

#1 FEBRERO 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

Instituto EY-Sagardoy Talento e Innovación, foro de ideas creado por EY y Sagardoy Abogados 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 Talento e Innovación 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 instituto 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

¿Qué le está pasando al mercado laboral español?

Tras la constitución del Instituto EY-Sagardoy Talento e Innovación en julio de 2021 y el comienzo de su actividad a través de foros de gran impacto sobre temas relevantes relacionados con el mercado laboral, se presenta en febrero de 2022 **Human Capital Outlook, publicación trimestral de referencia con información actualizada de ámbito laboral**. Este informe trimestral, que se lanzará tras la publicación de la Encuesta de Población Activa y la Contabilidad Nacional, se estructurará en tres contenidos diferenciados.

En primer lugar, el **Observatorio trimestral del mercado de trabajo**. Este contenido pretende ilustrar de manera ágil y visual la evolución de las principales variables del mercado de trabajo en España, poniendo el foco en las novedades y tendencias más importantes. La elaboración de este bloque correrá a cargo de **FEDEA** en su condición de socio académico, con la cooperación de **BBVA Research** y el apoyo de **EY Insights**.

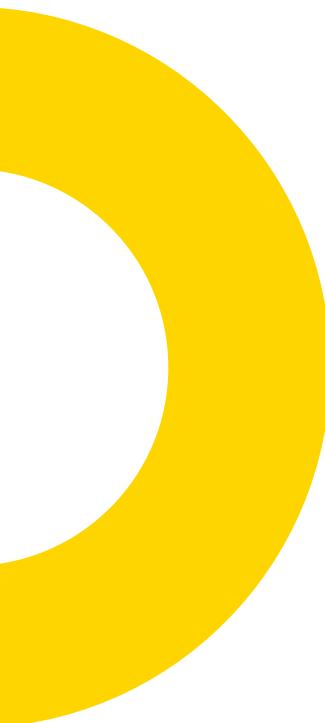
En segundo lugar, incorporamos el apartado **Actualidad jurídica laboral**, elaborado por **Sagardoy Abogados**, contemplando las principales novedades normativas y jurisprudenciales en materia laboral, así como buenas prácticas, tanto en el ámbito de la negociación colectiva como de la dirección de las relaciones laborales en la empresa.

Finalmente, cierra la publicación un apartado con **Tendencias en materia de capital humano** elaborado por profesionales de **People Advisory Services de EY**, que incluye las mejores prácticas y noticias relevantes. Este bloque aportará información sobre tendencias, normas, hitos o datos relacionados con el futuro del trabajo, el talento y los recursos humanos, analizado todo ello desde una óptica avanzada y novedosa.

Este primer número ofrece una visión pormenorizada sobre cómo ha cerrado el mercado laboral español el año 2021, un análisis de la nueva reforma laboral, así como las mejores prácticas de los equipos de recursos humanos en el contexto de vuelta al trabajo tras la pandemia. Todo ello presentado de manera ágil e integrada con el fin de contar con una visión actualizada del presente y del futuro próximo de nuestro mercado de trabajo.



Contenido



1

OBSERVATORIO TRIMESTRAL DEL MERCADO DE TRABAJO

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

Introducción

6

¿Qué cubrirá el Observatorio?

7

Principales resultados

8

11

2

ACTUALIDAD JURÍDICO LABORAL

14

Sagardoy Abogados

Novedades Legislativas

15

ZOOM Legislativo

17

Novedades Jurisprudenciales

20

Tribuna de análisis

22

¿Reforma Laboral?

Por Íñigo Sagardoy de Simón

3

TENDENCIAS EN CAPITAL HUMANO

People Advisory Services de EY

24

La carrera por el talento	25
La tormenta perfecta	25
La respuesta de las compañías	28
Cómo podemos ganar la carrera por el talento	30
Tribuna de análisis	38
La gestión de personas en 2022: la aceleración de la transformación digital	
Por Jaime Sol	



11

Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo

 **Instituto EY - Sagardoy**
Talento e Innovación



 Ius Laboris Spain Global HR Lawyers
Sagardoy Abogados

fedea

BBVA
Research


EY
INSIGHTS

Coordinadores*

Florentino Felgueroso (FEDEA)

Rafael Doménech (BBVA Research)

Autores

Ángel de la Fuente (FEDEA e IAE-CSIC)

Juan Ramón García (BBVA Research)

Marcel Jansen (UAM y FEDEA)

Carmen Marín (FEDEA)

Analía Viola (FEDEA)

1

Introducción

FEDEA, BBVA Research y EY Insights han acordado aunar fuerzas para poner en marcha un nuevo

Observatorio trimestral del mercado de trabajo en el marco del proyecto **Human Capital Outlook** del Instituto EY-Sagardoy Talento e Innovación. El informe tendrá periodicidad trimestral y saldrá unas semanas después de la publicación de la EPA y la Contabilidad Trimestral, con el fin de dejar tiempo para poder hacer un análisis algo más reposado del que suele hacerse de estas estadísticas el mismo día de su publicación. El Observatorio tiene la ambición de convertirse en una referencia imprescindible ante la opinión pública, la academia, la prensa especializada, reguladores y expertos.

El Observatorio y su página [web](#) irán tomando forma gradualmente y ampliando sus contenidos a lo largo de los próximos meses. Su núcleo será una presentación ágil y visual a partir de gráficos clave en la que se ilustrará y comentará la evolución reciente de diversos indicadores de mercado de trabajo y actividad, destacando las novedades o regularidades más interesantes, e incluyendo comparaciones interregionales e internacionales.

La presentación visual servirá como apoyo y anexo a un breve informe en el que se destacarán las principales conclusiones del documento. Por otra parte, también se pondrá en marcha una colección de notas en las que se analizarán en mayor detalle temas de interés y se elaborará un documento técnico con las definiciones y fuentes de las variables utilizadas (disponibles en formato Excel), así como una descripción de la construcción de aquellos indicadores que exijan una cierta elaboración.

* Agradecemos los comentarios y sugerencias de Fátima Báñez, presidenta de la Fundación CEOE y presidenta del Consejo Asesor de Instituto EY-Sagardoy Talento e Innovación y Juan Pablo Riesgo, socio responsable de EY Insights y secretario del Consejo Asesor del Instituto EY-Sagardoy Talento e Innovación.

2

¿Qué cubrirá el Observatorio?

Algunas de las cuestiones a las que dedicaremos una **especial atención en los próximos meses tienen que ver con la recuperación del empleo y la actividad tras la crisis del Covid-19 y el seguimiento de los efectos de la reforma laboral** que justo se está poniendo en marcha sobre el grado de temporalidad y la composición y duración de los contratos de trabajo. También seguiremos con interés la evolución y composición del paro y el desempeño relativo de mujeres, jóvenes y mayores. En concreto, en uno de sus apartados, el Observatorio ofrecerá datos sobre la evolución de los costes laborales, los salarios y la desigualdad salarial. Otros apartados pondrán el foco en los cambios en la estructura ocupacional, los desajustes entre la oferta y demanda de trabajo o el acceso a la formación. Temas relevantes para entender en qué medida España está consiguiendo la deseada transición hacia una economía basada en el conocimiento con empleos de mayor calidad.

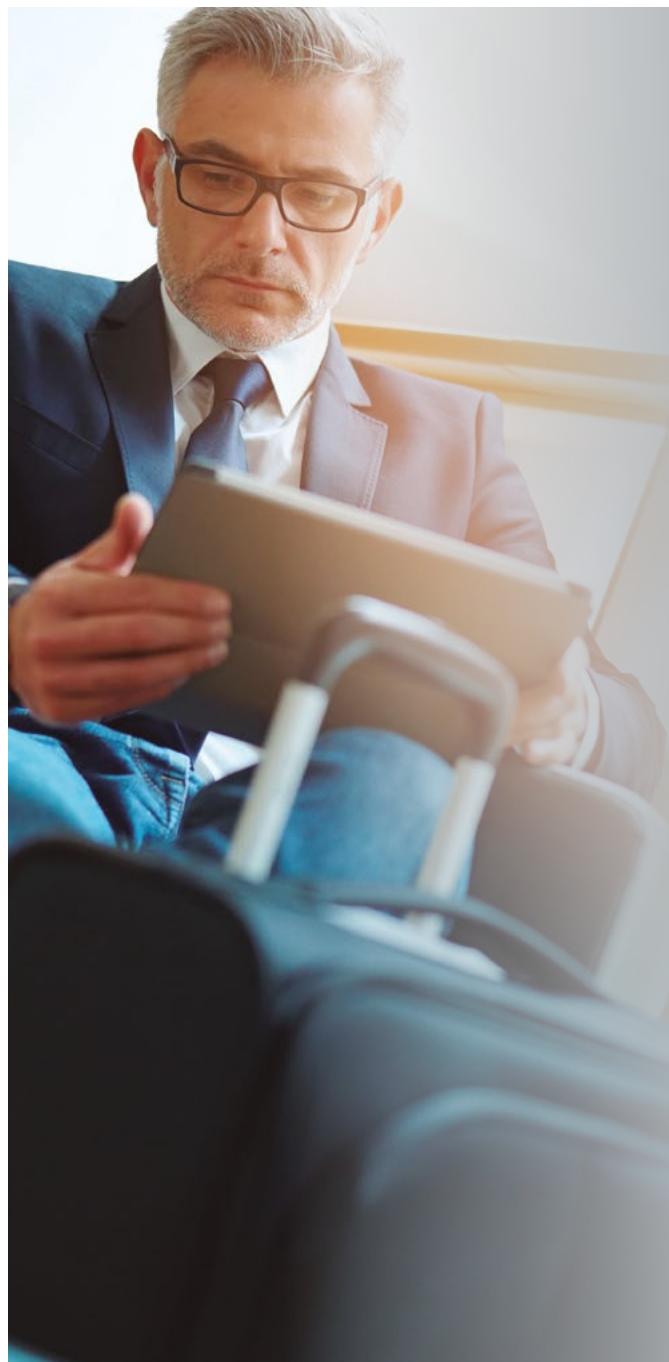
Con las nuevas ediciones del Observatorio, iremos añadiendo contenidos a la página web. Por el momento, contamos con una herramienta desarrollada para el antiguo Observatorio Laboral de FEDEA que permite visualizar y descargar la distribución espacial y temporal de algunos de los principales indicadores de la EPA, al menos, desde 2007.

Por el momento, el Observatorio seguirá un total de **35 indicadores**, de los que se elegirá un subconjunto en cada trimestre para la elaboración del informe. Estos indicadores se agrupan en cinco categorías, de acuerdo con la estructura que se resume en el Cuadro 1. Las dos primeras categorías (A y B) documentan la **evolución del empleo, el paro, la actividad económica y las condiciones laborales**. Las siguientes dos categorías ofrecen datos desagregados al nivel de **ocupaciones y para colectivos específicos de personas**, incluyendo los más vulnerables.

Por último, la quinta categoría tiene que ver con la **formación continua y las políticas activas del mercado de trabajo**. El grueso de estas variables provienen directamente de la EPA y de otras series del INE, como la Contabilidad Nacional Trimestral o la Encuesta Trimestral de Costes Laborales, pero se utilizarán también otras bases de datos o series publicadas por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, los registros administrativos de la Seguridad Social y del SEPE o la estadística oficial de convenios colectivos para ofrecer un seguimiento exhaustivo de las principales tendencias del mercado laboral español.

El Observatorio permite un seguimiento exhaustivo de la evolución del mercado laboral pero su principal objetivo es informar a los usuarios y a los responsables públicos acerca de los principales retos y problemas de nuestro mercado de trabajo, así como hacer seguimiento del impacto de la recién aprobada reforma laboral y de otras reformas pendientes. Para este objetivo, se han construido varios indicadores novedosos a partir de microdatos de fuentes como la EPA (trimestral, submuestra anual, flujos), la Muestra Continua de Vidas Laborales y el SEPE. Un buen ejemplo son los indicadores alternativos que recogen definiciones más amplias de la infrautilización de la mano de obra disponible, siguiendo el ejemplo del Bureau of Labor Statistics en EE.UU. Así, el indicador U3 es la tasa de desempleo según la definición de Eurostat, el U4 incluye a las personas desempleadas que desean trabajar pero que no están buscando empleo y el U5 añade el subempleo existente, es decir, las personas que trabajan menos horas de las que desean trabajar.

Cabe destacar que España lidera los rankings europeos de desempleo (U3) pero, cuando miramos los indicadores más amplios, observamos que hay varios países, como Italia, con peores resultados que nosotros. Aparte de estos indicadores alternativos, el Observatorio ofrecerá información sobre las tasas de paro por duración y los flujos de entrada y salida del empleo y del desempleo.



CUADRO 1

Principales bloques de indicadores a seguir

A.

EMPLEO, PARO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA

1. Empleo, PIB y productividad
2. Actividad laboral, paro y subempleo

B.

CONDICIONES LABORALES

3. Contratos, temporalidad, duración de los empleos y transiciones
4. Salarios: variaciones, desigualdad y salario mínimo
5. Negociación colectiva

C.

OCCUPACIONES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

6. Estructura ocupacional

D.

COLECTIVOS

7. Diferencias de género
8. Empleo juvenil
9. Envejecimiento y mercado de trabajo
10. Inmigración y mercado de trabajo
11. Personas con discapacidad

E.

FORMACIÓN CONTINUA Y POLÍTICAS ACTIVAS DE MERCADO DE TRABAJO

12. Formación continua
13. Políticas activas del mercado de trabajo

Otro ejemplo relevante es el indicador que mide el **porcentaje de la población activa que ha tenido un contrato temporal** en los doce meses previos. El contraste entre este indicador y la tasa de temporalidad – el porcentaje de ocupados con un contrato temporal – permite tener una primera indicación del grado de rotación laboral. Sin embargo, para poder valorar el impacto de la recién aprobada reforma laboral hay que complementar este indicador con un análisis cuidadoso de los flujos entre el paro y el empleo, la tasa de conversión de contratos temporales a fijos y los cambios en la duración de las relaciones laborales, incluyendo aquellas que se establecen mediante contratos indefinidos. Todos estos indicadores son parte del primer bloque.

En materia de salarios, el reto es conseguir una reducción de la **desigualdad salarial y la pobreza laboral**, junto con un crecimiento sostenido y equilibrado de los salarios. En consonancia con estos objetivos, el Observatorio ofrecerá una amplia gama de indicadores. Aparte de las estimaciones de la media anual de las variaciones salariales (corregidos por efectos de composición), se incluirán indicadores del grado de desigualdad salarial y de la incidencia de la pobreza laboral. Además, se ofrecerá información sobre el nivel (índice de Kaitz) y la incidencia del Salario Mínimo Interprofesional y la evolución de los salarios de convenio. Cuando sea posible, se incluirá también una comparativa internacional.

El mercado laboral se está transformando debido al impacto de las nuevas tecnologías y la pandemia no ha hecho más que acelerar muchos de estos procesos. Una de las consecuencias es un cambio profundo en la estructura de ocupaciones y la demanda de trabajo. El Observatorio dedica un bloque entero a los **cambios en la estructura de ocupaciones**, con énfasis en el creciente peso de las ocupaciones STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

Las **diferencias de género** en materia de empleo se analizarán progresivamente de forma exhaustiva, comenzando por las diferencias entre situaciones laborales, pasando por las brechas salariales y en otras condiciones laborales, y proporcionando indicadores más específicos, como los relativos a las penalizaciones laborales por maternidad.

Por el lado de la oferta se producirán importantes **cambios demográficos**, en un país con importantes problemas de empleo juvenil y un notable retraso en la ocupación de las personas de edad avanzada. Sin la entrada de inmigrantes se produciría un descenso en la población activa, un aumento en la edad media de los trabajadores e importantes cuellos de botella en varias ocupaciones. Sin embargo, la **población inmigrante** también padece considerables problemas de paro y segregación que podrán analizarse con los indicadores del Observatorio. Adicionalmente, se dedica una sección a los indicadores sobre el empleo de las personas con discapacidad y a sus problemas de empleo e integración laboral.

Por último, se ofrecerán datos comparativos sobre el acceso a la **formación continua** y la participación en políticas activas de empleo que permiten la adaptación de los trabajadores al cambio en la demanda de habilidades y competencias por parte de las empresas.

Creemos que el conjunto de indicadores previstos ofrecerá una panorámica bastante completa de la evolución del mercado laboral español. Confiamos en que el Observatorio sea de su interés y consiga convertirse en una referencia útil para quienes deseen entender las principales tendencias del mercado laboral español.



3

Principales resultados

Los principales resultados obtenidos en este primer Observatorio publicado en febrero de 2022 son los siguientes:

- ▶ **El mercado laboral ha recuperado los niveles de ocupación pre-pandémicos.** Sin embargo, en los últimos meses se ha producido un cierto desacople entre la recuperación del empleo y la de la producción: mientras que la primera ha recuperado sobradamente su nivel de 2019 según la mayoría de los indicadores, la segunda sigue cerca de un 4% por debajo de ese nivel. Una de las claves para reconciliar ambos resultados parece ser la caída en las horas de trabajo en algunos de los sectores más afectados por la COVID-19, agravada recientemente por el aumento de las bajas laborales por enfermedad en la sexta ola de la pandemia.

Por otra parte, no todos los indicadores de ocupación coinciden y existen ciertas dudas sobre la fiabilidad con la que se está pudiendo medir el PIB en tiempo real en tiempos tan turbulentos como los actuales. En cualquier caso, en 2021, el producto por trabajador ha crecido notablemente, lo contrario que en el año 2020 en el que cayó de forma significativa. En los dos últimos trimestres de 2021, el aumento del producto por trabajador se debió esencialmente al incremento del producto por hora trabajada.



- ▶ **Las tasas de actividad, paro y utilización del factor trabajo han superado el shock de la COVID-19** y se aproximan ya en algunos casos a los niveles previos a la Gran Recesión (crisis económica a partir de 2008). Sin embargo, durante la pandemia se ha producido un considerable aumento en el peso del paro de larga duración. La reinserción de estas personas es un reto prioritario en los próximos meses. Es probable que su número vaya bajando en paralelo al crecimiento del empleo, pero la experiencia de la Gran Recesión indica que resulta muy costoso retornar a los niveles pre-crisis. Por ello, la activación de estas personas debería ser una prioridad de los servicios públicos de empleo.
- ▶ A diferencia de crisis anteriores, la de la COVID-19 se ha caracterizado por **movimientos menores de la tasa de vacantes y, sobre todo, de la tasa de desempleo**. Ambas han vuelto ya a una relación similar a la que tenían en la situación previa a la crisis.
- ▶ **El empleo público ha crecido significativamente** durante la pandemia mientras que el privado llegó a caer casi un 10%, aunque se acerca ya a sus niveles pre-Covid. El fuerte aumento del empleo público se ha concentrado especialmente entre las mujeres.
- ▶ En el segundo año de la pandemia, se ha producido una **caída de las remuneraciones reales de los trabajadores**, no sólo por un aumento notable de la inflación (la mayor de la última década), sino por una moderación del crecimiento de las remuneraciones. Los salarios pactados en los convenios colectivos rompieron su tendencia creciente desde finales de la Gran Recesión. Adicionalmente, la inflación no parece haber repercutido en los salarios pactados revisados para el año 2021, probablemente por el bajo número de trabajadores cubiertos por convenios colectivos con cláusulas de garantía salarial.
- ▶ A nivel desagregado destaca el **buen comportamiento de las ocupaciones STEM y los sectores intensivos en tecnología**. Estas ocupaciones y sectores fueron los menos afectados por los confinamientos al inicio de la pandemia y han mantenido sus elevadas tasas de crecimiento durante la crisis, pero también el patrón de elevada concentración en determinadas regiones.

- ▶ En enero se ha producido un **notable aumento en la proporción de contratos indefinidos, pero todavía es pronto para atribuir esta mejora a la reforma laboral.** En los próximos trimestres observaremos una considerable disminución de las tasas de temporalidad, pero para valorar los efectos de la reforma, habrá que estar muy atentos a la evolución de la duración media de los contratos, tanto fijos como temporales.
- ▶ **Las ganancias netas en el número de personas ocupadas en relación con los niveles previos a la crisis se han concentrado en las mujeres, esencialmente por el crecimiento del empleo en el sector público.** De esta forma, se han reducido algo las diferencias de género en ocupación, pero siguen existiendo notables diferencias en el caso de los autónomos, especialmente entre los empresarios con asalariados, brecha que ha dejado de reducirse desde el inicio de la Gran Recesión.
- ▶ Al igual que en otras crisis, **la de la COVID-19 está teniendo a los jóvenes como principales damnificados.** Su tasa de empleo ha caído significativamente, al reducirse de nuevo la proporción de jóvenes que combinan los estudios o formación con el trabajo. Esta situación nos aleja cada vez más de los países del norte europeo en materia de empleo y formación juvenil.
- ▶ Por el contrario, **las tasas de empleo de las personas de edad avanzada han seguido creciendo a lo largo de la pandemia,** lo que nos permitirá converger pronto con las tasas de empleo promedio de la UE en las edades cercanas a la jubilación. No obstante, en edades algo más alejadas, aún existe un largo camino para converger en materia de empleo.
- ▶ **En general, la pandemia ha afectado de manera desproporcionada a los colectivos más vulnerables.** Aparte de los jóvenes, los grupos más afectados han sido los inmigrantes (especialmente las mujeres) y las personas con discapacidad, cuya contratación se ha desplomado en los últimos años. Estas diferencias muestran claramente que las medidas de protección como los ERTE no han llegado a todos por igual.
- ▶ Un signo alentador, si se consolida, es el **notable aumento de la participación de los adultos en actividades educativas o formativas** registrado durante la pandemia, en especial entre ocupados, pero también entre parados. Pese a ello, las tasas de participación en estas actividades siguen siendo muy bajas entre los colectivos que más se podrían beneficiar de ellas, las personas con menor nivel educativo y con edades superiores a los 45 años.

2

Actualidad jurídica laboral.

→ Sagardoy Abogados

Novedades normativas y jurisprudenciales



Ius Laboris Spain Global HR Lawyers
Sagardoy Abogados

Novedades Legislativas

1

Ley 22/2021, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2022.

Entre las cuestiones a destacar:

- a) Bases y tipos de cotización a la Seguridad Social, Desempleo, Protección con cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional durante el año 2022 (art. 106 LPGE).
- b) Pensiones: actualización y otras disposiciones en materia de pensiones públicas (art. 36 y ss. LPGE 2022).
- c) IPREM 2022 (D.A. 101^a LPGE 2022).
- d) Crédito de formación profesional para el empleo (D.A. 102^º LPGE 2022).
- e) Aplazamiento de la aplicación de determinados preceptos de la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo (D.A. 105.^a LPGE 2022).
- f) Suspensión del sistema de reducción de las

2

Ley 21/2021, de 28 de diciembre, de garantía del poder adquisitivo de las pensiones y de otras medidas de refuerzo de la sostenibilidad financiera y social del sistema público de pensiones -BOE de 29 de diciembre-. Ley que presenta novedades en materia de revalorización, coeficientes reductores o jubilación anticipada, entre otros aspectos. Además de ampliar el derecho a la pensión de viudedad a las parejas de hecho suavizando los requisitos para el acceso a la misma.

3

Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público -BOE de 29 de diciembre de 2021. Ley cuya pretensión fundamental es poner límite a la exagerada tasa de temporalidad existente en el seno de las Administraciones Públicas y fijar la tasa de cobertura temporal por debajo del ocho por ciento de las plazas estructurales de la Administración Pública.



4

Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo -BOE 30/12/2021-. (Reforma laboral-2022).

Se trata de una norma que entra en vigor el día 31 de diciembre de 2021, excepto para ciertas cuestiones, fundamentalmente las vinculadas a la contratación (aunque no solo), para las que se prevé una vacatio legis de tres meses, lo que supone que entran en vigor el 31 de marzo de 2022.

5

Real Decreto-ley 1/2022, de 18 de enero -BOE de 19 de enero de 2022-, por el que se da nueva redacción al art. 84.2.d E.T.; y a la D.A. 4^a del Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, clarificando el régimen aplicable al personal laboral del sector público al añadir una salvaguarda expresa de la tasa de reposición de efectivos fijada en la ley de Presupuestos Generales del Estado vigente para cada ejercicio.

6

BOE de 19 de enero de 2022- donde se publica la corrección de errores del Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre.

Fundamentalmente y al margen de las correcciones gramaticales y desajustes en las referencias a determinados preceptos legales sirve para clarificar que el contrato por circunstancias de la producción cuando se utiliza para atender al incremento ocasional e imprevisible lo es respecto la actividad (referencia que no estaba prevista en la redacción original del art. 15 ET según redacción de la reforma del RD-Ley 32/2020.

7

Resolución de 3 de febrero de 2022, del Congreso de los Diputados, por la que se ordena la publicación del Acuerdo de convalidación del Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo -BOE de 8 de febrero de 2022-.

ZOOM

legislación

Reforma laboral 2022

Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral

La reforma laboral, objeto de debate público durante meses, ha sido finalmente aprobada. Las principales modificaciones que incorpora la nueva norma afectan a cuatro aspectos fundamentales del ordenamiento jurídico laboral español: Contratación; Contratas y subcontratas; ERTE; Negociación colectiva.

Contratación

Dejando al margen **los contratos formativos**, que tratan de fomentarse desde la garantía de una mayor estabilidad para los trabajadores, la pretensión de la modificación en materia de contratación es la de limitar la temporalidad en favor del incremento de la contratación indefinida, considerando como tal al fijo discontinuo.

El contrato fijo discontinuo (art. 16 E.T.) es la modalidad contractual que más sale reforzada con la reforma y sobre la que se pretende hacer descansar la mayoría de las necesidades empresariales hasta ahora abordables con el contrato de obra o servicio determinado, que desaparece con la reforma.

Todo ello además de *absorber* el hasta ahora contrato fijo periódico del art. 12.3 ET -que desaparece-; y ser la modalidad contractual a utilizar en las contratas y subcontratas.

Incluso las ETTs pueden, con la nueva regulación, recurrir al contrato fijo discontinuo para cubrir necesidades temporales de más de una empresa usuaria.

Por lo que estrictamente a la contratación temporal se refiere, se contempla el contrato por circunstancias de la producción y el contrato de sustitución.

El contrato por circunstancias de la producción, por su parte, responde a tres causas y acepta una doble división en función de su duración: 1. La primera, con una duración de seis meses ampliable por convenio sectorial a un año, se prevé para dos causas distintas: a) el incremento ocasional e imprevisible de la actividad; y b) oscilaciones que tratándose de la actividad normal produzcan un desajuste entre el empleo estable disponible y el que se requiere, incluidas las vacaciones anuales. Siempre que no responda a los supuestos re conducibles al fijo-discontinuo ya mencionado; 2. La segunda, de 90 días en el año natural, no realizadas de forma continuada, para atender situaciones ocasionales, previsibles y que tengan una duración reducida y delimitada.

ZONA Legislación

El contrato por sustitución, muy similar al anterior contrato por interinidad, tiene en realidad tres causas: sustitución de una persona trabajadora con derecho a reserva de puesto de trabajo -y aquí radica una novedad importante porque se puede anticipar hasta quince días la prestación de servicio respecto al momento de ausencia de la persona a sustituir-, para completar la jornada reducida por otra persona trabajadora, en virtud de causas legales o convencionales; para la cobertura temporal de un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva mediante contrato fijo, sin que su duración pueda ser en este caso superior a tres meses.

Sin duda las mencionadas son las medidas más relevantes de todas cuantas se producen en la reforma, pero tampoco lo es menos la limitación de las posibilidades de la negociación colectiva en el incremento de la temporalidad; y la conversión en indefinido por concatenación contractual por el mero transcurso de tiempo, que no solo va a afectar a quien ocupe 18 meses en un periodo de 24 con dos o más contratos temporales por circunstancias de la producción, que se convierte en indefinido; sino que también se convertirá en indefinido quien ocupe un puesto que ha sido ocupado 18 meses en un periodo de 24, con o sin solución de continuidad, con dos o más contratos temporales por circunstancias de la producción, aunque sea por varias personas trabajadoras, primando así la estabilidad del último de ellos.

De manera complementaria:

- a) Se produce una penalización/encarecimiento de la cotización social de los contratos de duración determinada inferior a 30 días.
- b) Las sanciones administrativas se incrementan y se produce la individualización de las mismas por cada contrato fraudulento -una infracción por cada persona trabajadora afectada-.

Las modificaciones expuestas entran en vigor el 31 de marzo de 2022. Por eso es importante considerar, igualmente, todo el elenco de normas transitorias que, además de garantizar que los contratos vigentes el 31 de diciembre de 2021 continúen rigiéndose por la normativa aplicable cuando se concertaron, incluidas prorrogas, prevén una duración de seis meses para los contratos de obra y eventuales que se concierten entre el 31 de diciembre de 2021 y el 31 de marzo de 2022.

Los contratos fijos de obra se sustituyen por los contratos indefinidos adscritos a obra. Se trata de un contrato vinculado al sector de la construcción y que contempla una específica regulación de extinción imputable a la persona trabajadora con una indemnización del 7% calculada sobre los conceptos salariales establecidos en las tablas del convenio colectivo de aplicación y que hayan sido devengados durante toda la vigencia del contrato. Es un régimen de extinción al que no puede acogerse el personal de estructura pero que se prevé con independencia del número de personas trabajadoras afectadas (excluyendo, parece, la posibilidad de un despido colectivo del art. 51 ET).

Las contratas y subcontratas de propia actividad

En materia de contratas la novedad más relevante tiene que ver con el convenio aplicable en las contratas de propia actividad, al prever que en empresas contratistas y subcontratistas, el convenio colectivo de aplicación será el del sector de la actividad desarrollada en la contrata o subcontrata, salvo que exista otro convenio sectorial aplicable conforme a lo dispuesto en el Título III del Estatuto de los Trabajadores. En caso de que la empresa contratista o subcontratista cuente con un convenio propio, se aplicará éste en los términos que resulten de la aplicación de las reglas de concurrencia generales del art. 84 ET.

Expedientes de regulación temporal de empleo y mecanismo red de flexibilidad y estabilización del empleo. Art. 47 y 47.bis ET

Las modificaciones al respecto de la regulación de los ERTE (art. 47 ET) tienen que ver fundamentalmente con la incorporación en el art. 47 ET de la regulación al respecto establecida durante el COVID-19 (aunque reduciéndose plazos y clarificando otros como, por ejemplo, que sea posible desafectar y afectar a las personas trabajadoras en función de las alteraciones de las circunstancias señaladas como causa justificativa de las medidas, y se sigue condicionando a la implantación de acciones formativas por parte de la empresa para el personal afectado la posibilidad de aplicar las específicas exenciones a la cotización a la Seguridad Social que se contemplan).

Con todo, la gran novedad en relación con los ERTE se encuentra en el art. 47.bis ET, que se crea en el RD-Ley 32/2021 y que entrará en vigor el 31 de marzo de 2022. Se trata de una nueva modalidad de ERTE que, de concurrir las circunstancias legalmente previstas, se activará por acuerdo expreso el Consejo de Ministros previa información y consulta con las organizaciones sindicales y empresariales.

Negociación colectiva

En materia de negociación colectiva se producen dos importantes modificaciones. La primera, la de la prevalencia del convenio sectorial en materia salarial (art. 84.2 ET), lo que es positivo para los trabajadores, pero también para la empresa, habida cuenta que limita sustancialmente la posible existencia de competencia desleal entre las empresas. La segunda y última, la recuperación de la ultraactividad plena de los convenios colectivos transcurrido un año de su denuncia sin acuerdo (art. 86 ET), aunque siempre salvo que otra cosa se hubiese pactado. Ambas medidas entran en vigor al día siguiente de la publicación en el BOE del RD-Ley 32/2021, esto es, el 31 de diciembre de 2021. Pero ambas tienen igualmente y de forma expresa contemplado un régimen de aplicación transitoria.

Otras medidas

Lo anterior es, en síntesis, lo más relevante. Es verdad que también se producen otros cambios (LISOS, LGSS y ET) además de prorrogarse en el propio RD, y con efectos 1 de enero 2022, el actual SMI vigente de 965 euros/mes previsto en el RD 817/2021, de 28 de septiembre, de forma transitoria y en tanto no se apruebe el Real Decreto por el que se fijará un (presumiblemente nuevo) salario mínimo interprofesional para el año 2022 en el marco del diálogo social.

Novedades Jurisprudenciales

1

Es procedente el despido disciplinario de un trabajador pese a que la prueba de sus irregularidades se obtiene en un registro sin estar presente el trabajador.

STS 12/01/2022, rec. 57/2019

La cuestión a resolver en la STS 12/01/2022 es la de determinar si la empresa ha obtenido válidamente las pruebas que dieron origen a las posteriores pesquisas que culminaron en el despido disciplinario del trabajador.

Se trata de un trabajador, director de sucursal bancaria, al que, tras una auditoría interna, se detecta que existen fundadas sospechas de actuación irregular por incumplimiento de la normativa en materia de protección de datos, dada la gran cantidad de documentos de clientes a la vista que había podido observar en su mesa. Ante la denuncia del auditor a la Unidad de Control Central (UCR) del banco, esta decide hacer una auditoría a ese respecto en dicha sucursal sin avisar. Casualmente -según los hechos probados- el director no se encontraba ese día en el centro porque el viernes anterior había decidido cogerse vacaciones. En la visita se constata que, efectivamente, la actuación del director era claramente irregular. Se registran carpetas, su mesa de trabajo, cajones y armarios no cerrados con llave. No se fuerza nada en el registro. Todo estaba abierto.

El trabajador demanda por despido y en instancia y en suplicación se entiende que la prueba del comportamiento que ha originado su despido disciplinario se ha obtenido de manera regular. Recurre entonces en casación de unificación de doctrina aportando como sentencia de contraste una sentencia similar.

No obstante, y subráyese esto como ejemplo de la casuística que siempre acompaña estos casos, el TS no considera que exista contradicción entre la sentencia recurrida y la de contraste habida cuenta que en la sentencia recurrida el director se encontraba ausente de manera casual mientras que en el caso de la sentencia de contraste se aprovechó a conciencia de las vacaciones del director para hacer el registro. Y este hecho, junto con la consideración de que la oficina del banco no se considera un espacio privativo del trabajador, lleva al TS a considerar que, en este caso, en el caso del recurso, son varias las fuentes de los que surgen las pruebas que desatan la ulterior investigación de la empresa, y no estamos en consecuencia ante una sola y única fuente de prueba cuya eventual ilegalidad contamine la totalidad de las obtenidas posteriormente. Lo que consecuentemente le lleva a desestimar el recurso y declarar la firmeza de la sentencia recurrida.



2

La fijación de la duración del periodo de prueba por mera remisión al convenio y la ley determina su nulidad.

STS 09/12/2021, Rec. 3340/2019

En esta sentencia se considera que la fijación de la duración del periodo de prueba por mera remisión al convenio colectivo y al ET, supone una falta de concreción generadora de una enorme inseguridad en el trabajador. Lo que comporta su nulidad al no cumplir las exigencias del artículo 14 del ET.

Es decir, que cuando en el contrato de trabajo la duración del periodo de prueba se fije por mera remisión genérica, este se tendrá por no puesto. Considerándose en el contrato que así se haga que no existe concertado periodo de prueba.

3

La indemnización por despido en el contrato fijo discontinuo sólo debe tomar en consideración los períodos de trabajo efectivo.

STS 22/12/2021, Rec. 101/2019

La sentencia ratifica que la indemnización a abonar en caso de despido de un trabajador fijo discontinuo toma solo en consideración el tiempo de efectiva prestación de servicios. En efecto, en la indemnización por despido solo se debe tomar en consideración la totalidad del tiempo de vinculación en caso de entender que el contrato fijo discontinuo ha incurrido en fraude de ley siendo, por tanto y en realidad, un contrato fijo a tiempo completo. De no concurrir fraude, el único periodo a considerar en la indemnización por despido es el periodo de efectiva prestación de servicios. Lo que, además, y aunque no lo dice expresamente la sentencia, se ajusta

a la regulación general del despido respecto a las indemnizaciones. En efecto, tanto el art. 53.1.b) ET como el art. 56 ET se refieren a la indemnización por despido condicionando su cuantía a los "años de servicio -efectivo- se supone", no a la antigüedad en la empresa.

Es algo a resaltar y a tener en cuenta en este concreto momento en el que el fijo discontinuo es una de las medidas fundamentales de la reforma introducida por el RD-Ley 32/2021 (vid. Supra).





Iñigo Sagardoy de Simón

Presidente de Sagardoy Abogados
Catedrático de Derecho del Trabajo
de la Universidad Francisco de Vitoria

Tribuna de análisis



¿Reforma Laboral?

Los males que aquejan a nuestro mercado del trabajo desde la Transición Española son sobradamente conocidos: altos niveles de desempleo; dualidad de nuestro mercado laboral por una elevada tasa de temporalidad; precariedad en determinados sectores productivos; petrificación de las condiciones laborales; costes excesivos al inicio, durante, y en el momento de la extinción del contrato de trabajo; judicialización de las relaciones laborales y, en fin, desmedido número de empleadores de menor tamaño que dificultan una mayor estabilidad en el empleo.

Desde el inicio de la democracia, los distintos Gobiernos de la nación, de uno u otro signo político, compartiendo el diagnóstico de un deficiente funcionamiento de nuestro mercado de trabajo y acometieron, con mayor o menor intensidad, reformas de la legislación laboral.

Algunas de ellas, recordemos, acordadas con los agentes sociales (a modo de ejemplo la de 1997 y la de 2006), intentando poner el foco en cada uno de los problemas mencionados anteriormente, abriendo la mano en la contratación temporal para animar el empleo (finales de los 80), impulsando la negociación colectiva para adaptar las situaciones empresariales a los vaivenes económicos (finales de los 90), o reduciendo los costes laborales (igualmente a finales de los 90 y en años recientes).

Pero cuando realmente se produce un verdadero punto de inflexión en el marco regulatorio de las relaciones laborales fue con las Reformas del año 2010 y del año 2012. Es ahí cuando se inicia por primera vez un camino distinto, "a la europea", apostando por la institucionalización de los mecanismos de "flexiseguridad" que tanto éxito han tenido en países de nuestro entorno: flexibilidad interna para las empresas para poder utilizar vías distintas al despido (como era tradicional en nuestro país) en situaciones de crisis y, a la vez, una necesaria protección social y garantías para los trabajadores, en un marco flexible de relaciones laborales.

Tribuna de análisis

Se minimizan desde entonces los impactos de los cambios que soporta la economía, evitando la destrucción masiva de puestos de trabajo como había sucedido en el pasado, y se aboga por la modificación de condiciones, individuales o colectivas, que aun siendo traumáticas en algunos casos, preserva el contrato de trabajo (véase el ejemplo reciente de los ERTE) y lo que es más importante, genera confianza en la creación de empleos y de empresas, en un círculo virtuoso que ha hecho que España haya crecido laboralmente, en situaciones difíciles, en los pasados años.

Ahora bien, desde una perspectiva más “ideológica”, se vino anunciando desde prácticamente su aprobación en 2012 una derogación de aquella Reforma Laboral sin entrar a analizar su impacto real en el mercado de trabajo, bien por la aplicación perversa de la normativa aprobada, bien por una interpretación judicial que generaba dudas en la redacción de una norma claramente innovadora en nuestro país.

Los beneficios en el empleo y en la atracción de inversión son datos incuestionables, avalados incluso por gran número de estudios nacionales e internacionales. Pero, naturalmente, era preciso una evaluación, para posteriormente corregir, aquellos resultados más negativos en las relaciones laborales de unas reformas de calado.

Esa es sin duda la responsabilidad de los gobernantes y de los agentes sociales. Finalmente y tras muchas idas y venidas, tras varios anuncios y en un ejercicio de cumplimiento del deber, es lo que ha sucedido: una corrección de la legislación laboral, sin cambios sustanciales, consolidando sobre todo la Reforma Laboral del año 2012, pero buscando puntos de mejora en instituciones (algunas de ellas no retocadas por aquella Reforma) en el ámbito de la contratación, negociación colectiva, externalización de servicios y mecanismos de flexibilidad interna innovadores (como el nuevo sistema RED).

El resultado, con una negociación muy intensa y a contrarreloj, no podía ser otro, derivado de un acuerdo tripartito que ha sido consolidado en un Real Decreto, validado recientemente en el Parlamento, no exento de polémica.

Estamos ante una reforma prudente y moderada, alejada de los extremos que se anunciaron hace varios meses y que, insisto, mantiene intacto el epicentro de las anteriores Reformas en el ámbito de la “flexiseguridad”. Pragmática en la forma, y en el contenido.

A partir de aquí, habrá que esperar para ver si lo aprobado tiene efectos positivos, mejorando los problemas apuntados del empleo, sobre todo en el ámbito de la contratación temporal, donde la apuesta ha sido mucho mayor que en las otras áreas. Los efectos no se van a ver en el corto plazo, porque la dinámica de las relaciones laborales, las formas de actuar de empresas y sindicatos, no se cambian de forma abrupta salvo en cambios de gran calado, que no es el caso. Habrá por tanto que evaluar y corregir lo que sea menester.

Más allá de esta “corrección” normativa, se ha vuelto a perder una oportunidad de crear un marco más moderno de nuestro sistema de relaciones laborales donde se precisa de menos regulación y de un mayor protagonismo de la negociación colectiva, dada la madurez de nuestro modelo laboral; dotar de mayor relevancia a las nuevas formas de trabajo; impulsar el crecimiento de las empresas; innovar en la contratación con fórmulas similares a la “mochila austriaca” y enfocarse más en políticas activas de empleo y de formación que en la normativa laboral, ya de por sí, profusa y compleja para muchas empresas.

Con una reflexión más profunda y sosegada, alejada de tintes ideológicos (el empleo no conoce de ideologías) y con la colaboración de todos los agentes implicados, conseguiremos irnos alejando de nuestra reputación de país paladín en tasas de desempleo.

3

Tendencias en Capital Humano

→ People Advisory Services de EY

Novedades, noticias y tendencias



La carrera por el talento

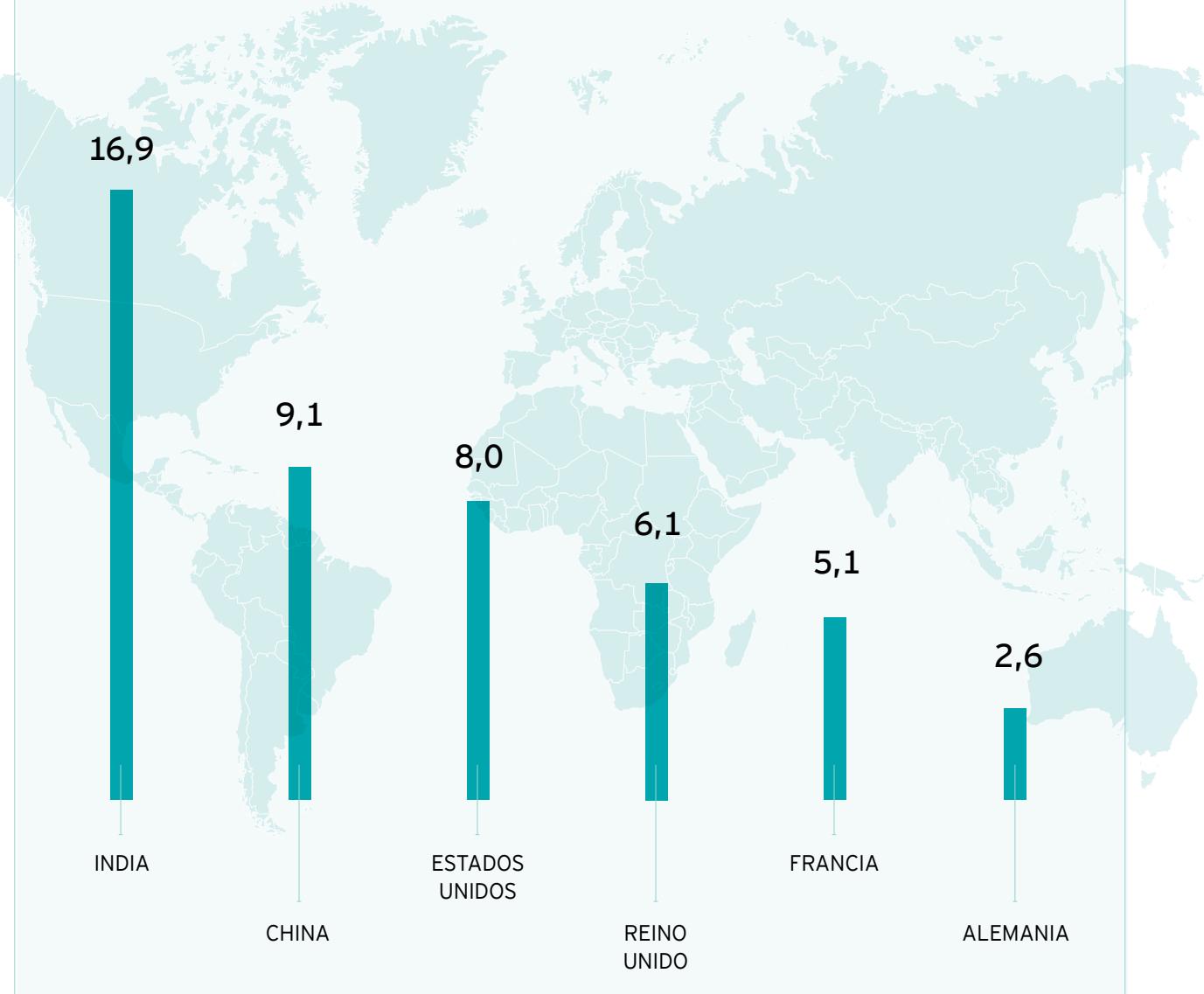
→ La tormenta perfecta

Presión salarial y puestos de trabajo sin cubrir

La pandemia ha cambiado radicalmente las prioridades de los empleados y los directivos. Hay una clara escasez de talento, sobre todo de determinadas capacidades, como las tecnológicas. A esa escasez de talento se le ha unido ahora una presión salarial adicional por la inflación, que está en niveles que no veíamos desde comienzos de los años 2000.

Fuerte crecimiento salarial en la mayoría de los principales mercados mundiales

Previsión de crecimiento salarial de Oxford Economics para 2021, en porcentaje



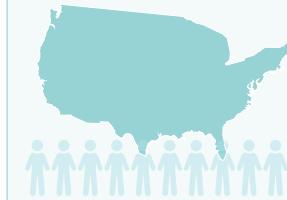
El alza en los precios, que se ha producido por la escasez de materias primas, la subida del coste de la electricidad y el encarecimiento de la logística, tiene un impacto al alza en los salarios y esperamos que se pueda producir además una alza salarial adicional, sobre todo en determinadas posiciones, ya que las empresas no están consiguiendo cubrir las vacantes que tienen para determinados perfiles.

A título de ejemplo, en Estados Unidos, de acuerdo con el estudio de EY Work Reimagined, hay 10,4 millones de puestos que las empresas no son capaces de cubrir, lo que supone un 33% más de las que había en el año anterior¹. Por lo que se refiere al Reino Unido, donde se une además la crisis migratoria por su salida de la Unión Europea, tienen aproximadamente un millón de puestos sin ocupar en octubre de 2021, lo que supone un 90% más respecto a octubre de 2020. Y en el caso de Alemania, hay 767.000 posiciones sin ocupar, que representa un 30% más respecto del año anterior.

Ofertas de empleo no cubiertas: Estados Unidos, Reino Unido y Alemania

Total de personas ajustado estacionalmente:
Datos de octubre de 2021

ESTADOS UNIDOS



► 10,4M
de vacantes

Incremento del
► 33%
interanual

REINO UNIDO



Récord de
► 1M
de vacantes

Incremento del
► 90%
interanual

ALEMANIA



► 767k
vacantes

Incremento del
► 30%
interanual

Fuente: Oficina de estadísticas Nacionales, Eurostat y S.T. Louis Fed. Datos de octubre de 2021.

¹ El estudio incluye la información de vacantes en Estados Unidos a octubre de 2021.

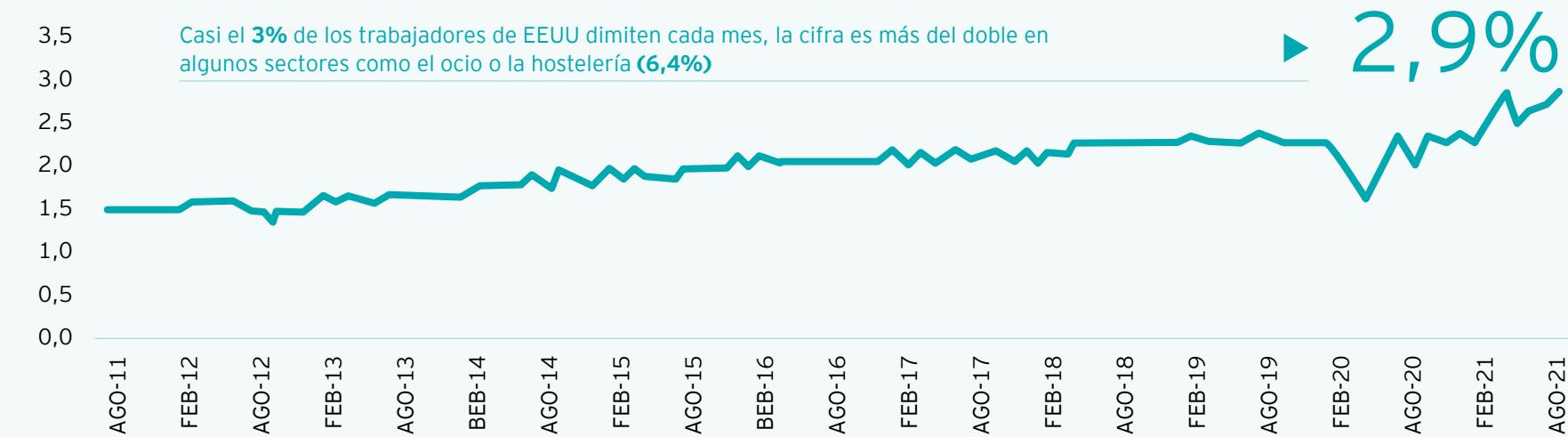


Esta tensión en la demanda de talento a nivel global está haciendo que los empleados puedan decidir dejar de trabajar por un período de tiempo, con la certeza que volverán a encontrar trabajo. Esta situación, que es más notoria en mercados laborales flexibles como el de Estados Unidos, se ha bautizado como "The Great Resignation" (la gran dimisión).

En el estudio de EY Work Reimagined Survey, se destaca que el 54% de los empleados encuestados a nivel global dejará su trabajo si no se les ofrece medidas de flexibilidad tras la pandemia. Este porcentaje es todavía superior en empleados más jóvenes (Generación Z y Millenials), siendo menor en los baby boom, que tienen un perfil más conservador.

Porcentaje de trabajadores estadounidenses que dimiten al mes

Índice de bajas de EE.UU., porcentaje de mano de obra empleada mensual



→ La respuesta de las compañías

En este contexto de tormenta perfecta, en el que se está produciendo un incremento de los costes salariales por la tensión en la demanda de talento y un cambio en las prioridades de los empleados que están dispuestos a dejar las compañías con la consiguiente pérdida de talento, las compañías están reaccionando de manera diversa. Algunas de ellas están incrementando notablemente los sueldos de entrada de sus empleados. Otras están buscando medidas de flexibilidad que permitan a los empleados elegir dónde y cuándo trabajar. Destacamos algunos de los titulares publicados recientemente en prensa internacional.



FINANCIAL TIMES

June 2021

Win a car in raffle! 'Small US firms get creative in hunt for workers'

REUTERS

October 2021

Finance corporation encourages employees to work from anywhere for up to 4 weeks a year

CNBC

May 2021

Major E-commerce giant is offering \$4,000 bonuses to lure UK workers as Britain faces labour crunch

Bloomberg

August 2021

Multinational Financial Services Corporation Ups Junior Pay Again to \$100,000 in Race to Retain Talent

Sin embargo, estas medidas no están cumpliendo con las expectativas que tienen la mayoría de los empleados. Si bien las empresas están implantando medidas para paliar esta situación, no todas se están comunicando o la comunicación no es adecuada. De acuerdo con el estudio de EY Work Reimagined Survey, mientras que el 83% de las empresas ya está implantando o ha planificado acciones (el 17% aún está a la espera). Cuando se les preguntó en qué punto se encuentran en el camino hacia la "nueva normalidad" posterior a la COVID-19, sólo el 40% ha tomado medidas y las ha comunicado a los empleados.

En la guerra por retener el talento, esto crea una clara tensión cuando, de acuerdo con el citado estudio, 9 de cada 10 empleados quieren flexibilidad en cuanto a dónde y cuándo trabajan y una mayoría (54%) es probable que dejen la compañía en la que trabajan si no se les ofrece la flexibilidad que desea.

Como respuesta a esta situación, hay un consenso en las organizaciones sobre la importancia que, por un lado, ha cobrado la flexibilidad tras el retorno a la oficina y, por otro, sobre la necesidad de evolucionar el modelo retributivo para adaptarlo a las nuevas necesidades de los empleados. Así, el 76% de las empresas participantes en el estudio Work Reimagined son conscientes de que su aproximación a un nuevo modelo de trabajo híbrido afectará claramente a su capacidad de atraer y retener el talento. Desde un punto de vista retributivo, uno de los grandes debates es la cobertura de parte de los gastos que se generan con ocasión del teletrabajo.

41%

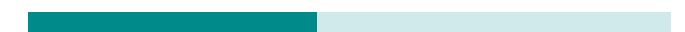


de los empleados a nivel global
se plantea dejar su empresa en el próximo año, y el

46%

planea un giro importante o una transición en su carrera¹

45%



de los responsables de RRHH

teme que los empleados se marchen cuando mejore el mercado laboral²

Sin embargo, en el contexto actual seguimos asistiendo a altos índices de rotación, unidos a problemas que las organizaciones deben afrontar:

- ▶ ¿Están alineadas las prioridades del negocio con la evolución de las necesidades de nuestros empleados?
- ▶ ¿Se han incluido alternativas de salud y bienestar dentro de los esquemas retributivos?
- ▶ ¿Tenemos identificadas capacidades nicho, así como definida una estrategia para pagarles de forma diferente para mejorar la atracción y retención?

¹ Encuesta de Microsoft a 30.000 empleados a nivel global; T1 2021.

² Encuesta de Personio y Opinium a 500 responsables de RRHH y 2.000 empleados; T2 2021.

➡ ¿Cómo podemos ganar la carrera por el talento?

En esta situación, en la que las organizaciones están implantando diversas medidas, las más extendidas son las siguientes:

1
UPSKILLING
Y RESKILLING

2
MEJORA DE LA
EXPERIENCIA DEL
EMPLEADO

3
MEDIDAS DE
SALUD
Y FLEXIBILIDAD

4
PROPÓSITO Y
CULTURA

Upskilling y reskilling

Una de las tendencias más relevantes en materia de Recursos Humanos de los últimos tiempos y que con la llegada de la pandemia se ha acelerado, es la revolución de la gestión por *skills* y/o *reskilling* que han impulsado muchas organizaciones. A este respecto, conviene distinguir dos conceptos que están estrechamente relacionados: *upskilling* y *reskilling*.

El término *reskilling* suele emplearse en un sentido amplio y comprende tanto la adquisición de las capacidades necesarias para cambiar de trabajo (*reskilling* en sentido estricto) como el desarrollo de las capacidades necesarias para hacer el mismo trabajo, pero de otra manera o con otros medios (*upskilling*).

Se espera una escasez extrema de competencias de alta demanda para 2030 ya que, hoy en día y en todas las industrias, se está compitiendo por las mismas competencias, fundamentalmente tecnológicas.

Las empresas de todos los sectores están invirtiendo cada vez más en programas de *reskilling* para transformar su capital humano y retener a su mejor talento. Según el estudio "El Impacto de la Recuperación Económica" realizado por EY junto con enClave de Personas, las organizaciones se están encontrando barreras como:

- ▶ Disponer de una clasificación completa de todas las skills agrupadas en diferentes niveles (24%).
- ▶ Disponer de una visión agregada y completa sobre las skill actuales (24%).
- ▶ Personalizar itinerarios de desarrollo (24%); y
- ▶ Anticipar las capacidades necesarias para afrontar los retos de la organización (52,9%).

El 67% de los encuestados en el estudio "El impacto de la recuperación económica en la gestión de personas" coincide en que la Tecnología podría eficientar claramente las estrategias de *reskilling* y aun así el 29% de las empresas no cuentan con ninguna tecnología para *reskilling*. Del 71% de empresas que sí cuentan con la tecnología necesaria para llevar a cabo estrategias de *reskilling*, el 30% la utiliza para personalizar itinerarios de desarrollo.

Utilización de la tecnología para Reskilling

30%

Personalizar itinerarios de desarrollo

10%

Disponer de una clasificación completa de *skills* agrupadas en diferentes niveles

20%

Calcular la brecha entre las *skills* necesarias para el futuro y las *skills* actuales

10%

Disponer de una visión agregada y completa sobre las *skills* actuales

20%

Identificar las *skills* necesarias para el futuro

10%

Otros

En consecuencia, además de la necesidad que tienen las organizaciones de adaptar las competencias de sus empleados al nuevo entorno, los programas de *reskilling* y *upskilling* les están sirviendo para desarrollar competencias de forma interna, ante la imposibilidad de conseguirlas incorporando talento ("Build or buy").





Mejora de la experiencia del empleado

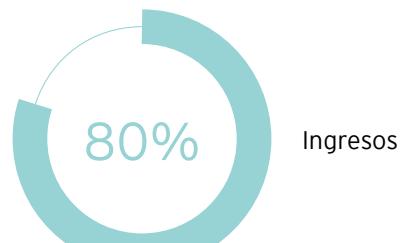
Otras iniciativas que están poniendo especial foco las organizaciones es la mejora de la experiencia de los empleados. En un contexto en el que la interacción personal entre los distintos empleados se ha reducido y en el que cada vez más la práctica totalidad de los procesos de Recursos Humanos los tienen que realizar los propios empleados a través de la tecnología, es crucial que éstos tengan la mejor experiencia.

Se acabaron los días en los que los empleados podían gestionarse como un centro de costes. Hoy en día, las personas son fundamentales para el éxito de la empresa y la inversión que las organizaciones realicen en su personal -su satisfacción, el bienestar y la felicidad- dará sus frutos. Esto significa que la experiencia del empleado (EX) -es decir, las percepciones colectivas de los empleados sobre sus interacciones continuas con la organización, relacionadas con los efectos puntuales y acumulativos de las interacciones con los clientes, los líderes, los equipos, los procesos de su empleador, políticas, tecnología, herramientas y entorno de trabajo- deben convertirse en una prioridad.

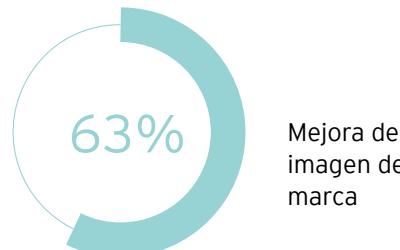
Las organizaciones reconocen el impacto que tiene una experiencia del empleado positiva en el compromiso y la productividad. De acuerdo con el informe realizado por EY, SAP SuccessFactors y Forrester Consulting, un 69% de los responsables de Recursos Humanos de empresas europeas que participaron en el estudio afirman que una mejora de la experiencia del empleado les ha servido para mejorar la atracción de talento y un 61% para mejorar la retención. Desde la perspectiva de los empleados, un 79% de los empleados consideran que han mejorado su productividad y un 69% su compromiso con la organización.

Asimismo, un 75% de los empleados participantes en el estudio afirman que una buena experiencia del empleado impacta positivamente en la experiencia de los clientes, lo que supone una mejora de la imagen de marca, una mejora de la satisfacción de los clientes, y en definitiva una mejora de los ingresos.

Los responsables de Recursos Humanos dicen que una buena experiencia del empleado (EX) conduce a mejoras



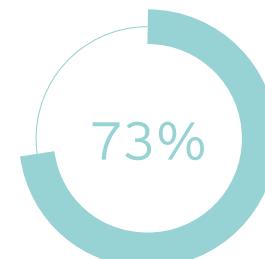
Ingresos



Mejora de la
imagen de marca



Satisfacción
del cliente



Adquisición y
retención de clientes



Base: 300 responsables de RRHH en Europa.

¹ Base: 300 empleados a tiempo completo en compañías europeas.

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en nombre de SAP SuccessFactors, Qualtrics y EY USA. Julio 2020.

A pesar de la importancia de una buena experiencia del empleado, existe una desconexión no sólo entre RRHH y profesionales, sino dentro de los propios departamentos de RRHH. Mientras que el 81% de los responsables de RRHH dice que la experiencia del empleado será uno de los factores que más influye en el éxito de la empresa, sólo el 38% espera que sus organizaciones ofrezcan una excelente experiencia del empleado. Este porcentaje es sólo del 12% en el caso de las expectativas de los propios empleados.

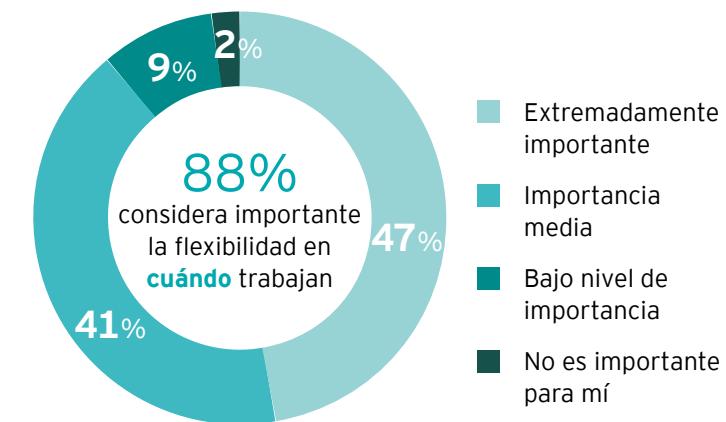
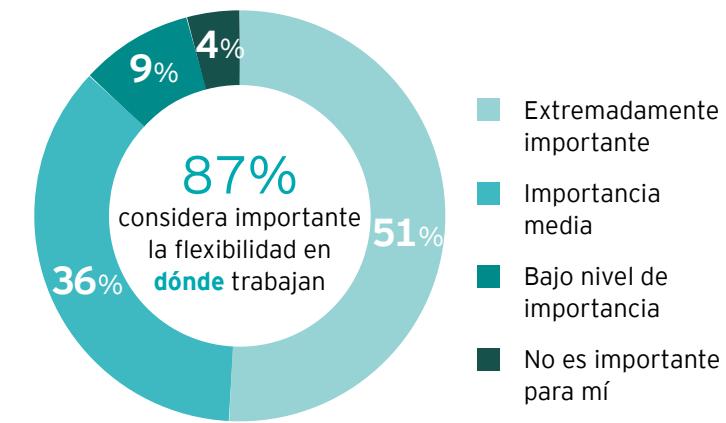
Escuchar a los empleados es fundamental para que los equipos de RRHH diseñen una experiencia del empleado excelente. Desgraciadamente pocas organizaciones europeas tienen los procesos o herramientas necesarios para recoger ese feedback. E incluso cuando consiguen recopilar estos datos críticos, los departamentos de RRHH a menudo restan prioridad a las necesidades de los empleados. Al establecer la estrategia de experiencia del empleado, los departamentos de RRHH tienden a priorizar los objetivos de negocio, los factores externos del mercado y la reputación de la marca frente a las necesidades de sus empleados.

Por ello, para mejorar la retención y atracción de los empleados, las empresas están invirtiendo en mejorar su experiencia.

Medidas de salud y flexibilidad

Otro de los aspectos que ha puesto de manifiesto la pandemia es la importancia de la salud de los empleados. A su vez, los empleados exigen flexibilidad en el mundo laboral posterior a la pandemia en términos de dónde y cuándo trabajan. La flexibilidad ya no es simplemente algo que es bueno tener. Es una expectativa de los empleados que las organizaciones deben tomar en serio para atraer y retener talento.

En relación con las medidas de flexibilidad y de acuerdo con el estudio de EY Work Reimagined, 9 de cada 10 empleados quieren flexibilidad sobre dónde y cuándo trabajan. El 87% de los profesionales considera importante tener flexibilidad en "dónde" trabajan (frente a tener un lugar fijo de trabajo) y el 88% considera importante tener flexibilidad en "cuándo" trabajan (frente a tener un horario fijo).



Por otro lado, desde el punto de vista de la salud, como consecuencia de la pandemia, las organizaciones han priorizado sobre la importancia de las políticas de salud. Más allá de la importancia de reforzar las medidas para que los empleados tengan o puedan acceder a seguros de salud en condiciones ventajosas o tengan seguros de vida para situaciones no deseadas, de forma que puedan tener cierta seguridad financiera, el mundo laboral post pandemia está poniendo especial foco en el bienestar de los empleados, tanto desde un punto de vista físico como de salud mental.

Junto con la repercusión negativa que se produce a nivel individual, pero también desde un punto de vista de la empresa, no prestar atención al bienestar del empleado tiene impacto un impacto financiero negativo. De acuerdo con un estudio de Mind, el coste que supone el estrés relacionado con el trabajo en 19 países de Europa, América del Norte y Oceanía oscila entre 187 millones y 221 millones de dólares por país. De estos costes, entre el 70 y el 90% se debieron a la pérdida de productividad, con el 10-30% restante compuesto por costes de atención médica.

La implantación de medidas de bienestar mejora los resultados de las organizaciones, ya que mejora la forma en que los empleados interactúan y sirve para construir una cultura positiva. En esta línea, las organizaciones están implantando medidas que favorezcan la salud:

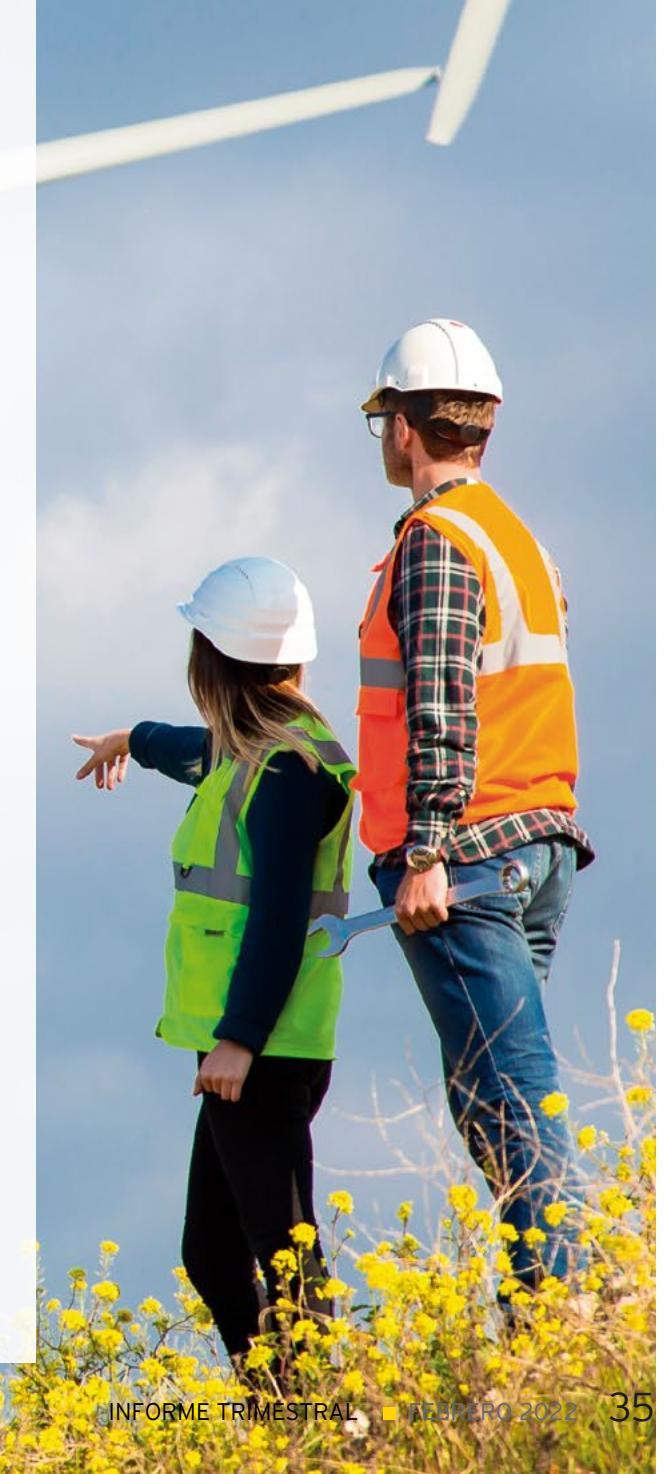
1.

Salud mental: de manera que los empleados puedan aceptar las emociones y estar presentes (mindfulness).

2.

Salud física: favoreciendo el ejercicio, con los efectos positivos que tienen tanto desde un punto de vista físico como mental, apoyando dietas saludables, y promoviendo un descanso adecuado.

Ahora bien, para que estas medidas tengan impacto en el largo plazo tienen que estar alineadas con la misión de la organización y los intereses de los empleados, y, además, se tienen que poder medir.





Propósito y cultura

Por último, la pandemia ha tenido un gran impacto, no sólo en la forma que trabajamos, sino también en nuestras vidas personales. Esto está provocando que los empleados busquen un sentido al trabajo que realizan, lo que está íntimamente relacionado con el propósito de las compañías. Todos podemos explicar cómo trabajamos, o en qué trabajamos, pero lo importante hoy en día es el porqué de nuestro trabajo, y eso está ligado con el propósito de las organizaciones. Aquellas organizaciones con un propósito claro, que transcienda la mera obtención de beneficios, son las que serán capaces de atraer y retener el talento.

El propósito está íntimamente relacionado con a cultura empresarial. Antes de la crisis, la mayoría de las organizaciones estaban trabajando hacia un futuro laboral más ágil, digital y centrado en las personas, con una necesidad evolución de los skills. Sin duda alguna, el COVID-19 ha acelerado ese camino.

Pero también ha puesto de manifiesto la importancia que tiene la cultura corporativa, y esto no es una materia sencilla. La cultura de una organización es lo que se ve cuando se apagan las luces. La cultura corporativa es lo real, lo humano. Es la fuerza de las personas que puede dar energía a una empresa. Es la forma en que las personas colaboran, cómo se toman las decisiones, cómo se crea y protege el valor y cómo se motivan unas a otras. El papel de los activos intangibles, como la cultura y la marca, está siendo fundamental a la hora de generar valor a corto y largo plazo para los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad.

Una cultura adecuada permite a una empresa aportar valor a estos cuatro grupos de interés interconectados. Los ejecutivos y los consejos de administración se están implicando más en la evaluación, el diseño, el cambio y la supervisión de la cultura para garantizar que los comportamientos poco éticos no queden sin control, que se satisfagan las demandas de los clientes y que las empresas sean lo suficientemente ágiles para adaptarse.

A medida que los líderes impulsan la transformación, adquieren y desinvierten negocios y renuevan sus estrategias, la cultura también debe evolucionar para mantenerse al día. Conseguir cosas nuevas con formas de trabajo antiguas es difícil y lento.

Hoy en día, definir, medir e informar sobre la cultura de la empresa y cambiarla ya no es algo que "me gustaría tener", sino un imperativo estratégico ligado al rendimiento empresarial y a la reputación de la marca. Y esa transformación cultural debe estar ligada a la consecución de los objetivos ESG de la organización. Si no hay una cultura sostenible, no habrá organizaciones sostenibles.

Y ¿qué impacto tiene en la Reforma Laboral en la gestión de personas?

Por si todo lo anterior no era suficiente, los departamentos de Talento, RRHH y personas en compañías con operaciones en España han comenzado 2022 con una nueva reforma laboral a la que adaptarse, después de haberlo hecho ya tanto a la nueva regulación de igualdad retributiva, como a la de registro de jornada o a las importantes subidas de cotizaciones y salario mínimo.

Desde el pasado 1 de enero de 2022 es de aplicación la nueva normativa en materia de relaciones laborales que, si bien mantiene el grueso de la regulación en materia de flexibilidad interna, refuerza las opciones a través del nuevo modelo de ERTE denominado "Red", altera algunos elementos relevantes de la negociación colectiva, y sobre todo, modifica sensiblemente las modalidades de contratación, especialmente temporal. Aunque el grueso de la regulación en materia de contratación no entra en vigor hasta el segundo trimestre del año, los departamentos de RRHH ya están ya volcados en analizar el impacto que esta nueva norma tiene en su estrategia de contratación y haciendo los cambios pertinentes para minimizar el impacto, tanto en términos operativos como económicos. Las compañías muy expuestas a la contratación temporal se verán altamente afectadas por esta regulación.



Jaime Sol

Socio responsable de
People Advisory Services de EY

Tribuna de análisis



La gestión de personas en 2022: la aceleración de la transformación digital

Hemos comenzado 2022 en pleno impacto de la sexta ola del COVID-19, que ha obligado a las empresas a replantearse de nuevo cómo organizar el trabajo, volviendo en algunos casos a casi un teletrabajo desde casa casi del 100 por 100. Esta situación sólo es posible, desde un punto de vista tecnológico, gracias, por un lado a las infraestructuras con las que cuenta España, con un despliegue de fibra óptica muy superior al de otros países de nuestro entorno y, por otro lado, a la inversión tanto en hardware como en software que han hecho las empresas para permitir que este modelo pueda ser una realidad. Hace tan solo unos años no hubiese sido posible la respuesta que han tenido los trabajadores y las empresas para que todo siga funcionando. No teníamos la posibilidad de archivar en la nube, la velocidad de internet no era la que tenemos hoy en día y los ordenadores no tenían la capacidad que tienen los actuales.

La pandemia no ha hecho sino acelerar todavía más la velocidad del cambio tecnológico. Quizás por primera vez, la tecnología en la sociedad va más rápido que la tecnología en las organizaciones. Ya no estamos en presencia de dos mundos, el analógico y el digital, sino que ahora existe uno solo y es digital.

Esto tiene un enorme impacto en la gestión de las personas, ya que esta nueva forma de trabajar afecta a todos los procesos de recursos humanos, que tienen que evolucionar para dar respuesta a las nuevas necesidades que se derivan de un entorno de trabajo híbrido. Esta respuesta tiene que ser rápida si queremos, por un lado, atraer el talento a nuestras organizaciones y, por otro, retener el que ya tenemos, ya que en estos momentos estamos asistiendo a uno índices de rotación y abandono hasta ahora desconocidos. Estamos viendo con cierto asombro lo que se conoce como *Great Resignation*.

Tribuna de análisis

En este mundo digital al que se enfrentan las organizaciones y en medio de una guerra tan intensa por un talento tan escaso, hay una serie de estrategias que las organizaciones tienen y deben impulsar.

En primer lugar, en este entorno híbrido en el que se pierde el contacto personal, escuchar a los empleados nunca ha sido tan importante. Es crucial que las empresas comprendan lo que es importante para su personal y lo traduzcan en acciones que atraigan y retengan el talento. Por otro lado, los empleados están buscando un entorno de trabajo flexible, algo que puede ser un elemento diferenciador para retener el talento. En un estudio reciente² que hemos realizado, el 54% de los empleados afirmó que es probable que cambien de trabajo si no se les ofrecen las condiciones y modelos de trabajo flexibles que desean. Este porcentaje es especialmente elevado entre los millennials, lo que significa que las empresas corren el riesgo de perder el talento futuro en el que se basará su éxito empresarial.

Junto con lo anterior, las empresas deberían evolucionar la experiencia de empleado y la propuesta de valor, con el fin de garantizar que se diferencian en el mercado y son capaces de atraer y retener el talento que necesitan para triunfar.

Adicionalmente, la compensación es una herramienta importante para atraer y retener a los profesionales clave, pero debe ir más allá de las medidas financieras. Las empresas deben implantar medidas como la mejora del apoyo al bienestar, tanto físico como mental, y la flexibilización de los permisos, medidas éstas que demuestran que las organizaciones se preocupan realmente por sus empleados.

También la automatización, que ya era una realidad antes del COVID-19, se acelerará, impulsada tanto por los procesos de eficiencia como por la mayor capacidad de automatización. Este avance en materia de tecnología permitirá a las empresas destinar a su personal a funciones de mayor valor añadido con mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Pero para ello será necesario desplegar importantes procesos de reskilling y upskilling de los empleados.

Por último, es necesario evolucionar el estilo de liderazgo hacia un liderazgo híbrido, que implica un cambio de mentalidad y que requiere el uso de nuevas herramientas para que el impacto de sus acciones sea igual de efectivo tanto en un entorno físico como en el espacio virtual. Esta nueva modalidad de liderazgo requiere de flexibilidad y adaptación por parte de los líderes para que sus equipos sientan de cerca su apoyo y guía con independencia del lugar donde desempeñen su trabajo. En este nuevo modelo cobran especial relevancia habilidades como saber escuchar, comunicar de forma clara, reconocer y gestionar las emociones, e inspirar y dar sentido de propósito.

Saber escuchar a nuestros empleados, mejorar su experiencia laboral, evolucionar los sistemas de compensación para dar respuesta a sus nuevas necesidades, dotarles de skills para que tengan empleabilidad interna y externa, e implantar nuevos modelos de liderazgo son los retos a los que se enfrentan las empresas españolas en 2022. No tenemos tiempo que perder si queremos mantener la competitividad del tejido empresarial español.

² Work Reimagined Employee Study 2021 (<https://workreimaginedforum.com/>)

FEBRERO 2022

INFORME TRIMESTRAL

Human Capital

OUTLOOK



 **Instituto EY - Sagardoy**

Talento e Innovación



Building a better
working world



Informe coordinado y editado por EY Insights

