

#2

MAYO 2022

INFORME TRIMESTRAL

# Human Capital OUTLOOK



**Instituto EY - Sagardoy**

Talento e Innovación



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

## Reforma laboral, planes colectivos de empleo y recualificación profesional en un mercado de trabajo convulso

La conversión de temporalidad a parcialidad o discontinuidad en el marco de un contrato sin duración determinada no garantiza necesariamente un aumento en la calidad real del empleo y podría tener un coste significativo en términos de puestos de trabajo

Publicamos la segunda edición del Human Capital Outlook en un momento complejo en el que el mercado de trabajo suma a las transformaciones derivadas de la digitalización y transición energética el proceso aún incompleto de recuperación de horas trabajadas por el impacto de la pandemia, así como las inciertas consecuencias económicas de la invasión rusa en Ucrania.

Con el propósito de servir como referencia sobre la evolución del mercado de trabajo, su regulación y las mejores prácticas en gestión de personas, esta edición centra el foco de su análisis en tres ámbitos.

En lo que se refiere al mercado laboral, el Observatorio centra su análisis en la evolución del empleo, paro, actividad económica y condiciones laborales tras la aprobación de la última **reforma laboral**. Por su parte, nuestro apartado de actualidad jurídico-laboral pone el foco en el análisis de una norma en tramitación de gran trascendencia para la determinación de la política de compensación de los trabajadores - el Proyecto de Ley de regulación para el **impulso de los planes de pensiones de empleo** - que, a su vez, podría tener repercusión en los costes laborales. El capítulo sobre mejores prácticas de gestión de Recursos Humanos se centra en las claves para acelerar el **reskilling y upskilling** de los trabajadores y mejorar su eficacia, eficiencia y empleabilidad en el actual contexto de transformación constante.

Por lo que respecta a la **evolución del mercado de trabajo**, aunque sólo tenemos datos de empleo y contratación para solo cuatro meses y una única observación de la EPA que cubre el primer trimestre del año en curso, nuestro Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo aporta conclusiones sobre el impacto observado de la reciente **reforma laboral**. Todo ello en un contexto en el que el empleo público sigue ganando protagonismo, la contratación empieza a contenerse en los sectores más intensivos en consumo de energía y los salarios siguen perdiendo poder adquisitivo por el repunte de la inflación, pese a que aumenta el incremento salarial pactado y el porcentaje de trabajadores cubiertos por cláusulas de salvaguarda en la negociación colectiva.

En los meses que han seguido a la entrada en vigor de la reforma, los datos de contratación muestran un rápido incremento de la contratación indefinida y una fuerte reducción de la contratación temporal que ha llevado a mínimos históricos el peso de los contratos temporales en el flujo total de nuevos contratos registrados cada mes. Este indicador se ha reducido en 38 puntos durante los últimos cuatro meses, pasando de 2022 desde el 90% de diciembre de 2021 hasta el 52% de abril de 2022.



Por su parte, los contratos indefinidos que más aumentan son los llamados fijos-discontinuos, con períodos de actividad intermitentes que podrían estar separados por muchos meses, seguidos por los indefinidos a tiempo parcial. A su vez, los contratos a tiempo completo han perdido peso entre los contratos indefinidos iniciales y los contratos convertidos en indefinidos, en favor de los contratos fijos discontinuos. Estos contratos sustituyen a contratos temporales que podrían haber sido a jornada completa o parcial.

Es pronto para sacar conclusiones sobre el impacto de la reforma laboral. La conversión de temporalidad a parcialidad o discontinuidad en el marco de un contrato sin duración determinada no garantiza necesariamente un aumento en la calidad real del empleo y podría tener un coste significativo en términos de puestos de trabajo. Como indica el Observatorio, dado que la incertidumbre jurídica y el coste de extinción de los contratos indefinidos, tanto ordinarios como fijos-discontinuos, continúan siendo mayores que las asociadas a las de los temporales, es posible que una parte de las conversiones no tengan lugar y que algunos contratos de trabajo nunca se celebren. Si reducir el empleo temporal sin arriesgarse a limitar la creación de empleo fuese algo seguro como consecuencia de la eliminación del contrato de obra y servicio, haría muchos años que esta reducción se habría llevado a cabo en España.

Por otro lado, en relación con el segundo apartado de nuestro Human Capital Outlook, si también fuera fácil asegurar una protección social complementaria a los trabajadores que se jubilan adicional a la

Por loable que sea el objetivo, no deja de sorprender que el modelo de “autoenrollment” británico - de adscripción voluntaria- presente dudas de constitucionalidad en España y esta adscripción obligatoria no.

facilitada por el sistema público de pensiones, los trabajadores cubiertos por **planes de pensiones de empleo** en España no se limitarían al 10% de la población activa. La falta de desarrollo en la negociación colectiva, la existencia de amplias capas de personas trabajadoras con salarios bajos, unos insuficientes incentivos fiscales o una elevada tasa de cobertura del sistema público de pensiones, como señala Martín Godino, socio director de Sagardoy Abogados, en su tribuna de nuestra sección de **actualidad jurídico laboral**, son alguna de las barreras que han impedido el desarrollo del segundo pilar de protección social en España. Barreras a las que el Proyecto de Ley de regulación para el impulso de los planes de pensiones de empleo - en tramitación parlamentaria - pretende hacer frente confiando el impulso y desarrollo de los planes de pensiones a la negociación colectiva de ámbito sectorial. Una negociación que, de acuerdo con el proyecto de Ley podrá, en virtud de su fuerza vinculante, imponer la adscripción obligatoria al plan de las empresas incluidas en su ámbito funcional y territorial de aplicación. Por loable que sea el objetivo, no deja de sorprender que el modelo de “autoenrollment” británico - de adscripción voluntaria- presente dudas de constitucionalidad en España y esta adscripción obligatoria no.

En todo caso, para poder ir avanzando hacia el ambicioso objetivo oficial de alcanzar el 80% de la población activa cubierta por estos planes en 2050, es preciso que, más allá de imposiciones, se establezcan incentivos adecuados y suficientes a las empresas, tanto en materia de bonificaciones a la Cotización a la Seguridad Social y deducciones en el Impuesto Sobre Sociedades para facilitar su aportación en favor de sus trabajadores. A su vez, es necesario que éstos y sus representantes se avengan a negociar con las empresas en sus modelos de compensación esta variable de salario diferido que, por cierto, en estos momentos puede resultar bastante útil para evitar espirales inflacionistas. Esperemos que la tramitación parlamentaria y la negociación colectiva lo hagan realidad. Con ello se contribuirá a una mejora de la suficiencia de las pensiones de los trabajadores y a reforzar si cabe el compromiso social de las empresas con ellos.

Finalmente, nuestro informe sobre **mejores prácticas de RRHH** pone el acento en la empleabilidad en el actual contexto de transformación constante, a través de los procesos de **reskilling y upskilling**. Sabemos que los profesionales de RRHH dedican casi un 40% más de tiempo de lo que dedicaban en 2018 a reclutar

**Generar conciencia entre los trabajadores en relación con la importancia de estar plenamente actualizados, establecer incentivos retributivos y de carrera vinculados a la capacitación permanente, y crear un entorno de aprendizaje permanente, son entre otras actuaciones elementos imprescindibles de una adecuada estrategia de *reskilling*.**

y cubrir vacantes de perfiles STEM. Por ello, hemos querido abordar esta materia en nuestro observatorio y, de la mano de Pedro Egea, socio de People Advisory Services de EY, descubrimos cómo impulsarlos.

Generar conciencia entre los trabajadores en relación con la importancia de estar plenamente actualizados, establecer incentivos retributivos y de carrera vinculados a la capacitación permanente, crear un entorno de aprendizaje donde el empleado pueda desarrollar las competencias que necesita en un contexto amigable, ejercer liderazgos orientados al desarrollo de personas, facilitar herramientas tecnológicas para una ágil identificación de brechas de capacidades, prescripción de itinerarios formativos y acceso a contenidos, integrando el

aprendizaje con el desempeño del puesto de trabajo nos permitiría avanzar mucho en la recualificación de nuestros trabajadores para satisfacer la demanda de nuevas capacidades actual. Como muestra nuestro informe, tenemos la capacidad de medir el retorno de los programas de *reskilling* de manera cuantitativa, por ejemplo, comparando el coste de realizar el programa respecto al coste de no hacerlo (implicaría contratación de nuevas personas, despidos, etc.), midiendo el aumento de productividad de los equipos, o el nivel de *engagement* y retención de talento.

No hay tiempo que perder. Esperamos que esta segunda edición del Human Capital Outlook sea de utilidad para aprovecharlo y contribuir entre todos a mejorar nuestro mercado laboral.

# Contenido

## 1

### OBSERVATORIO TRIMESTRAL DEL MERCADO DE TRABAJO

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

Es pronto para sacar conclusiones  
sobre el impacto estructural de la  
Reforma Laboral

8

9

## 2

### ACTUALIDAD JURÍDICO LABORAL

Sagardoy Abogados

Novedades Legislativas 17

Novedades Jurisprudenciales 24

Tribuna de análisis 26

Por qué es el momento de abordar  
los planes de pensiones de empleo  
por parte de los agentes sociales  
Por Martín Godino

16

# 3

## TENDENCIAS EN CAPITAL HUMANO

People Advisory Services de EY

28

La gestión de <i>skills</i> como respuesta a la 'Guerra por el Talento'	29
Transformación y retención del talento interno	29
Una aproximación al concepto de gestión por <i>skills</i> y <i>reskilling</i>	31
Modelo de despliegue de la gestión por <i>skills</i>	34
Tribuna de análisis	44
Cómo abordar con éxito la transformación de los profesionales: claves para acelerar el <i>reskilling</i> y mejorar la empleabilidad	
Por Pedro Egea	



# 1

## Observatorio trimestral del mercado de trabajo



**Coordinadores\***

Florentino Felgueroso (FEDEA)  
 Rafael Doménech (Universidad de Valencia -  
 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)

## Es pronto para sacar conclusiones sobre el impacto estructural de la Reforma Laboral

En esta segunda edición del OTMT, analizamos la evolución del mercado de trabajo en los cuatro primeros meses 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) mientras que la segunda se centra en aquellos indicadores que permiten realizar un seguimiento de la última reforma laboral.

### Continúa la recuperación

En términos generales, se puede concluir que tanto el empleo como el paro han seguido una evolución muy favorable en este inicio del año 2022. Tanto la ocupación de la EPA, como la de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) y la afiliación a la Seguridad Social superan ya los niveles registrados en el primer trimestre del 2019. Los afiliados alcanzaron, además, su máximo histórico en un primer trimestre, aunque aún faltan algo más de 500 mil ocupados en la EPA para llegar al máximo alcanzado antes de la Gran Recesión (2008T1) y la CNTR sitúa la diferencia con este trimestre en más de un millón de personas. No obstante, ni el empleo efectivo EPA, ni las horas de trabajo de la EPA, ni las de la CNTR han recuperado aún los valores de 2019T1.

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

El producto por trabajador siguió creciendo a buen ritmo en 2022, debido tanto al crecimiento del PIB por hora trabajada como al del número de horas trabajadas por persona ocupada. Por el momento, el impacto de los altos precios energéticos parece limitado, aunque sí observamos menores crecimientos del empleo en las actividades para las que la energía tiene un mayor peso en sus costes, principalmente las actividades de transporte, la pesca, la siderometalurgia y las industrias extractivas.

En el caso de las tasas de empleo se produce un patrón similar. Las tasas de empleo de la población de 25 a 64 años alcanzaron en 2022T1 su máximo histórico en un primer trimestre. Sin embargo, cuando se ponderan por jornada de trabajo, aún no han recuperado los niveles de 2019T1. La tasa de empleo ponderada por jornada normal aún se sitúa 5 pp por debajo de la registrada en 2008T1.

### ... aunque con algunas sombras

Otros indicadores como la tasa de subempleo y la proporción de parados de larga duración muestran una evolución menos favorable por el momento. La incidencia del tiempo parcial se ha mantenido estable durante la pandemia, pero las tasas de subempleo (proporción de los ocupados a tiempo parcial involuntario sobre ocupados a tiempo parcial) han dejado de caer desde el inicio de la pandemia, situándose aún 20 p.p. por encima de las registradas al inicio de la Gran Recesión. Asimismo, el paro ha recuperado sus niveles pre-pandemia, pero la proporción de parados de larga duración, que creció notablemente durante la pandemia, sigue siendo especialmente alta y estable.

### y se mantiene por el momento la moderación salarial

Por último, en cuanto a los salarios, cabe destacar que continúa la moderación salarial a pesar de los altos niveles de inflación. El aumento de las remuneraciones medias por puesto de trabajo de la CNTR en el primer trimestre sigue por debajo del aumento de los salarios pactados en los convenios colectivos para el 2022. Las estadísticas de convenios colectivos también están mostrando que se ha apostado, de momento, por la moderación salarial, en la negociación colectiva. Los salarios revisados de 2021 solo se desviaron en 0,2 pp de los salarios inicialmente pactados. No obstante, en estos primeros meses, ha aumentado significativamente el porcentaje de asalariados cubiertos por convenios que tienen cláusula de garantía salarial en comparación con el año 2021.

## El impacto de la reforma: un claro descenso de la temporalidad que hay que valorar

Una de las cuestiones a las que más atención hemos dedicado en esta segunda edición del Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo son las consecuencias de la reforma laboral aprobada a finales de 2021 mediante el Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre. Aunque sólo tenemos datos de empleo y contratación posteriores a la reforma para cuatro meses y una única observación de la EPA que cubre el primer trimestre del año en curso, esta información ha recibido una enorme atención y se ha presentado en ocasiones como evidencia incontrovertible del indudable éxito de la reciente reforma para combatir la precariedad en el empleo.

Nuestro análisis apunta, sin embargo, a la necesidad de una mayor prudencia y de series más largas a la hora de valorar los efectos de la nueva normativa. Al contrario de reformas anteriores, esta nueva norma se aprueba en un momento de reactivación económica y del empleo, en el que los datos de los dos años anteriores no son comparables con este inicio del 2022, y en el que se recuperan tendencias en el crecimiento del empleo que se abandonaron temporalmente durante la pandemia.

Empezando por las cifras y centrándonos en los meses que han seguido a la reforma, los datos de contratación en nuestro país muestran un rápido incremento de la contratación indefinida y una fuerte reducción de la contratación temporal que han llevado a mínimos históricos el peso de los contratos temporales en el flujo total de nuevos contratos registrados cada mes. Este indicador se ha reducido en 38 puntos durante los cuatro primeros meses de vigencia de la RL, pasando desde el 90% de diciembre de 2021 hasta el 52% de abril 2022.

Durante el primer trimestre de 2022, el número total de asalariados con contratos indefinidos ha alcanzado los 12,8 millones, su máximo histórico hasta el momento, y el peso de los trabajadores con contratos indefinidos en el total de asalariados ha subido en algo más de un punto en el primer trimestre, hasta el 76%.

En términos absolutos y comparando el primer cuatrimestre de 2022 con el mismo período de 2019, el número registrado de nuevos contratos indefinidos ha aumentado en algo más de un millón, mientras que el de contratos temporales se ha reducido en 1,8 millones. Como cabría esperar, la reducción de los contratos temporales se ha concentrado en los de muy corta duración (que ahora se penalizan con cotizaciones más elevadas) y en los de obra y servicio, que desaparecen por imperativo legal.

Las cifras son realmente espectaculares, aunque en términos de creación de empleo indefinido neto son similares o incluso menores que en otros trimestres de las dos últimas décadas. Por otra parte, durante los períodos iniciales de reformas laborales anteriores también se han producido reducciones de la tasa de temporalidad de los nuevos contratos que resultaron ser transitorias, aunque nunca de la magnitud observada en esta ocasión. Con todo, cabe pensar que no estamos ante cambios puramente cosméticos. La transformación del empleo temporal en fijo conlleva una mejora en la protección de los trabajadores y un aumento en la duración esperada de las relaciones laborales, algo que cambia los incentivos y puede generar aumentos en la productividad.

## ... pero que hay que interpretar con precaución a la espera de más datos

No obstante, hay que ser prudente a la hora de sacar conclusiones de las primeras cifras. Un primer aspecto a tomar en consideración es el carácter transitorio de una parte del aumento en el número de contratos indefinidos observado en estos meses debido a la imposibilidad de renovar muchos de los contratos temporales existentes antes de la reforma. Aunque la reforma ya está plenamente vigente - el periodo de transición terminó a finales de marzo-, este proceso de normalización continuará inflando los flujos de la contratación indefinida hasta que se hayan extinguido por completo los contratos de obra y servicio. Por otra parte, cabe esperar que se producirá un aumento en la tasa de rotación de los contratos indefinidos, especialmente durante los primeros años. Muchos de los puestos que se van a cubrir con contratos indefinidos a partir de ahora son intrínsecamente menos estables o rentables que los trabajos indefinidos existentes.

## porque comporta una mayor rigidez que podría reducir el ritmo de creación de empleo

En segundo lugar, aunque no haya indicios de ello por el momento, la reforma laboral podría afectar negativamente el ritmo de crecimiento del empleo.

Según los indicadores del grado de protección legal del empleo que construye la OCDE, España no destacaba en 2019 por una especial rigidez en los despidos de trabajadores con contratos indefinidos, sino por las limitaciones impuestas a la contratación temporal, si bien la teórica exigencia de causalidad de nuestra normativa ha tendido a ignorarse en la práctica. Las nuevas limitaciones impuestas a la contratación temporal, incluyendo la desaparición del contrato por obra y servicio y el drástico reforzamiento de las sanciones por su incumplimiento, sin la contrapartida de una mayor flexibilidad de los contratos indefinidos (ordinarios), aumentarán la rigidez de la contratación que las empresas podrían tender a repercutir sobre los trabajadores, generando efectos indirectos no deseados sobre el empleo y los salarios.

## y no garantiza una mejora proporcional en la calidad del empleo

Así pues, aunque la reforma claramente está consiguiendo que el peso de los contratos temporales se reduzca, penalizando o prohibiendo su uso, esto no garantiza necesariamente un aumento en la calidad real del empleo al nivel del contrato indefinido a tiempo completo y podría tener un coste significativo en términos de un menor crecimiento de la ocupación. Dado que la incertidumbre jurídica y el coste de extinción de los contratos indefinidos, tanto ordinarios como fijos-discontinuos, continúan siendo mayores que las de los temporales, es posible que una parte de las conversiones no tengan lugar y que algunos contratos nunca se celebren

En tercer lugar, se observa un notable cambio en la composición de los contratos indefinidos cuando se compara el flujo de nuevos contratos con el stock de contratos indefinidos existentes. En concreto, los contratos indefinidos que más aumentaron en términos relativos son los llamados fijos-discontinuos, con períodos de actividad intermitentes, seguidos por los indefinidos a tiempo parcial. De hecho, la suma de los contratos fijos-discontinuos y a tiempo parcial alcanzó en abril el 60% de los contratos indefinidos formalizados durante el mes. En ambos casos, los trabajadores acumulan menos horas de trabajo que en un contrato indefinido ordinario a tiempo completo.

En el caso de los contratos indefinidos a tiempo parcial, el margen de flexibilidad interna que ofrece la contratación a tiempo parcial puede ser una vía que utilicen las empresas para compensar la pérdida de flexibilidad externa tras la reforma o para reducir el coste de la contratación indefinida, posiblemente de manera fraudulenta.

En el caso de los contratos fijos-discontinuos, la principal incógnita es si la transformación de temporales en indefinidos conseguirá o no aumentar el tiempo efectivo de trabajo. En particular, para las actividades de carácter intermitente, no está claro ex ante si los períodos de actividad tenderán a ser mayores, menores o iguales que los que se hubieran producido con la concatenación de contratos temporales antes de la reforma. Si la actividad subyacente no varía, podría presumirse que tampoco tendrían por qué hacerlo las horas de actividad, pero las características de los nuevos contratos, o una negociación colectiva más equilibrada, podrían facilitar que las empresas absorban una parte mayor del riesgo de operación, en vez de ajustar las contrataciones al minuto a la duración de tareas específicas, lo que también podría comportar unos mejores incentivos para formar a los trabajadores de forma que puedan realizar tareas inesperadas.



## ¿Cómo medir el éxito de la reforma?

El éxito de la reforma exigiría, en primer lugar, un aumento en las horas o días de actividad de los trabajadores que repercuta sobre sus ingresos y/o en la duración real de las relaciones laborales. En segundo lugar, que la mayor rigidez de la contratación temporal no dificulte la convergencia de la tasa de empleo de España con los niveles más elevados de las economías europeas que nos deben servir de referencia. Tendremos que esperar a ver cómo evolucionan estas variables durante los próximos trimestres o años antes de poder extraer conclusiones firmes.

Será necesario realizar un análisis cuidadoso que permita aislar los efectos de la reforma de los de la recuperación en curso tras la intensa recesión debida a la pandemia y de posibles tendencias ya en marcha antes de la reforma. Por el momento, los datos disponibles no muestran evidencia clara de que la reforma haya tenido un impacto significativo sobre las probabilidades de transición entre paro y empleo. También habrá que evaluar por cuánto tiempo disminuye la temporalidad, ya que la evidencia de anteriores expansiones económicas contiene episodios transitorios de fuerte creación de empleo indefinido con una intensidad comparable a la actual que, lamentablemente, no tuvieron la suficiente continuidad en el tiempo.

## Ojo a los datos y a su interpretación

En definitiva, solo una evaluación rigurosa de la reforma laboral puede esclarecer todas estas incógnitas. Es objetivo de este Observatorio contribuir a esta tarea, algo que será más fácil si las autoridades competentes hacen un esfuerzo para adaptar las estadísticas disponibles a la nueva realidad como ya hicieron durante la pandemia, entre otras cosas, ofreciendo con prontitud datos más detallados sobre el desglose de los demandantes con relación laboral, así como más información sobre los flujos que se producen entre situaciones laborales, tipos de contratos y tipos de jornada, lo que permitiría obtener mejores indicadores de rotación laboral y duración de los empleos.

Como analistas tendremos que tener en cuenta que algunos de los indicadores habituales, como la tasa de temporalidad o el peso de los contratos temporales sobre el flujo total de nuevos contratos celebrados, no son demasiado informativos a la hora de valorar el éxito de una reforma que en buena medida consiste en una “reclasificación” forzada de ciertos contratos. Otros indicadores, como la duración de las relaciones laborales, los flujos entre situaciones laborales, las horas trabajadas y los salarios, tendrán que ser analizados para determinar hasta qué punto se producen cambios reales en el funcionamiento de las relaciones de empleo.

También es preciso tener en cuenta que la reforma laboral produce cambios en los registros administrativos que afectan a algunos indicadores agregados del mercado de trabajo de una forma que puede llevar a interpretaciones equivocadas de los efectos de la reforma o de la evolución de la actividad económica. Por ejemplo, las personas que, antes de la reforma, acumulaban contratos temporales de corta duración, alternando sucesivos períodos de empleo y paro, tendrán ahora una mayor probabilidad de disponer de un contrato fijo discontinuo, alternando períodos de empleo con período de inactividad. Durante estos períodos de inactividad ya no se contabilizarán como parados en las estadísticas del SEPE, sino como demandantes con relación laboral, junto con los trabajadores en ERTE. La caída del paro no debería interpretarse, por tanto, necesariamente como una mejora de la actividad económica si va acompañada de un aumento en el número de trabajadores que en la práctica no están trabajando. También se pueden producir efectos similares en el empleo estimado por la EPA, al considerar como ocupados a algunos fijos discontinuos, aunque no hayan trabajado en la semana de referencia.

# 2

## Actualidad jurídica laboral.

➔ Sagardoy Abogados

Novedades normativas y jurisprudenciales

Ius Laboris Spain Global HR Lawyers  
Sagardoy Abogados

# Novedades Legislativas

1

**Real Decreto 152/2022, de 22 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2022.**

El SMI queda fijado en 1.000 euros mensuales distribuidos en catorce pagas, lo que implica una retribución salarial de 33,33 euros al día con carácter general. Los trabajadores eventuales y temporeros cuyos servicios no superen los 120 días en la misma empresa percibirán un mínimo de 47,36 euros por jornada legal.

También las empleadas del hogar, cuando presten servicios menos de 120 días anuales, deberán percibir un mínimo de 7,82 euros brutos la hora.

2

**Real Decreto-ley 2/2022, de 22 de febrero, por el que se adoptan medidas urgentes para la protección de los trabajadores autónomos, para la transición hacia los mecanismos estructurales de defensa del empleo, y para la recuperación económica y social de la isla de La Palma, y se prorrogan determinadas medidas para hacer frente a situaciones de vulnerabilidad social y económica.**

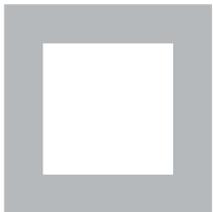
El Real Decreto-ley extiende las medidas extraordinarias en materia de cotización y de protección por desempleo, incluidas las medidas para personas con contrato fijo discontinuo o que realicen trabajos fijos y periódicos que se repitan en fechas ciertas, así como las medidas complementarias asociadas a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) relacionados con la COVID-19 hasta el 31 de marzo de 2022.

Respecto a los trabajadores autónomos, les reconoce, de un lado, una prestación extraordinaria por cese de actividad en caso de estar afectados por una suspensión temporal de toda la actividad como consecuencia de una

resolución de la autoridad competente como medida de contención de la propagación de la COVID-19; de otro, fija una exención de la obligación de cotizar a favor de los trabajadores autónomos que hayan percibido alguna modalidad de prestación por cese de actividad al amparo de lo dispuesto en el Real Decreto-ley 18/2021, de 28 de septiembre.

En tercer lugar, es importante la prórroga del Plan MECUIDA hasta el 30 de junio de 2022; y también se prórroga hasta la misma fecha duración de las prestaciones y subsidios, previstos en los artículos 2, 3 y 4 del RDL 32/2020, para artistas en espectáculos públicos, para el personal técnico o auxiliar en el sector de la cultura y para profesionales taurinos.

También se pretende facilitar la situación de las Empresas y personas trabajadoras afectadas por la erupción volcánica en La Palma, respecto las que se prevé que las medidas previstas en el RDL 18/202, como personas afectadas por la erupción volcánica registrada en la zona de Cumbre Vieja, pasen sin solución de continuidad a estar amparadas en el artículo 47.5 del ET (fuerza mayor temporal) con las exenciones previstas en la disposición adicional 44ª de la Ley General de la Seguridad Social. Todo ello desde el 1 de marzo de 2022 hasta el 30 de junio de 2022, sin necesidad de solicitar ni tramitar un nuevo ERTE.





### 3

Real Decreto-ley 3/2022, de 1 de marzo, de medidas para la mejora de la sostenibilidad del transporte de mercancías por carretera y funcionamiento de la cadena logística, y por el que se transpone la Directiva (UE) 2020/1057, de 15 de julio de 2020, por la que se fijan normas específicas con respecto a la Directiva 96/71/CE y la Directiva 2014/67/UE para el desplazamiento de los conductores del sector del transporte por carretera, y de medidas excepcionales en materia de revisión de precios en los contratos públicos de obras.

Entre las medidas más relevantes previstas en el Real Decreto-ley 3/2022, deben destacarse las siguientes:

- a) La modificación de la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres., fijando, con carácter general, la prohibición de que el conductor realice la carga y descarga de la mercancía y soportes en vehículos superiores a 7,5 toneladas, permitiendo excepciones puntuales.
- b) Se modifica también la Ley 15/2009, de 11 de noviembre, del contrato de transporte terrestre de mercancías (art. 2 RDL)., destacándose dos aspectos. Por una parte, partiendo de la presunción de que la responsabilidad de la carga y descarga corresponde, con carácter general, al cargador y destinatario, se prevé expresamente que cuando esta tarea se lleve a cabo por el porteador debe remunerarse con carácter independiente del precio del transporte y quedar especificada esa contraprestación en la factura. Por otra, se rebaja a una hora (antes dos horas) el plazo a partir del cual se considera paralización el tiempo que el transportista ha de esperar para que concluya la carga y descarga del vehículo desde su puesta a disposición para este fin.
- c) Se fija igualmente la revisión obligatoria del precio del transporte ante la variación del precio del combustible desde el momento de la contratación hasta la realización efectiva del transporte, ligado a los índices que se publiquen en la página web del MITMA.
- d) Modificaciones que afectan a la Ley 45/1999 sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional.
- e) Modificaciones en la LISOS que suponen, fundamentalmente, la incorporación del régimen sancionador vinculado al cumplimiento del paquete de movilidad aprobado por el Reglamento Comunitario en cuanto a tiempos de conducción y descanso y “vuelta a casa del vehículo” cuando hace transporte internacional.
- f) Modificación de la Ley 23/2015, de 21 de julio, Ordenadora del Sistema de Inspección de Trabajo y Seguridad Social, con el objeto de regular la colaboración entre las autoridades de transporte terrestre y la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
- g) Creación de un Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la contratación del transporte terrestre de mercancías, que fomente relaciones justas, equilibradas y leales.

## 4

Real Decreto-ley 4/2022, de 15 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes de apoyo al sector agrario a causa de la sequía.

De las medidas introducidas en este RD-Ley cabe destacar:

- a) El aplazamiento en el ingreso de cuotas de la Seguridad Social y por conceptos de recaudación conjunta para empresas y autónomos dedicados a actividades agrarias.
- b) La reducción del número mínimo de jornadas reales cotizadas para acceder al subsidio por desempleo o a la renta agraria a favor de trabajadores eventuales agrarios residentes en el territorio de las Comunidades Autónomas de Andalucía y Extremadura, cuyo mínimo pasa a ser el de 20 jornadas reales cotizadas en los doce meses naturales inmediatamente anteriores a la situación de desempleo.



5

Real Decreto-ley 5/2022, de 22 de marzo, por el que se adapta el régimen de la relación laboral de carácter especial de las personas dedicadas a las actividades artísticas, así como a las actividades técnicas y auxiliares necesarias para su desarrollo, y se mejoran las condiciones laborales del sector.

Este Real Decreto-ley modifica tanto el Estatuto de los Trabajadores como el Real Decreto 1435/1985 y tiene por objetivo mejorar la protección y las condiciones laborales de las personas que trabajan en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, superando así el antiguo concepto de “artistas en espectáculos públicos”.

Las medidas a considerar en este caso tienen que ver con:

1

La ampliación del ámbito subjetivo de aplicación de la norma desde una doble perspectiva:

- a) De un lado, desde la perspectiva de las personas afectadas por la relación laboral especial que se modifica con este RD-ley 5/2022, que tras la aprobación de esta norma se aplicará (con ciertas excepciones), no solo a los artistas profesionales como hasta ahora, sino también al personal técnico y auxiliar necesario para el desarrollo de la actividad, siempre que no pertenezcan a la estructura permanente de las empresas del sector.
- b) De otro, porque objetivamente se amplía la consideración de actividades artísticas a otras actividades hasta ahora no especialmente referenciadas tales como las comunicadas por internet, incluida la difusión mediante *streaming*.

2

En segundo lugar se produce la adaptación del régimen de contratación laboral artística a la reforma laboral llevada a cabo por 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 fijando un **nuevo contrato laboral artístico**, que atiende a las necesidades específicas del sector y se caracteriza por la intermitencia de la actividad.

3

Se aumenta la cuantía de la indemnización de fin de contrato temporal artístico.

4

En materia de Seguridad Social se elimina para este colectivo el coste adicional de casi 26 euros que le supone a la empresa los contratos de menos de 30 días.





## 6

Real Decreto-Ley 6/2022, de 29 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes en el marco del Plan Nacional de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la guerra en Ucrania.

Con efectos del 31 de marzo de 2022, el RD-Ley 6/2022, prevé en su art. 44, no una prohibición, pero sí una limitación o restricción de las causas que justifican el despido objetivo.

De hecho, lo que prevé el art. 44 es

- a) De un lado, que las empresas beneficiarias de ayudas directas del Real Decreto Ley 6/2022, no puedan durante el periodo de tiempo que va desde el 31 de marzo de 2022 al 30 de junio de 2022, alegar el coste energético como causa justa de despido objetivo. Debiendo devolver las ayudas recibidas en caso de hacerlo.
- b) De otro, lo que se prohíbe en este RD-LEY 6/2022, es que empresas que se han acogido a ERTES de reducción o de suspensión del art. 47 ET por causas relacionadas con la invasión de Ucrania y que se benefician de apoyo público puedan alegar esas mismas causas para extinguir objetivamente el contrato.

## 7

Ley Orgánica 2/2022, de 21 de marzo, de mejora de la protección de las personas huérfanas víctimas de la violencia de género.

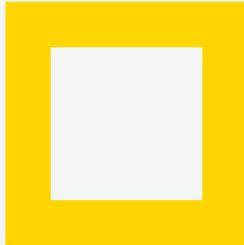
de cuyas medidas cabe destacar:

- a) La modificación los artículos 216 y 224 del Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre.
- b) La previsión expresa de un nuevo apartado 10 al artículo 42 del Texto Refundido de la Ley de Clases Pasivas del Estado, aprobado por el Real Decreto Legislativo 670/1987, de 30 de abril.

Ambas modificaciones se adoptan con la pretensión de ampliar los supuestos de hecho que dan lugar a la pensión de orfandad, añadiéndose una presunción de orfandad absoluta en supuestos de abandono de huérfanos por violencia contra la mujer.

8

**Real Decreto 286/2022. por el que se modifica la obligatoriedad del uso de la mascarilla durante la situación de crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19.**



del que cabe destacar la referencia generalista que se realiza en el preámbulo en el sentido de entender que en el ámbito laboral no resultará preceptivo el uso obligatorio de las mascarillas aunque podrá resultar exigible cuando los responsables en materia de prevención de riesgos laborales, de acuerdo con la correspondiente evaluación de riesgos del puesto de trabajo, así lo consideren.

Se exceptúan ciertas situaciones:

- a)** Continúa siendo preceptivo el uso de la mascarilla para trabajadores, pacientes y visitantes de centros, servicios y establecimientos sanitarios, tanto públicos como privados en los términos del Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre. Sin embargo, no será exigible para los pacientes ingresados cuando permanezcan en su habitación.
- b)** En los Centros sociosanitarios, será obligatoria para empleados y visitas en las zonas compartidas. No para las personas que viven en las residencias, pues se presume que el centro es su residencia habitual, su casa, por lo que para las personas internas que viven en las residencias no resultará exigible el uso obligatorio de la mascarilla.

- c)** Trabajadores y usuarios del transporte público, entendiéndose como tal el transporte aéreo, por ferrocarril o por cable, el transporte público de viajeros. Igualmente resultará exigible en los espacios cerrados de buques y embarcaciones, cuando no se pueda mantener la distancia de seguridad. No obstante, esta obligación de utilización de la mascarilla no se mantiene para los andenes y estaciones de viajeros.

Es decir, a resultas de lo previsto en el RD 286/2022 podría concluirse que si bien en el ámbito laboral, a partir del 20 de abril del 2022, por regla general no resultará exigible el uso de la mascarilla; continuará siendo preceptivo su uso en las empresas en que en función de la evaluación de riesgos así lo considere el servicio de prevención; y también en todas aquellas empresas cuya actividad sea reconducible a las expresamente mencionadas en el artículo único en los términos expuestos.

9

**Además, conviene tener en cuenta**

- a) La Resolución de 18 de marzo de 2022, por la que se establecen los controles mínimos sobre las jornadas de trabajo de los conductores en el transporte por carretera. BOE 69/2022, publicado el 22 de marzo.
- b) Resolución de 8 de marzo de 2022, que modifica el primer párrafo del apartado cuarto y el apartado quinto de la Resolución de 3 de agosto de 2021, por la que se establecen los términos para la aplicación a las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social de los coeficientes para la gestión de la prestación económica de incapacidad temporal derivada de contingencias comunes de los trabajadores por cuenta ajena de las empresas asociadas. BOE 69/2022, publicado el 22 de marzo.

# Novedades Jurisprudenciales

1

**Reconocimiento de daños morales inherentes a la vulneración del derecho fundamental aunque no se soliciten expresamente.**

**FECHA: 23/02/2022**

**Nº DE RECURSO: 4322/2019**

En esta sentencia, el TS estima el recurso de casación para la unificación de doctrina interpuesto por el trabajador y resuelve el debate de suplicación con la estimación en parte el recurso de igual clase interpuesto por el trabajador, en el sentido de condenar a la empresa al pago de una indemnización por daños morales.

Destacan dos cuestiones: la primera, que partiendo de que el texto de la LRJS, art. 183, nuda la vulneración de derechos fundamentales y la reparación del daño moral al abono de una indemnización. En los casos en los que resulte especialmente difícil su estimación detallada, deben flexibilizarse las exigencias normales para la determinación de la indemnización. La segunda radica en la proporcionalidad que debe existir entre el daño que se produce con la vulneración del derecho fundamental y la indemnización que se reconoce en la reparación.

Por tanto, en los casos en los que resulte difícil detallar la indemnización por la parte demandante, aunque la solicitud en la demanda sea poco concreta, debe reconocerse el derecho a que se abone una indemnización para la reparación del daño moral por vulneración de un derecho fundamental, aunque en cuantía proporcional al daño producido, pudiendo acudir al art. 40 LISOS como parámetro.

Se reitera doctrina en la posterior STS Fecha: 09/03/2022 Nº de Recurso: 2269/2019



2

En la indemnización por despido en los fijos discontinuos solo computa el tiempo de prestación efectiva de servicios.

FECHA: 22/12/2021

Nº DE RECURSO: 101/2019

Aunque esta sentencia el TS enjuicia un caso al que resulta de aplicación la regulación previa a la reforma del RDL 32/2021 es importante resaltar este pronunciamiento judicial porque evidencia que para el TS, en la indemnización por despido de los trabajadores fijos discontinuos, solo se tomaría en consideración la totalidad del tiempo de vinculación en caso de entender que el contrato fijo discontinuo ha incurrido en fraude de ley.

Si no hay fraude de ley y el fijo discontinuo efectivamente lo es, el único periodo a considerar en la indemnización por despido, según el TS, es el periodo de efectiva prestación de servicios y no el general de la antigüedad.

Aunque no lo dice expresamente la sentencia, es interesante interrelacionar lo expuesto en esta sentencia con lo que expresamente se establece en 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 presumiblemente efectivo", no a la antigüedad en la empresa. Parece que se refuerza, por tanto, la tesis defendida en esta sentencia incluso desde la literalidad de la ley. A efectos de despido, de conformidad con el art. 56 ET -y esta sentencia- cabría considerar que no computan los años de antigüedad, sino los años o periodos de servicio efectivo.

3

La empresa no puede utilizar sin consentimiento y con fines profesionales datos personales del trabajador obtenidos mediante contrato mercantil.

FECHA: 08/03/2022

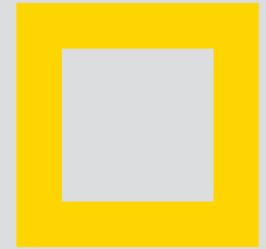
Nº DE RECURSO: 130/2019

El TS aborda en esta sentencia si es lícito o no que la empresa pueda utilizar con fines laborales datos de un trabajador, sin su consentimiento ni previa comunicación, de los que tenía conocimiento en virtud de un contrato mercantil que le obligaba a la custodia y gestión administrativa de dichos datos.

El TS considera que, en este caso, la empresa procedió, de manera subrepticia, a examinar y, especialmente, a utilizar datos de los que tenía conocimiento extralaboralmente para conformar un medio probatorio justificativo de presuntos incumplimientos contractuales del contrato laboral, sin que existiese previamente una autorización de la interesada para el uso de tales datos con dicha u otra finalidad ajena a la inherente al propio contrato bancario, ni siquiera una previa comunicación a su legítima titular en la que se le informase del destino que se iba a dar a los datos conocidos a través de otra relación contractual paralela.

Para la Sala, el conocimiento extracontractual laboral de los datos de la cuenta corriente, inevitable por la existencia de la relación mercantil entre las partes, ya situaba, legítimamente, en una posición privilegiada a la empresa que derivaba de dicho conocimiento, por lo que en lugar de actuar por su cuenta, tal y como hizo, podía, bien intentar probar las presuntas irregularidades cometidas a través de otros medios de prueba, bien solicitar del órgano judicial autorización, al amparo del artículo 90.4 LRJS, para el acceso y utilización de los datos de la cuenta corriente, previo cumplimiento de las exigencias que dicho precepto establece.

Todo lo cual lleva a considerar al TS que la decisión de la empresa de acceder a datos íntimos de la trabajadora con fines laborales por propia decisión no resulta ajustada a derecho.





## Martín Godino

Socio director de Sagardoy Abogados

# Tribuna de análisis



## Por qué es el momento de abordar los planes de pensiones de empleo por parte de los agentes sociales

El pasado 4 de marzo se publicó en el Boletín Oficial de las Cortes el Proyecto de Ley para el impulso de los planes de pensiones de empleo, que actualmente cubren únicamente a algo menos de dos millones de trabajadores, con un notorio estancamiento en ese entorno desde hace ya muchos años. Las razones de tan exigua cobertura, y de la poca entidad del patrimonio gestionado -que son inferiores de manera radical a lo que ocurre en otros países de Europa- son seguramente múltiples: falta de desarrollo en la negociación colectiva, amplias capas de personas trabajadoras con salarios bajos, insuficientes incentivos fiscales o elevada tasa de cobertura del sistema público de pensiones.

Pero sean las que fueren las razones que explican la falta de desarrollo de los planes de pensiones de empleo, esta iniciativa del Gobierno para impulsarlos de forma decidida ha de ser recibida por todos como una buena noticia y una oportunidad.

El Proyecto de Ley, de manera inteligente, confía el impulso y desarrollo de los planes de pensiones a la negociación colectiva de ámbito sectorial, que podrá promoverlos a través de convenios o acuerdos colectivos específicos y que, en virtud de su fuerza vinculante, podrán imponer la adscripción obligatoria al plan de las empresas incluidas en su ámbito funcional y territorial de aplicación. Impulso que se abre también a los acuerdos en el ámbito del sector público y a los acuerdos que puedan promover las asociaciones de trabajadores autónomos o las corporaciones profesionales, sindicatos o mutualidades de previsión social.

Especialmente en los planes de empleo privados de carácter sectorial, los llamados sin duda a tomar el máximo protagonismo, su desarrollo requiere de un compromiso real de los negociadores colectivos, sindicatos y organizaciones empresariales. Ese compromiso debe ser fruto de la convicción, por parte

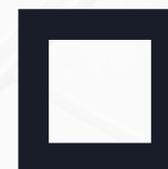
## Tribuna de análisis

de los sindicatos, de que el desarrollo de estos planes de empleo no supone debilitar el sistema público de pensiones ni debilitar la estructura salarial, sino completar y mejorar aquel y hacer esta más dinámica y flexible en sus contenidos y en su evolución, en función de las cambiantes vicisitudes del ciclo económico. Para las empresas, el impulso en la negociación sectorial de los planes de pensiones de empleo debe ser visto no como un nuevo coste del factor trabajo, sino como un modo de hacer el mismo más eficaz, especialmente en situaciones como la presente en la que el incremento de los precios presiona al alza de los salarios, una parte del cual sería razonable destinar a constituir un ahorro a largo plazo que es beneficioso para la economía en su conjunto y, por tanto, para el fortalecimiento del tejido empresarial.

Es verdad que desde sindicatos y organizaciones empresariales se percibe una cierta reticencia o pesimismo sobre el éxito en el desarrollo de estos planes de pensiones sectoriales. Pero sería un error no aprovechar este camino que se abre. Contribuiría a limitar la presión sobre el sistema público, sin que ello signifique dejar de fortalecer sus fundamentos. Además, contribuiría a enriquecer la negociación colectiva, que no puede quedarse al margen en los convenios más importantes de la regulación y desarrollo de una institución tan relevante como la previsión social en el ámbito de la empresa.

La ausencia de los interlocutores sociales en el desarrollo de la previsión social solo puede contribuir a que esta intente su desarrollo al margen de la actuación de aquellos, y seguramente con resultados peores y de manera más injusta, pues probablemente se termine desarrollando la previsión social, como ya ha venido ocurriendo en cierto modo, solo para los trabajadores con salarios más elevados.

Es verdad, desde luego, que el Proyecto puede ser mejorado en su tramitación parlamentaria y que es unánime la opinión de que debe contar con mucho mejor tratamiento fiscal que el muy rácano y escaso que se propone, también en este caso con una visión demasiado corta por parte de las autoridades fiscales. Pero sería imperdonable que este intento, el más serio realizado desde hace tres décadas para impulsar el desarrollo de los planes de pensiones de empleo, quedara en nada por la inacción de los agentes sociales, alejándonos de las mejores prácticas puestas en marcha por nuestros socios europeos.



# 3

## Tendencias en Capital Humano

➔ People Advisory Services de EY

Novedades, noticias y tendencias



# La gestión de *skills* como respuesta a la 'Guerra por el Talento'

## UN VIAJE HACIA LA BÚSQUEDA DE NUEVAS HABILIDADES

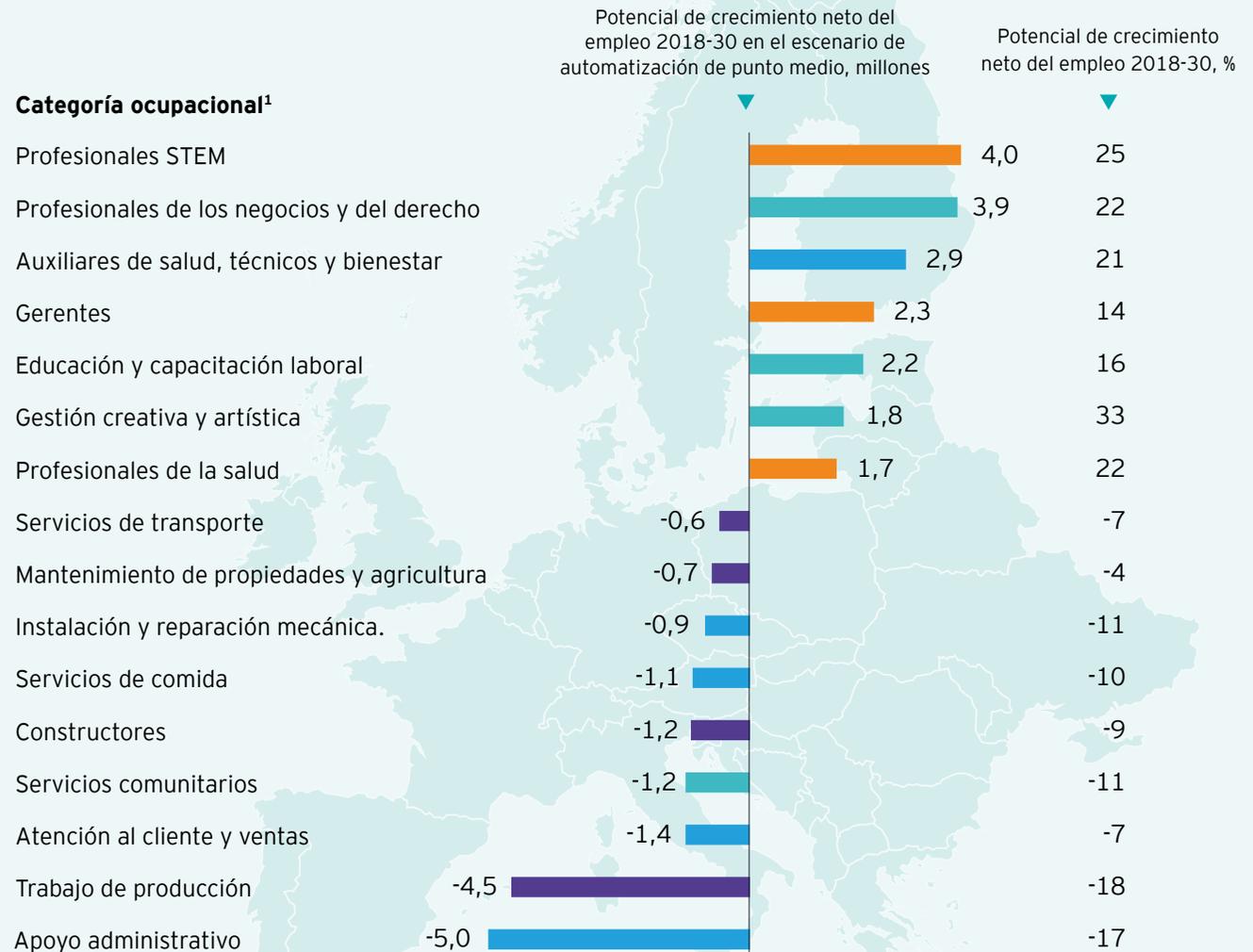
### ➔ Transformación y retención del talento interno

Tal y como se avanzaba en la edición anterior del informe Human Capital Outlook, la realidad del mercado de trabajo en cuanto a lo que gestión del talento se refiere -atracción, desarrollo y retención- es la de un entorno altamente competitivo, marcado por el surgimiento de nuevos modelos de gestión basados en *skills* y por la necesidad de ofrecer programas de *reskilling* y *upskilling* a gran escala. El déficit de perfiles STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*), las nuevas formas de trabajo, la automatización y transformación de los puestos de trabajo son algunas de las razones que originan esta necesidad.

En Europa, se prevé que las categorías profesionales STEM sean las que más crezcan durante la próxima década:

#### Proporción de trabajadores sin educación terciaria, %

■ ≤90
 ■ 60 a 89
 ■ 30 a 59
 ■ <=90

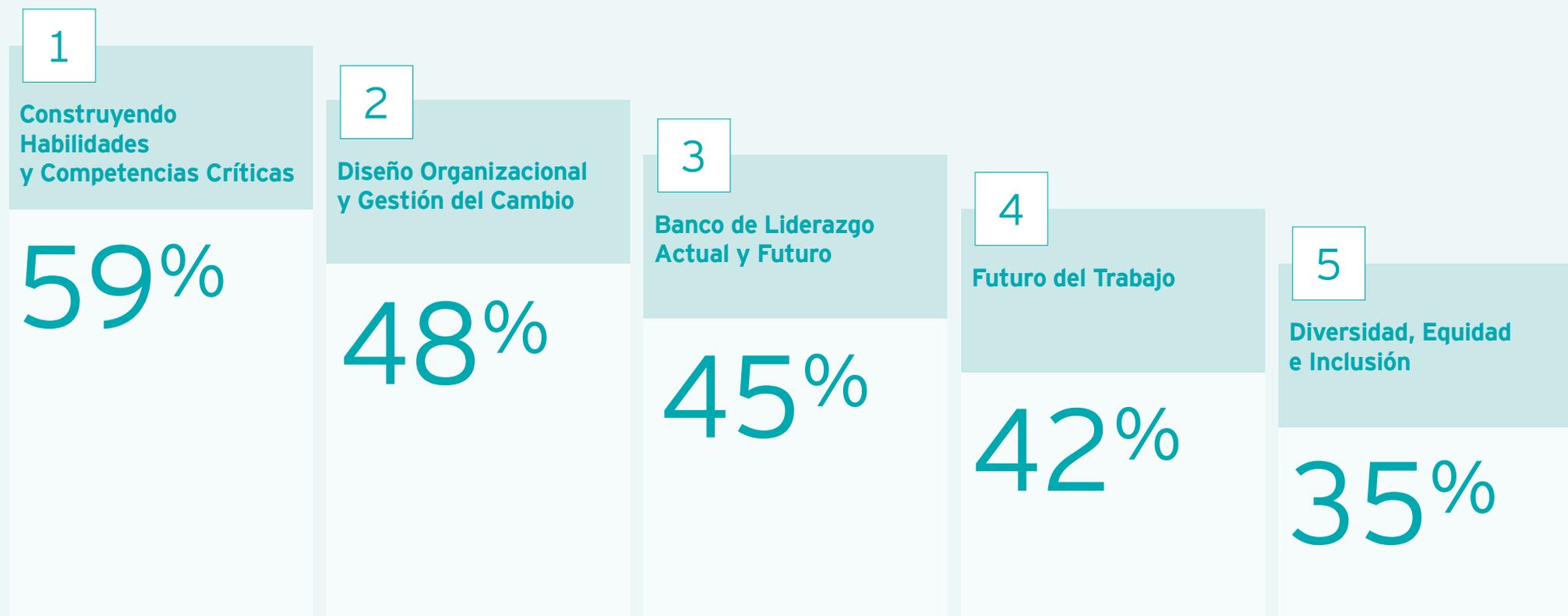


Esta situación ha llevado a que, entre las prioridades de los máximos responsables de recursos humanos, se encuentre la necesidad de desarrollar las competencias críticas requeridas por las nuevas tendencias de negocio:

Por todo ello, 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. Dichos programas están sirviendo para desarrollar competencias de forma interna (Make), ante la imposibilidad de conseguir las exclusivamente incorporando talento del mercado (Buy).

### Las 5 prioridades principales para los líderes de recursos humanos en 2022 (Gartner)

Encuestamos a más de 500 líderes de recursos humanos en todas las industrias principales para evaluar sus prioridades y desafíos esperados en 2022. Desarrollar habilidades y competencias críticas encabeza la lista, pero muchos líderes de recursos humanos también priorizarán la gestión del cambio, el liderazgo y la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI).



## ➔ Una aproximación al concepto de gestión por *skills* y *reskilling*

En esas circunstancias, las empresas están evolucionando sus modelos de talento para impulsar la gestión por *skills* y el *reskilling*, ofreciendo a sus gestores y profesionales los siguientes servicios, activos y/o beneficios:

### Principales servicios y beneficios para el empleado:

- a. Itinerarios personalizados para que los profesionales puedan formarse y desarrollar otras profesiones dentro de la organización, pudiendo acceder a un mayor número de oportunidades profesionales.
- b. Mecanismos para recomendar a los empleados aquellas vacantes que son más afines a ellos, informando sobre los conocimientos y habilidades que deben desarrollar para poder acceder a las mismas.
- c. Entorno de trabajo más dinámico, orientado al autodesarrollo, la movilidad horizontal y el aprendizaje continuo.

### Principales servicios y beneficios para el gestor de personas:

- d. Mayor disponibilidad de información sobre las *skills* de los empleados y de las vacantes a ocupar, mejorando los procesos de *staffing* y la planificación de plantillas.
- e. Focalización de los programas de atracción, formación y desarrollo en aquellos ámbitos donde existe una falta de *skills* cuantificable, mejorando el retorno de las inversiones.
- f. Toma de decisiones de gestión de personas cada vez más basadas en datos.

Para crear los servicios mencionados anteriormente, las áreas de RRHH están acometiendo cambios profundos en muchos de sus procesos, pero antes de entrar a explicar detalladamente cómo las empresas están afrontando esta necesidad desde el punto de vista metodológico, es recomendable detenernos un momento y aclarar algunos conceptos importantes.

En primer lugar, es recomendable partir de un entendimiento común sobre el significado de *skill*: *conocimiento, destreza o aptitud necesaria para para realizar una acción de manera competente*. Las organizaciones, para poder realizar una correcta explotación de las *skills* de sus empleados, suelen realizar diferentes clasificaciones. La práctica habitual a este respecto es establecer una triple tipología:

1. **Skills** asociadas a procesos o dominios de conocimiento funcional o de negocio.
2. **Skills** asociadas a herramientas y métodos de trabajo.
3. **Skills** asociadas a comportamientos.

Un rol requiere un conjunto de *skills* necesarias para poder desempeñar competentemente una serie de actividades. Dentro de un rol puede haber diferentes niveles de conocimiento y experiencia. El cruce de un rol con un determinado nivel de conocimientos y experiencia es lo que se define como un perfil.

**Ilustrativo - Variables metodología Gestión por *skills* / Reskilling**



Ningún rol, o casi ninguno, es posible desempeñarlo con una sola *skill*. A esto se suma que, una *skill* no suele estar asociada a un único rol, sino que en muchas ocasiones tienen un carácter transversal. Esto se ve reflejado en la manera que las compañías organizan los diccionarios o taxonomías de *skills*, que es mediante la agrupación de *skills* en 'clusters' con características comunes. En general, estos *clusters* se forman siguiendo criterios funcionales, ya que es una manera sencilla de agrupar *skills* necesarias para el desempeño de la actividad dentro de cada compañía.

Llegados a este punto, donde hemos definido y aclarado los conceptos elementales relacionados con esta nueva tendencia, se distinguen 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*).

A partir de esta explicación, podemos entrar a analizar el modelo de aproximación de las organizaciones a la hora de enfrentarse a un proceso de transformación como es la adaptación de los modelos de talento a una gestión por *skills*.





## ➔ Modelo de despliegue de la gestión por *skills*

El modelo de despliegue se suele dividir en cuatro grandes fases.

### A. Diseño del modelo de roles y *skills*

Se forma un equipo de RRHH transversal que incluya responsables de varias funciones para elaborar, de la mano de Negocio, una taxonomía de *skills* que abarque todos los conocimientos y habilidades existentes en la organización.

Esta nueva taxonomía se estructura, habitualmente, como ya hemos mencionado, en base a familias funcionales o macro-actividades, como criterio para construir los *clusters* de *skills*. Estos *clusters* incluyen todas las *skills* de una forma ordenada (funciones de soporte, comerciales, digitales-tecnológicas, core de negocio específico, etc.)

### Ilustrativo - *skills* con sus definiciones

CLUSTERS	SKILLS	DESCRIPCIÓN
MARKETING DIGITAL	Plataformas de pago	Conocimiento y capacidad de uso de plataformas de pago como Google Ads, Facebook Ads, etc. para promocionar un producto o servicio mediante campañas de alto rendimiento.
MARKETING DIGITAL	Marketing Automation	Conocimiento de las herramientas para automatizar acciones y operativas de las campañas de marketing digital.
EXPERIENCIA CLIENTE DIGITAL (UX/UI)	Customer Journey	Conocimiento del camino que recorre el cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto con la organización en el proceso de compra.
DESARROLLO CANALES DIGITALES	Comparadores de precio	Conocimiento del funcionamiento de los comparadores y agregadores de precio, así como de las estrategias de precio, imagen, etc. que aumentan la conversión en dichos canales.
MARKETING DIGITAL	CMS	Conocimiento y habilidad para utilizar sistemas de gestión de contenido en medios digitales.

A continuación, se realiza un levantamiento de los roles de los que se compone la organización y se asignan las *skills* identificadas en base a las funciones desempeñadas.

Se establece el modelo de nivelación a seguir, ya sea un modelo genérico o un modelo específico por *skill* y rol. Si nos detenemos un momento en la manera de establecer los niveles, se observan dos grandes alternativas: una en la que se establece la definición de la escala de niveles genéricos que se aplican a todas las *skills* definidas;

### Ilustrativo - escala niveles genéricos

CLUSTERS	
<b>No observado</b>	Carece de los conocimientos o habilidades relacionados con la competencia, incluso en el nivel más básico de "emergente"
<b>Básico</b>	Tiene nociones de los principales conocimientos de su área Requiere orientación u observar a otros para realizar tareas
<b>Medio</b>	Comprende los sistemas y procesos a nivel de departamento/unidad Responde a los retos que se plantean Demuestra los conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas necesarias Realiza tareas que mejoran los procesos según sea necesario
<b>Alto</b>	Impulsa la aplicación de sistemas y procesos en múltiples grupos Incorpora el pensamiento crítico y la resolución de problemas para crear soluciones Identifica y defiende las oportunidades de mejora
<b>Excelente</b>	Considera cómo se realiza el trabajo ahora y en el futuro Explica cómo superar las dificultades y aprovechar las oportunidades Alinea el entorno de trabajo y las formas de trabajar con los valores de la org. Aplica formas de trabajo a largo plazo para cumplir la estrategia de la organización Muestra la importancia de enseñar y entrenar a otros para que tengan éxito

### Verbos de acción para usar en cada nivel

<b>Básico</b>	Da soporte, observa y colabora
<b>Medio</b>	Participa, comprende y reconoce
<b>Alto</b>	Gestiona, dirige y desarrolla
<b>Excelente</b>	Educa, supervisa y potencia

Otra en la que se particulariza el detalle de los conocimientos necesarios de cada *skill* para cada nivel dentro de la escala.

### Nombre de la competencia

## AUDITORÍA

### Descripción de la competencia

Conocimiento de los procesos, prácticas y métodos de auditoría interna de una organización; capacidad de realizar auditorías para garantizar el cumplimiento de la organización.

#### Nivel 1

##### Conocimiento básico

- ▶ Describe los conceptos básicos de la auditoría.
- ▶ Aclara las principales responsabilidades de los auditores y de la función de auditoría.
- ▶ Explica el proceso de auditoría financiera y sus principales componentes.
- ▶ Identifica las herramientas básicas utilizadas para mantener la información de auditoría.

#### Nivel 2

##### Experiencia laboral

- ▶ Participa en auditorías de procesos o funciones específicas.
- ▶ Documenta los procesos, prácticas y procedimientos de auditoría establecidos.
- ▶ Asiste en la preparación de informes de auditoría.
- ▶ Aplica los requisitos de auditoría interna y externa para una actividad empresarial específica.
- ▶ Evalúa los controles internos que se utilizan en un proceso empresarial determinado.

#### Nivel 3

##### Amplia experiencia

- ▶ Trabaja con una variedad de métodos, herramientas y técnicas de auditoría.
- ▶ Diseña, desarrolla e implementa criterios y herramientas de pruebas de cumplimiento.
- ▶ Compara y contrasta estrategias o enfoques de auditoría alternativos para diversas situaciones.
- ▶ Desarrolla y presenta informes sobre hallazgos y recomendaciones de auditoría.
- ▶ Facilita la preparación y ejecución de auditorías externas.
- ▶ Garantiza el cumplimiento de las prácticas y requisitos actuales de auditoría del gobierno y la industria.

#### Nivel 4

##### Profundidad y amplitud de la materia

- ▶ Dirige una variedad de funciones y servicios de auditoría.
- ▶ Valida las auditorías internas y externas a nivel empresarial.
- ▶ Predice las tendencias y desarrollos de la industria con respecto a la eficacia de las prácticas de auditoría.
- ▶ Evalúa la alineación de los procesos y prácticas de auditoría estándar de la industria con los objetivos empresariales de la organización.
- ▶ Participa en la definición de las prácticas globales de auditoría interna.
- ▶ Desempeña un papel de liderazgo en el Instituto de Auditores Internos u organización similar.

Lo más habitual es establecer entre cuatro y cinco niveles de desarrollo. En el caso de establecer cinco posibilidades de grado de habilidad, el primero suele ser un nivel nulo, es decir, un nivel donde no se observa la *skill* concreta.

A través del cruce de los niveles con los roles, se identifican los perfiles profesionales presentes en la organización.

**Ilustrativo - Resultado ejercicio cruce: roles + skills niveladas + especialización**

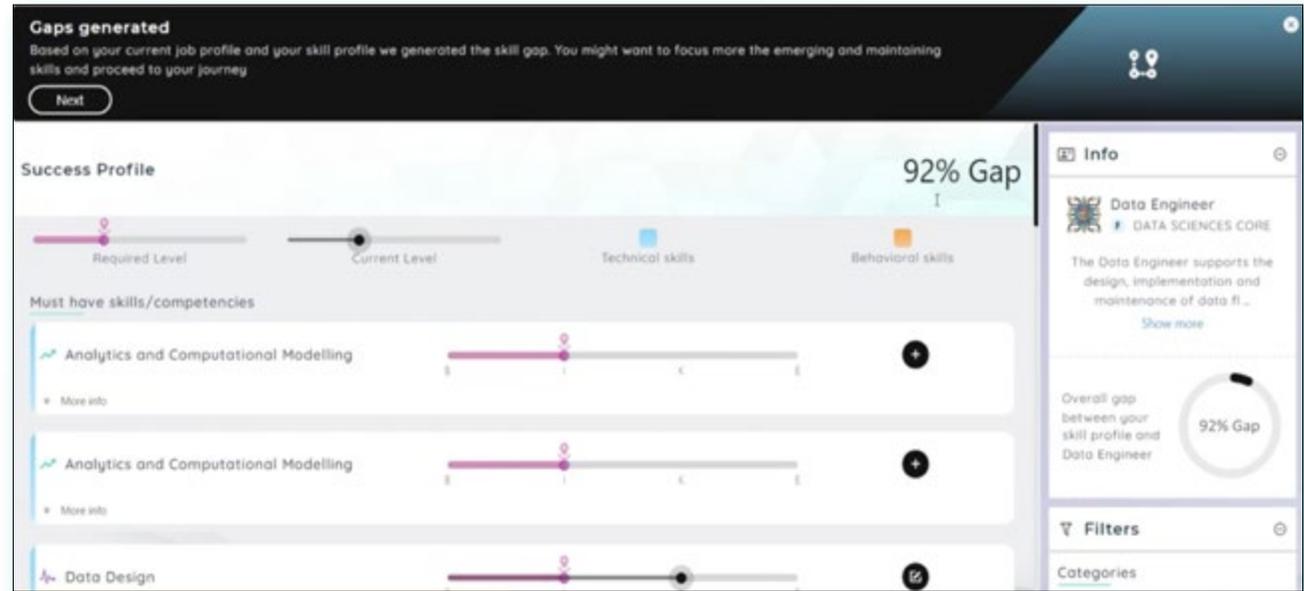


**B. Estrategia de Assessment y ejercicio de People Planning**

En paralelo, se procede a la identificación del nivel actual de los empleados sobre estos perfiles y *skills* mediante evaluaciones -sobre todo, autoevaluaciones-, para poder activar y desarrollar las diferentes políticas y acciones de gestión del talento (*Buy, Make o Rent*).

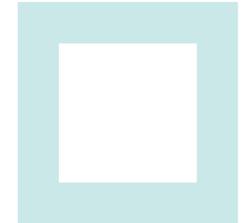
Todo esto se soporta en herramientas automatizadas, con funcionalidades que permitan realizar evaluaciones, recomendaciones de movilidad, de cursos y de vacantes afines en base a comparativas de los puestos vacantes con el perfil actual del empleado. Estas funcionalidades pueden desarrollarse sobre los propios sistemas core de gestión de personas (*Workday, Success Factors, etc.*) o mediante la implantación de plataformas especializadas y con funcionalidades avanzadas en esta materia (ejemplo: *Spotmentor*).

Ilustrativo visualización perfil empleado - Gaps de skills



Para poder explotar desde un inicio el ejercicio de mapeo y levantamiento de las *skills* de las organizaciones y no esperar al desarrollo íntegro de las herramientas, habitualmente se generan

matrices de afinidad que permiten analizar el grado de complementariedad entre *clusters*. Esto habilita a RRHH a llevar a cabo acciones de movilidad del talento, desarrollo y planificación desde el primer día.



### Ilustrativo - Beneficios Matrices de afinidad

#### 1.

Ofrece visibilidad de **los % de complementariedad entre los conocimientos asociados a un clusters / puestos** de cara a activar acciones de movilidad del talento



Ejemplo: Control de Gestión & Administración comparten la mitad de los conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas, lo que nos indica que la movilidad entre ambos clusters no implica un gran esfuerzo de formación para sus integrantes

Cluster #	Cluster #	2	3	4	5
Cluster #	CLUSTERS/CLUSTERS	Actuarial	Administración	Advanced_Analytics	Auditoría_Interna
4	Advanced_Analytics	10%	0%	100%	13%
5	Auditoría_Interna	0%	10%	13%	100%
11	Contabilidad_Técnica_Reaseguro	0%	20%	0%	25%
12	Contact_Center	10%	0%	0%	13%
13	Control_de_Gestión_y_Reporting	0%	50%	13%	25%
14	Control_Operativo	0%	10%	38%	13%
15	Cumplimiento_y_Control_Interno	10%	10%	13%	38%



#### 2.

Facilita la labor de **identificación de canteras de talento**, para cubrir los puestos más críticos



#### 3.

Se establecen los **GAPs de conocimientos** entre clusters que actúan como inputs para la construcción de **itinerarios de reskilling**

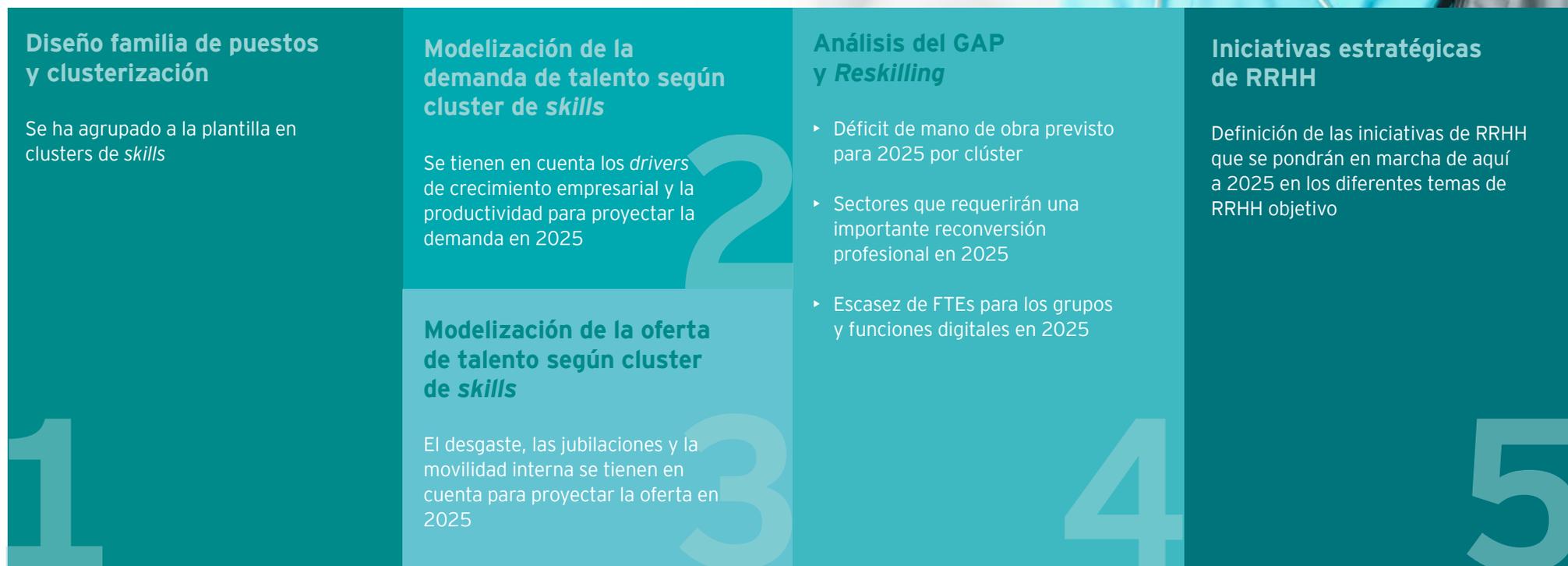
Un proceso de RRHH que se ha visto notablemente impactado por este cambio de modelo es el de *People Planning*. La gestión por *skills* y este proceso tienen dos grandes maneras de relacionarse:

- ▶ Uno donde se embebe el modelo de gestión por *skills* definido en el ejercicio de *People Planning*, realizándose el ejercicio en base a las *skills* y los perfiles definidos. El resultado de ese ejercicio de proyección de la oferta y la demanda de fuerza de trabajo arroja como resultado los perfiles y *skills* críticos.

Ambas opciones son plenamente válidas y nos permiten conocer la situación en el futuro de la compañía en lo que se refiere a necesidades de talento.



#### Ilustrativo - Proceso *People Planning* en base a *skills*

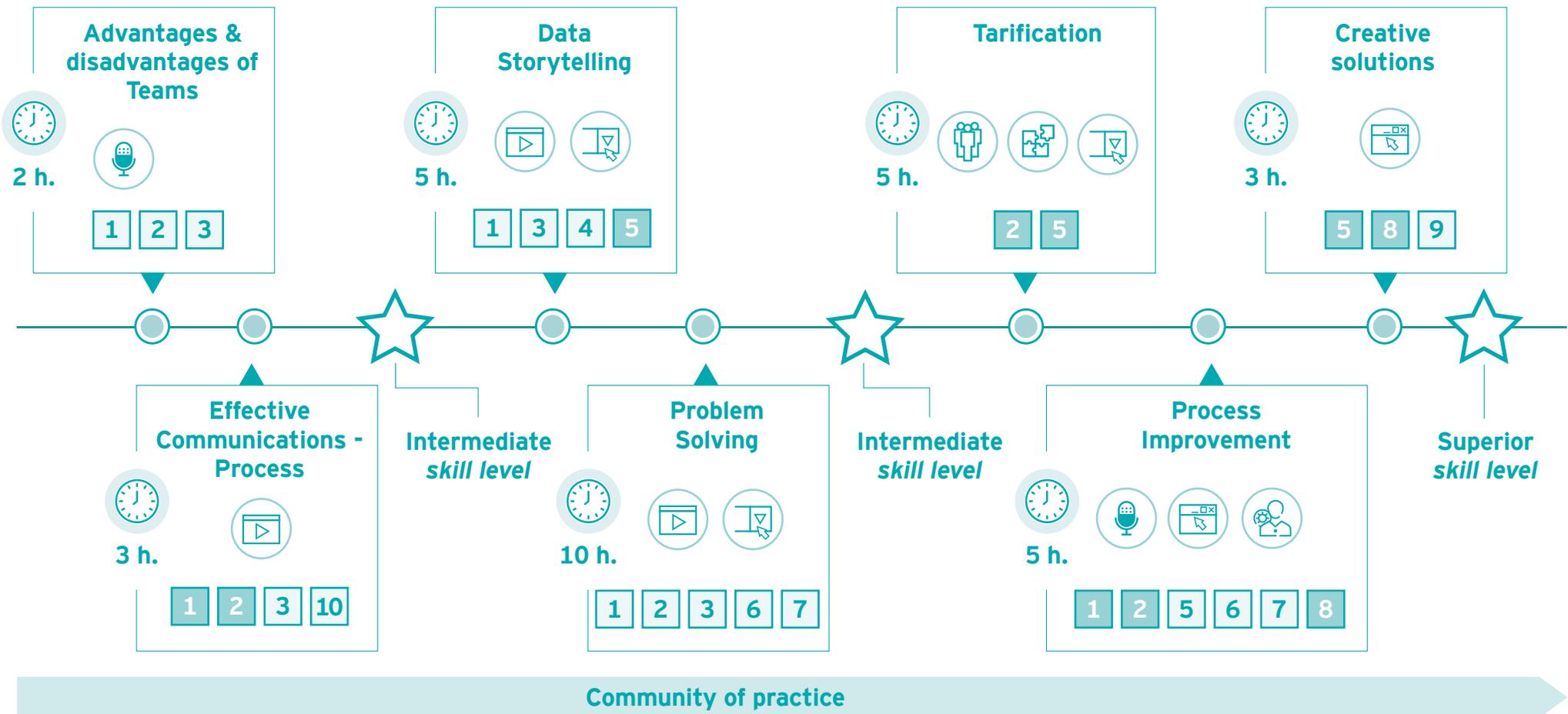


**C.**

**Diseño itinerarios de *reskilling* y *upskilling***

Una vez construido y validado el armazón que habilita la gestión por *skills*, el siguiente paso consiste en desarrollar los itinerarios de *reskilling* y *upskilling*, mediante el cruce de las *skills* identificadas y los recursos formativos (internos y externos) necesarios para cubririlas.

**Ilustrativo - Itinerario Reskilling / Upskilling / VISIÓN TOTAL ITINERARIO RESKILLING**



A la hora de crear itinerarios de *reskilling* y *upskilling*, nos volvemos a encontrar con una nueva dualidad:

- ▶ Hay compañías que se decantan por habilitar itinerarios para el conjunto de la organización. Este modelo implica una revolución del modelo de formación actual, que pasa a estar apalancado en las *skills* necesarias dentro de cada perfil profesional.
- ▶ Otras optan por el desarrollo de itinerarios de *reskilling* y *upskilling* sólo para perfiles y *skills* críticos. El énfasis en este caso se pone sobre la atracción de empleados hacía estos perfiles críticos, generar cantera para posibles movimientos en el futuro e impulsar el desarrollo de los empleados en las *skills* identificadas como estratégicas y de mayor demanda a futuro.



## Ejemplo skills críticas sobre las que focalizar esfuerzos de reskilling

**D.****Prácticas de Gestión del talento**

Esta nueva manera de gestionar personas tiene implicaciones importantes más allá de la formación y el desarrollo. Existen al menos tres grandes prácticas que deben alinearse para alcanzar los objetivos que se planteaban al inicio.

**1. Evaluación del talento:**

Las grandes organizaciones han evaluado tradicionalmente el desempeño y el potencial de sus empleados, mapeando a sus profesionales en una matriz de talento segmentada en base a estas dos variables. En el momento actual surge al menos una tercera variable: el grado de desarrollo de *skills*. Para evaluar esta tercera variable, algunas empresas lo plantean como una autoevaluación, otras combinan la autoevaluación con una validación por parte del responsable o el líder de la disciplina de conocimiento y otras a través de un sistema de certificaciones. Independientemente del método de evaluación a utilizar, es clave incorporar esta tercera variable en nuestros mapas de talento para desarrollar una buena fuente de información que facilite la gestión por *skills*.

**2. Matching oferta-demanda de talento:**

En cuanto a los procesos de planificación de plantilla y de cobertura de vacantes, cabe destacar la tendencia de realizar los ejercicios de planificación basándose en roles y *skills*, apalancándose en herramientas de *Analytics* que permitan predecir la oferta y demanda de fuerza de trabajo. Poniendo foco en el corto plazo y en la necesidad de cubrir vacantes en tiempo real, cada vez es más habitual utilizar *market-places* de talento para identificar recursos de forma automatizada e inteligente, optimizando el encuentro entre oferta y demanda.

**3. Prácticas de desarrollo del talento:**

Por último, desde el punto de vista de prácticas de desarrollo de talento, las principales tendencias fomentan el autodesarrollo en base a recomendaciones inteligentes, el impulso de la figura del experto y de la carrera técnica y el desarrollo y puesta en marcha de planes de desarrollo focalizados en roles específicos y críticos, todo ello apalancados en los nuevos modelos de gestión por *skills*.



Pedro Egea

Socio del área de People Advisory Services de EY

# Tribuna de análisis



## Cómo abordar con éxito la transformación de los profesionales: claves para acelerar el *reskilling* y mejorar la empleabilidad

La mayor parte de los estudios y de las previsiones sobre lo que ocurrirá en el mercado de trabajo durante la próxima década indican que la necesidad de transformar la fuerza de trabajo es cada vez mayor. No sólo no hemos sido capaces de cerrar el desajuste de cualificaciones que ya se identificaba hace cuatro o cinco años, sino que dicho desajuste se está incrementado como consecuencia de todos los cambios acelerados, en buena parte, por el contexto de pandemia.

Más allá de las previsiones a futuro, en el momento actual ya se perciben síntomas muy clarificadores. Los profesionales de RRHH dedican casi un 40% más de tiempo de lo que dedicaban en 2018 para reclutar y cubrir vacantes de perfiles STEM, situación que ya viene siendo difícil desde hace tiempo si tenemos en cuenta que el número de vacantes de dichos perfiles es significativamente superior al número de desempleados con la cualificación necesaria.

La necesidad es clara, se requiere la movilización de todos los agentes y aumentar el sentido de urgencia para que los profesionales no nos quedemos atrás, lo que sin duda ralentizaría cualquier otro tipo de cambio y avance social e impactaría negativamente en los resultados de negocio de las compañías y en el cumplimiento de sus estrategias corporativas.

Los programas de *reskilling* se han visto como una de las palancas principales para avanzar en esta materia. Sin embargo, requieren construir multitud de capacidades (taxonomías de *skills*, herramientas de *assessment*, capacidades para desarrollar y curar contenidos, plataformas de formación, herramientas de analítica e Inteligencia Artificial para construir itinerarios personalizados, etc.), lo que puede llevar varios años y grandes inversiones de dinero.

## Tribuna de análisis

He participado en varios de estos procesos durante los últimos años y, como en muchos otros ámbitos de la vida, intentar buscar la perfección puede convertirse en enemigo de lo bueno. Si queremos generar urgencia y acelerar el cambio, no podemos esperar a tener la mayoría de estas capacidades disponibles para que los profesionales empiecen su trayectoria de adaptación. Necesitamos pensar en aquellas herramientas que pueden aportar valor al empleado en su experiencia de aprendizaje y ponerlas a su disposición desde el primer momento.

### ¿Cómo podemos acelerar el *reskilling*?

- ▶ Empezando por el profesional. En general, creo que hemos dedicado mucho tiempo y dinero a crear entornos de aprendizaje excepcionales, pero no siempre hemos conseguido generar consciencia en los empleados sobre la importancia del *reskilling* y los resultados que se pueden obtener. Focalizar esfuerzos en generar esa consciencia ayudaría a obtener mejores resultados, incluso sin recurrir a grandes recursos corporativos para ello. Los recursos formativos externos son muy amplios y una persona con inquietud y ganas de aprender algo nuevo puede tener acceso a multitud de ellos.
- ▶ Desde la empresa podemos también ayudar a los empleados en su trayectoria de adaptación sin necesidad de suministrar cursos, contenidos, herramientas, etc. Se trata de crear un entorno de aprendizaje donde el empleado pueda desarrollar las *skills* que necesita en un contexto, si es posible amigable, aplicado y lo más integrado posible en su día a día. Y para conseguirlo sólo

necesitamos jefes orientados al desarrollo de personas y con capacidad de retar a sus equipos para hacer las cosas de forma distinta.

Todos podemos asumir el reto de hacer nuestras tareas incorporando algo de innovación. Por ejemplo, aumentando el nivel de analítica, entregando el resultado en una herramienta de visualización de datos, automatizando una tarea o aplicando una metodología de diseño para repensar una solución. Se trata de retar a nuestros equipos y a nosotros mismos para ir transformando nuestro propio puesto de trabajo. Esto nos obliga a formarnos (con los recursos del ecosistema) y a aplicar ese conocimiento en una situación real, que genera impacto visible y en el corto plazo. Además, este enfoque resuelve una de las principales barreras identificadas por los empleados para el *reskilling*, el tiempo disponible para formarse. Si somos capaces de integrar el aprendizaje con el desempeño del puesto de trabajo, conseguiremos avanzar mucho en todos los sentidos.

- ▶ Otra palanca importante consiste en vincular el *reskilling* con la carrera profesional. La organización debe transmitir la importancia del *reskilling* a través de las prácticas de gestión y reconocimiento de personas. Aquellos profesionales que demuestran capacidad de aprendizaje deben tener la oportunidad de moverse dentro de la organización y trabajar en ámbitos funcionales distintos o desempeñar otras profesiones. Estos movimientos no sólo ayudan a retener talento, sino que permiten proyectar hacia la organización la

importancia del *reskilling* y movilizar a los profesionales que aún no han sentido esa necesidad o inquietud.

- ▶ Desde el punto de vista del gestor de RRHH, también podemos buscar fórmulas para agilizar la construcción de las capacidades que componen este nuevo entorno de aprendizaje. Como decía anteriormente, querer desarrollar un programa de *reskilling* internamente puede llevar años, pero en el mercado existen ya muchos activos de gran utilidad que pueden ayudar a acelerar el proceso. Contar con el ecosistema de partners es fundamental, no sólo para disminuir tiempos de desarrollo de recursos, sino para garantizar el mantenimiento, actualización y enriquecimiento de los mismos a lo largo del tiempo. Algo fundamental en este ámbito porque los cambios en el entorno laboral y la necesidad de desarrollar nuevas *skills* será una constante en las próximas décadas.

Estas iniciativas y otras muchas en el ámbito de la gestión por *skills* requieren esfuerzo, pero no tengo dudas de que la inversión merece la pena. Tenemos además la capacidad de medir el retorno de los programas de *reskilling* de manera cuantitativa, por ejemplo, comparando el coste de realizar el programa respecto al coste de no hacerlo (implicaría contratación de nuevas personas, despidos, etc.), midiendo el aumento de productividad de los equipos, o el nivel de engagement y retención de talento. Sin duda el resultado será satisfactorio, pero es que además creo que no hay alternativa mejor. El futuro pasa por el *reskilling* y el momento de acometerlo es ahora.

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

