

#4 DICIEMBRE 2022

INFORME TRIMESTRAL

# Human Capital

OUTLOOK



 **Instituto EY - Sagardoy**  
Talento e Innovación



 Ius Laboris Spain Global HR Lawyers  
Sagardoy Abogados

Informe coordinado y editado por EY Insights



# Instituto EY-Sagardoy Talento e Innovación

El **Instituto EY-Sagardoy Talento e Innovación** es un foro de ideas creado por EY y Sagardoy Abogados que tiene como objetivo impulsar la gestión de personas y la innovación como fuente de ventaja competitiva ante los retos y oportunidades a los que se enfrenta el mercado de trabajo español.

Constituido para la creación y difusión de conocimiento, el Instituto EY-Sagardoy enfoca su actividad en el impulso de las mejores prácticas de recursos humanos, especialmente a través de métodos de organización ágiles, soluciones de *reskilling* y *upskilling* o el uso de la tecnología en el campo del talento. Además, el centro trabaja en la adaptación a los nuevos desafíos a los que se enfrenta el mundo de la regulación del trabajo, como la digitalización, la robótica o la sostenibilidad. Todo ello requerirá de la actualización de las relaciones laborales, de la modernización de las políticas activas de empleo, de la mejora de la formación, la apuesta decidida por la ciencia y la innovación y la orientación de la fiscalidad hacia la atracción de talento y creación de oportunidades.



# Presentación

## Análisis del mercado de trabajo, la regulación laboral y la gestión del talento en un entorno exigente y cambiante



Fátima Báñez

Presidenta del Instituto EY-Sagardoy  
Talento e Innovación y exministra de  
Empleo y Seguridad Social

Human Capital Outlook, la publicación trimestral sobre el mercado de trabajo y tendencias en ámbito laboral del Instituto EY Sagardoy Talento e Innovación, informe editado por EY Insights, llega a su cuarta edición con el ánimo de servir como herramienta a la comunidad de profesionales y expertos en mercado de trabajo, relaciones laborales y recursos humanos para entender un contexto cada día más complejo y cambiante.

En la nueva entrega analizamos la evolución del empleo en un momento crucial en el que vamos dejando atrás las consecuencias de la pandemia, pero también nos adentramos en un periodo de incertidumbre económica, mientras seguimos con elevados niveles de inflación. En este escenario, es preciso analizar con detalle la evolución de un mercado de trabajo marcado por la recuperación poscovid, la Reforma Laboral de 2022, cuyos resultados hasta el momento siguen prestándose a distintas interpretaciones y el impacto de la crisis energética y la invasión de Ucrania.

### Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo

En la primera parte de Human Capital Outlook presentamos las principales conclusiones del Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo, documento que analiza con detalle la evolución del mercado laboral español desde abril hasta octubre de 2022 a partir de datos de la EPA y de registros oficiales. Entre las principales conclusiones del Observatorio, cabe destacar que la creación de empleo perdió impulso en el tercer trimestre del año. Así, tanto en el crecimiento del margen extensivo (ocupados), como el del intensivo (horas trabajadas), se moderaron como consecuencia de los datos negativos del sector privado.

Nuestro observatorio analiza con detalle la evolución de un mercado de trabajo marcado por la recuperación postcovid, la Reforma Laboral de 2022 y el impacto de la crisis energética y la invasión de Ucrania

El Observatorio también pone de manifiesto que se reduce la contratación temporal. En los 10 primeros meses del año se han registrado 3,1 veces más contratos indefinidos, en su gran mayoría, fijos discontinuos, y un 43% menos de contratos temporales que en el mismo periodo de 2019. Un proceso de sustitución de temporalidad por discontinuidad, cuyo impacto tendremos que evaluar en el medio y largo plazo, al tiempo que las horas de trabajo efectivas del sector privado siguen por debajo de sus niveles de 2019.

Esta edición del Observatorio también pone de manifiesto que en octubre se produjo una caída inusual del paro registrado (-17.000 trabajadores). Para poder analizar la evolución del desempleo aislando el impacto de las modificaciones normativas en el cómputo del paro registrado construimos en nuestro observatorio, una serie de "paro efectivo" con la suma de los demandantes parados y aquellos con relación laboral.

## Actualidad Jurídico-Laboral

En el apartado sobre actualidad jurídico-laboral elaborado por Sagardoy Abogados, en esta edición nos centramos en la aprobación de varias medidas que tendrán un claro impacto en el mercado laboral a corto y medio plazo. En primer lugar, analizamos la nueva norma que regula la compatibilidad del Ingreso Mínimo Vital con los ingresos de rentas del trabajo o de actividades económicas por cuenta ajena. Además y aunque no es una norma estrictamente laboral, ponemos el foco en la Ley de creación y crecimiento de empresas, cuyo objetivo es la creación y el crecimiento empresarial a través de medidas para agilizar la constitución de compañías, reducir los obstáculos y facilitar el acceso a la financiación.

También en esta edición y por su impacto en material laboral, nos centramos en el Real Decreto por el que se modifica el reglamento de planes y fondos de pensiones, así como la Directiva Europea que regula los salarios mínimos, que pretende mejorar las condiciones de vida y trabajo de los profesionales europeos con el fin de contribuir a una convergencia al alza y reducir la desigualdad salarial. En este número también nos referimos a otras normas que afectan al mercado laboral, como la Ley de Presupuestos Generales del Estado de 2023, donde se incluye la revalorización de las pensiones conforme al IPC, e importantes subidas de cotizaciones a la Seguridad Social. Se mantiene así una tendencia legislativa que incrementa las exigencias que deben atender los departamentos

de relaciones laborales e incorpora importantes aumentos de costes laborales, pudiendo todo ello de manera conjunta tener impacto en las cuentas de resultados empresariales y en la evolución del empleo en el actual contexto de incertidumbre.

En este bloque también analizamos novedades jurisprudenciales recientes en las que se abordan asuntos como la modificación de la doctrina sobre la validez de la prueba de videovigilancia como instrumentos de sanción laboral o la aplicación del convenio laboral de los trabajadores afectados por una contrata. Finalmente, incluimos en este apartado una tribuna que pone el foco en las obligaciones de los departamentos de recursos humanos a la hora de comunicar u ofrecer el disfrute de las vacaciones a los profesionales de su organización.

**Se mantiene una tendencia legislativa que incrementa las exigencias que deben atender los departamentos de relaciones laborales e incorpora importantes aumentos de costes laborales, pudiendo todo ello de manera conjunta tener impacto en las cuentas de resultados empresariales y en la evolución del empleo en el actual contexto de incertidumbre.**

## Tendencias en Capital Humano

En cuanto al apartado de Tendencias en Capital Humano, elaborado por el equipo de profesionales de People Advisory Services de EY, en este número ponemos el foco en la movilidad internacional del talento y su potencial para las compañías españolas, una vez recuperada casi plenamente la normalidad tras las restricciones derivadas de la pandemia. En el documento señalamos que el pasado mes de agosto entró en vigor el Real Decreto 629/2022 que modifica el régimen de extranjería, una norma que presenta oportunidades para las compañías, ya que permitirá mayor margen para contar con mano de obra cualificada y que se ajuste bien a las necesidades reales del tejido empresarial. La modificación que contempla la Ley de start-ups, que entrará en vigor en enero de 2023, aportará nuevas herramientas a las empresas para disponer de talento trabajando desde España, gracias al nuevo régimen de visados y permisos de residencia por teletrabajo internacional.

A su vez, con el fin de identificar mejores prácticas de gestión en el ámbito de los departamentos de Talento y Recursos Humanos, analizamos cómo hemos pasado de una gestión tradicional de la movilidad laboral centrada en el compliance a otra más avanzada que hace de este campo una palanca para la transformación del negocio. El escenario en el que nos encontramos representa un cambio de paradigma que impacta en la manera de vivir, de trabajar y de relacionarnos. Se trata de proceso de transformación que va más allá del aspecto puramente tecnológico que supone una oportunidad extraordinaria para impactar de manera positiva en los negocios, en los empleados y en la comunidad en su conjunto.

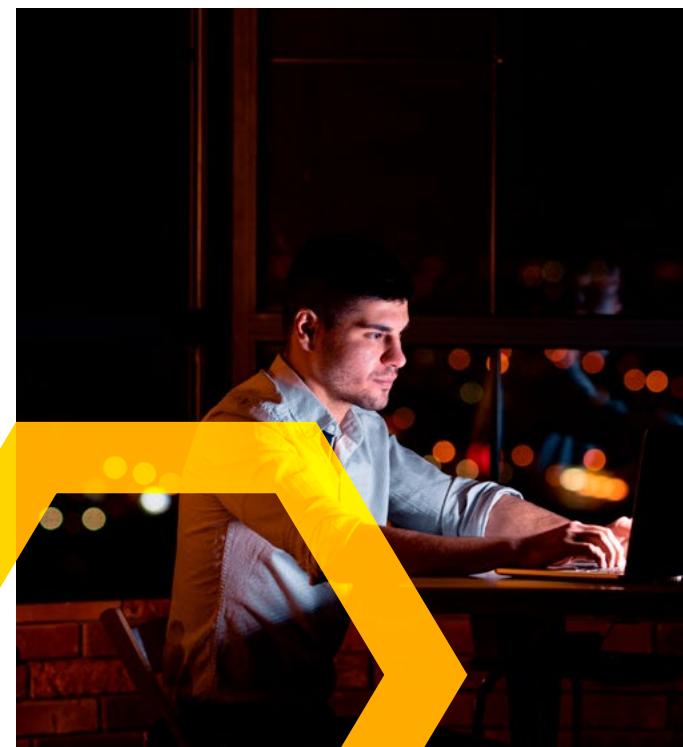
Precisamente para afrontar este cambio las empresas necesitan en primer lugar definir el propósito de la movilidad para la organización y alinearla con la agenda del talento y el plan estratégico de la compañía. A continuación, es preciso abordar una nueva gestión de una serie de palancas básicas a partir de información actualizada y contando con sistema de gestión avanzada. Estos ámbitos habilitadores para el cambio son la estrategia, el talento, el programa, el desempeño, la organización, los procesos, los datos y la tecnología.

Para completar el bloque centrado en tendencias, incluimos también dos tribunas de análisis que se centran en la reforma del reglamento de extranjería y su potencial para el tejido empresarial español y otra que aborda los

retos en la gestión del talento global, donde se analiza este campo en un contexto pospandemia en el que crece la competencia y es preciso gestionar nuevas variables como el teletrabajo, la sostenibilidad o la necesidad de poner a las personas en el centro de la estrategia empresarial.

Desde el Instituto EY - Sagardoy Talento e innovación esperamos que la lectura de esta cuarta edición del Human Capital Outlook sea de utilidad para la comunidad de profesionales y expertos en mercado de trabajo, relaciones laborales y recursos humanos y sirva tanto para identificar la realidad en la que vivimos como con el fin de inspirar soluciones para convertir los desafíos que contempla en oportunidades de crecimiento empresarial y desarrollo económico y social.

**El contexto de cambio en el que nos encontramos es una oportunidad de transformación para las empresas que va más allá de lo puramente tecnológico y que puede impactar de manera positiva en los negocios, en los empleados y en la sociedad.**



# Contenido



## 1

### OBSERVATORIO TRIMESTRAL DEL MERCADO DE TRABAJO

Instituto EY-Sagardoy de Talento  
e Innovación, BBVA Research y FEDEA

La creación de empleo pierde impulso y el  
producto por trabajador se reduce

Repunta la tasa de desempleo, pero cae el paro  
de larga duración y se mantiene la tasa de vacantes

Reforma laboral: fuerte caída de la temporalidad privada...

...rápido crecimiento de los contratos fijos-discontinuos...

...y posibles distorsiones en los datos de desempleo

8

10

11

12

13

14

## 2

### ACTUALIDAD JURÍDICO LABORAL

Sagardoy Abogados

Novedades Legislativas

Novedades Jurisprudenciales

Tribuna de análisis

Los departamentos de Recursos Humanos  
tienen la obligación de ofrecer el disfrute  
de las vacaciones

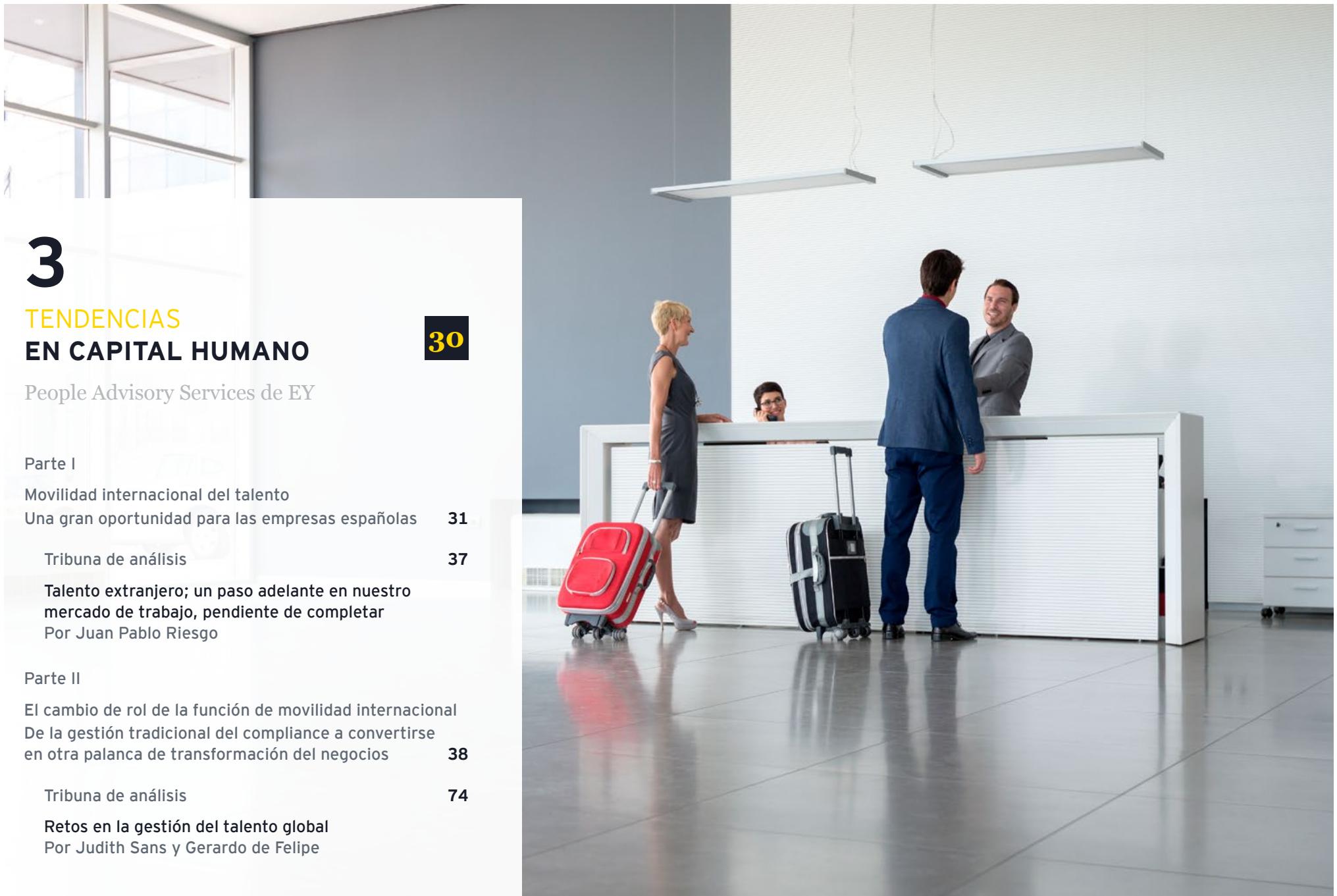
Por David-Isaac Tobía García

16

17

24

28



# 3

## TENDENCIAS EN CAPITAL HUMANO

People Advisory Services de EY

30

### Parte I

- Movilidad internacional del talento 31  
Una gran oportunidad para las empresas españolas 31  
  
Tribuna de análisis 37  
  
Talento extranjero; un paso adelante en nuestro mercado de trabajo, pendiente de completar  
Por Juan Pablo Riesgo

### Parte II

- El cambio de rol de la función de movilidad internacional  
De la gestión tradicional del compliance a convertirse en otra palanca de transformación del negocio 38  
  
Tribuna de análisis 74  
  
Retos en la gestión del talento global  
Por Judith Sans y Gerardo de Felipe

11



# Observatorio trimestral del mercado de trabajo

 **Instituto EY - Sagardoy**  
Talento e Innovación

**EY**  
INSIGHTS

## ➔ La creación de empleo pierde impulso y el producto por trabajador se reduce

### Coordinadores\*

Florentino Felgueroso (FEDEA)  
Rafael Doménech (BBVA Research)

Alfonso Arellano (BBVA Research)

Ángel de la Fuente (FEDEA e IAE-CSIC)

Juan Ramón García (BBVA Research)

Marcel Jansen (UAM y FEDEA)

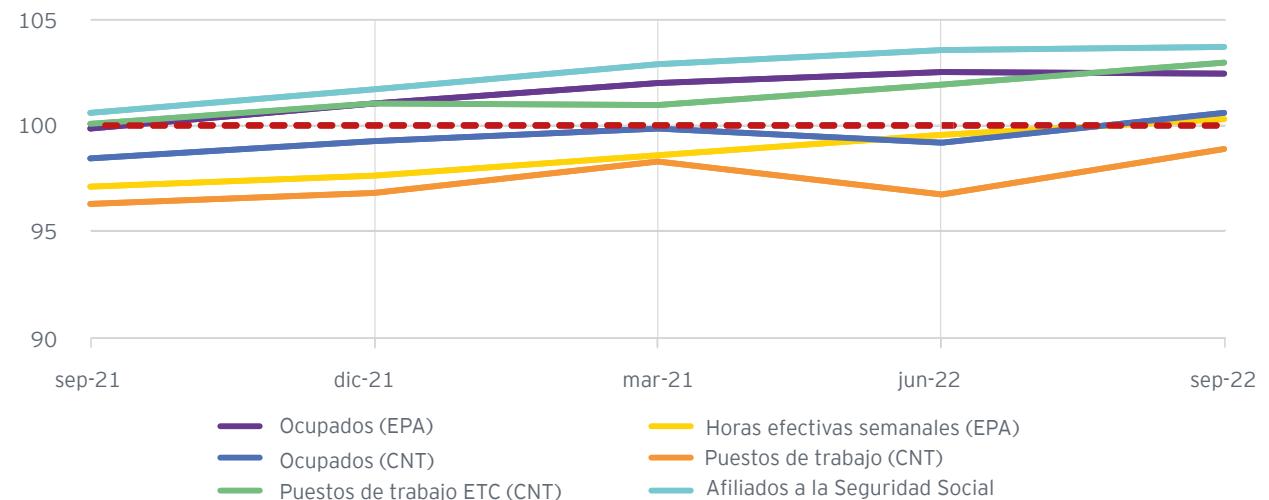
Analía Viola (FEDEA)

En esta nueva edición del OTML, analizamos la evolución del mercado de trabajo hasta octubre de 2022. El informe consta de dos partes. En la primera se hace un balance de la evolución de los **principales indicadores agregados** (Bloque A, Empleo, paro y

actividad económica). Seguidamente, ponemos el foco sobre la **contratación y las condiciones laborales** (Bloque B), y en especial sobre aquellos indicadores que permiten realizar un seguimiento de los efectos de la reciente reforma laboral.

**GRÁFICO I.1**

Indicadores de empleo (Cuarto trimestre de 2019 = 100. Datos CVEC)



NOTA: CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

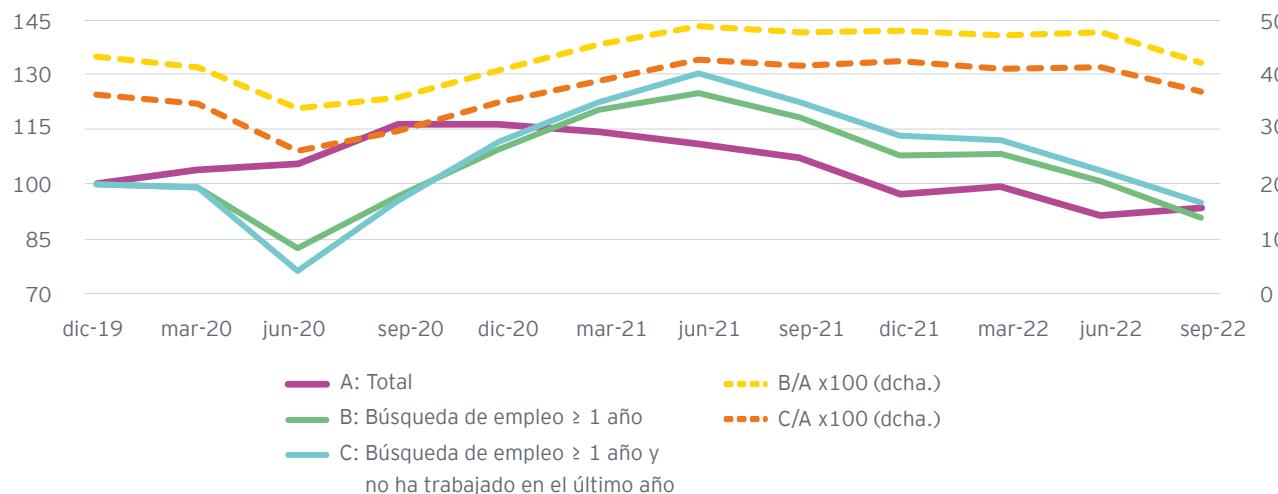
Fuente: Elaboración propia a partir de INE y Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

\* Agradecemos los comentarios y sugerencias de Juan Pablo Riesgo, socio responsable de EY Insights.

➔ Repunta la tasa de desempleo, pero cae el paro de larga duración y se mantiene la tasa de vacantes

**GRÁFICO II.7**

Desempleados totales y de larga duración (Cuarto trimestre de 2019 = 100 y porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Aunque la mayor parte de los indicadores de ocupación se situaron por encima de los niveles prepandemia, la creación de empleo volvió a perder impulso en el tercer trimestre, arrastrada a la baja por el sector privado, que destruyó empleo, especialmente entre los autónomos. Pese a haber mejorado ligeramente en términos absolutos, las horas de trabajo efectivas del sector privado siguen por debajo de sus niveles de 2019 debido a la elevada incidencia de la parcialidad y al aumento de las bajas por

enfermedad. Entre julio y septiembre, 504.700 asalariados privados no trabajaron por enfermedad, accidente o incapacidad laboral, un 40% más que en el mismo periodo de 2019. El empleo público aumentó ligeramente, pero no lo suficiente para compensar este efecto.

La caída resultante de la intensidad en el empleo (horas por ocupado) redujo en un 1,2% el PIB por trabajador pese al ligero avance de la productividad por hora trabajada.

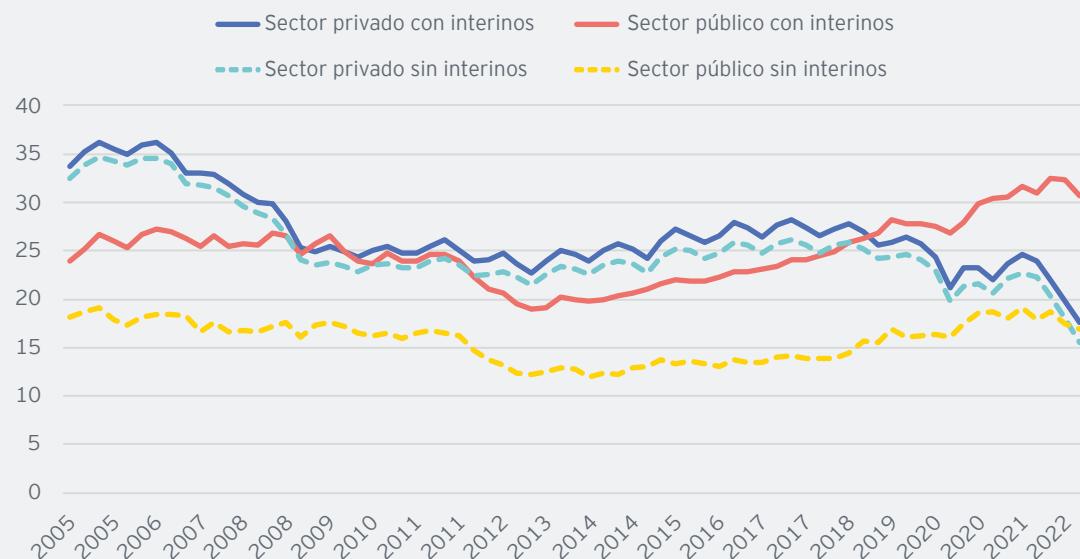


## ➡ Reforma laboral: fuerte caída de la temporalidad privada...

La tasa de desempleo repuntó hasta el 12,7% (13,1% CVEC) en el tercer trimestre, en línea con otras medidas de infrautilización de la mano de obra. Esto se ha debido, sobre todo, al aumento de la población en edad de trabajar, que impulsó el crecimiento de la población activa. Sin embargo, el número de desempleados que llevan más de un año buscando trabajo retrocedió en el tercer trimestre hasta situarse por debajo de las cifras prepandemia, lo que redujo la incidencia del desempleo de larga duración hasta el 42,2% del total. Por otra parte, las previsiones apuntan a que la tasa de vacantes sobre población activa se mantuvo constante, lo que, en combinación con el aumento del desempleo, sugiere la existencia de dificultades de emparejamiento laboral en algunos sectores.

**GRÁFICO III.5.k**

Tasas de temporalidad en los sectores privado y público, con y sin interinos (2005T1-2022T3, %)

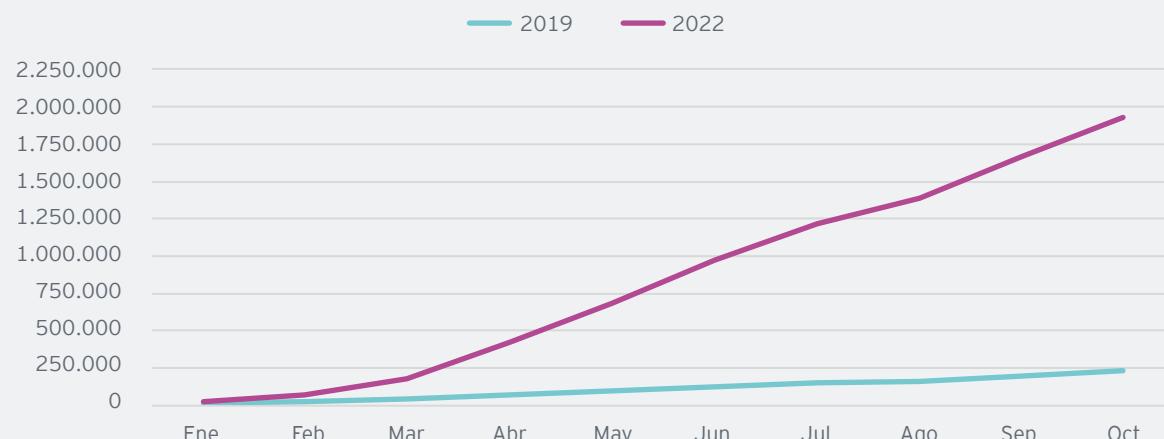


Fuente: Elaboración propia a partir de la EPA (INE).

➔ ...rápido crecimiento de los contratos fijos-discontinuos...

GRÁFICO III.5.m

Contratos fijos discontinuos registrados (acumulados desde enero, 2019 y 2022)



Fuente: SEPE.

Desde el inicio de la aplicación de la reciente reforma laboral (RL2022), la contratación indefinida ha experimentado un crecimiento histórico. En los 10 primeros meses del año se han registrado 3,1 veces más contratos indefinidos y un 43% menos contratos temporales que en el mismo período de 2019. Esto ha provocado que el peso de los contratos temporales en el flujo total de contratos registrados haya alcanzado nuevos mínimos durante los primeros meses tras la reforma. Esta variable se ha ido reduciendo rápidamente desde enero de 2022, situándose en torno al 53-4% en septiembre y octubre, casi 40 puntos por debajo de su nivel de hace un año.

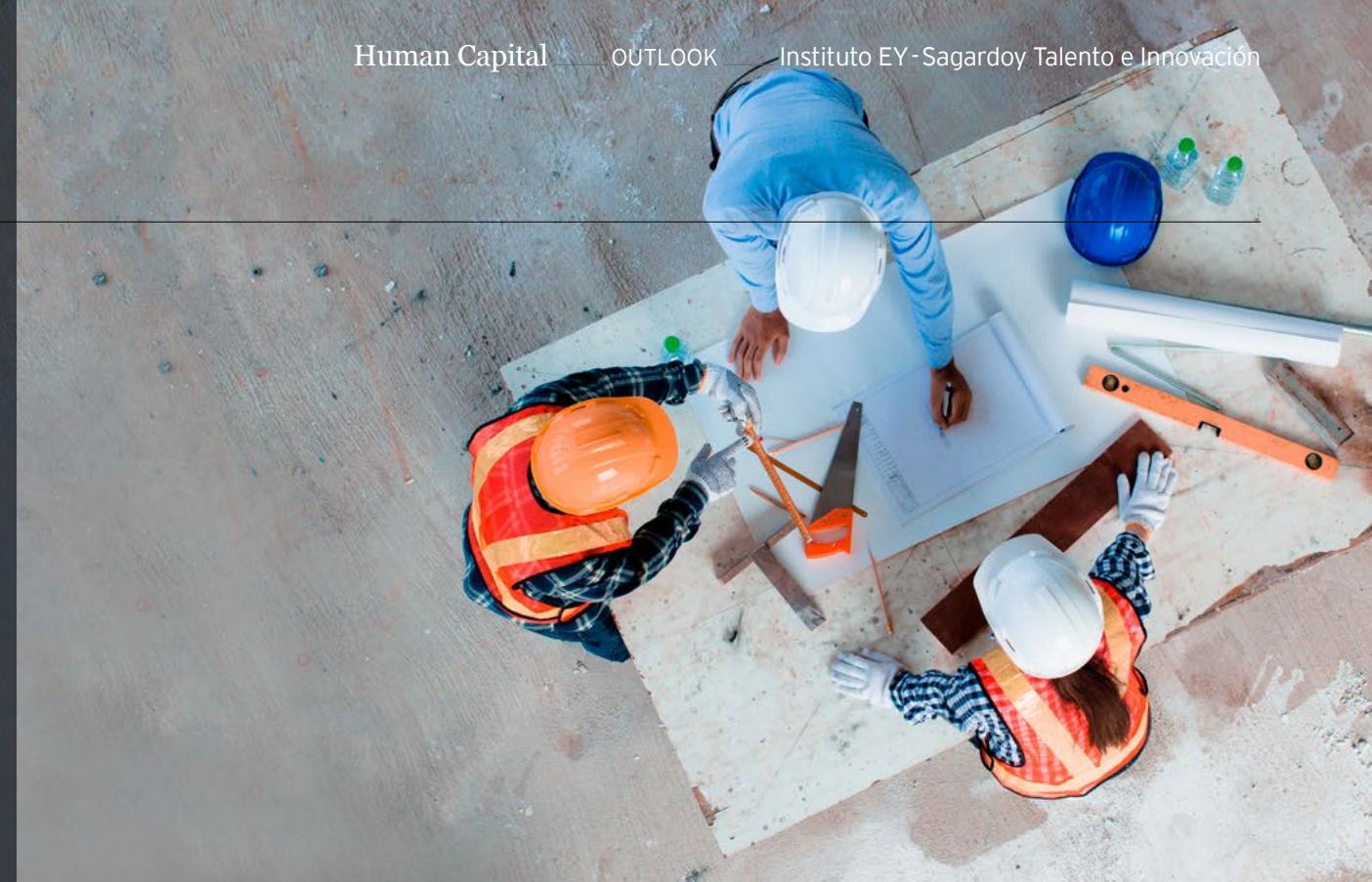
Según la EPA, la tasa de temporalidad (porcentaje de asalariados con contratos temporales sobre el total de trabajadores asalariados) ha descendido 6.5 puntos entre 2019T3 y 2022T3. Los datos de afiliación al Régimen General de la Seguridad Social indican que la caída de la tasa de temporalidad ha sido de 12.1 p.p. en este período.

La mejora de 12.1 de la tasa de temporalidad proviene exclusivamente del sector privado. La tasa de temporalidad del sector público ha seguido creciendo debido al uso extensivo de los contratos de sustitución (antes de la RL, contratos de interinidad).



## → ...y posibles distorsiones en los datos de desempleo

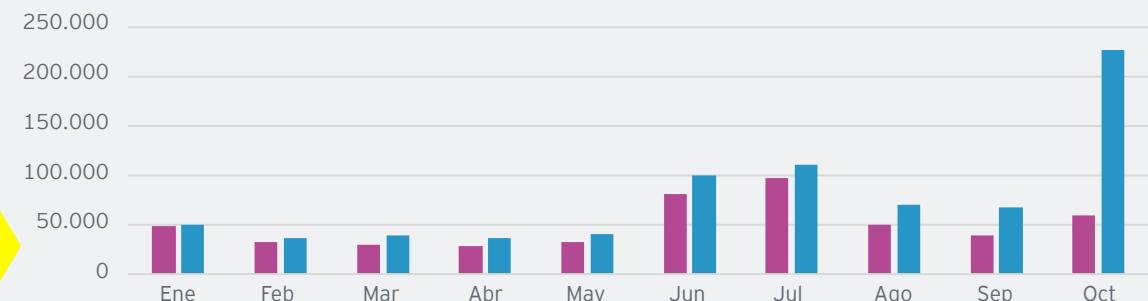
Durante el tercer trimestre se mantuvo el fuerte crecimiento de los contratos fijos discontinuos, especialmente en el sector de la hostelería, entre los menores de 30 años y los trabajadores cedidos por las ETT. Entre enero y octubre del año en curso se han registrado cerca de 2 millones de estos contratos, ocho veces más que en el mismo período de 2019, lo que ha elevado su peso en el total de contratos registrados desde el 1,2% hasta el 13%. Sin embargo, el número de afiliados a la Seguridad Social con este tipo de contrato no ha crecido significativamente desde mayo, debido a las elevadas tasas de baja por pasar a situaciones de inactividad, que se han doblado en comparación con las registradas antes de la RL2022.



**GRÁFICO II.8.b**

Altas de demandantes con relación laboral: personas que estaban en esta situación administrativa al fin del mes t y no lo estaban a fin del mes t-1

■ 2019 ■ 2022



Fuente: SEPE.

Al igual que ocurrió durante la Pandemia con los ERTE, la Reforma Laboral de 2022 está introduciendo ruido en las estadísticas de empleo. En esta ocasión los problemas surgen como resultado de los cambios registrados en la cartera de contratos, y en especial, del uso masivo de contratos fijos discontinuos, frecuentemente en sustitución de contratos temporales. El cambio no es neutro en términos de sus efectos sobre la medición del paro registrado puesto que, mientras que los trabajadores cuyos contratos temporales expiran pasan a ser parados, los fijos discontinuos que entran en un período de inactividad no se consideran en principio como tales sino que se incluyen en un grupo aparte de *demandantes de empleo con relación laboral*. En la práctica, sin embargo, no es sencillo registrar correctamente en cada momento la situación de actividad o inactividad de estos trabajadores, que suelen tener períodos de trabajo cortos e intermitentes, lo que hace que la medición de este colectivo sea un tanto incierta.

En relación con esta cuestión, hay que observar que en octubre se produjo una variación anómala del paro registrado, que se redujo en 17 mil personas en un mes en el que suele aumentar con fuerza. Paralelamente, se registró una ruptura en la serie de demandantes de empleo con relación laboral, y en especial en el número de nuevos demandantes que se contabilizan en este grupo, unos 230 mil frente a los aproximadamente 50 mil del mismo mes de 2019 - cuando hasta octubre estas series no mostraban grandes diferencias con 2019 u otros años pre-reforma. La ruptura de las series parece deberse en parte a un ajuste por parte del SEPE en los registros estadísticos de los trabajadores fijos discontinuos<sup>1</sup> que no solo afecta al grupo de demandantes con relación laboral, sino también a otros grupos en los que tales trabajadores se estaban registrando antes del ajuste, incluyendo el grupo de demandantes parados.



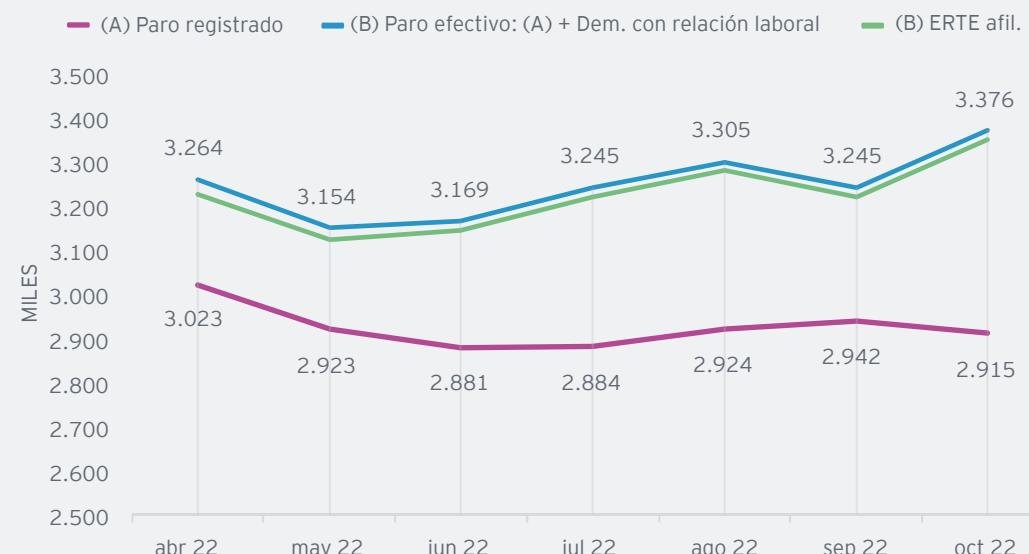
<sup>1</sup> <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaytrabajoautonomo/servicios/actualidad/noticias/detalle/379480.html>

La ruptura de la serie de demandantes con relación laboral podría estar distorsionando la evolución de la serie de paro registrado. Otra indicación en esta dirección proviene de una comparación entre la serie de paro registrado y la de *paro efectivo*, definido como el resultado de sumar al paro registrado el número de demandantes de empleo con relación laboral, intentando aproximar así el paro que se habría observado en ausencia de la reforma debido a la extinción de contratos temporales. Mientras que el paro registrado se mantiene prácticamente constante desde mayo hasta octubre, el paro efectivo ha aumentado en más de 200 mil efectivos durante el mismo período, lo que plantea algunas dudas sobre la situación real de nuestro mercado de trabajo que convendría aclarar lo antes posible.

Sin embargo, dada la falta de explicaciones del SEPE hasta el momento, no es posible saber si el corte de las series de demandantes refleja un ajuste único que corrige de golpe un error en la clasificación de parte de este colectivo tras la reforma, o si la distorsión podría prolongarse en los próximos meses. Sería conveniente que el SEPE proporcionara información desagregada del grupo de demandantes con relación laboral y corrija retroactivamente, si fuera necesario, las series de paro registrado desde la reforma y que clarifique el tratamiento estadístico de los fijos discontinuos durante períodos de inactividad. Sin este esfuerzo de transparencia, no será posible eliminar el ruido estadístico para realizar una evaluación rigurosa de los efectos de la reciente reforma laboral.

**GRÁFICO II.6.b**

Paro registrado y paro efectivo: abril-octubre 2022



Notas: Trabajadores en ERTE (según los datos de afiliación a fin de mes)

Fuente: SEPE y TGSS.

2

# Actualidad jurídica laboral.

→ Sagardoy Abogados

Novedades normativas y jurisprudenciales



Ius Laboris Spain Global HR Lawyers  
Sagardoy Abogados

# Novedades Legislativas

1

Real Decreto 789/2022, de 27 de septiembre, por el que se regula la compatibilidad del Ingreso Mínimo Vital con los ingresos procedentes de rentas del trabajo o de la actividad económica por cuenta propia con el fin de mejorar las oportunidades reales de inclusión social y laboral de las personas beneficiarias de la prestación.

Con una entrada en vigor prevista para el 1 de enero de 2023, este RD tiene por objeto regular la compatibilidad de la percepción del ingreso mínimo vital (IMV) con los incrementos de ingresos procedentes de rentas de trabajo o de la actividad económica por cuenta propia de la persona beneficiaria individual o, en su caso, de uno o varios miembros de la unidad de convivencia con el fin de que su percepción no desincentive la participación en el mercado laboral de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 11.4 de la Ley 19/2021, de 20 de diciembre, por la que se establece el ingreso mínimo vital.

A los anteriores efectos, la compatibilidad se articula fijando un importe exento del cómputo de ingresos y rentas que se toman en consideración para determinar la situación de vulnerabilidad económica de la persona beneficiaria individual o, en su caso, de la unidad de convivencia. Ese importe exento se determinará aplicando unos porcentajes al incremento de las rentas del trabajo o de la actividad económica por cuenta propia que se hayan obtenido en los dos ejercicios fiscales previos computados conforme a las normas del IRPF y serán comunicados por la AEAT o Haciendas Forales al INSS. Determinado el incremento, para calcular el importe de la renta exenta, se aplicarán unos porcentajes (que podrán modificarse por orden ministerial) sobre la renta garantizada que corresponda a la unidad de convivencia el 1 de enero del año que se lleve a cabo la revisión.

Además de lo anterior, la norma establece que los complementos del IMV por discapacidad, monoparentalidad y ayuda a la infancia se mantendrán hasta el 31 de diciembre del ejercicio en curso, aunque durante el mismo dejen de cumplirse las condiciones para su percibo. En estos casos, la extinción del complemento o, en su caso, la modificación de su cuantía producirá efectos a partir del día 1 de enero del año siguiente.

Con el objeto de proporcionar la necesaria seguridad jurídica, las resoluciones provisionales devienen definitivas si los datos provisionales suministrados a la entidad gestora no son modificados antes del 31 de diciembre del ejercicio en que se hubiere formulado la solicitud. Una vez emitida la resolución definitiva, o cuando la resolución provisional hubiere devenido definitiva en aplicación del párrafo anterior, el importe del derecho reconocido o revalorizado adquirirá carácter definitivo. Adicionalmente, a través de la disposición final segunda se introduce una modificación del Real Decreto 148/1996, de 5 de febrero, por el que se regula el procedimiento especial para el reintegro de las prestaciones de la Seguridad Social indebidamente percibidas.

2

Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas -BOE de 29 de septiembre-.

Aunque no es una ley estrictamente laboral, es importante señalar la publicación de la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, que tiene por objeto impulsar la creación y el crecimiento empresarial a través de la adopción de medidas para agilizar su constitución; mejorar la regulación eliminando obstáculos al desarrollo de actividades económicas; reducir la morosidad comercial y facilitar el acceso a más y mejores medios de financiación. Entre las novedades reguladas cabe destacar:

- a) La constitución de sociedades limitadas con un euro de capital social;
- b) La creación telemática de empresas;
- c) Medidas de lucha contra la morosidad.



**3****Real Decreto 885/2022, de 18 de octubre, por el que se modifica el reglamento de planes y fondos de pensiones.**

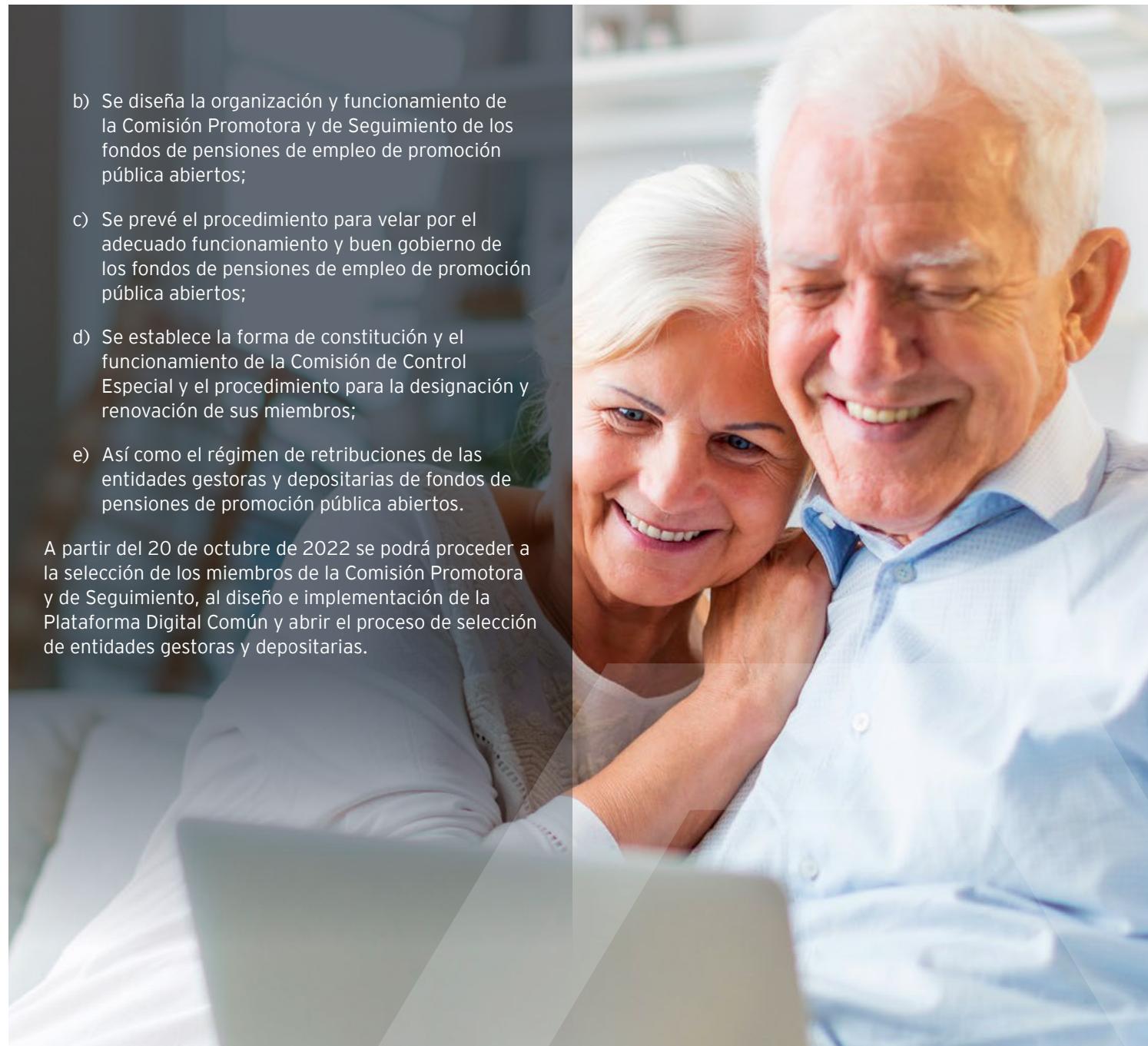
Con entrada en vigor prevista para el 20 de octubre, el 19 de octubre se publica en el BOE el Real Decreto 885/2022, de 18 de octubre, por el que se modifica el reglamento de planes y fondos de pensiones estableciendo el desarrollo reglamentario la Ley 12/2022, de 30 de junio, de regulación para el impulso de los planes de pensiones de empleo, que introdujo nuevas figuras dentro del marco de la previsión social complementaria en España, para su efectiva puesta en práctica.

Se trata de un desarrollo reglamentario de carácter parcial que tiene como objetivo primordial regular los elementos imprescindibles que permitan su aplicación. En líneas generales, deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) Se añade un título VI, de un único artículo, el 102, al Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero, que se modifica, para incluir bajo el título de aspectos generales una referencia expresa "a modo de concepto" a los Fondos de pensiones de empleo de promoción pública abiertos;

- b) Se diseña la organización y funcionamiento de la Comisión Promotora y de Seguimiento de los fondos de pensiones de empleo de promoción pública abiertos;
- c) Se prevé el procedimiento para velar por el adecuado funcionamiento y buen gobierno de los fondos de pensiones de empleo de promoción pública abiertos;
- d) Se establece la forma de constitución y el funcionamiento de la Comisión de Control Especial y el procedimiento para la designación y renovación de sus miembros;
- e) Así como el régimen de retribuciones de las entidades gestoras y depositarias de fondos de pensiones de promoción pública abiertos.

A partir del 20 de octubre de 2022 se podrá proceder a la selección de los miembros de la Comisión Promotora y de Seguimiento, al diseño e implementación de la Plataforma Digital Común y abrir el proceso de selección de entidades gestoras y depositarias.



## 4

### Publicada en el DOUE la Directiva Europea que regula los salarios mínimos.

El pasado 25 de octubre, se publicó en el Diario Oficial de la Unión Europea, la Directiva (UE) 2022/2041 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de octubre de 2022 sobre unos salarios mínimos adecuados en la Unión Europea.

Con la adopción de la Directiva se pretende mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores en los territorios de la Unión Europea, en particular en lo que respecta a la adecuación de los salarios mínimos, con la finalidad de contribuir a una convergencia social al alza y reducir la desigualdad salarial.

Se aplicará a todos los empleados de la Unión Europea que tengan un contrato de trabajo o una relación laboral en vigor en algún Estado miembro. La Directiva establece procedimientos para la adecuación de los salarios mínimos legales, promueve la negociación colectiva sobre la fijación de los salarios y mejora el acceso efectivo a la protección del salario mínimo para aquellos trabajadores que tengan derecho a ello en virtud de la legislación nacional.

A este respecto hay que considerar lo siguiente:

a) En primer lugar, la Directiva establece procedimientos para la adecuación de los salarios mínimos legales, previendo para los Estados miembros la obligación de establecer los procedimientos necesarios para la

fijación y actualización de estos de acuerdo con un conjunto de criterios claros, fijados de conformidad con los usos nacionales en el Derecho aplicable en cuestión, con el objetivo de lograr un nivel de vida digno, reducir la pobreza de los trabajadores, fomentar la cohesión y la convergencia social al alza y reducir la brecha salarial de género.

- b) En segundo lugar, y en relación con la promoción de la negociación colectiva sobre la fijación de salarios, lo que se pretende es aumentar el número de trabajadores cubiertos por la negociación colectiva sobre la fijación de salarios. Para conseguirlo, los países deben promover la capacidad de los interlocutores sociales para participar en negociaciones colectivas.
- c) Por último, el texto establece que los Estados miembros adoptarán medidas para mejorar el acceso efectivo de los trabajadores a la protección del salario mínimo legal. Entre ellas, se incluyen controles por parte de las inspecciones de trabajo, información fácilmente accesible sobre la protección del salario mínimo y el desarrollo de la capacidad de las autoridades encargadas de velar por el cumplimiento de la legislación para tomar medidas contra los empleadores que transgredan la normativa en esta materia.



La directiva entrará en vigor a los 20 días de su publicación. No obstante, se recoge que los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para dar cumplimiento a lo establecido en la directiva a más tardar el 15 de noviembre de 2024.

## 5

### Otras modificaciones legislativas

**5.1.-** En el BOE de 14 de octubre de 2022, se publica la Resolución de 7 de octubre de 2022, de la Dirección General de Trabajo, por la que se publica la relación de fiestas laborales para el año 2023.

**5.2.-** En el BOE de 3 de noviembre de 2022 se publica la Orden PCM/1047/2022, de 1 de noviembre, por la que se aprueba y se publica el procedimiento de valoración de los puestos de trabajo previsto en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.



## 6

Por su relevancia en el ámbito de las relaciones laborales, cabe destacar además las siguientes iniciativas que se encuentran en tramitación o serán publicadas próximamente:

- a) Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado de 2023, de la que debe destacarse desde la perspectiva jurídico laboral la **revalorización de las pensiones conforme al IPC** en torno al 8,5%; así como el incremento de la denominada hucha de las pensiones, que contará con 2.957 millones procedentes del Mecanismo de Equidad Intergeneracional.
- b) Proyecto de Ley de Transposición Directiva 2019/1937 (Whistleblowing), que está en tramitación parlamentaria, y cuya aprobación y publicación se espera antes de final de año. Una vez en vigor, las empresas, en función del número de personas que conformen su plantilla, más o menos de 50, tendrán o no obligación de implantar un **canal de denuncias**. El proyecto de ley también contempla un estatuto del denunciante, o lo que es igual, el diseño de un estatuto de protección para la persona que denuncie.





- c) Proyecto de Ley para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la **garantía de los derechos de las personas LGTBI**, cuya transcendencia jurídico laboral tiene que ver con la igualdad y la no discriminación de las personas LGTBI en los centros de trabajo, con especial atención a la inclusión de las personas trans y, sobre todo de las mujeres trans, respecto las que se considera que son las que tienen una mayor brecha y unas mayores dificultades en el acceso al empleo.
- d) Ley de **fomento del ecosistema de las empresas emergentes**, - "ley start ups", aprobada de forma definitiva el pasado 1 de diciembre, con entrada en vigor prevista para 1 de enero de 2023. La ley pretende facilitar la atracción y la retención del talento de emprendedores y trabajadores a distancia, modificando, entre otras, tanto la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo como regulando expresa y pormenorizadamente, en todo un capítulo, el teletrabajo internacional.
- E) Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (ley de **inteligencia artificial**).

# Novedades Jurisprudenciales

1

El TC modifica la doctrina de la validez de la prueba de videovigilancia como instrumento de sanción laboral.

FECHA: 29/09/2022

Nº DE RECURSO: 119/2020

La STC 119/2020, de 29 de septiembre, referente a la validez o no de unas grabaciones obtenidas mediante un dispositivo de videovigilancia, cuenta con el voto favorable de 6 miembros del TC. Y tiene un voto particular que suscriben los otros cinco miembros del máximo intérprete de la C.E.

El objeto de la controversia tiene que ver, una vez más, con la legalidad o no de la prueba de videovigilancia. Se trata de un supuesto de hecho en el que el trabajador entrega unos productos propiedad de la empresa a un tercero quedándose con el dinero en metálico y no

entregando albarán ni recibo de pago. Al percatarse que había desaparecido la bolsa donde se guardaban, el encargado hace un visionado de las cámaras de video y ratifica que había sido el trabajador quien se había quedado con el dinero resultante de la entrega de esos productos.



La empresa despide al trabajador y éste demanda al entender que la grabación de las imágenes se había obtenido de manera ilícita. En instancia, no obstante, se considera que el despido es procedente. La representación del trabajador recurre en suplicación y el TSJ País Vaco entiende que la prueba es ilícita y por tanto que el despido debe considerarse improcedente. La representación de la empresa recurre ante el TS, pero este no aprecia contradicción. Igualmente se plantea recurso de amparo ante el TC.

El TC admite el recurso de amparo y, en una sentencia que solo cuenta con el voto favorable de 6 de sus 11 miembros, considera que el actual 20.3 ET, el art. 20 bis y el art. 89 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre permiten concluir que la forma de actuar de la empresa no contraviene el derecho a la intimidad del trabajador por cuanto que el conocimiento por parte de este de la existencia de las cámaras en los términos expuestos permite considerar que la empresa ha actuado de forma idónea, necesaria y proporcional. El TC deduce la existencia de conocimiento del trabajador al interrelacionar tres hechos: 1) el que las cámaras no estuviesen ocultas; 2) que hubiesen sido utilizadas en un despido anterior; 3) la publicación del dispositivo que advertía de su existencia.

Lo anterior lleva al TC a declarar lícita la grabación audiovisual, lo que le lleva a reestablecerla en su derecho y, en consecuencia, declarar la nulidad de la sentencia dictada por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, así como del auto dictado por la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, por el que se acordó la inadmisión del recurso de casación para unificación de doctrina, interpuesto contra la anterior; quedando firme la sentencia de instancia.

Muy interesante resulta igualmente el voto particular de los cinco magistrados restantes. No solo por la interpretación *alternativa* –cuando no opuesta– que dan al supuesto de hecho recurriendo prácticamente los mismos argumentos y a la misma base normativa y judicial. Sino que también resulta de interés la reflexión realizada respecto el parámetro de control de constitucionalidad adecuado que se considera no ha sido en este caso el que se compadece con la doctrina constitucional en la materia, lo que *induce a una confusión con el de los derechos sustantivos a la intimidad (art. 18.1 CE) y a la protección de datos de carácter personal (art. 18.4 CE)*, que no han sido objeto de invocación y cuya titularidad, en el presente caso, tampoco corresponde a la entidad demandante de amparo.

## 2

### Convenio colectivo aplicable a contrata

FECHA: 13/10/2022

Nº DE RECURSO: 35/2021

La STS 06/10/2022, Rec. 35/2021, es relevante por refrendar la doctrina ya contenida en la STS 438/2020, de 11 de junio de 2020, referente al convenio a aplicar en contratas de obra y servicio fijando expresamente, además, que el art. 42.6 ET –tras la reforma– debe ser interpretado conforme esta doctrina del TS, esto es, entendiendo que el convenio aplicable es el correspondiente a “la actividad que llevan a cabo los trabajadores en el marco de la contrata”.

El supuesto de hecho en este caso concreto tiene que ver con la determinación del convenio aplicable a los trabajadores afectados por una contrata. La empresa demandada –recurrente en casación– es la adjudicataria del servicio de limpieza y lavandería en las residencias para personas mayores que el organismo autónomo adscrito a la Consejería de Bienestar Social del Principado de Asturias, Establecimientos Residenciales para Ancianos de Asturias (ERA). En la ejecución del servicio Sacyr Facilities da ocupación a una plantilla aproximada de 79 personas, a los que se aplican convenios colectivos diferentes. La mayor parte de las relaciones laborales

se rigen por el convenio colectivo de limpieza de edificios y locales del Principado de Asturias, pero a 14 de los trabajadores afectados por este conflicto se les aplica el convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.

La demanda fue parcialmente estimada por la sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de Asturias que declaró que las relaciones laborales de los trabajadores afectados por el conflicto con la empresa en los centros de trabajo de Oviedo se han de regir por el Convenio colectivo del sector de limpieza de locales y edificios del Principado de Asturias, retrotrayendo los efectos que derivan del reconocimiento a septiembre de 2019, año anterior a la presentación de la papeleta de conciliación, condenando a la empresa demandada a estar y pasar por dicha declaración y a adoptar las medidas necesarias para su efectividad.

La empresa recurre en casación. De los tres motivos del recurso, el relevante es el tercero, que es el que aborda

el fondo del asunto. Y lo hace concluyendo que el art. 42.6 ET, aquí de aplicación, debe interpretarse en el sentido de considerar que el convenio aplicable es el de la real y verdadera actividad ejercida por los trabajadores en relación a la prestación de servicios por la empresa multiservicios a la empresa cliente, es decir, el convenio colectivo de limpieza de edificios y locales del Principado de Asturias, por ser el que se ajusta a la actividad realmente desempeñada por los trabajadores o, dicho en otras palabras, a “la actividad que llevan a cabo los trabajadores en el marco de la contrata”.

**3**

## El despido contraviniendo el art. 2 Del RDL 9/2020 es improcedente pero no nulo

FECHA: 19/10/2022

Nº DE RECURSO: 2206/2021

La sentencia 19/10/2022, Rec. 2206/2021, del Pleno de la Sala de lo Social del TS, resuelve la controversia jurídica producida al hilo del mandato contenido en el art. 2 del RDL 9/2020, de 27 de marzo, en el sentido de considerar que la fuerza mayor y las causas económicas, técnicas, organizativas y de producción en las que se amparan las medidas de suspensión de contratos y reducción de jornada relacionadas con la pandemia COVID-19 no se podrían entender como justificativas de la extinción del contrato de trabajo ni del despido.

La sentencia cierra el debate existente hasta la fecha en el sentido de si realmente el mencionado artículo contenía una verdadera prohibición de despedir o no y, en consecuencia, la posible calificación de nulo o improcedente en caso de que un despido de esas características se llegase a producir.

Lo que en esencia hace la sentencia en este caso, adoptada por el Pleno y sin que exista un voto particular, es situar el debate en los linderos del derecho del trabajo y no del derecho civil, como norma especial frente a la norma general, aplicando la calificación

jurídica de improcedencia, que no de nulidad, para el despido que se realiza sin tener en cuenta la regla del art. 2 RDL 9/2020, de 27 de marzo.

En efecto, el TS se refiere al artículo 6.3 CC que establece la nulidad "de pleno derecho" respecto de los actos contrarios a las normas prohibitivas, salvo que en ellas se establezca un efecto distinto, para matizar que, en este caso, las normas laborales sustantivas y procesales las que se vienen encargando de establecer la tipología valorativa de los despidos y sus consecuencias.

Así, y partiendo de entender que el art. 2 del RDL 9/2020, de 27 de marzo, no contiene una verdadera prohibición de despedir sino una temporal restricción de su procedencia; durante ese tramo cronológico, por así decirlo, en el que ha quedado suspendida la vigencia de los preceptos sobre las referidas causas de despido objetivo, colectivo o por fuerza mayor, el TS entiende que estas "no se podrán entender como justificativas" de despido. De ahí que el despido que de esa forma se produzca sea acausal y, como tal, por falta de causa, improcedente, que no nulo.

Expresamente dice el TS *La calificación del despido como nulo no es asumible porque las previsiones sobre el tema (tanto del ET cuanto de la LRJS) ignoran el supuesto de fraude (salvo en despidos "por goteo" que eluden el procedimiento de la extinción colectiva). Nos encontramos ante una extinción sin causa y su enfoque ha de ser el propio de la legislación laboral vigente tanto por la especialidad de este sector del ordenamiento cuanto por la propia remisión del artículo 6.3 CC (calificando como nulos los actos contrarios a normas imperativas y prohibitivas "salvo que en ellas se establezca un efecto distinto para el caso de contravención"), al margen de que propiamente no concorra su presupuesto aplicativo.*

La sentencia del TS aquí referida parece que ha optado por la solución más adecuada, por la más específicamente laboral frente a las más civilistas que derivaban en la presunta nulidad del despido ilegal y que, en última instancia, y de haber prosperado, podría haber replanteado incluso las soluciones a otros despidos como los citados sin causa.



## David-Isaac Tobía García

Socio director sede Catalunya,  
Sagardoy Abogados

# Tribuna de análisis

## Los departamentos de Recursos Humanos tienen la obligación de ofrecer el disfrute de las vacaciones

Las vacaciones anuales retribuidas constituyen un pilar muy relevante en el andamiaje general de toda relación laboral. Jurídicamente, las vacaciones anuales son un concepto cuyo significado ha evolucionado progresivamente desde un tiempo de descanso reducido a la mera reparación física a otro más amplio y complejo que incorpora aspectos vinculados con la autodeterminación y realización personal del trabajador durante dicho periodo vacacional, así como factores de prevención de riesgos laborales.

Sin embargo, a pesar de las constantes casuísticas y problemas interpretativos que generan las vacaciones anuales en el día a día de cualquier empresa, el Estatuto de los Trabajadores (ET) sigue dedicando un único

artículo a su regulación –el artículo 38 ET–, que resulta insuficiente para resolver la multitud de conflictos que la realidad genera cotidianamente. Como siempre, si el Legislador se queda corto, los juzgados y tribunales son los llamados a resolver dichos conflictos y a tejer caso a caso la doctrina que completa al precepto legal. En materia de vacaciones anuales, debemos afirmar que la jurisprudencia laboral tiene un papel protagonista que inicialmente asumió la Sala de lo Social de nuestro Tribunal Supremo (TS) y que en la actualidad ejerce con vigor el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE).

Desde principios de este siglo, el TJUE ha dictado una cantidad ingente de sentencias sobre el tiempo de trabajo, el descanso compensatorio y las vacaciones

## Tribuna de análisis

anuales. En relación con las vacaciones anuales, el TJUE se ha esforzado, y sigue haciéndolo en todas sus resoluciones sobre esta cuestión, en resaltar la importancia que tiene dicha institución en el marco de las relaciones laborales. Así, este tribunal subraya reiteradamente que el derecho a disfrutar de vacaciones anuales retribuidas debe considerarse como un principio del Derecho social de la Unión Europea de especial importancia, cuya aplicación por los Estados miembros solo puede efectuarse respetando los límites que impone la Directiva 2003/88/CE, además de ser un derecho expresamente reconocido en el artículo 31 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.

Dirigimos nuestra atención a **dos sentencias muy recientes, dictadas ambas el día 22 de septiembre de 2022 (C-120/21; y C-518/20+C-727/20, acumulados)**, en las que el TJUE se enfrenta a la posible prescripción del derecho a disfrutar de las referidas vacaciones anuales cuando éstas no han podido celebrarse en el año al que corresponden y el periodo vacacional tiene que trasladarse a un momento posterior (por enfermedad o incapacidad de la persona trabajadora). En todos los asuntos analizados en estas sentencias, el derecho nacional examinado fue el alemán, pero las conclusiones alcanzadas son directamente trasladables al Derecho Español, en el que, según reza el artículo 38 ET,

se permite el disfrute diferido de las vacaciones siempre y cuando no hayan transcurrido más de 18 meses desde la finalización del año natural al que corresponden. Según el derecho germánico, el plazo para reclamar el disfrute de las vacaciones prescribe a los tres años; según la normativa española, la prescripción de la acción se consumaría en el plazo de un año.

Pues bien, según el TJUE, asumiendo como premisa la capital importancia que la regulación comunitaria otorga a las vacaciones anuales, concluye en las Sentencias de 22 de septiembre de 2022 que el plazo para el cómputo de la prescripción para el disfrute del periodo vacacional no puede considerarse iniciado sin que "el empresario no haya ofrecido al trabajador, en el momento oportuno, la posibilidad de ejercer ese derecho". A juicio del TJUE, "el trabajador debe considerarse la parte débil de la relación laboral", y, por esa razón, "el cometido de velar por el ejercicio efectivo del derecho de vacaciones anuales retribuidas no debería recaer por completo sobre el trabajador, mientras que el empresario tendría por su parte la posibilidad de liberarse de cumplir sus propias obligaciones alegando que el trabajador no ha presentado una solicitud de vacaciones anuales retribuidas". Se concluye así que la extinción –por prescripción– del derecho al disfrute efectivo de las vacaciones "solo puede producirse si el trabajador

afectado ha tenido la posibilidad efectiva de ejercer oportunamente ese derecho".

Esta novedosa doctrina comunitaria, que vincula a nuestros juzgados y tribunales de lo Social, atribuye al empresario no solo una obligación activa de "control" de las vacaciones pendientes de disfrute sino, sobre todo, le exige una actuación real de "recordatorio" u "ofrecimiento" al trabajador del saldo de días de vacaciones que ha generado y que estén pendientes de disfrute. En caso contrario, el posible plazo de prescripción del derecho vacacional no se iniciará y el trabajador conservará intacto el derecho al disfrute, aunque se superen los plazos previstos legalmente. ¿Afecta esto a los 18 meses indicados en nuestro artículo 38 ET y al plazo anual de prescripción? Nos atrevemos a afirmar que sí.

Por tanto, a todas las tareas que ya deben asumir los departamentos de Recursos Humanos de las empresas, el TJUE ha añadido una más: el seguimiento y ofrecimiento activo a los trabajadores del disfrute efectivo de las vacaciones devengadas y que estén pendientes de disfrute (*un memento vacatio*). Las actuaciones herramientas informáticas facilitan mucho la labor de control e inventario de los días de vacaciones pendientes, pero el seguimiento activo de su disfrute exigirá una intervención más personalizada.

# 3

# Tendencias en Capital Humano

➔ People Advisory Services de EY

Novedades, noticias y tendencias



## Parte I

# Movilidad internacional del talento Una gran oportunidad para las empresas españolas

El pasado mes de agosto entró en vigor el **Real Decreto 629/2022**, de 26 de julio, por el que se modifica el Reglamento de la Ley Orgánica 4/2000, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social. Una norma **cuyas disposiciones pueden ser de utilidad para facilitar al tejido empresarial la obtención de mano de obra a través de la movilidad internacional.**

El objetivo que se pretende con esta reforma es hacer frente a un mercado laboral global donde la internacionalización de las empresas y los trabajadores es clave para la competitividad, en un momento en el que **muchas empresas no consiguen cubrir sus puestos vacantes**. Se pretende dar respuesta a situaciones preexistentes no resueltas desde la plena salvaguarda de las condiciones laborales, la digitalización de los mercados y un nuevo contexto demográfico en el que se prevé que en 2030 habrá 1,5 millones de personas menos, en edad laboral, que las que había en 2020.





## Novedades en el Régimen de Extranjería

### Modelo de migración regular adecuado

#### 1. Facilitar la incorporación al mercado laboral de las personas que ya se encuentran en España y cumplen determinadas condiciones

- 1 Racionalizar y actualizar las figuras de arraigo y de reagrupación familiar.
- 2 Nueva figura del arraigo por formación.
- 3 Facilitar la posibilidad de trabajar a los estudiantes extranjeros.

#### 2. Reforzar vías de migración laboral regular

- 4 Modernizar los requisitos para el acceso al trabajo autónomo de los extranjeros.
- 5 Reformulación de la situación nacional de empleo, para contratación en origen.
- 6 Perfeccionamiento del modelo de migración estacional (migración circular).

### Procedimientos rápidos y adecuados

#### 3. Mejora de la gestión

- 7 Cambio en el modelo de la gestión de la extranjería, reducción de cargas administrativas y simplificación de trámites.

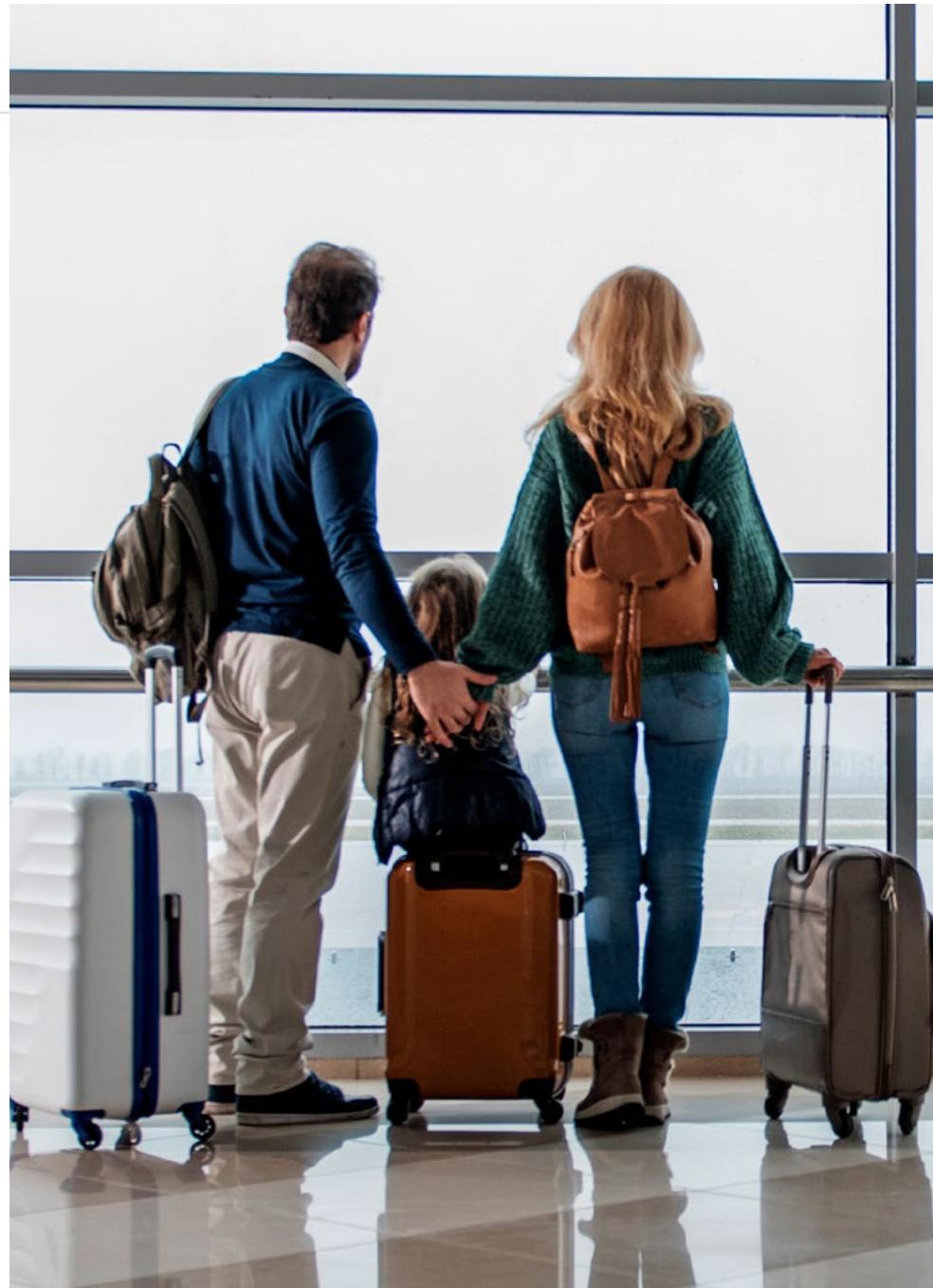
**Novedades en el Régimen de Extranjería**

**La reforma del reglamento pretende dar respuesta a ineficiencias de la realidad migratoria y laboral actual proponiendo un modelo de migración basado en tres pilares:**

**1**

**Facilitar la incorporación al mercado laboral de las personas que se encuentran en España** y cumplen determinadas funciones, se introducen reformas en el régimen de estudiantes, se actualizan las autorizaciones por circunstancias excepcionales por arraigo y se introduce el arraigo para la formación:

- Se reforma el régimen de estudiantes para favorecer su permanencia, incrementar la posibilidad de trabajar y atraer el talento internacional. Con ello, **se permite que los estudiantes compaginen trabajo y formación, siempre que sean compatibles con los estudios realizados y no superen las 30 horas semanales** y se eliminan las restricciones a la incorporación de los estudiantes al mercado laboral tras la finalización de los estudios, para la cual hasta ahora era necesaria una estancia previa de tres años en España.
- **Se actualiza la figura del arraigo laboral limitando su elegibilidad a las personas que se encuentren en situación irregular, pero que han realizado una actividad laboral en situación regular durante los dos últimos años** y que suponga como mínimo una actividad de jornada de 30 horas semanales en el periodo de 6 meses o 15 horas semanales en un periodo de 12 meses. Igualmente, para mayor seguridad jurídica, se integra en la norma la instrucción del 2021 sobre el procedimiento relativo a las autorizaciones de residencia temporal por razones de arraigo laboral.
- **En el arraigo social, se modifica el criterio de valoración del contrato el cual ya no se evalúa por su duración sino por su respeto al Salario Mínimo Interprofesional (SMI).** Además, se flexibiliza la posibilidad de presentar varios contratos y de diferentes empleadores.



#### Novedades en el Régimen de Extranjería

- ▶ La autorización de arraigo familiar se equipara a la autorización de los familiares de ciudadanos de la Unión Europea otorgando una autorización de residencia y trabajo por 5 años. Así también, se flexibiliza la reagrupación de familiares cuando afectan a menores o a personas con discapacidad o en situaciones de vulnerabilidad.
- ▶ Se introduce una nueva figura de arraigo por formación, que concede una autorización de residencia por un periodo de 12 meses a los extranjeros que han permanecido en España de forma continuada durante un periodo mínimo de dos años si se comprometen a realizar una formación reglada en un plazo de 3 meses desde obtención de la autorización. Así mismo, concluida la formación, esta figura abre la vía a una autorización de trabajo por dos años. Tiene un carácter provisional y es extensible por otros 12 meses.
- ▶ Se crea una nueva modalidad de autorización que fomenta la colaboración con la administración laboral, mediante la acreditación por cualquier medio de prueba de 6 meses de trabajo irregular. Esta autorización se otorga por un año y cabe la solicitud de oficio por la inspección de trabajo.



## Novedades en el Régimen de Extranjería

2

**Reforzar las vías de migración laboral** regular, la reforma propone las siguientes modificaciones:

- ▶ Se aligera y racionaliza el **régimen de autónomos para flexibilizar el mercado y lograr mayor competitividad internacional**. La reforma **elimina los requisitos de inversión inicial y de recursos suficientes**, así como, se compatibiliza la residencia bajo la contratación por cuenta ajena y por cuenta propia.
- ▶ La reforma articula vías flexibles para la contratación en origen de trabajadores que se encuentren en el extranjero, mediante la **incorporación automática al Catálogo de Ocupaciones de Difícil Cobertura** de aquellas ocupaciones pertenecientes a los sectores económicos que se determinen por acuerdo de la Comisión Delegada de Asuntos Económicos a propuesta del Ministerio de Inclusión y se propone una importante reducción de plazo como es el caso de los plazos para certificar que una vacante concreta es deficitaria pasan de 45 días a 13. Está pendiente de autorización la incorporación de 31 ocupaciones vinculadas al sector de la Construcción.
- ▶ Se mejora el modelo de migración circular, dotando de mayor estabilidad a trabajadores y empresas y reduciendo las cargas administrativas. Las **autorizaciones serán plurianuales** y habilitarán a trabajar 9 meses al año durante 4 años y este modelo podrá ser utilizado por cualquier sector en el que exista déficit de trabajadores.

3

Mejorar y agilizar la gestión migratoria. Procedimientos rápidos y adecuados, reduciendo la carga administrativa y simplificando los trámites migratorios mediante la inclusión de organismos ad hoc y la digitalización de la administración, entre ello, destaca:

1. La creación de la Unidad de Tramitación de Expedientes de Extranjería (UTEX) con la función de gestión y apoyo a las Oficinas de Extranjería en la instrucción de las autorizaciones cuya resolución corresponde a las personas titulares de las Delegaciones o Subdelegaciones de Gobierno.
2. Se introducen mejoras en las oficinas consulares mediante la contratación de proveedor de servicios externos que tenga acuerdo con el MAEC para la recogida y tramitación de solicitudes de visado.
3. Se refuerza la colaboración entre ministerios mediante el soporte del portal empléate que agiliza el procedimiento para la contratación de vacantes concretas no calificadas como de difícil cobertura.



## Juan Pablo Riesgo

Socio de People Advisory Services en EY.  
Ex secretario de Estado de Empleo.

# Tribuna de análisis



## Talento extranjero; un paso adelante en nuestro mercado de trabajo, pendiente de completar

*“Aflorar economía sumergida puede ser útil en el corto plazo para generar recursos y aportar mano de obra necesaria en este momento extraordinario que vive nuestro mercado laboral tras la pandemia. Pero los grandes retos de nuestro mercado de trabajo y sistema de protección social exigen mucho más.”*

Hace algo más de cuatro meses que entró en vigor una reforma exprés del reglamento de extranjería para facilitar el acceso al mercado laboral español de forma regular. Las empresas, que demandan talento y -pese a la elevada tasa de paro- no lo encuentran y la Seguridad Social, necesitada de cotizantes para reforzar su sostenibilidad, lo agradecerán. Pero los grandes retos de nuestro mercado de trabajo y sistema de protección social exigen mucho más.

El decreto reforma la determinación de la situación nacional de empleo de cara a conformar un catálogo

de ocupaciones de difícil cobertura que permita una fotografía más exacta de las necesidades del mercado de trabajo. A su vez, establece una mejora en los procedimientos de la gestión de la contratación en origen y de la migración circular, una adecuación de los arraigos laboral, social y familiar a la realidad laboral y social actual y la creación de una nueva figura de arraigo, el arraigo para la formación.

Facilitar el acceso a mano de obra cualificada que requieren las empresas al tiempo que aflorar economía irregular aportando nuevos recursos a las

## Tribuna de análisis

arcas públicas son dos objetivos oportunos, siempre que se alcancen con todas las garantías jurídicas y el requerido consenso con los agentes implicados en el ámbito económico, social y de seguridad.

Pero ello no debe impedir seguir avanzando en la adaptación del régimen de extranjería a nuestra realidad, en la mejora del funcionamiento de nuestro mercado laboral y en el necesario refuerzo de la sostenibilidad financiera de nuestro sistema de protección social.

Por lo que respecta a la adaptación de nuestro régimen de extranjería, para seguir avanzando en facilitar la obtención de mano de obra a la empresa española, es preciso reforzar las posibilidades de atracción de talento altamente cualificado que habilitaba ya el régimen de movilidad de los trabajadores de la Ley 14/2013 de apoyo a emprendedores y su internacionalización y seguir avanzando en agilizar los trámites que conlleva.

En relación con el mercado de trabajo, además de facilitar la incorporación de talento extranjero, urge impulsar la integración activa de los casi 3 millones de desempleados que sitúan nuestra tasa de paro en el 12,5%. Ello exige priorizar su incorporación en el mercado de trabajo, a través de un marco de relaciones laborales flexible y seguro, un modelo

de intermediación y formación profesional para el empleo eficaz y un marco de protección social y desempleo que aporte recursos suficientes. Éste debe incentivar la transición al empleo y evitar la trampa de la pobreza a la que se someten los desempleados que dejan de buscar activamente empleo. Asuntos todos en los que hay mucho margen de mejora.

Y finalmente, además de aflorar economía sumergida facilitando la contratación de personas extranjeras que residen ya en nuestro país y trabajan en la economía informal, urge reforzar la sostenibilidad de nuestro sistema de protección social, que se está viendo ya fuertemente tensionado por el creciente gasto en pensiones y más, aún, cuando las generaciones del baby boom alcancen la jubilación. Ello, además de facilitar el crecimiento económico y creación de empleo, exige adoptar nuevas reformas estructurales que garanticen la suficiencia y sostenibilidad del sistema, sin confiar el grueso del proceso de consolidación en subidas de cotizaciones que afecten a la competitividad de la economía nacional, y, en definitiva, a nuestro mercado laboral.



## Parte II

# El cambio de rol de la función de movilidad internacional

## De la gestión tradicional del *compliance* a convertirse en otra palanca de transformación del negocio

La función tradicional de la movilidad internacional ha permanecido asociada durante décadas al área de cumplimiento, pero la realidad es que su papel ha cobrado especial relevancia como **habilitador del negocio internacional expandiendo su capacidad funcional** hacia el ámbito del asesoramiento y la planificación de operaciones comerciales transfronterizas.

Participar en la planificación del despliegue internacional de recursos humanos siempre ha sido una aspiración para esta práctica. El auge de los nuevos tipos de trabajadores, principalmente teletrabajadores internacionales, unido a la escasez de talento, han **impulsado el papel de la movilidad internacional hacia un plano mucho más estratégico** que ayude a los negocios a potenciar su competitividad internacional y potenciar su marca como empleador. Esto se traduce en una mayor responsabilidad para los profesionales de esta práctica, quienes se ven en la necesidad de satisfacer al negocio con **demandas cada vez más complejas** que les obligan a ampliar su rango de alcance más allá del cumplimiento, incluyendo la estrategia, las operaciones o la tecnología.

**Parte II**

## Repensando la cadena de valor de la movilidad internacional, ¿por qué ahora?

La Cuarta Revolución Industrial en la que nos encontramos inmersos representa un cambio de paradigma que impacta en la manera en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Un proceso de transformación que va más allá del aspecto puramente tecnológico y que representa una **oportunidad extraordinaria para impactar de manera positiva en los negocios**, los empleados y en la comunidad en su conjunto.

La movilidad internacional ha cambiado para siempre. La “glocalización” en contraposición al concepto tradicional de globalización, los cambios demográficos (hasta cuatro generaciones coexistiendo al mismo tiempo), los avances tecnológicos, el aumento de la regulación y la transparencia por parte de las instituciones, el aumento en la relevancia que otorgan las empresas a la experiencia del empleado, así como la demanda de estos por un entorno laboral más flexible, están creando un **panorama desafiante** para las organizaciones.



Parte II

Un escenario sin precedentes donde los profesionales de recursos humanos y movilidad internacional deben afrontar el reto con una mentalidad abierta que abrace el cambio como parte de su ADN.

Para adaptarse, las organizaciones están repensando la cadena de valor de la movilidad internacional, su papel vinculado a la agenda de talento y adaptando su modelo operativo para cumplir con los imperativos económicos en un contexto de elevada competitividad en los mercados internacionales.

Crecimiento integral

Momento para el cambio

70%

de las compañías integran la movilidad internacional dentro de sus planes de crecimiento

74%

de las compañías ven la crisis como una oportunidad para transformar sus programas

Fuente: EY (2021). Refresh of the global EY/Million You "Physical Return to Work and Work Reimagined" Survey.

**Parte II**

## El papel del profesional de movilidad

Para impulsar un proceso transformador que contribuya a la generación de valor en el negocio a largo plazo **resulta imprescindible empoderar y capacitar a los profesionales de recursos humanos y movilidad**. Son estos profesionales quienes tienen el papel de promover y liderar proyectos de transformación.

Los profesionales de movilidad internacional necesitan dominar **habilidades distintas** a las demandadas hasta ahora. Es crucial que conozcan en qué áreas son capaces de generar más valor. Tener una **visión comercial** de cliente les permitirá comprender mejor las necesidades del negocio, de los empleados y sus familias, estableciendo mecanismos para la mejora y adaptación del programa de movilidad. Asimismo, unas habilidades excelentes de **comunicación, escucha activa e inteligencia emocional** les ayudará a establecer canales de comunicación claros, eficaces y eficientes. El manejo de los **datos y la tecnología**, as su vez, es vital para gestionar y controlar el programa en su conjunto y minorar el riesgo corporativo en sus operaciones internacionales.

En definitiva, el pensamiento analítico e innovación, la creatividad, la capacidad de resolución de problemas complejos, las competencias digitales, la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación y capacidad de influencia, son solo algunas de las habilidades más demandadas por el mercado de acuerdo con el *World Economic Forum (Future of Jobs Report, 2018)*, pero también son habilidades muy necesarias para abordar este cambio, también en el ámbito de los profesionales de la movilidad.

Para ello, las organizaciones deben poner en marcha **iniciativas de up-skilling y re-skilling** alineadas con las necesidades requeridas por el nuevo entorno laboral. De esta forma, el rol de los equipos de **movilidad** dejará de ser considerado desde el punto meramente operacional o de soporte, a convertirse en **palanca de transformación**.



Parte II

Estas son algunas de las reflexiones que comparten los profesionales de la movilidad ante esta oportunidad para la transformación:

**"Estamos en un momento de replantearnos la estrategia. Los programas de movilidad deben estar alineados con más claridad con la estrategia de la empresa para contribuir al propósito de las compañías, y no solo alineadas con el negocio sino también con recursos humanos y la agenda de talento. El factor clave para el éxito pasa porque el rol de la función de movilidad internacional formara parte de los objetivos del negocio a la hora de ser ejecutados. Actualmente la mayoría de las compañías en España tienen un rol más táctico que estratégico pero muchas compañías encuentran en los momentos de crisis la oportunidad para transformar sus programas."**



Ángeles González Vigil

Secretaria General en FEEEX  
(Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional)

**"El área de movilidad internacional está en un momento muy álgido. Si queremos dar respuestas y soluciones de valor tenemos que estar involucrados transversalmente con el negocio y establecer canales de comunicación. El primer paso es ver la movilidad desde una perspectiva más holística. El cumplimiento es el aspecto más básico, pero ahora estamos en el proceso en el que hay que elevar la función de movilidad internacional y ser capaces de explicar al negocio todos estos nuevos tipos de desplazamiento. Si no eres capaz de dar respuestas de valor al negocio tampoco irán a buscarte y nunca llegarás a formar parte de esa estrategia."**



Clara Lallana

Senior Manager People Operations de NTT Data

**"Los equipos de movilidad internacional tiene que convertirse en equipos que, no solamente den soluciones, sino sean capaces de hacer muchas preguntas para determinar si los movimientos planificados están alineados con la estrategia del negocio, generarán el retorno de la inversión esperado, y tendrán el impacto buscado en talento. La clave está en la intencionalidad. En ocasiones hemos diseñado políticas de movilidad que perdían ese foco y, hemos movido talento porque así lo demandaba, pero donde el impacto de negocio asociado al mismo no estaba claro; incluso hemos perdido talento por forzar movimientos sin haber hecho las preguntas adecuadas. La conexión negocio-estrategia-talento tiene que estar presente en las conversaciones con los equipos de movilidad para que nos reten a pensar de manera distinta."**



Luisa Izquierdo

Directora RRHH Microsoft España

Parte II

Al examinar cómo afrontar un proceso de transformación, el primer paso es definir el propósito de la movilidad para la organización y alinearla con la agenda de talento y el plan estratégico de la compañía. A continuación, debe definirse un programa de movilidad que contemple este enfoque identificando qué factores nos interesa medir o evaluar. Por último, elegir un modelo operativo apropiado para tus objetivos, con unos procesos bien documentados y que estén apoyado en un ecosistema tecnológico integrado para sacar el máximo provecho a la información.



Parte II

## El viaje hacia una movilidad estratégica

Hoja de ruta para la transformación de la función de movilidad



Parte II

## Marco de transformación de la función



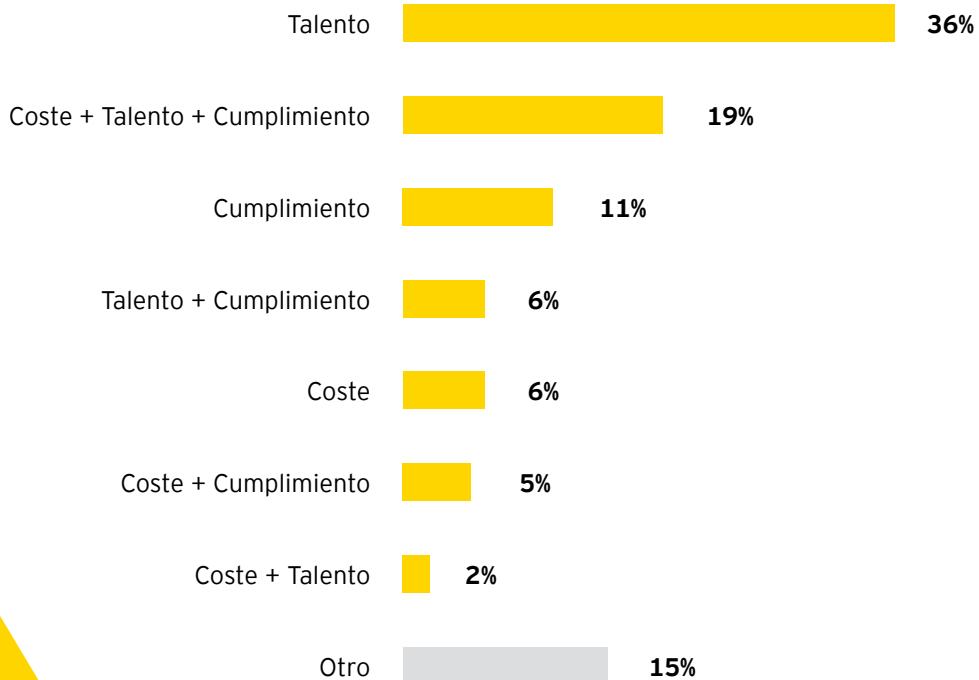
Habilitadores  
para la transformación

**Habilitadores para la transformación**

## Estrategia y Talento

### ¿Cuál es el motor de tu estrategia de movilidad?

La movilidad se está convirtiendo en un pilar fundamental en la gestión empresarial. La gestión del talento se revindica como una palanca relevante de generación de valor para el negocio, posibilitando a las empresas el acceso a un *pool* de talento internacional más líquido y apropiado para cubrir las necesidades de la organización en cada momento con independencia de su localización. Este factor ha pasado a convertirse en un aspecto fundamental hacia el que aspiran las compañías para ganar en competitividad internacional, habiendo relegado a un segundo plano al puro coste como motor de las decisiones en torno a la función.



Fuente: EY: From strategy to operations: mobility function overview.  
Mobility function survey. February 2022.



## Habilitadores para la transformación



### Atracción

Acceso a talento mediante el desarrollo de programas de:

- ▶ Contrataciones locales en el extranjero
- ▶ Trabajo virtual transfronterizo
- ▶ Teletrabajo internacional

Se busca mejorar la imagen del empleador incorporando flexibilidad entre los tipos de movilidad internacional.

### Desarrollo

- ▶ Integrar la planificación de carrera con la movilidad internacional
- ▶ Incorporar la movilidad en los programas de desarrollo de talento con "alto potencial"
- ▶ Formalizar la experiencia internacional como requisito para alcanzar puestos de dirección

### Retención

- ▶ Integrar la planificación de la repatriación dentro de la agenda de talento
- ▶ Apoyar la agenda de diversidad e inclusión mediante la creación de programas que faciliten la accesibilidad a la movilidad

### ¿En qué fase de madurez está mi compañía?

- ▶ ¿La estrategia de movilidad está alineada con la agenda de talento?
- ▶ ¿Los programas y procesos de movilidad apoyan la atracción y retención de talento?
- ▶ ¿Contamos con un programa de repatriación para los empleados desplazados?
- ▶ ¿Estamos perdiendo talento clave poco tiempo después de la repatriación?
- ▶ ¿Estamos utilizando la movilidad para desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de negocio en el futuro?

## Buenas prácticas en materia de estrategia de talento

# EL TELETRABAJO INTERNACIONAL

## Un rompecabezas que exige una atención multidisciplinar

La aprobación de la "Ley de Start Ups" en España, el pasado 1 de diciembre y que entrará en vigor en enero de 2023, viene a ofrecer **palancas de captación de talento internacional adicionales y complementarias** a las existentes, así como a iniciativas recientes como el mencionado nuevo régimen de extranjería.

Esta normativa incorpora, en la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, un nuevo "régimen de teletrabajo internacional" basado en un **nuevo visado (1 año) y autorización de residencia (2 años)** dirigido a los denominados "nómadas digitales" así como mejoras en el régimen fiscal especial de impatriados ("Ley Beckham") de la Ley del IRPF.



**Buenas prácticas en materia de estrategia de talento**

Tanto si se trata de ubicar talento en España, como de incorporar capital humano que trabaje desde el extranjero de forma virtual o híbrida, en la actualidad las organizaciones reconocen la figura del teletrabajo internacional como una clave para la gestión de un talento cada vez más escaso y líquido. Esto requiere un enfoque cuidadosamente integrado que considere cómo se ve afectada la diversa tipología de trabajadores, dónde se puede introducir este grado de flexibilidad y dónde se encuentran los riesgos y responsabilidades tanto para el empleador como para el propio trabajador.

**RETOS Y ASPECTOS A CONSIDERAR**

- 1 Aptitud de la función para ser desempeñada en régimen de trabajo internacional en remoto.
- 2 Impacto en el trabajo en equipo, adaptación intercultural, así como consideraciones prácticas como zonas horarias.
- 3 Integración interpersonal y profesional en el "país del trabajo remoto". La interacción "cara a cara" es difícil de superar.
- 4 Retos de onboarding. Incorporación y efectividad de talento recién incorporado que carece de una red establecida.
- 5 Selección de lugares deseables para vivir / trabajar.
- 6 Bienestar de los empleados que trabajan exclusivamente en remoto (aislamiento, desconexión de otros equipos presenciales).
- 7 Múltiples obstáculos de gestión de riesgos y cumplimiento (legal, laboral, seguridad social y tributario, entre otros).

**OPORTUNIDADES Y VENTAJAS**

- 1 Habilitación de una fuerza de trabajo ágil.
- 2 Asegurar la continuidad del negocio.
- 3 Acceso a *pool* de talento líquido.
- 4 Reducción de los costes de movilidad.
- 5 Mitigar el riesgo de inmigración en términos de nueva legislación o cuotas.
- 6 Permitir la adquisición de talento y la agenda corporativa de diversidad e inclusión (D&I).

Buenas prácticas en materia de estrategia de talento

Los trabajadores demandan flexibilidad, expresan su voluntad de retomar los viajes de negocio y consideran que la productividad de su trabajo se puede medir independientemente del lugar desde donde trabajen.

En este contexto, el teletrabajo internacional se constituye como una herramienta particularmente eficaz para proporcionar una experiencia excepcional a los empleados a la vez que dota de flexibilidad a las políticas de selección, retención y gestión del talento en un mercado globalizado.

Tanto las organizaciones empresariales como los empleados coinciden en que la flexibilidad a la hora de elegir la localización del trabajo es un parámetro clave en el contexto actual.



**9 de cada 10** empleados quieren flexibilidad en dónde y cuándo trabajan.



**Un tercio** de los empleados quiere que sus empleadores ofrezcan semanas laborales más cortas.



En promedio, los empleados esperan trabajar entre **2 y 3 días** de forma remota después de la pandemia.



El **54%** de los trabajadores considera probable renunciar a su puesto de trabajo si no se les ofrece la flexibilidad que desean, con la generación millennial presentando dos veces más de probabilidad de renunciar que la generación baby boomer.

Los empleados están de acuerdo en la **necesidad de proporcionar flexibilidad en dónde y cuándo trabajan los empleados**

~80%

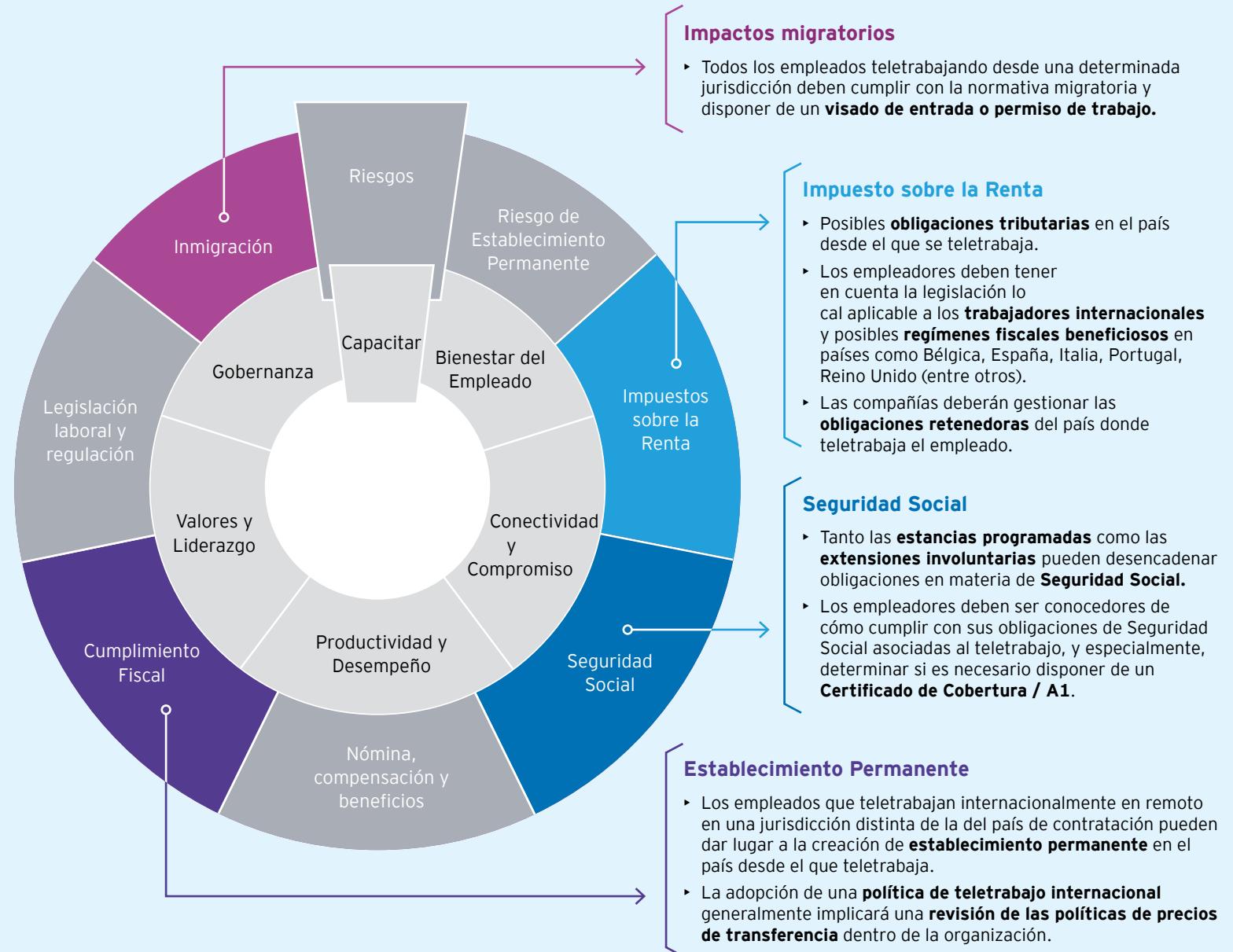
## Buenas prácticas en materia de estrategia de talento

El teletrabajo internacional ha llegado para quedarse y la gestión y el análisis de los **riesgos** se ha vuelto cada vez más imperante.

Por este motivo deben implementarse modelos innovadores dentro de la organización, con **equipos multifuncionales coordinándose** para el desarrollo de un enfoque ágil y adecuado que dé respuesta a cada una de las piezas del puzzle.

Es igualmente importante contar con una **herramienta tecnológica** que racionalice la solución proporcionando de forma automatizada una **valoración de riesgos fiscales**, de **Seguridad Social** y **migratorios** para cada uno de los supuestos de teletrabajo internacional que se considere.

Esto proporcionará a las compañías con información en **tiempo real** para decidir sobre la autorización de cada uno de los supuestos.



Buenas prácticas en materia de estrategia de talento

## Teletrabajo internacional ¿Dónde está el equilibrio?

Las soluciones de movilidad flexibles deben construirse teniendo en cuenta los **riesgos operativos** y **normativos**.

A medida que las organizaciones siguen lidiando con el aumento de la demanda del teletrabajo internacional, las reacciones a su aplicación varían dependiendo de la cultura de la empresa y el sector. La perspectiva del empleado y empresa no siempre coinciden, por lo que se debe.



Buenas prácticas en materia de estrategia de talento



— Encontrar el equilibrio adecuado —

Trabajo a distancia en el extranjero excepcional



Soluciones de trabajo híbrido



Trabajar desde cualquier lugar



Punto  
Intermedio

Encontrar un **equilibrio** parece ser el camino a seguir y esto implica entender qué tipos de funciones son erán objeto de teletrabajo, así como los riesgos potenciales para el cumplimiento y las implicaciones de costes.

La tendencia de mercado es moderada, aplicando diferentes enfoques de equilibrio entre las **expectativas de los empleados y la empresa**. Se debe medir la flexibilidad con la practicidad y la exposición al riesgo llegando a “**un punto intermedio**”.



**Habilitadores para la transformación**

## Programa y desempeño

### ¿Qué tipos de movilidad se adaptan mejor a la realidad de tu negocio?

El programa de movilidad internacional es uno de los principales habilitadores de la estrategia de movilidad de las compañías. Constituye el conjunto de principios, reglas y procesos sobre los que se basan y despliegan todos los aspectos relacionados con el programa.

Los tipos de desplazamiento tradicionalmente han venido determinados y condicionados por:

- ▶ **EL QUIÉN:** El perfil del empleado deseado
- ▶ **EL POR QUÉ:** La necesidad e importancia de la asignación/proyecto
- ▶ **EL POR CUÁNTO TIEMPO:** La duración del desplazamiento

#### Tipos de movilidad estándar

#### Movilidad híbrida

#### Trabajo transfronterizo virtual

##### Asignaciones de corta duración

##### Asignaciones de larga duración

##### Commuters

##### Contrataciones locales internacionales

##### Trabajo transfronterizo virtual + asignación a corto plazo

##### Trabajo transfronterizo virtual + asignación a largo plazo

##### Trabajo transfronterizo virtual + Commuting

##### Contratación virtual permanente

##### Contratación virtual de corto plazo

##### Trabajo internacional a distancia de corta duración por motivos personales

## Habilitadores para la transformación



En los últimos años han surgido otros factores que están condicionando y haciendo evolucionar los tipos de desplazamiento recogidos por los programas de movilidad internacional de las empresas, que tratan de adaptarse a la realidad socioeconómica de la empresa, de sus empleados y de las jurisdicciones donde opera. Estos factores son principalmente los 5 siguientes:

- Un buen número de empleados, especialmente pertenecientes al sector poblacional de Millennials y Generación Z, buscan mayor flexibilidad, más opciones y nuevas experiencias. Es decir, políticas y movimientos basados en maximizar la "Experiencia del empleado y la flexibilidad".
- El negocio busca constantemente la optimización de costes, la eficiencia, flexibilidad y la velocidad de puesta en marcha en destino. Es decir, necesita el recurso adecuado, en el lugar adecuado, en el momento adecuado y al coste adecuado.
- El negocio y el área de movilidad internacional también buscan simplificar la administración del programa, reducir excepciones y fricciones, e incrementar el uso de datos y tecnología, que permitan tomar mejores decisiones y ser más eficientes.
- Por su parte, las diferentes jurisdicciones han desarrollado herramientas que les permiten implementar férreos mecanismos de control para fomentar el cumplimiento legal y fiscal. Es necesario por tanto asegurar el "Cumplimiento formal".
- Y como no, la lucha por el talento: las políticas y tipos de desplazamiento deber suponer una palanca para la captación, retención y desarrollo de profesionales.



## Habilitadores para la transformación



### ¿Hacia dónde se mueve el mercado en los programas de movilidad?

#### Una movilidad definida por el propósito

El marco de la movilidad se ha transformado rápidamente en la última década. A las organizaciones les ha resultado cada vez más difícil alinear las constantemente cambiantes necesidades comerciales con las solicitudes de flexibilidad y libertad de elección de los empleados.



Muchas organizaciones están reaccionando a esta situación mediante la ampliación de sus políticas de movilidad, segmentando las políticas no solo en función de la duración (ej. largo plazo vs corto plazo), sino también según el propósito de la movilidad (ej. oportunidad estratégica vs oportunidad de aprendizaje).

#### Ventajas de un enfoque basado en propósito

-  Gestión de las inversiones y costes de movilidad de forma más eficaz.
-  Planteamiento único para abordar las posibles limitaciones.
-  Aportar flexibilidad para alinear los objetivos de negocio y de talento.
-  Aprovechar un marco con flexibilidad controlada para minimizar acuerdos ad-hoc.

**Habilitadores para la transformación****Consideraciones para el diseño de la flexibilidad**

| <b>Flexibilidad horizontal</b><br>Disponer de los tipos de Cross-borders adecuados para el negocio y permitir la flexibilidad de éstos | <b>Flexibilidad vertical</b><br>Permitir que la empresa y el trabajador tomen decisiones para personalizar la experiencia internacional | <b>Bienestar del empleado y cumplimiento normativo</b><br>Los principios de flexibilidad no deben impactar negativamente a los beneficios relativos al bienestar del empleado y del cumplimiento normativo | <b>Impacto operacional</b><br>Las decisiones de flexibilidad no deberán crear complejidad material en términos de operatividad | <b>Principio de neutralidad de costes</b><br>La flexibilidad no deberá implicar un aumento de los costes materiales |
|--|---|--|--|---|

**Enfoques de flexibilidad controlada**

|   |   |
|---|---|
| <b>Moderm family</b><br><br>Impulsados por el creciente número de tipos de familia y el aumento de la esperanza de vida, las empresas están reconsiderando quién se define como "familia" y "dependientes". | <b>Split family flexibility</b><br><br>86% de los empleados están moderadamente o muy preocupados sobre el acompañamiento familiar.<br> |
| <b>On/Off</b><br><br>El negocio puede decidir si incluye un beneficio específico de la política.  | <b>Ether / or</b><br><br>El empleado puede elegir entre dos beneficios específicos de la política                                       |

|  |  |
|--|--|
| <br><b>Dial up/Down</b><br>El empleado puede ajustar el nivel de asistencia entre 2 beneficios específicos de la política. | <br><b>Cash payout</b><br>El empleado recibe una retribución dineraria en lugar de un beneficio específico de la política. |
|--|--|

## Habilitadores para la transformación



### ¿En qué fase de madurez está mi compañía?

¿Cómo afecta la disponibilidad (o la falta de disponibilidad) de soluciones virtuales transfronterizas a la marca como empleador?

¿Cómo impacta positivamente el programa de movilidad en la adquisición y retención de talento?

¿Cómo ha impactado la pandemia en las políticas de movilidad?

¿Cómo aborda el programa de movilidad el creciente deseo de flexibilidad empresarial y de los empleados?



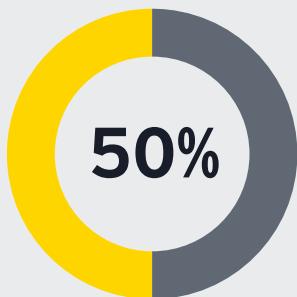
**Habilitadores para la transformación**

# ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

**¿Cuál es el modelo operativo que mejor se adapta a tu estructura y prioridades de negocio?**

Contar con un modelo operativo adecuado y alineado con tus objetivos como empresa permite implementar la estrategia de movilidad global de manera eficaz y eficiente.

Rediseño del modelo operativo de la función de movilidad



~50% de los expertos de movilidad internacional predicen cambios en sus modelos operacionales internacionales.

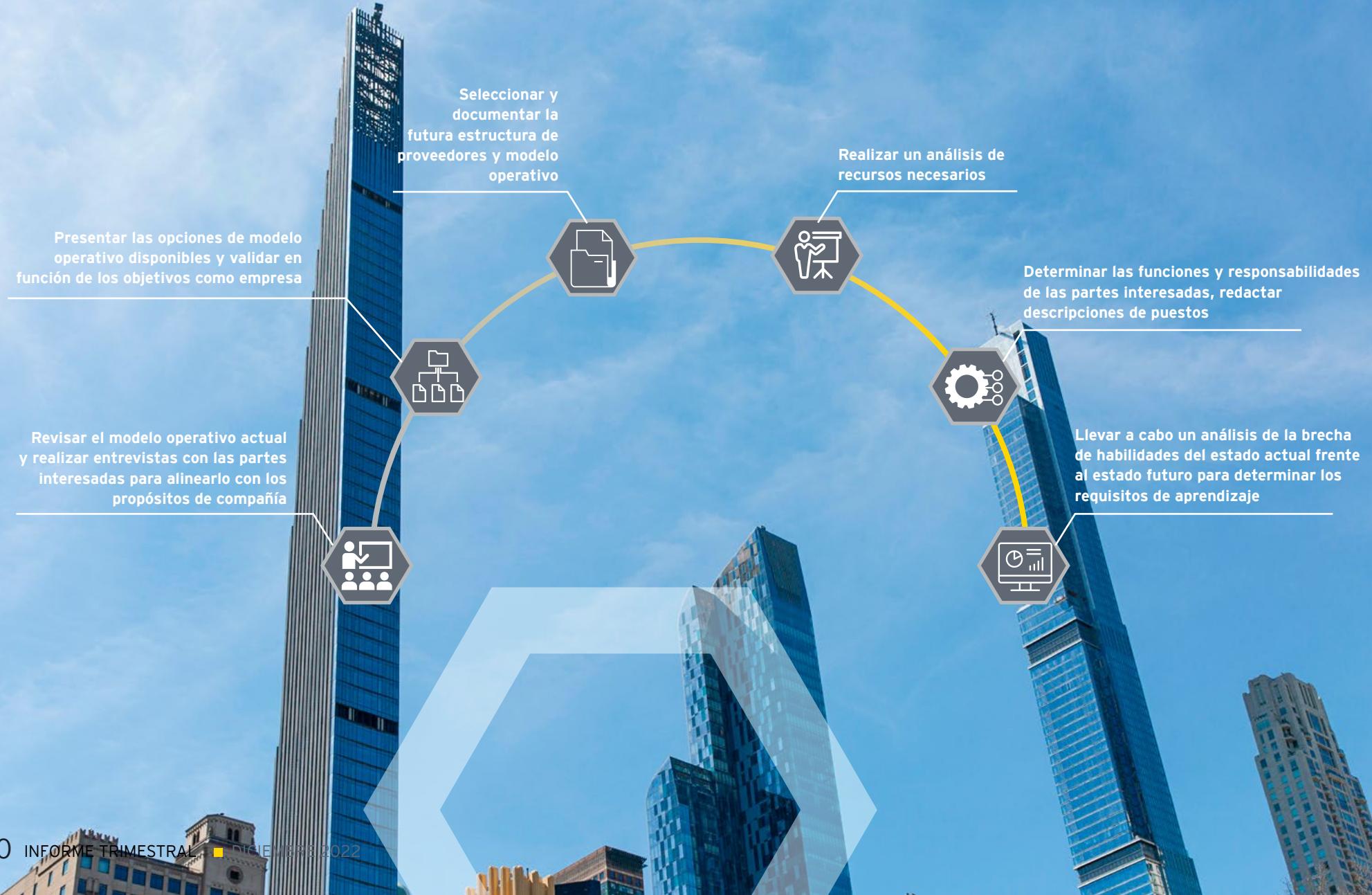
Fuente: EY & RES Forum (2020), Now, Next and Beyond.  
Global Mobility's response to COVID-19

Actualmente las compañías tienden a operar con un carácter más reactivo que proactivo, respondiendo ante solicitudes inmediatas del negocio. A futuro, la aspiración es **convertirse en socio estratégico del negocio para desarrollar el talento dentro de la empresa y contribuir a la experiencia y carrera del empleado**. Para ello, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Modelo operativo "insourced", "co-sourced" o "outsourced". La tendencia actual pasa por externalizar todas las actividades no esenciales y, aunque los servicios sean proporcionados por diferentes proveedores, aglutinar su coordinación bajo un punto de contacto único.
- Para modelos "insourced", debe evaluarse el uso y ubicación ("onshore" vs. "offshore") de un Centro de Excelencia ("Center of Excellence" o "CoE") y/o un Centro de servicios compartidos (CSC). El objetivo pasa por asegurar consistencia, mejorar niveles de eficiencia y calidad, incrementar la velocidad de puesta en marcha de servicios y generar economías de escala.
- Definir los roles para todas las áreas del modelo de prestación de servicios, revisitar y gestionar una posible consolidación de proveedores



## Habilitadores para la transformación



**Habilitadores para la transformación****¿En qué fase de madurez está mi compañía?**

¿El modelo operativo actual proporciona escalabilidad?

¿Contamos con procesos de movilidad documentados *end-to-end*?

¿Estos procesos incluyen a todas las partes interesadas relevantes?

¿Los diferentes *stakeholders* del programa entienden sus roles y responsabilidades?

¿Estos procesos reflejan pasos digitalizados y subcontratados?

¿Hemos completado una evaluación RACI para cada paso del proceso?

¿Los procesos son adecuados para fines de auditoría interna?

¿Cómo de consolidado es tu ecosistema de proveedores de movilidad internacional?



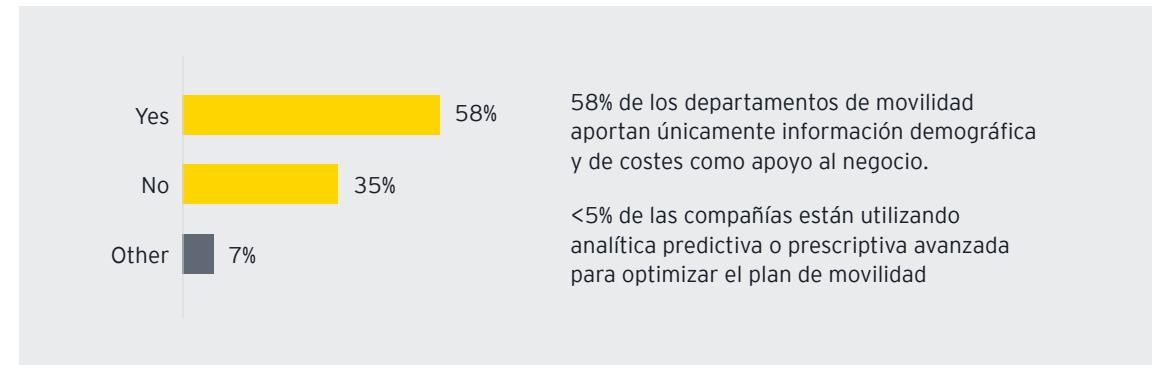
**Habilitadores para la transformación**

# DATOS Y TECNOLOGÍA

## ¿Cuentas con capacidad para aportar datos de valor al negocio?

Los programas de movilidad avanzados definen qué tipo de datos desean recopilar en función de su estrategia de movilidad con el objetivo de aportar información al negocio que permita una mejor toma de decisiones:

- ▶ Selección exitosa de candidatos y plan de sucesión
- ▶ Seguimiento del coste total del programa
- ▶ Seguimiento del grado de cumplimiento de procesos
- ▶ Ratios de diversidad e inclusión
- ▶ Adopción de beneficios flexibles
- ▶ Sostenibilidad (huella de carbono del programa)
- ▶ Retención posterior a la asignación
- ▶ Medición del ROI (*return of investment*) del desplazamiento



**Habilitadores para la transformación****Nivel 1****Ad-hoc**

Faltan datos y los sistemas no están integrados. Generación de informes operativos reactivos y manuales.

**Nivel 2****En desarrollo**

Sistemas de IT de recursos humanos bien estructurados e integrados. Generación de informes proactivos.

**Nivel 3****Desarrollo**

Adoptado el análisis de datos en recursos humanos como un componente clave del éxito de negocio.

**Nivel 4****Estratégico**

Innovación en "HR Analytics", modelos e informes predictivos y prescriptivos.

**Un espacio para la digitalización****93%**

de las tareas desarrolladas en los equipos de movilidad tienen un componente de repetición.

**65%**

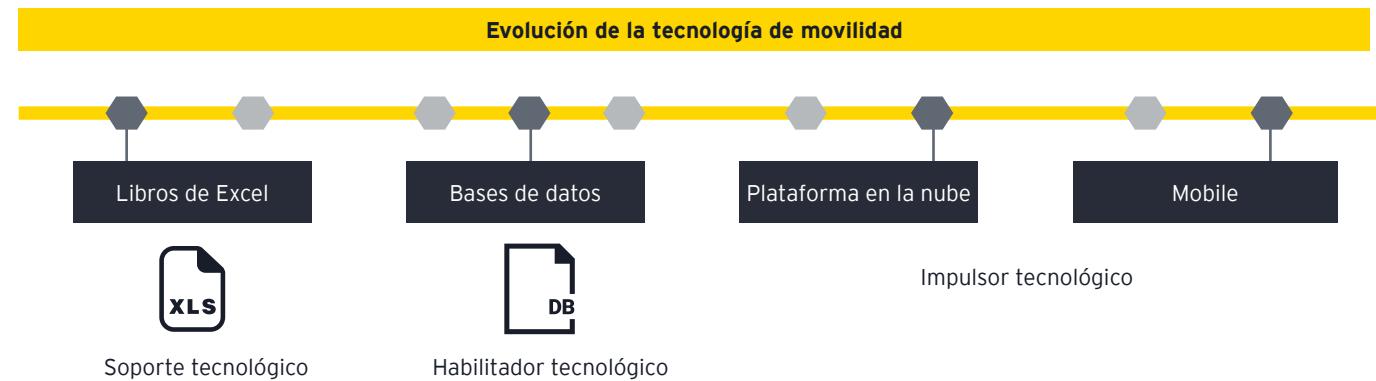
de las tareas cuentan con una oportunidad de automatización en una estructura de procesos de movilidad tradicional.

## Habilitadores para la transformación



La tecnología se ha posicionado en la parte superior de la lista de prioridades estratégicas de los negocios. Muchas funciones de talento móvil tienen la oportunidad de digitalizar aún más su modelo operativo. La implementación cuidadosa de soluciones puede impulsar nuevas formas de trabajar y aprovechar la automatización a través de un modelo operativo de movilidad más refinado. Esto se puede hacer mediante la implementación de tres soluciones (a menudo en combinación):

| 1   | 2  | 3   |
|---|--|---|
| <p><b>Evaluación de la tecnología disponible</b></p> <p><b>Ayudar a la función a entender</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qué tecnología necesitan</li> <li>▶ Cómo pueden organizarse para trabajar en torno a esa tecnología</li> <li>▶ Cómo alcanzar a todas las partes interesadas y los proveedores de servicios</li> <li>▶ Recomendaciones de diseño del sistema</li> </ul> | <p><b>Diseño de sistemas de automatización inteligente</b></p> <p><b>Ayudar al programa a revisar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proceso end-to-end preparado para la automatización</li> </ul> <p><b>Ayuda para construir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Herramientas de automatización que aprovechan RPA (<i>Robotic Process Automation</i>), macros VBA y/o flujos de trabajo del sistema</li> </ul> | <p><b>Implementación del sistema de movilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Configuración de una solución tecnológica robusta a través de un mejor aprovechamiento de la infraestructura existente o las tecnologías existentes en el mercado</li> </ul> |



**Habilitadores para la transformación****¿En qué fase de madurez está mi compañía?**

¿Qué datos de movilidad somos capaces de capturar y reportar actualmente?

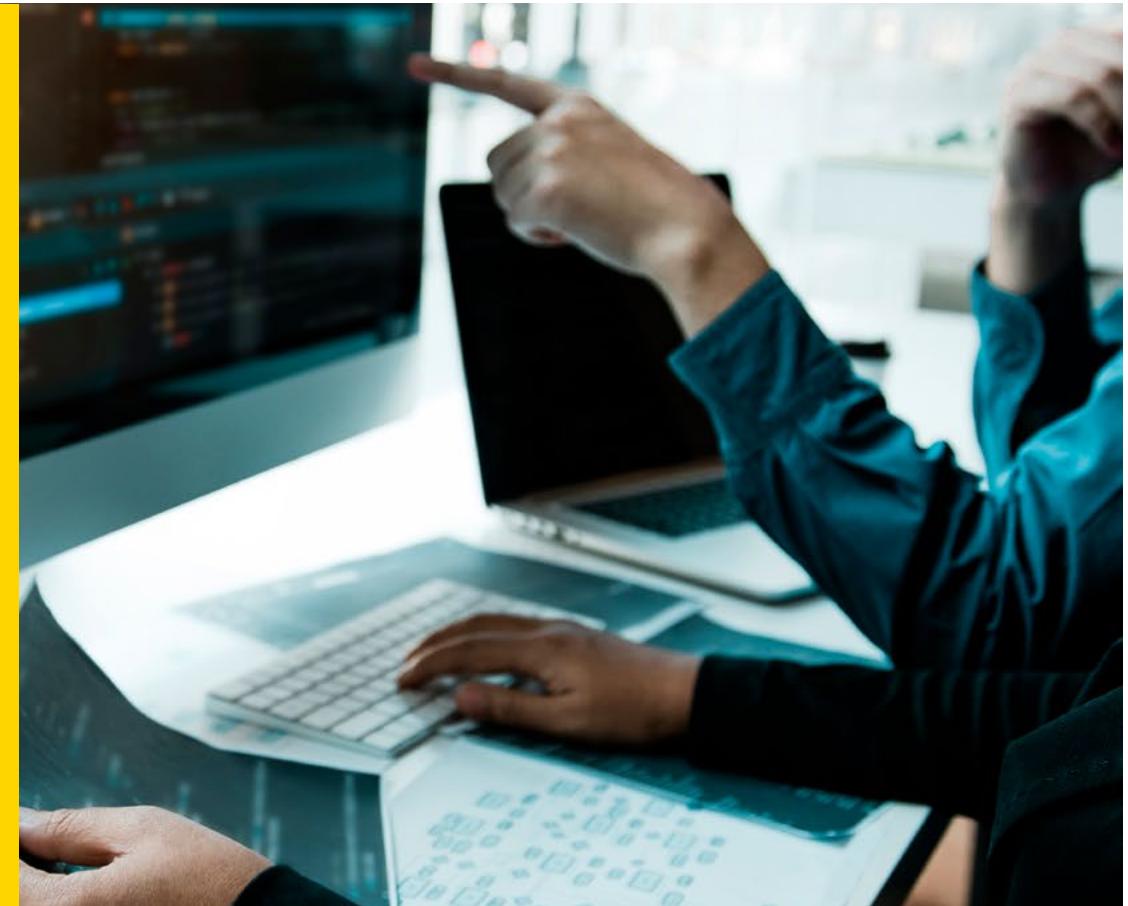
¿Estamos utilizando conocimientos de datos de movilidad como base para la toma de decisiones? En su caso, ¿qué barreras nos impiden utilizar el análisis de datos?

¿Los datos de movilidad se almacenan en un único sistema central? ¿Este sistema está integrado con otros sistemas de datos internos o externos (p. ej., recursos humanos, nómina, gastos)?

¿Contamos con una solución tecnológica adecuada para alcanzar nuestros objetivos?

¿Podemos automatizar tareas en los procesos de movilidad, por ejemplo, introduciendo RPA o chatbots?

¿Qué barreras encontramos en cuanto a la implementación de nuevas tecnologías?



## Buenas prácticas en materia de gestión de datos y procesos

# Posted Workers, un ejemplo de proyecto de transformación

Cumpliendo con la directiva europea de trabajadores desplazados: poniendo a prueba la función de movilidad internacional en las organizaciones

A los tradicionales desplazamientos por motivo de negocio, la irrupción de la pandemia ha provocado que se unan nuevos modelos de colaboración internacional basados en intereses personales de los trabajadores, así como aquellos otros promovidos por motivos de atracción y retención del talento global.



Buenas prácticas en materia de gestión de datos y procesos



Cada una de estas casuísticas presenta retos de distinta naturaleza, aunque las compañías reconocen que el **cumplimiento normativo es un foco prioritario de atención** a la hora de analizar cada caso. En este contexto, **los equipos de movilidad internacional se ven cada vez más presionados por el propio negocio para dar respuestas ágiles sin interferir en el proceso principal**, procurando no ocasionar una pérdida de competitividad, un riesgo reputacional e incluso económico a razón de la aplicación de posibles sanciones. En definitiva, se les exige dar una respuesta que dé cumplimiento a las distintas normativas en materia fiscal, migratoria, de seguridad social, laboral y de impuesto sobre sociedades, pero además haciéndolo con carácter de urgencia en plazos muy reducidos y, en muchas ocasiones, sin contar con recursos adicionales (humanos o tecnológicos).

Pero, entre **todas las obligaciones formales** que se originan con motivo de un desplazamiento internacional hay una que destaca por encima del resto por su complejidad a la hora de dar una respuesta rápida y fiable. Esta es la **Directiva 97/71/CE de trabajadores desplazados** en el marco de una prestación de servicios y su objetivo, como es sabido, pasa por proporcionar unas condiciones equitativas a los prestadores del servicio.

Buenas prácticas en materia de gestión de datos y procesos

# Desplazamientos Transnacionales UE

## ¿Estás preparado?

Cómo tener la certeza de que tu compañía cuenta con los medios de gestión para dar un **ágil cumplimiento** a las **nuevas condiciones laborales y mecanismos de control** para evitar la discriminación laboral asegurando los derechos de los trabajadores desplazados en cualquier país de la UE.



## Buenas prácticas en materia de gestión de datos y procesos



## Directiva UE 2018/957



## ¿Qué conlleva?



Equiparación de salarios y determinación de conceptos aplicables entre país de origen y destino



12 + 6 meses  
Duraciones máximas de los desplazamientos



Aplicación de convenios colectivos de ámbito universal

## Mejores Prácticas



## Buenas prácticas en cumplimiento

# Buenas prácticas en el cumplimiento de la Directiva Europea de Trabajadores desplazados

Han pasado casi 25 años desde la aprobación inicial de esta Directiva. Las Autoridades comunitarias y nacionales han situado la lucha contra el *dumping* social y la competencia desleal en el desplazamiento internacional de trabajadores entre sus prioridades. Ha llegado la hora de que las empresas adapten sus procesos y estructuras a este reto.

La finalización del proceso de reformas que ha sufrido la Directiva, su transposición al ordenamiento jurídico nacional, la creación de la Autoridad Laboral Europea con el propósito principal de reforzar el cumplimiento de la normativa europea de movilidad laboral, la creación de un sistema de compartición digital de datos entre las diferentes Autoridades Europeas de Seguridad Social y la creación en el seno del Organismo Estatal Inspección de Trabajo de una unidad específica de lucha contra el fraude en esta materia, aconseja, junto a evidentes razones de prudencia, responsabilidad social y reputacionales, poner

orden en los procesos corporativos para garantizar el cumplimiento de las obligaciones que la Directiva impone, esencialmente:

1. Garantizar la comunicación previa al desplazamiento a la Autoridad Laboral de Destino;
2. Solicitar el certificado A1 de cobertura de Seguridad Social correspondiente; y
3. Garantizar la aplicación del principio de igualdad de retribución a igual trabajo.

Todo lo anterior y la paulatina recuperación de la movilidad laboral observada, aconseja a las empresas poder contestar de forma favorable a las siguientes preguntas que deberían plantearse:

- ¿Tengo visibilidad sobre cada desplazamiento que se produzca dentro de mi organización?;
- ¿Sé reconocer en qué casos debo comunicar un desplazamiento de conformidad con lo requerido por las distintas legislaciones vigentes?;
- ¿Soy capaz de recopilar todos los datos de empleado y compañía requeridos para la comunicación en tiempo y forma?;
- ¿Dispongo de recursos internos a nivel internacional para tramitar las comunicaciones y ejercer un papel de representación de la empresa?; y, lo más importante;
- ¿La retribución del empleado desplazado cumple con el principio de *equal pay for equal work*?

## Buenas prácticas en cumplimiento

### 1. La planificación del desplazamiento

Para dar respuesta a estas preguntas, lo primero que debe ocurrir es que ese desplazamiento sea conocido por parte de las divisiones corporativas responsables de garantizar el cumplimiento de la norma. Aunque a simple vista pueda no parecerlo, la realidad demuestra que los desplazamientos esporádicos, de corta duración y que atienden a necesidades urgentes de proyecto, pasan inadvertidos a ojos de los responsables de movilidad internacional, representando un riesgo latente no cuantificado para la compañía, que solo aflora en el marco de un proceso de revisión o inspección por parte de la autoridad competente.

**Buena práctica:** El servicio de gestión de viajes de la compañía juega un papel principal en este paso ya que, normalmente es ésta quien conoce de primera mano las reservas de viaje de los empleados. Una buena práctica sería aprovechar los datos acumulados por éstas para analizar si el desplazamiento es objeto de la normativa.

### 2. ¿Debe ser comunicado el desplazamiento?

No todos los desplazamientos tienen obligación de comunicación. Existen razones tasadas que, dependiendo de la normativa transpuesta aplicable al caso según la combinación de países que se trate, pueden dejar exentos de comunicación determinados desplazamientos.

Razones que atienden a criterio del país de origen del desplazado, del sector en el que opera, del tipo de actividad e incluso de la duración.

**Buena práctica:** Una herramienta de análisis de obligaciones laborales, de seguridad social, migratorias y fiscales, basada en los datos del gestor de viajes permite elaborar un mapa de riesgos para activar el plan de cumplimiento.

### 3. El desplazamiento debe comunicarse, ¿cómo lo comunico?

Los modelos de comunicación de la Directiva Europea de Trabajadores desplazados varían por país, incluso en España por Comunidad Autónoma, lo que añade cierta complejidad al cumplimiento de la obligación. Estos modelos suelen requerir de un

promedio de 100 datos, incluyendo información de compañía de origen y destino, empleado desplazado, actividad, representantes legales, duración del desplazamiento, etc.

**Buena práctica:** Una herramienta que ayude a recopilar y almacenar datos de manera sencilla y ágil, que aproveche la información recogida previamente y que reduzca la interacción del empleado se hace muy recomendable ante la labor de recogida de información viaje a viaje. Asimismo, se requiere manejar cada desplazamiento con un flujo independiente para garantizar la correcta llevanza del proceso end-to-end.

### 4. El proceso de comunicación efectiva y próximos pasos

Dependiendo del volumen de comunicaciones a efectuar puede resultar una tarea tediosa y difícilmente asumible por las organizaciones. Además, los representantes de las empresas deben estar preparados para posibles actuaciones de comprobación e inspecciones donde dar respuesta a cada expediente con necesidades de información, documentación, traducciones, etc.

**Buena práctica:** Deben conocerse las normativas de cada país y tener los expedientes preparados de manera anticipada para cualquier eventualidad. Asimismo, la tecnología juega un papel importante para reducir la carga administrativa en los procesos de comunicación, siendo un área óptima para la automatización.

### 5. El principio de equal pay for equal work

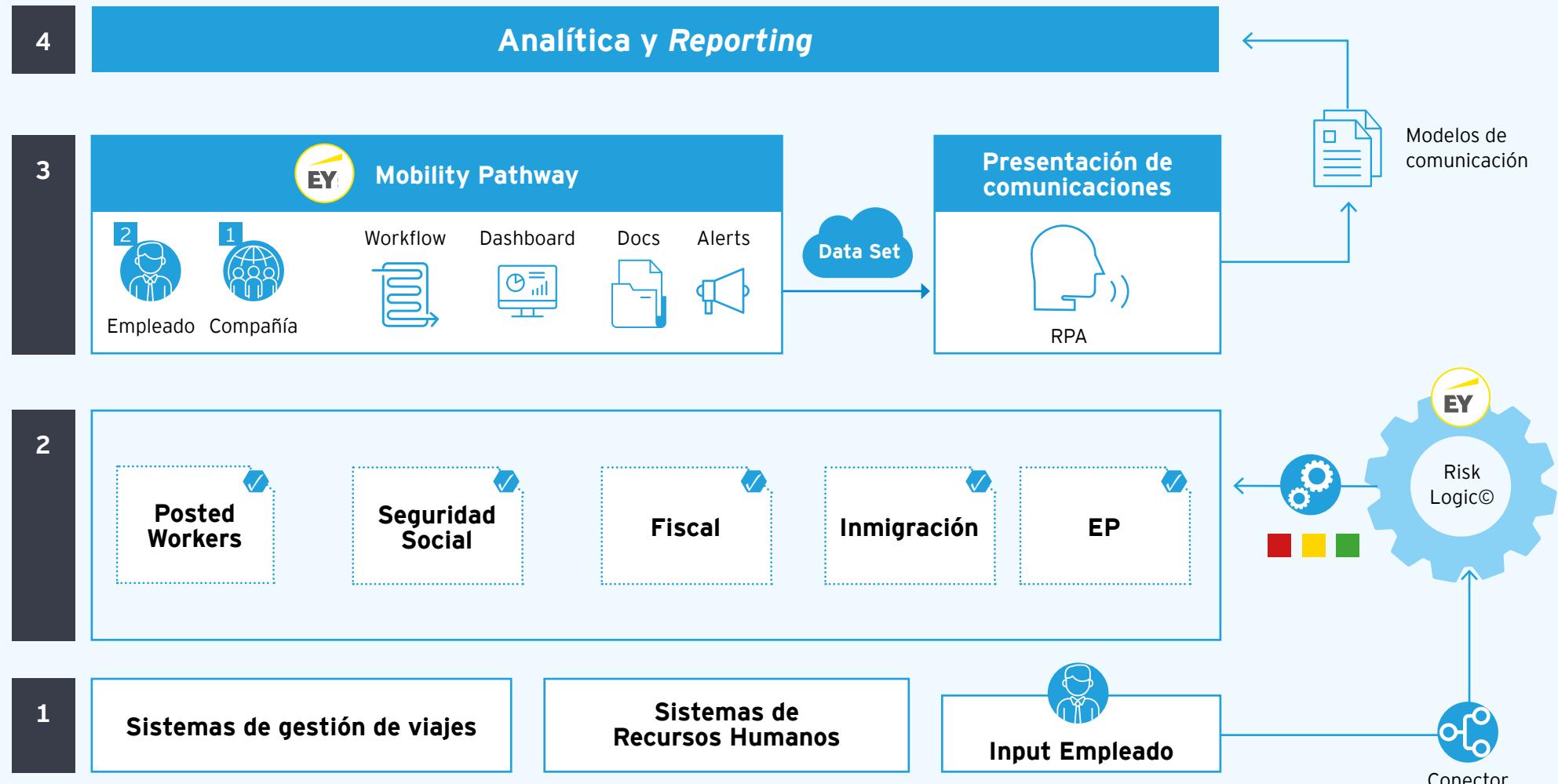
No nos olvidemos para qué se introduce esta normativa comunitaria, que no es sino para garantizar los derechos de los trabajadores. Puede ocurrir que con motivo de un desplazamiento detectemos inequidades que deban subsanarse en tiempo y forma.

**Buena práctica:** Un protocolo de comprobación del principio de equal pay for equal work ayuda a detectar estas inequidades y a compensarlas con carácter previo a un proceso de comprobación que pueda acarrear importantes sanciones y posibles daños reputacionales.

Buenas prácticas en cumplimiento

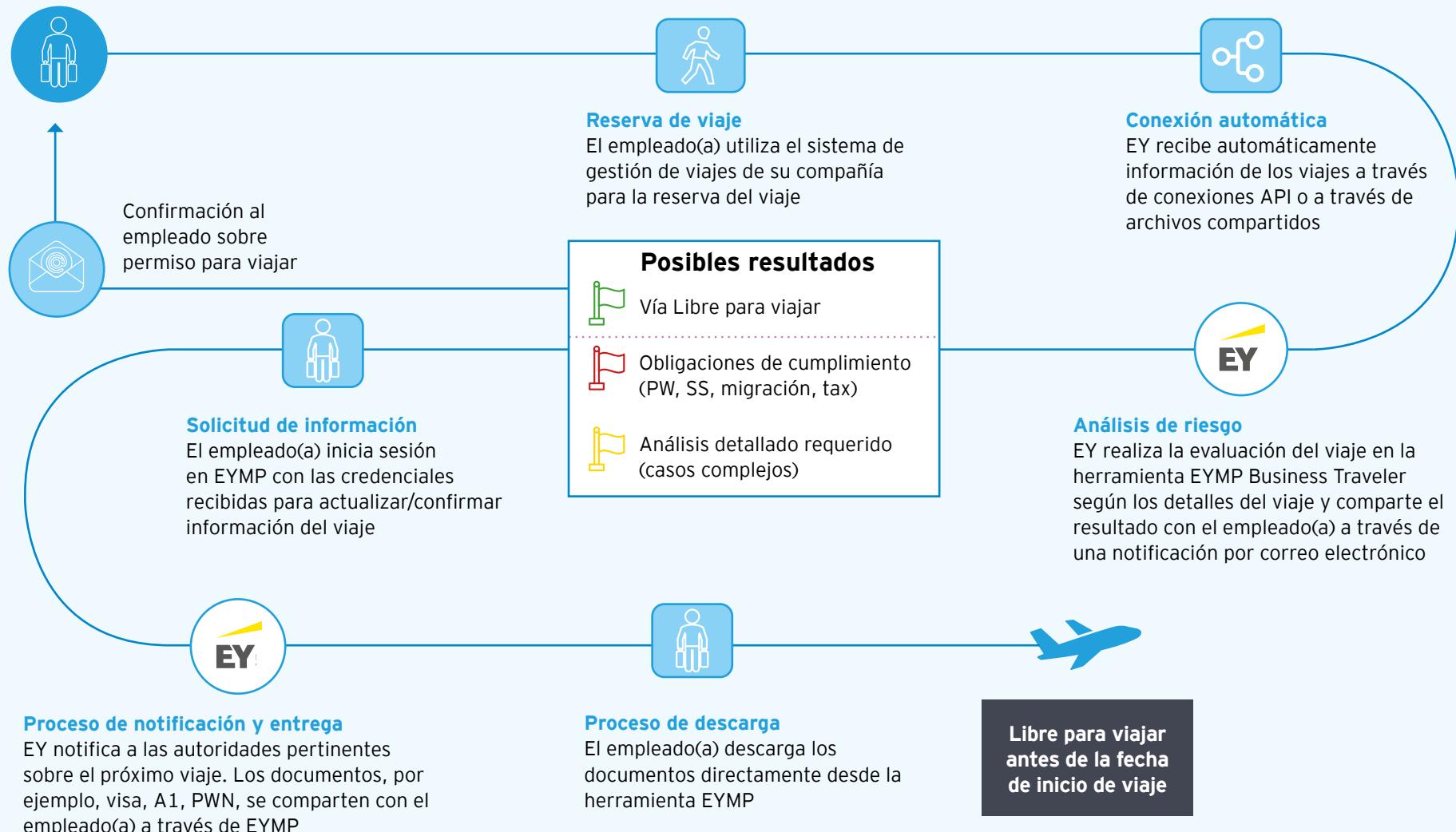
# Modelo de gestión del Proyecto Integral

Experiencia de usuario Empleado / Compañía



## Buenas prácticas en cumplimiento

## Un ejemplo de desplazamiento



Parte II



Judith Sans

Socia Responsable de Integrated Mobile Talent de EY



Gerardo de Felipe

Socio de Integrated Mobile Talent de EY

# Tribuna de análisis



## Retos en la gestión del talento global

Los movimientos de empleados españoles para trabajar en el exterior -ya sea en viajes de negocio, en desplazamientos temporales de menor o mayor duración e incluso en traslados permanentes- han seguido una tendencia creciente en las últimas décadas que ha ido acompañada también de un significativo incremento en la importación de talento internacional a España a partir de mediados de la década de los 2000.

Esta práctica se ha mantenido constante con carácter general hasta la segunda mitad de la década anterior, momento en el que se empieza a observar una transformación en el ámbito de la movilidad internacional.

En este contexto -y de manera significativamente acelerada desde el inicio de la pandemia del COVID 19-, observamos como la competencia global por el talento, el cumplimiento reforzado de la regulación legal nacional y supranacional que impacta en la movilidad internacional (especialmente en materia migratoria, fiscal, laboral y de seguridad social), los

avances tecnológicos (automatización de procesos, análisis de datos, inteligencia artificial) y finalmente, el cambio en las necesidades y expectativas de los empleados, están cambiando el entorno laboral y, consecuentemente, generando una transformación en la definición y gestión de los programas de movilidad internacional de las compañías. En este sentido, hemos venido observando las siguientes tendencias:

- 1) La creciente competitividad por la atracción y retención del talento ha motivado que las áreas de negocio y los departamentos de recursos humanos hayan tenido que acudir al ámbito internacional para identificar y cubrir los perfiles más demandados, siendo obligatorio dotarse de una propuesta atractiva de movilidad que facilite la atracción de profesionales dispuestos a trasladarse a otro país.
- 2) Vemos como, por un lado, los países están desarrollando fórmulas legales que impulsen el emprendimiento, la inversión y la llegada de profesionales cualificados a su territorio,

## Tribuna de análisis

facilitando la creación de compañías, simplificando los trámites migratorios y creando figuras fiscales que impulsen la competitividad. Pensemos, por ejemplo, en el nuevo régimen de extranjería en España, en las medidas incluidas en el Proyecto de Ley de Fomento Del Ecosistema de las Empresas Emergentes o en los ejemplos de Madrid, Barcelona y Málaga como polos de atracción del talento internacional a España.

Por el contrario, vemos como determinados países están introduciendo medidas que refuerzan el control de la emigración o imponen nuevas obligaciones laborales que dificultan sobremanera la gestión ágil de los desplazamientos internacionales que las compañías necesitan para cumplir con sus objetivos de negocio.

- 3) Las organizaciones están tratando de “poner al empleado en el centro” para incrementar el éxito de sus asignaciones internacionales. Crear una marca propia de movilidad internacional dentro de la compañía y que sean los propios empleados que han vivido una experiencia internacional sus mejores embajadores, es una garantía de éxito. Para ello, las organizaciones están poniendo foco en optimizar las experiencias internacionales de sus empleados, dotando al programa de la suficiente flexibilidad para

adaptarse a las necesidades y expectativas de cada empleado especialmente en materia de tipos de desplazamiento, duración de los mismos, paquetes de compensación, soporte a las parejas o familias, etc.

- 4) El trabajo en remoto está trascendiendo el ámbito local para convertirse en una figura relevante en el ámbito internacional. Si la pandemia obligó a muchos profesionales a trabajar en remoto en el ámbito local, también sirvió para dar un impulso al teletrabajo internacional. Si bien todavía no está muy extendida y además reviste bastante complejidad y riesgo -tanto para las compañías como para los propios empleados- por la carencia de regulación homogénea en materia laboral, fiscal y de seguridad social, se trata de una figura que muchos empleados valorarán a la hora de elegir a su próximo empleador.
- 5) Las compañías están buscando fórmulas innovadoras para que la movilidad internacional contribuya a sus objetivos de sostenibilidad y ESG. Aquellas compañías que ofrezcan soluciones de movilidad flexibles, innovadoras y sostenibles, alineadas con los valores de la compañía, serán capaces de atraer y retener al mejor talento joven que considera la sostenibilidad como factor diferencial.

- 6) Las organizaciones están redefiniendo la gestión de su programa de movilidad, poniendo foco en la eficiencia operativa. Un gran número de compañías está considerando la posibilidad de externalizar todos o una gran parte de los servicios de movilidad como palanca para mejorar la eficiencia operativa, reducir costes y mejorar la experiencia de sus empleados. El rol de los profesionales de movilidad de las compañías queda reservado a las funciones estratégicas de mayor valor añadido (interlocución con las áreas de negocio, definición de la política de movilidad, gestión del proceso de *on-boarding*, comunicación con los empleados, etc.), externalizando las funciones más operativas y de *compliance* a terceros especializados que presten sus servicios apoyándose en tecnología.

Como consecuencia de todos estos factores, el área de Recursos Humanos en general y los profesionales dedicados a la movilidad internacional en particular, tenemos el reto de transformar la movilidad para dar respuesta a la estrategia de negocio de la compañía, a la agenda de Recursos Humanos en materia de D&I y de atracción y desarrollo del talento, y a las necesidades y expectativas de nuestros empleados. Y llevar a cabo esta transformación en estos momentos de incertidumbre y de cambio es, sin duda, un reto apasionante.

DICIEMBRE 2022

INFORME TRIMESTRAL

# Human Capital

OUTLOOK



 Instituto EY - Sagardoy

Talento e Innovación



 Ius Laboris Spain Global HR Lawyers  
Sagardoy Abogados

---

Informe coordinado y editado por EY Insights

  
INSIGHTS