trabajo en equipo, ...etc.
- **Las empresas están aplicando la ley de forma “razonable”**. En la nueva norma laboral se encuentra una llamada clara a la negociación colectiva y al desarrollo de los convenios sectoriales. Esto está permitiendo regular el teletrabajo de forma acelerada, e implantar una cultura de flexibilidad y nuevas formas de trabajo, más horizontal y menos jerárquica y de trabajo en equipo. Todo ello está siendo valorado muy satisfactoriamente tanto por las empresas como por los trabajadores, al favorecer su conciliación y equilibrio de vida laboral y personal.
- Pero la realidad legal se aleja cada día más de la realidad en general y, más concretamente, de la realidad empresarial. En el momento de vertiginosa transformación que estamos viviendo, la regulación actual no tiene respuesta para las nuevas necesidades empresariales. Por tanto, **se corre el riesgo de que el marco legal pueda estar actuando como un freno, además de dejar lagunas sin cubrir y proteger**, generando potenciales entornos de incertidumbre.
- En este sentido, **el marco jurídico debe entenderse como una “fortaleza protectora”** y, por lo tanto, ni empresas ni trabajadores deben ni quieren quedarse fuera de la misma. Pero a su vez, tampoco quieren que sea un freno que les impida evolucionar, crecer y competir en el mercado.

**“Nos encontramos ante una legislación analógica, mientras que la realidad empresarial se encuentra en una etapa digital, dinámica, flexible y sujeta a continuos cambios”**

- Ante esta situación, **se hace necesario impulsar un marco de lo que podemos denominar “flexiseguridad” del mercado laboral**. Flexibilidad para que las empresas se adapten a las nuevas circunstancias y protección social y seguridad para los trabajadores. Esta es una combinación propia de los países nórdicos, cuyo ejemplo más claro en nuestros días, sería la aplicación de mecanismos como los ERTE,s, que suponen una alternativa clara y flexible ante los posibles despidos.
- Por otro lado, dejar colectivos fuera de la misma, sin marco proteccionista puede generar grandes brechas sociales, en el marco de una tendencia en la que es posible que cada vez haya **“menos empleo y más trabajo”**.
- La dificultad que supone flexibilizar el ordenamiento laboral -que normalmente surge como una reacción rápida y de respuesta a una situación de crisis inmediata- requiere de una **mirada más amplia y constructiva que facilite la transición y dé respuestas creativas a la nueva realidad**, tras el diálogo, la reflexión y el debate sosegado entre las partes implicadas.
- Por último, a nivel macroeconómico, las nuevas formas de trabajo pueden suponer para España una gran oportunidad que debemos aprovechar, **la posibilidad de hacer de España un país destino pionero del teletrabajo a nivel mundial**. Para ello será necesario impulsar un **desarrollo normativo en materia de regulación laboral, fiscal y migratoria**.

## Nuevos retos para la empresa

Desde el punto de vista empresarial, muchas organizaciones ya están avanzando hacia un nuevo **modelo de “workplace del futuro”**. Pero en este avance, tal como mencionamos anteriormente, echan de menos el acompañamiento legal necesario, algo que parece ser no solo un problema español, sino del marco europeo.

Por otro lado, con las nuevas formas de trabajo que abren e impulsan una mayor deslocalización global del talento, el **espacio y tiempo de trabajo se difuminan y eso resulta difícil de regular** y presenta grandes limitaciones a nivel laboral y fiscal. Ante ello surge la siguiente pregunta: **¿Es el espacio físico o centro de trabajo el que debe determinar la relación laboral?**

Cada vez más, el puesto de trabajo es “el trabajador y su portátil”, no su mesa o su espacio en la oficina. Por tanto, en este nuevo contexto híbrido, es importante **abrir nuevas opciones, diseñar alternativas que empresa y empleado puedan elegir según su necesidad para trabajar de manera flexible y eficiente para ambos, y desarrollar nuevos modelos de negocio**, sin que esto venga determinado por el espacio y el tiempo. Y no ligar, por tanto, la relación laboral a los datos de espacio y tiempo de la descripción del puesto de trabajo, sino a la tarea que se desarrolla, pudiendo ésta ser realizada tanto en las oficinas centrales, como en casa o en espacios de coworking, donde pueden convivir con profesionales freelance o empleados de diferentes organizaciones, y a través de marcos de horario flexibles, que permitan compaginar el trabajo de equipo con una actividad individual decidida por el propio empleado.



Otro posible conflicto derivado de las nuevas formas de trabajo tiene que ver con la **seguridad de la información, en el caso de los consultores o profesionales externos**, que normalmente trabajaban on premises pero, debido a la actual situación, lo hacen también en remoto, teniendo acceso a información interna de la compañía. En este sentido, aunque se debe trabajar en fórmulas que garanticen la seguridad de la información cuando se trabaje desde la nube, también es necesario asumir que, en las nuevas formas de trabajo, seguirá habiendo posiciones, internas y externas, que deban hacer su trabajo en un lugar concreto, como en oficina, mientras que en otros casos se podrá hablar de modelos híbridos, combinando presencialidad y trabajo en remoto. Para ambos casos, **será necesario que existan plataformas, modelos y regulación que los favorezcan.**

Otro aspecto a tener en cuenta es la **integración del talento externo en la actividad ordinaria de las compañías**. Tradicionalmente se trataba de un perfil más tecnológico asociado a proyectos concretos. Sin embargo, esta tendencia se está extendiendo a todo tipo de perfiles profesionales de alto valor, con los que se establecen colaboraciones más largas, estratégicas y estables en el tiempo, a través de una relación profesional directa, o de plataformas laborales digitales. Se trata de colaboradores o freelancers que optan por trabajar por proyectos sin vinculación laboral con la empresa y en los que, en muchos casos, **se percibe un trato diferenciado en su perjuicio respecto a los trabajadores en plantilla**. Por tanto, sería recomendable trabajar en modificaciones legales y modelos que permitan una mayor integración de estos profesionales en la compañía, para lo que ya empiezan a surgir fórmulas como la de contar con la figura del **Chief Freelance Officer**, desde la perspectiva de una mejor gestión integrada del talento (tanto interno como externo).

## ■ Una posible desaceleración del teletrabajo

Las organizaciones llevan más de un año con sus empleados trabajando en remoto y a nivel mundial siguen existiendo preguntas sin respuestas, como de qué forma gestionar a todos los empleados que están demandando volver a oficinas.

Parece que debido a motivos muy diversos, como a la denominada “fatiga pandémica” o una preocupación por la ausencia de relación humana que provocan fórmulas de trabajo en remoto al 100%, lo cierto es que se percibe **cierta frenada en el avance del teletrabajo** con respecto al momento de euforia inicial. Por un lado, en aquellas organizaciones que no lo tenían implantado y lo establecieron desde cero. En estos casos y en algunas organizaciones, a veces son los propios empleados, pero sobre todo la alta dirección, quienes opinan que la productividad, creatividad, capacidad innovadora, se desarrolla mejor de forma presencial, y esto hace de freno para el avance de las nuevas formas de trabajo. Está surgiendo, por tanto, una triple velocidad: empresas que apuestan por hacer evolucionar el modelo iniciado durante el confinamiento, organizaciones que se plantean volver al paradigma previo a la crisis, y empresas que buscan un punto intermedio en el que incorporen lo mejor de los dos modelos, un modelo híbrido que combine la flexibilidad,

autonomía y confianza que proporciona el trabajo en remoto y, por otro, la presencialidad que fomenta la relación personal, la alimentación de la cultura corporativa, el impulso de la creatividad y la innovación.

Por otro lado, la misma nueva normativa que busca impulsar el teletrabajo está actuando como un factor de disuasión, al dejar fuera muchos aspectos como por ejemplo los accidentes en jornada laboral, y regula en exceso otros, como el espacio de trabajo en domicilio o temas de compensación. Esto hace que empresas que ya tenían más avanzado el teletrabajo estén retrocediendo (techo en el 30% para el teletrabajo); y que las que lo acaban de implantar y quieren seguir avanzando hacia el futuro, no lo tengan fácil.

En este sentido, se apunta que no debería valer el mismo modelo de teletrabajo para todos, y que las partes interesadas deberían tener más autonomía para la negociación, como ha ocurrido con la desconexión digital.

Este punto es relevante ya que puede tener un alto impacto en la capacidad tractora del talento de alto valor y en nuevas fórmulas de experiencia de empleado.

## ■ Atracción de talento: propuesta de marca empleadora

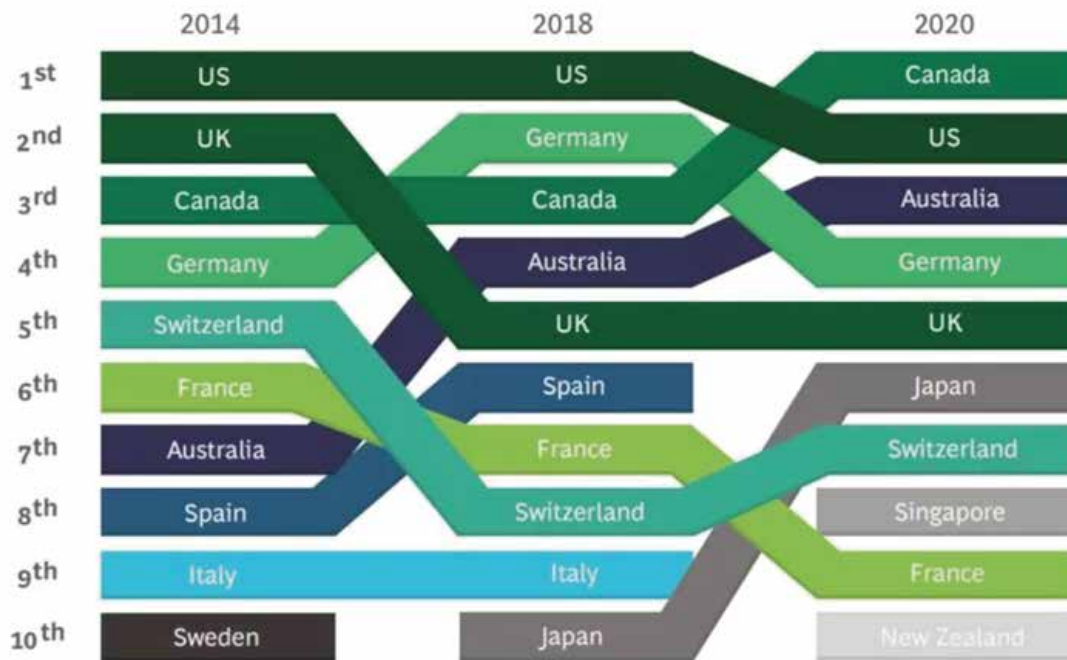
Las organizaciones se encuentran en un entorno de incertidumbre, a la hora de diseñar su modelo de trabajo. Algunas se decantan por volver al pasado y otras prefieren seguir mirando hacia el futuro, a pesar de no tener claro aún hacia dónde evolucionarán las nuevas formas de trabajar. Pero en uno u otro caso, y ante la escasez de ciertos perfiles profesionales, la realidad es que todas deben analizar qué está demandando el talento, para crear una propuesta de marca empleadora que se ajuste a sus expectativas.

En este sentido, se apunta a la necesidad de no definir un

modelo empresarial definitivo, sino ir testando y analizando qué demandan los trabajadores, para ir adaptando y construyendo entre todos, el esquema empresarial que se ajusta mejor a la nueva realidad.

En general, todo parece apuntar a que hay una clara preferencia, sobre todo por las nuevas generaciones, por modelos que ofrezcan una flexibilidad real, sin las restricciones que plantea el actual decreto del teletrabajo; aquí podrán tener mayor cabida modelos híbridos que puedan ser suficientemente atractivos como marca empleadora. Algo que, sin embargo, la legislación no está facilitando.

Ranked by percentage of respondents who would move to each country for work



## ■ Movilidad internacional

Partimos de un escenario en el que el talento cualificado va a escasear, intensifica su deslocalización a escala global y va a poder elegir dónde trabajar, sin costes relevantes de transacción y “a golpe de un click”. De hecho, el gobierno español es conocedor de ello y está trabajando en modificar la política migratoria y en hacer de España un destino atractivo para los profesionales extranjeros.

En este sentido se abre la oportunidad para España de mostrarse como un destino atractivo para el teletrabajo y para la gestión deslocalizada de talento, pudiendo atraer perfiles interesantes de otros países. Y a la inversa, ante la falta de determinados perfiles en otros países, el talento español podría tener cabida, sin necesidad de que los profesionales trasladaran su lugar de trabajo.

Pero a día de hoy, no existe marco regulatorio para el teletrabajo internacional, tanto desde el punto de vista fiscal como laboral, ni en España ni en los países de nuestro entorno. Un aspecto que las empresas necesitan abordar, porque empieza a ser un punto clave para la atracción de talento, sobre todo en un entorno de escasez estructural de talento cualificado. Según un reciente estudio de Boston Consulting Group, España ya se ha caído del “top ten” de países preferidos como destino profesional, dejando de ser relevantes las condiciones de clima, paisaje y gastronomía, para comenzar a valorarse aspectos diferentes.

Parece evidente, por tanto, que hay una necesidad por parte de las organizaciones, de dar respuesta a un modelo de relación contractual actual ya superado por la realidad y avanzar en cómo abordar legalmente nuevas formas de relación contractual no convencionales y deslocalizados geográficamente: dos prismas de la evolución del formato laboral.

## ■ Absentismo (por razones físicas), accesibilidad y teletrabajo

Dentro del modelo de teletrabajo que estamos viviendo, hay un factor que empieza también a cobrar importancia: la gestión del absentismo por razones físicas y accesibilidad “al puesto de trabajo”.

En el modelo eminentemente presencial previo a la pandemia, muchos casos de absentismo venían condicionados por la mayor dificultad para trasladarse físicamente al puesto de trabajo, pero no por causas incapacitantes para el desempeño en sí mismo (esguinces leves u otras tipologías de lesión compatibles con la actividad laboral)

El trabajo en remoto podría redefinir las causas temporalmente incapacitantes, como está ocurriendo ya para la contratación de perfiles con discapacidad, donde el trabajo en remoto ha supuesto una nueva oportunidad para las personas que tenían una mayor dificultad de acceso físico al puesto o centro de trabajo, y también para las empresas. En casos de lesiones o dolencias leves, al poder ahora recurrir al teletrabajo evitando los desplazamientos, en muchos casos la baja médica no sería necesaria. Esto reduciría las cifras de absentismo y supondría un gran beneficio tanto para la empresa, como para el propio trabajador y para la administración, ya que en muchos casos son lesiones no incapacitantes, pero que pueden alargarse durante meses.

Surgiría así un nuevo reto para la legislación, a la hora de regular el teletrabajo es personas con determinadas dolencias, para lo que debería tener en cuenta múltiples supuestos: tipo de sector de actividad; tipología del puesto de trabajo, circunstancias de la dolencia...

## El papel de los representantes de los trabajadores ante esta nueva realidad

Un nuevo modelo laboral exigirá soluciones creativas para que los sindicatos puedan adaptarse al nuevo contexto y abrir su foco a otras realidades. Su ámbito de actuación tradicional ha estado ligado a modelos industriales que nacieron en los inicios de la anterior revolución industrial, que se caracterizaba, entre otros factores, por la concentración de trabajadores en el espacio y en el tiempo, con claridad respecto a sus empleadores, como unidad básica de interlocución. Pero ante los nuevos y cada vez más extendidos modelos híbridos, su rol debería ampliar su foco de actuación y buscar una mayor adaptación a las nuevas necesidades que surgen ligadas a estas nuevas formas de trabajo y modelos de negocio.





Por un lado, parece que la negociación colectiva está generando un exceso de rigidez en la regulación del teletrabajo, lo que se aleja de la realidad de la tendencia, resta flexibilidad y frena al modelo.

Por otro lado, parece necesario que los sindicatos no se centren solo en temas laborales, sino que aborden temas sociales, medioambientales. Y hacerlo por medios más novedosos, como las RRSS, que conecten con el público joven de forma más creativa. Ser el punto que dé continuidad a unos trabajadores que están cambiando, con nuevos perfiles y skills profesionales. Un elemento de anclaje, acompañamiento y unión.

Destacar también que, junto a la transformación anterior, surge un “neosindicalismo espontáneo”: aspiración colectiva de muchos trabajadores que trabajan por cuenta propia, que necesitan mayor protección y regulación para tener una mayor estabilidad laboral y protección social. Si asistimos a una tendencia creciente de que el “empleo” tradicional se reduce frente a un concepto de “trabajo” que aumenta, a través de nuevas formulas no convencionales, se va a necesitar un debate profundo sobre cómo canalizar y construir positivamente las reglas de juego para estas nuevas categorías de trabajadores que se moverán en unas coordenadas muy diferentes a las del siglo XX.



# Formas de trabajo no convencionales

Cada vez más, surgen modos de colaboración profesional, de alta cualificación y especializadas, no convencionales y globales, bien bajo el formato de freelancing, gig economy, autónomos o los llamados “nómadas digitales”, a través de plataformas digitales laborales de fuerte crecimiento mundial.



## Albert Cañigüeral

Vicepresidente de **Ouishare**  
y experto en el futuro del trabajo

- Permiten a golpe de click acceder a talento especializado en todo el mundo.
- Permiten acceder a un conocimiento y capacidades que es cada vez más difícil que una organización pueda poseerlas internamente y durante todo el tiempo, dada la velocidad de su obsolescencia y de generación de nuevo conocimiento.
- En muchos casos, se ofrecen equipos de talento en red en vez de profesionales independientes o equipos integrados en otras organizaciones.

***“Existen sesgos y desequilibrios a nivel de consideración de las nuevas formas de trabajo y es importante la narrativa para hacer evolucionar el modelo, y normalizarlo.”***

Sin embargo, los ordenamientos legales no facilitan esta tendencia, y menos aún cuando el profesional vive en otro país.

Sobre todo ello, habló Albert Cañigueral, quien expuso su visión sobre cómo nuevas formas de trabajo, como las plataformas digitales laborales, pueden suponer una oportunidad en los nuevos modelos de trabajo híbridos. Pero para hacer evolucionar el modelo y normalizarlo, cree importante tener una mirada amplia, que contemple algunos de estos aspectos:

- Romper prejuicios y tener en cuenta que las plataformas colaborativas incorporan en su mayor parte profesionales cualificados o que desarrollan su trabajo desde casa (aunque los más mediáticos sean los “riders”)
- Considerar que estas plataformas responden a sectores y actividades diversos, con necesidades y dinámicas muy específicas.
- La emergencia de las plataformas está influyendo también en el paradigma de puesto de trabajo, ya que la oferta y la demanda que impulsan no se basa en el concepto de puesto sino en el de competencias, de habilidades, de conocimientos. Ello puede conducir a la “deconstrucción del puesto de trabajo”, poniendo más el foco en sus skills, que es la referencia de valor en este cruce entre oferta y demanda. Esta tendencia se está comenzando a aplicar igualmente dentro de las organizaciones, debido a la velocidad, agilidad y flexibilidad con la que se necesita trabajar. Para ello, se debe impulsar la transición hacia un modelo de diseño de puestos de trabajo por skills personales y profesionales y no tanto por “puestos”, la cual no es fácil de diseñar ni extensible a todos los departamentos al representar un cambio cultural importante.
- En el contexto de los cambios que hemos descrito, es muy relevante superar una de las barreras más importantes, la legislación, que no evoluciona a la misma velocidad y ritmo de las nuevas maneras de trabajar.
- El trabajo desde las plataformas digitales laborales necesita de nuevos mecanismos de corrección, para dar respuesta de protección a los profesionales que desarrollan su actividad a través de ellas, de manera que permitan cubrir contingencias, tales como la pérdida de ingresos entre periodos de actividad, situaciones de enfermedad, etc., que en formatos laborales tradicionales sí tienen cubierta este tipo de protección (subsidios de desempleo, seguridad social, seguros de salud, pensiones, etc...)
- Ante el riesgo de una mayor dificultad para el desarrollo personal y profesional de los profesionales que trabajan bajo estas nuevas modalidades de trabajo, es aconsejable contemplar la fórmula de “cuadrilla laboral”. Agruparse para complementarte con los demás, buscar protección, aprender unos de otros... sobre todo en perfiles más cualificados de autónomos. Para ello se deberían buscar nuevas formas laborales que den respuesta a esta necesidad, en la que el concepto de equipo se incorpora al modelo.

# Nuestros expertos

## Beatriz Macarrón

Employee Experience Design Lead  
Telefónica



*“El impacto del contexto de incertidumbre y transformación sobre las formas de trabajar está siendo enorme;*

*Es imprescindible que “entrenemos” nuestra capacidad de adaptarnos al cambio constante y que generemos condiciones que lo hagan posible.*

*Debemos mantenernos en equilibrio inestable entre la seguridad jurídica y la evolución natural de nuestras formas de relacionarnos en el ámbito laboral.*

*Nos corresponde ser valientes y creativos para acompañar esos cambios no solo desde el punto de vista jurídico, sino cultural, social.*

*Para ello, estoy segura de que puede ayudar la reflexión conjunta y la cocreación entre los diferentes actores involucrados, modelando juntos el futuro”.*

## Isabel Valdés

Relaciones Laborales  
CEPSA



*“La experiencia obtenida durante la crisis del Covid, unido a los datos y resultados del modelo de teletrabajo de Cepsa, abre una ventana de oportunidad para hacer evolucionar nuestro modelo. No obstante, la evolución debe ser ordenada, controlada y reversible, ya que una experiencia tan intensa como por la que estamos pasando debe adaptarse a una realidad normalizada. Y solo cuando llegue esa normalidad será posible observar si nuestras expectativas se cumplen, en qué grado y si es preciso revisar o modificar algunos de los planteamientos que se realizan, considerando las necesidades de los distintos negocios y actividades de la empresa, para así adoptar el modelo organizativo que mejor responda a sus intereses, de una manera flexible.*

*Además, será necesario asegurar que se alcanza el punto de equilibrio entre los beneficios del trabajo a distancia y los que sin duda comporta el trabajo presencial, como impulsor del trabajo en equipo, del sentimiento de pertenencia a la empresa, sus valores y cultura, en el marco de un modelo híbrido, valorando asimismo los condicionantes y obligaciones introducidas por la normativa de teletrabajo.”*

## Salvador Lorenzo

Gerente de Diversidad  
Repsol



*“En Repsol tenemos regulado el teletrabajo en nuestro Acuerdo Marco desde hace más de 10 años, pero no cabe duda de que la nueva legislación debe suponer un impulso hacia nuevas formas de trabajar, una evolución hacia un modelo de trabajo híbrido que combine adecuadamente la presencialidad con el trabajo a distancia”.*

## Ana Garicano

Socia  
Sagardoy Abogados



*“A día de hoy, no existe marco regulatorio para el teletrabajo internacional aspecto que las empresas necesitan abordar, porque empieza a ser un punto clave para la atracción de talento”*

## Raquel Fernández

Gerente Planificación laboral  
y planes de pensiones  
Repsol



*“En un mundo globalizado y cada vez más digital, las organizaciones se enfrentan al reto de atraer talento que demanda flexibilidad dentro de un marco regulatorio que obstaculiza, en muchas ocasiones, el poder llegar a un equilibrio entre los intereses de todas las partes. Y es un reto también para los que deben velar por los derechos de las personas trabajadoras, que deben ser capaces de encontrar fórmulas protectoras en situaciones cada vez más dispares. La tarea que tenemos por delante para no quedarnos atrás en un mundo que cambia tan rápidamente es compleja pero también apasionante.”*

## Valle Rodríguez

People and Culture Madrid Director  
Amadeus IT Group SA



*“La pandemia ha acelerado la implantación de nuestra estrategia de nuevos espacios de trabajo y ha reforzado el ejercicio de nuestros valores: la responsabilidad, la innovación, la orientación al cliente y la excelencia. Como resultado, estamos implantando el modelo híbrido a nivel global, que necesita no solo de las herramientas técnicas para hacerlo posible sino el acompañamiento de la gestión del cambio y el soporte a todos nuestros líderes y empleados con coaching y training que nos garantice la excelencia en nuestra organización.”*

# Algunas conclusiones

1

Se deben identificar de forma clara las nuevas realidades tanto en los modelos de negocio como en las formas de colaboración laboral no convencional.

2

Se debería evitar dar respuestas a nuevos problemas y paradigmas con fórmulas antiguas y desfasadas, se necesitan respuestas innovadoras.

3

Se debe potenciar la creatividad poniendo foco en las nuevas necesidades tanto de las empresas y negocios, como en las de los profesionales, para que ambos entornos puedan crecer de forma armónica.

4

Realizar una reflexión pausada y profunda del modelo, invitando a participar a todos los actores.

5

De forma tradicional la legislación laboral está muy relacionada tanto con el **centro físico de trabajo, el espacio de tiempo**, como con la **descripción del puesto de trabajo**, y en la actualidad, las tres son realidades que se están desdibujando, de forma más clara y rápida. Vemos como el trabajo ya no es algo que ocurre en un espacio concreto predeterminado, sino que es una actividad asociada a la persona, y se lleva a cabo tanto en espacios empresariales propiamente dichos, como personales y familiares. Podríamos afirmar que el trabajo es cada vez menos “un espacio o un momento”.

6

Debemos ser conscientes de que la falta de regulación laboral puede dar lugar a “parches y atajos” que permitan la continuidad y el crecimiento de la actividad económica, pero dicha situación no debe permitir desproteger a los colectivos más vulnerables. Debemos crear oportunidades para todos, donde las personas puedan elegir su forma de trabajar, espacios en los que desarrollarse y crecer lo más libremente posible, pero sin que ello signifique dar lugar a agujeros negros para trabajadores desprotegidos y vulnerables.

7

En definitiva, parece que estamos asistiendo a un cambio de era, en la que el paradigma que nació como consecuencia de la última revolución industrial del S.XX, está dando paso a otra nueva, para la que se necesita incorporar una nueva mirada, abierta y sin prejuicios, para dar respuesta probablemente a un nuevo modelo, sin que ello represente abandonar los valores humanistas, más necesarios incluso ahora.

Para solicitar más información:

[trabajodelfuturo@mashumano.org](mailto:trabajodelfuturo@mashumano.org)

Una iniciativa de: