ANDERSEN ANDERSENCONSULTING

Quo Vadis 2026:

Estrategia Laboral y Capital Humano

Por **Francisco Puertas**, Socio Responsable de Capital Humano de Andersen Consulting y **Carlos de la Torre**, Socio en el Área Laboral de Andersen Iberia.

Enero 2026

Índice

Quo Vadis 2026: Estrategia Laboral y Capital Humano

Anticipar para liderar: el propósito de este informe 3

Una visión integral del futuro del talento 3

Parte I: los 6 grandes retos del Capital Humano en 2026 4

Reto 1. Productividad y absentismo: la urgencia silenciosa 5

Reto 2. Jóvenes y seniors: dos relojes, un mismo sistema 5

Reto 3. Social Rewilding: resintonizar lo físico 5

Reto 4. Inteligencia Artificial: del PowerPoint al caso de uso 6

Reto 5. Aprender será trabajar, trabajar será aprender 6

Reto 6. Conexión plena con todos los colectivos 6

De la reflexión, a la acción 6

Parte II: Compliance Laboral y Capital Humano 7

1. Movilidad internacional y acceso al talento 7

2. Inteligencia Artificial en procesos de RRHH 8

3. Tiempo de trabajo y registro digital de jornada 9

4. Desvinculación. El despido y su valoración legal. 10

5. La Ley de Industria y su impacto laboral 10

6. Edadismo, prejubilaciones y gestión del talento senior 11

7. Salud laboral, absentismo e incapacidad permanente 12

8. Conciliación, permisos parentales, protocolo LGTBI, transparencia retributiva 13

9. Negociación colectiva y Salario Mínimo Interprofesional 2026 13

10. Eficiencia procesal y nuevo litigio laboral 14

El derecho laboral como factor estratégico 14

Construir hoy el futuro del talento 15

Anticipar para liderar: el propósito de este informe

Francisco Puertas
Socio Responsable de Capital Humano de Andersen Consulting
francisco.puertas@andersenconsulting.com

Carlos de la Torre
Socio en el Área Laboral de Andersen Iberia.
carlos.delatorre@es.andersen.com

El marco "estable" en el que operan las organizaciones hoy está marcado por la velocidad de los cambios tecnológicos, la creciente complejidad regulatoria y la evolución constante de las expectativas laborales de las personas.

En medio de este dinamismo, hay algo que permanece: **el talento y el capital humano siguen siendo la piedra angular de las organizaciones.**

Son el motor que permite innovar, sostener el crecimiento y reforzar la competitividad, incluso mientras afrontan un profundo proceso de adaptación a los nuevos escenarios.

Anticiparse a las tendencias y retos es la mejor manera de liderar el talento. Este informe nace con ese propósito: ofrecer perspectiva, rigor y claridad sobre los desafíos y oportunidades que marcarán la gestión del Capital Humano en 2026, apoyándose en datos, análisis experto y una visión integral del contexto.

Una visión integral del futuro del talento

El enfoque combina dos miradas complementarias: **la estrategia de gestión del talento y la perspectiva jurídico-laboral.** La función de personas no puede diseñarse de espaldas al marco legal, y el análisis normativo pierde valor si no se conecta con la realidad operativa y humana de la organización.

La primera parte del informe analiza **los principales retos del Capital Humano** desde el negocio y el liderazgo: productividad, absentismo, transformación de expectativas de talento joven y senior, impacto de la Inteligencia Artificial, modelos de aprendizaje, experiencia del trabajo y conexión con todo el ecosistema de talento.

La segunda parte se centra en el **contexto jurídico-laboral**, revisando cambios normativos que afectan la movilidad internacional, la IA, el tiempo de trabajo, la desvinculación, la negociación colectiva, la conciliación, la gestión del talento senior y el nuevo escenario del litigio laboral.

En conjunto, este informe ofrece una **herramienta de anticipación** para líderes y profesionales de RRHH, diseñada para transformar la complejidad actual en ventaja competitiva sostenible.

Parte I

Los 6 grandes retos del Capital Humano en 2026

Francisco Puertas
Socio Responsable de Capital Humano de Andersen Consulting
francisco.puertas@andersenconsulting.com

La gestión del Capital Humano es hoy un **eje estratégico** clave para la competitividad empresarial, y en 2026 su relevancia se intensificará.

La función de Personas deberá no solo atraer y retener talento, sino anticipar y diseñar entornos de trabajo que integren Inteligencia Artificial, nuevas dinámicas culturales y expectativas laborales en transformación.

Este no será un año más: será un punto de inflexión. La Inteligencia Artificial dejará de ser una herramienta para convertirse en un compañero de trabajo cotidiano. La cultura pasará de ser un concepto abstracto para transformarse en un factor con impacto directo en la salud financiera de la compañía. La productividad se consolidará en una urgencia nacional. Y el liderazgo dejará de inspirar para empezar a sostener, a estabilizar y a multiplicar.

Además, y quizás lo más crítico, los empleados exigirán algo que muchas organizaciones aún no saben entregar: **propósito, flexibilidad, personalización y transparencia.**

Estas nuevas expectativas redefinen lo que significa competir por talento y generar resultados sostenibles.

El análisis que se presenta a continuación se apoya en una mirada integrada y contrastada del futuro del talento, basada en el **"Informe de Tendencias 2026: Estrategia de Capital Humano"** de Andersen Consulting, que combina tres fuentes complementarias: la visión cualitativa del Think Tank QUO VADIS 2026, que reunió a directivos de grandes compañías para debatir los desafíos actuales; la evidencia cuantitativa de cerca de 200 directivos y profesionales de RR.HH. en empresas españolas de más de 1.000 empleados; y el análisis de 17 informes internacionales de referencia que permiten contrastar la realidad española con las mejores prácticas globales.

La integración de estas perspectivas —mercado español, evidencia empírica y pensamiento global— nos permite identificar con claridad los **seis grandes retos estructurales del Capital Humano en 2026**, que definirán la competitividad empresarial durante la próxima década.

Reto 1 | Productividad y absentismo: La urgencia silenciosa.

La productividad se ha convertido en un imperativo empresarial y el absentismo en uno de sus principales frenos. Llevamos tiempo conviviendo con niveles de absentismo muy elevados, que impactan directamente en el servicio al cliente, en los costes y en el clima interno.

El objetivo para 2026 no debería ser solo "bajar el absentismo", sino **aumentar la presencialidad efectiva y reducir de verdad el ausentismo.**

En 2025 se ha instalado cierta resignación: hablamos mucho del absentismo como si fuera un mal incurable, ajeno a nuestra capacidad de gestión. El resultado es que la mayoría de las empresas han hecho más bien poco. Es el momento de que las compañías pongan claramente sobre la mesa su **preocupación por la pérdida de productividad** y su impacto en la sostenibilidad del negocio, y sobre todo que compartan con sus empleados esa preocupación, sus planes, datos y objetivos para reducir el absentismo.

Los empleados deben saber que su compañía está trabajando para mejorar la productividad. Y la función de Personas debe demostrar que **mide este problema con rigor**, y que actúa sobre el absentismo fraudulento con todos los datos y herramientas legales disponibles, algo perfectamente compatible con cuidar y mantener un clima de bienestar laboral con sus personas.

Las compañías necesitan pasar de diagnósticos genéricos a modelos predictivos que identifiquen causas profundas, colectivos críticos y acciones específicas, integrando datos de salud, desempeño, liderazgo, clima, turnos y organización del trabajo.

> **Sin datos no hay productividad. Sin productividad no hay competitividad.**

Reto 2 | Jóvenes y seniors: Dos relojes, un mismo sistema.

Vivimos en una paradoja donde **el talento joven es muy impaciente y talento senior está infrautilizado.** La generación de la impaciencia desataca por carreras más cortas, expectativas altas, tiempo medio de permanencia en las compañías muy bajos, necesidad de feedback rápido y muy poca tolerancia a la toma de decisiones lentas y a las decisiones jerárquicas.

El reto por tanto es doble. Por un lado, atraer y fidelizar a ese talento joven que tiene poca paciencia y grandes expectativas sin ofrecer mucho a cambio.

Y, por otro lado, buscar respuestas a una demografía y una pirámide de edad que nos está empujando a que el talento senior deje de ser un discurso bonito, y pase a ser una palanca real de competitividad de las empresas integrando de verdad a los profesionales de "cabello gris" con un expertise y un compromiso por encima de la media.

La clave será **armonizar dos velocidades** sin renunciar ni a la energía de unos ni a la experiencia de otros.

Reto 3 | Social Rewilding: Resintonizar lo físico.

El reto no es solo volver a la oficina: es **volver a conectar.**

Las empresas deben transformar la presencialidad en un espacio de propósito, comunidad, aprendizaje y cultura viva.

El Social Rewilding propone recuperar lo humano en la interacción profesional: rituales, encuentros, conversaciones, vínculos.

La presencialidad será valiosa si es intencional, relevante y vivida como experiencia de valor, no como imposición.

Reto 4 | Inteligencia Artificial: Del PowerPoint al caso de uso

2026 será el año en que la IA deje de ser una inspiración para convertirse en un **sistema operativo real de la función de personas.**

El reto para las compañías será priorizar casos de uso concretos, con impacto y gobernanza ética: absentismo, selección, planificación de turnos, formación personalizada, analytics avanzados, simulaciones de talento o experiencias predictivas.

La clave serán 4 ingredientes decisivos: buenos datos, buena gobernanza, respeto a la normativa y un foco muy claro en aportar valor, tanto al negocio como a las personas.

La pregunta ya no es qué puede hacer la IA, sino **qué debe hacer la IA** en mi empresa para aportar valor real y seguro.

Reto 5 | Aprender será trabajar, trabajar será aprender

La obsolescencia acelerada de las skills exige transformar el aprendizaje en un proceso continuo e integrado en el flujo de trabajo.

Las compañías deberán crear ecosistemas de aprendizaje líquido, basados en micro contenidos, tutoría con IA, comunidades internas, evaluación continua y desarrollo individualizado.

El aprendizaje dejará de ser un evento para convertirse en una **competencia estructural del diseño de trabajo.**

Reto 6 | Conexión plena con todos los colectivos

La desconexión de parte de la plantilla (operativos, movilidad, turnos, campo) constituye un riesgo de cultura, seguridad psicológica y engagement. En 2026, **la comunicación será un acto de inclusión, no una herramienta administrativa.**

Las organizaciones deberán desplegar canales accesibles, mensajes claros, segmentación por colectivos y dinámicas que permitan que todos —no solo los roles digitales— formen parte de la cultura y la conversación.

De la reflexión, a la acción

Los seis retos descritos no son tendencias emergentes ni escenarios futuros: son desafíos presentes que ya están tensionando a las organizaciones.

2026 exigirá a las organizaciones pasar de la reflexión a la acción. Solo aquellas que integren datos, tecnología y liderazgo humano lograrán **transformar estos desafíos en una ventaja competitiva sostenible.**

La agenda de 2026 no admite dudas y el futuro del talento no se improvisa: se construye desde hoy.

Parte II

Compliance Laboral y Capital Humano

El nuevo marco regulatorio que condiciona la gestión del talento

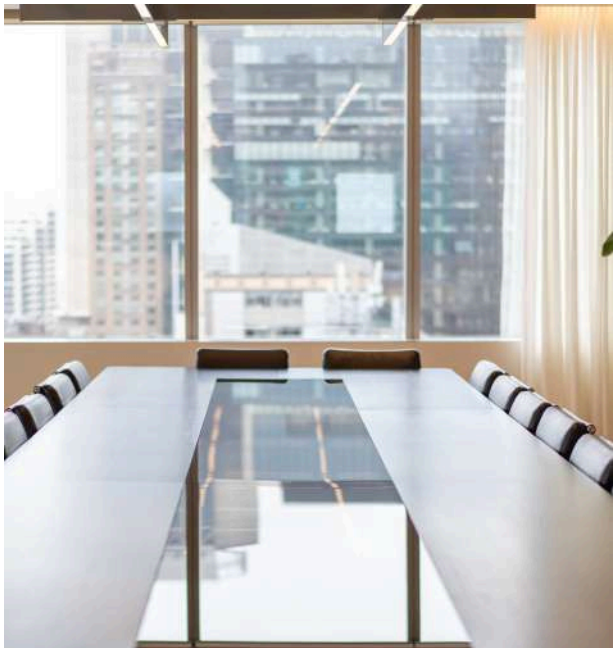
Carlos de la Torre
Socio en el Área Laboral
de Andersen Iberia.
carlos.delatorre@es.andersen.com

La gestión del talento en 2026 no puede entenderse sin considerar el entorno normativo y jurídico-laboral.

La regulación es un factor determinante de las decisiones estratégicas sobre personas, afectando a los modelos organizativos, los costes laborales, la flexibilidad operativa y la experiencia del empleado.

En los últimos años, el Derecho del Trabajo ha evolucionado hacia un enfoque más protector, ampliando derechos, reforzando controles y elevando la exigencia para las empresas. Por ello, la función de personas debe integrar la dimensión legal desde el diseño de las políticas de talento, no solo en su ejecución o corrección.

A continuación, se analizan los principales ejes regulatorios que marcarán la gestión del talento en el horizonte 2026.



1. Movilidad internacional y acceso al talento: el nuevo Reglamento de Extranjería

El acceso al talento internacional se ha convertido en una necesidad estructural para las empresas españolas en un contexto en que la geopolítica no tiene freno, se cuestiona el Derecho Internacional y se desvanece la soberanía nacional y la integridad territorial.

Las tensiones arancelarias generan un gran shock en las relaciones entre países, especialmente en relación a las decisiones de la Administración TRUMP, y las compañías tienen que tomar decisiones estratégicas sobre su expansión internacional; la movilidad global de sus plantillas; la búsqueda de socios comerciales y cadenas de suministro fiables; etc.

A nivel interno, a diciembre de 2025, según datos del Ministerio de Seguridad Social, el balance anual de afiliación extranjera cierra por encima de los 3 millones, tras sumar 204.659 nuevos trabajadores extranjeros en los 12 meses del año. En números absolutos, el numero de trabajadores extranjeros ha aumentado en casi 1 millón de personas (960.496) en los últimos 6 años, lo que confirma que **el mercado laboral ya no entiende de fronteras**.

Sin embargo, esta realidad convive con un **marco normativo complejo y muy restrictivo**, que obliga a las empresas a planificar cuidadosamente cualquier contratación internacional y a cumplir estrictamente la normativa migratoria de la UE y de España.

En este contexto, el Real Decreto 1155/2024, en vigor desde mayo de 2025, actualiza el Reglamento de Extranjería e introduce cambios relevantes con impacto directo en la gestión de personas y en la captación de talento no comunitario.

Novedades laborales:

- Catálogo de ocupaciones de difícil cobertura con la aprobación de una evolución trimestral por CCAA con escasas variaciones.
- Certificados de insuficiencia del SEPE por provincia, que exige a las empresas afinar mucho en los requisitos de los trabajadores extranjeros que solicitan (con hasta 8 códigos) pero que tropiezan con la respuesta administrativa del "sondeo" cuando en la base de datos del SEPE de una provincia permanecen demandantes nacionales de empleo en los puestos vacantes.
- Ampliación de la tipología de arraigo, que incluye arraigo familiar (2 años en ciertos casos), social, laboral y por formación, y que muestran una puerta más de entrada de extranjeros en España.
- Mayor regulación de los tipos de visado (corta duración, consulares y sectoriales).
- Reagrupación familiar con españoles hasta 26 años y de 65 a 80 años.
- Nuevo permiso de trabajo de hasta 30 horas semanales para estudiantes extranjeros.
- Autorizaciones de 1 año y renovaciones hasta 4 años.
- Mantenimiento de los flujos migratorios exentos de catalogo y certificados de insuficiencia para nacionales de Perú y de Chile.
- Y, en una mirada prospectiva, es probable en los próximos años regularizaciones masivas de extranjeros sin habilitación legal.

Desde la perspectiva de RRHH, este marco exige una **gestión proactiva del talento internacional**, vigilando de forma constante el catálogo y los certificados del SEPE, optimizando los flujos migratorios a través de convenios bilaterales y de los mercados laborales de Perú y Chile, y reforzando las cláusulas contractuales ante la eventual pérdida de autorización administrativa.

2. Inteligencia Artificial en procesos de RRHH: innovación bajo un régimen de alto riesgo

El uso de Inteligencia Artificial en los procesos de Recursos Humanos se considera, desde el punto de vista normativo, un **sistema de alto riesgo.**

Esto implica que su utilización exige el cumplimiento de un marco jurídico estricto, alineado con el Reglamento Europeo de IA y con el Reglamento Europeo de Protección de Datos (la IA respira datos), que impone **garantías específicas** para proteger los derechos de las personas.

- Sistemas de gobernanza y gestión del riesgo.
- Documentación técnica.
- Transparencia y explicabilidad en los procesos.
- Supervisión humana.
- Medidas de ciberseguridad.
- Evaluaciones de impacto.

La normativa **prohíbe expresamente** el uso de IA en determinados ámbitos de los Recursos Humanos, como la evaluación de emociones y los sistemas biométricos, incluido el reconocimiento facial.

La **transparencia algorítmica** adquiere un papel central para prevenir y evitar la discriminación algorítmica. El objetivo es avanzar hacia sistemas libres de sesgos, garantizando que estos no se introduzcan ni en el diseño del modelo, ni en los datos utilizados, ni en las correlaciones que genera el propio algoritmo.

Además, la ley **obliga a informar** a la representación legal de los trabajadores y a los empleados sobre los sistemas de IA que influyan en decisiones laborales, explicando criterios, parámetros y finalidades de uso (art. 64 ET y art. 22 RGPD).

Lejos de ser un freno, este marco convierte al compliance en un **habilitador del uso responsable de la IA.** Las organizaciones que integren correctamente estas exigencias podrán aprovechar su potencial en formación, planificación, análisis de datos y gestión del talento, reduciendo al mismo tiempo riesgos legales y reputacionales.

Las compañías adoptarán **políticas y una estructura de gobernanza de la IA** que incluirán, entre otros aspectos: política de selección y diseño de casos de IA; política de transparencia; política de explicabilidad; política de relación con decisiones automatizadas y su supervisión; política de protección de derechos fundamentales; política de protección de datos; política de ciberseguridad; política de recursos humanos en relación con la IA; etc.

Y, finalmente, llegaran los **agentes IA,** que interactuarán con personas humanas y que generarán una competencia interna, y se irán consolidando con los casos de uso como una gran palanca de productividad.

3. Tiempo de trabajo y registro digital de jornada

La regulación del tiempo de trabajo continúa endureciéndose, con un foco claro en el **registro digital de jornada** como herramienta de control y prueba que el Gobierno pretende regular en 2026 con un reglamento unilateral.

Este requisito tiene implicaciones profundas en:

- La organización del trabajo.
- La gestión de la flexibilidad.
- La relación con la representación legal de los trabajadores.
- La cultura de confianza dentro de las organizaciones.

El nuevo Reglamento del registro incluye un contenido mínimo con 11 pautas, que incluye como mínimo la siguiente información: persona trabajadora; tipo de jornada a tiempo completo y a tiempo parcial y porcentaje de parcialidad; horario de inicio y de finalización de cada jornada y de cada pausa o interrupción que no sea tiempo de trabajo efectivo; jornada presencial o a distancia; tipo de horas ordinarias, extraordinarias o complementarias; tiempos de espera y de disposición; interrupciones del disfrute de la desconexión; horas trabajadas con motivo de las fórmulas de conciliación, flexibilidad o distribución irregular de la jornada; totalización diaria y mensual de la jornada realizada; e identificación, autorizaciones y autoría de todas las modificaciones operativas sobre los asientos.

El mismo Reglamento exigirá que el registro de las empresas cumpla con los requisitos técnicos de las disposiciones de desarrollo o que el sistema alternativo cuente con un informe habilitante.

El registro será accesible en remoto por los trabajadores, la representación legal de los trabajadores y la Inspección de Trabajo.

El Reglamento supone una invasión flagrante del espacio de los convenios colectivos o de las políticas unilaterales de las empresas en materia de organización del registro e incluye contenidos que pueden ser claramente ilegales (ultra vires) por no contar con habilitación legal suficiente.

El incumplimiento en esta materia incrementa de forma significativa el riesgo sancionador, aunque las infracciones por el momento son por empresa y no

por persona trabajadora, pero también el riesgo de afloramiento de excesos de jornada que pueden ser calificados por la Inspección de Trabajo o por los Tribunales como horas extras no abonadas o compensadas y no cotizadas, obligando a las empresas a revisar sus sistemas de control horario, especialmente en contextos de trabajo híbrido o flexible para evitar contingencias económicas que pueden ser millonarias.

> Nuestra recomendación a las empresas es que ajusten sus sistemas de registro a los nuevos requisitos legales. Pero, en el caso de regulaciones en convenio o acuerdos de empresa negociados y firmados con los sindicatos, podrán tener un excelente punto de partida para su adaptación al Reglamento.

4. Desvinculación. El despido y su valoración legal.

Según fuentes del Ministerio de Trabajo y Economía Social, el numero global de despidos registrados en 2024 en España fue de 643.681.

La normativa y la jurisprudencia han **reforzado los derechos de los trabajadores**, incorporando, por ejemplo, la **audiencia previa** como requisito obligatorio antes del despido disciplinario por conducta o rendimiento, según el artículo 7 del Convenio 158 de la OIT y confirmado por el Tribunal Supremo (STS 18.11.2024). Esto significa que los empleados tienen derecho a ser escuchados antes de que la empresa adopte la decisión de despedirlos.

En los despidos improcedentes, la **indemnización estándar es de 33 días de salario por año trabajado**, con un máximo de 24 mensualidades. Sin embargo, la jurisprudencia venia reconociendo que, en determinados casos, puede otorgarse una **indemnización adicional "a la carta" o ilimitada,** con el objetivo de generar un efecto disuasorio para la empresa frente a prácticas irregulares. Esta situación ha cambiado radicalmente a raíz del criterio del Tribunal Supremo (STS 16.07.2025) que ha determinado que la normativa española sí cumple el articulo 24 de la Carta Social Europea, lo que ha puesto freno a las indemnizaciones adicionales.

Sin embargo, es también muy notorio y expansivo el volumen de despidos nulos de trabajadores protegidos por la garantía de indemnidad; de trabajadores que ejercen derechos de conciliación y son despedidos; o de trabajadores que pueden acreditar discriminación por razón de género, edad o enfermedad en situaciones de desvinculación.

Finalmente, en materia de despidos, es cada vez más habitual que los demandantes que son trabajadores despedidos en casos de discriminación u acoso laboral aleguen daños y, en función de ellos, soliciten indemnizaciones por daños morales con cuantías elevadas en una suerte de "americanización" del Derecho Laboral en España.

Las consecuencias de este marco regulatorio y jurisprudencial en materia de despidos son claras:

- Mayor protección para los trabajadores a través de la audiencia previa.
- Indemnizaciones predecibles para la empresa en caso de improcedencia al poner freno a las indemnizaciones adicionales.
- Derecho del trabajador a presentar alegaciones, limitando los despidos disciplinarios ejecutivos.
- Mayor necesidad de las empresas de elaborar cartas robustas y muy documentadas con inclusión de hechos, cifras e indicadores que acrediten problemas de conducto o de rendimiento.

5. La Ley de Industria y su impacto laboral

La nueva Ley de Industria y Autonomía Estratégica tiene como objetivo **relanzar la industria española** para aumentar su peso en la economía, crear empleo y mejorar la competitividad.

Entre los cambios más importantes, destacan:

- La creación una Reserva Estratégica de Capacidades Nacionales de Producción Industrial.

- La reconfiguración del Organismo Público SEPIDES, que se convierte en una nueva Agencia estatal española de política industrial.

- La creación del Consejo Estatal de Política Industrial (CEPI).

- La activación de PERTEs con fondos europeos para el fomento del talento y cultura industrial.

- El foco en las mesas de reindustrialización.

Desde el punto de vista laboral, la ley introduce varias novedades que las empresas deben conocer y tener en cuenta:

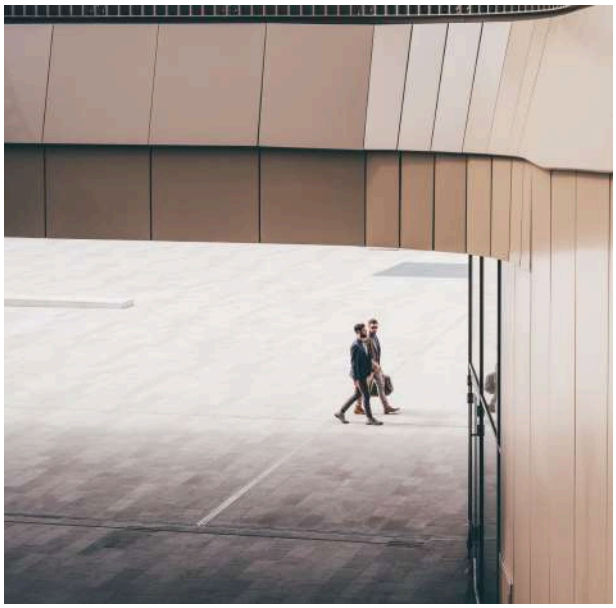
- **Preaviso de cierre de centros productivos**: cualquier empresa que decida cerrar un centro industrial debe comunicarlo con al menos 9 meses de antelación y participar en procesos de diálogo con las autoridades y agentes sociales para explorar alternativas de mantenimiento de la actividad o mitigación de sus efectos.

- **Mesas de reindustrialización**: se refuerzan los mecanismos de cooperación entre empresas, sindicatos, comunidades autónomas y Gobierno para acompañar procesos de reindustrialización o reestructuración productiva de zonas afectadas.

- **Obligación legal de mantener la actividad productiva y las capacidades industriales y de empleos** durante el mencionado período de 9 meses, aunque puede solicitar la activación de ERTES u otras medidas de flexibilidad externa, incluso el mecanismo RED si tiene las autorizaciones legales aplicables.

- **Devolución de ayudas públicas**: si una empresa ha recibido ayudas públicas por más de 3 millones de euros y reduce su producción en más de un 65 % o pierde más de 500 empleos en un mismo centro, puede verse obligada a devolver dichas ayudas, con la finalidad de evitar deslocalizaciones o reducciones bruscas de capacidad productiva y empleo.

- **Infracciones y sanciones**: se establecen nuevas faltas y multas que pueden alcanzar hasta 100 millones de euros para infracciones muy graves relacionadas con el incumplimiento de las obligaciones de esta ley, incluyendo aquellas vinculadas al mantenimiento de la actividad productiva y al uso de los instrumentos de política industrial.



6. Edadismo, prejubilaciones y gestión del talento senior

El edadismo es un problema de discriminación estructural del mercado de trabajo, que presenta las siguientes claves:

- Elevado paro estructural entre mayores de 50 años, que plantea el interrogante de si la discriminación por edad sigue siendo una barrera real para su empleo y su permanencia en la fuerza laboral.

- Ausencia de incentivos a la contratación de trabajadores de 50 o más años.

- Escasa diversidad intergeneracional, lo que limita la transferencia de conocimiento.

- Compatibilidad limitada entre trabajo y pensión.

- Desvinculaciones masivas de talento senior (prejubilaciones).

- Penalizaciones fiscales y en el acceso a prestaciones por desempleo en caso de extinciones por mutuo acuerdo.

Como alternativa al edadismo, las empresas pueden poner en marcha programas de diversidad por razón de edad que integren la experiencia de los senior y la energía de los juniors y activar programas de prejubilaciones como transición a la jubilación.

Los programas de prejubilaciones tienen su base legal en el artículo 49.1.a) o en al articulo 51 ET y se pueden activar superando discriminaciones o edadismo con base a dos palancas: la voluntariedad

y la negociación con la parte social.

Los programas de prejubiliaciones pueden encuadrarse dentro de un despido colectivo con el impacto del coste de las Aportaciones del Tesoro y otras obligaciones legales (planes de recolocación y convenios especiales) o mediante acuerdos de empresa con salidas escalonadas sin vulnerar los umbrales.

Los contenidos más habituales de programas de prejubilaciones tienen los siguientes componentes legales:

- Acuerdo colectivo:
  - Plan mensual de rentas y convenio especial de seguridad social (edad cronológica o actuarial).

- Acuerdo individual:
  - Fecha de extinción del contrato.
  - Porcentaje de cobertura.

- Payback:
  - Impacto económico en costes y ahorros.
  - Mercado asegurador.

Asimismo, 2026 será el año que alumbre una nueva modalidad de jubilación (la jubilación reversible) y coexistirá un autentico sudoku legal en materia de jubilación con la jubilación anticipada (voluntaria e involuntaria); la jubilación parcial; la jubilación flexible; la jubilación activa; la jubilación demorada que conviven con la jubilación forzosa por razón de edad todavía vigente en algunos convenios colectivos.

En 2026, es probable que lleguen nuevos coeficientes reductores para la jubilación anticipada en actividades penosas o peligrosas que, en perspectiva sectorial, cuentan con casos de éxito en el trabajo marítimo; la minería; y el personal de vuelo y que son una referencia para nuevos sectores como la construcción; el transporte por carretera; y las camareras de piso en hostelería.

Quedará pendiente para el futuro un camino para la definitiva compatibilidad entre trabajo y pensión y la aprobación de un contrato de trabajo compatible con la pensión plena sin penalizaciones ni restricciones.

7. Salud laboral, absentismo e incapacidad permanente: novedades legales y retos para las empresas

El absentismo laboral alcanzó niveles récord en 2024, con un coste estimado de 14.000 millones de euros para las empresas (complementos salariales y gastos entre los días 4 y 15 de ausencia) y 15.600 millones para la Seguridad Social.

Cada día, 1,4 millones de personas no acuden a trabajar, de las cuales 1,1 millones se encuentran de baja médica, lo que representa el 6,7 % de las horas pactadas según datos de Randstad.

> Esta situación genera un **impacto económico y operativo significativo** y exige políticas proactivas de gestión de la salud laboral.

En 2026 se esperan **cambios legales para mejorar la situación del absentismo** al menos en una doble dirección:

- La regulación de las altas medicas progresivas en casos de recuperaciones de patologías médicas, para permitir de manera selectiva la incapacidad temporal a tiempo parcial, compatible con salario.

- La regulación de las propuestas de altas médicas por las Mutuas, a confirmar en un plazo de 5 días por los Servicios Médicos del INSS.

En cuanto a la **incapacidad permanente** (IP), la legislación española ha evolucionado tras la sentencia del TJUE de enero de 2024 y la posterior Ley 2/2025. Actualmente, ya no es posible extinguir automáticamente un contrato por incapacidad permanente total o absoluta. Las empresas deben valorar primero la adaptación del puesto o la reubicación interna, teniendo en cuenta el principio de ajustes razonables; solo si estas medidas son imposibles sin un coste desproporcionado se puede proceder a la extinción del contrato.

Respecto a la **Prevención de Riesgos Laborales** (PRL), el nuevo marco legal reforzará la consideración de la salud mental, los riesgos psicosociales y la diversidad generacional y de género en la evaluación de riesgos.

Las iniciativas normativas y las guías de buenas prácticas apuntan a reforzar la gestión integral de la salud laboral, incorporando la prevención y el bienestar como factores estratégicos de la organización.

Se regulará como quinta especialidad la **Psicosociología aplicada** y se anuncia una nueva figura en las empresas que serán las personas interlocutoras del Servicio de Prevención.

También se pretende crear los **agentes territoriales de prevención** para reforzar la prevención en centros sin representación legal de los trabajadores para generar un mayor impacto y cultura preventiva en las PYMES.

8. Conciliación, permisos parentales, protocolo LGTBI y la transparencia retributiva.

La conciliación de la vida familiar y laboral es un desafío central del derecho del trabajo, con múltiples normas y prácticas que generan tanto derechos como tensiones entre empresas y trabajadores porque esconden conflictos de interés no jurídicos.

Los **permisos de maternidad y paternidad** se han ampliado y reforzado: los progenitores tienen ahora hasta 19 semanas de permiso retribuido por nacimiento y cuidado de hijos en familias biparentales. En el caso de familias monoparentales, este permiso puede llegar a 32 semanas. En 2026 se espera también la aprobación de nuevos permisos por fallecimiento (de 10 días o 2 días en función del familiar afectado); por cuidados paliativos (15 días) y por eutanasia (1 día).

La normativa en 2026 también exigirá avanzar hacia la **transparencia retributiva** para cumplir la directiva europea para **reducir la brecha salarial de género a menos del 5%** y ampliara los derechos de candidatos y trabajadores en materia salarial para garantizar la igualdad salarial en trabajos iguales y de igual valor y ampliara los plazos de prescripción para reclamaciones salariales a tres años.

Las empresas evolucionarán a **entornos con mayor equidad salarial con paredes de cristal** en las políticas de compensación y beneficios sociales; bandas salariales; niveles retributivos individuales y medios y progresión retributiva; etc. Y se incrementará la sindicalización con las denominadas evaluaciones retributivas conjuntas de la empresa con sus representantes en determinadas circunstancias. Y llegarán las demandas colectivas y nuevos procedimientos judiciales en nombre o a favor de los trabajadores (class actions).

Las normas ya establecen **objetivos de paridad en los órganos de gobierno de las empresas**, fijando un mínimo del 60 % / 40 % de representación entre hombres y mujeres en los Consejos de Administración.

Por otro lado, la Ley 4/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y LGTBI obliga a empresas con más de 50 trabajadores a **implementar un protocolo LGTBI**, que incluye medidas de prevención del acoso y discriminación y la negociación de políticas inclusivas con la representación de los trabajadores.

9. Negociación colectiva y VI AENC 2026-2028 y Salario Mínimo Interprofesional 2026

En España, la **negociación colectiva** enfrenta actualmente varios retos, entre ellos la **disfunción de la prioridad aplicativa de los convenios autonómicos**, que genera efectos concretos en el ámbito laboral.

Entre las principales consecuencias de la prioridad de los convenios autonómicos sobre los estatales destacan:

- Tablas salariales diferentes según la Comunidad Autónoma.
- Fragmentación de los niveles de negociación colectiva, con distintos ámbitos de aplicación:
  - Ámbitos autonómicos, regulando condiciones específicas en cada región.
  - Ámbitos estatales, que establecen normas generales para todo el país.

Asimismo, tras la sentencia del Tribunal Supremo (18.12.2025), 2026 será el año de la **adaptación de los convenios de empresa y sus tablas salariales a los convenios estatales de sector,** ya que el criterio es claro: una vez superado el periodo transitorio de la ultima reforma laboral (31.12.2022) el convenio colectivo de empresa no puede prevale-

cer sobre el sectorial en materia salarial, aunque continúe vigente.

Entre las principales consecuencias de la prioridad de los convenios estatales sobre los convenios de empresa en materia salarial destacan:

- En el caso de un convenio de empresa vigente que no aplique las tablas salariales del convenio estatal del sector, decae la regla del prior in tempore.
- La prohibición de concurrencia no puede servir como escudo contra la prioridad aplicativa de los convenios estatales de sector en materia salarial.
- Las tablas salariales de convenios de empresa vigentes que no se adapten a las tablas salariales de los convenios estatales del sector serán nulas.

También 2026 será el año de la apertura de negociación del **VI Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (VI AENC)** que deberá tener una vigencia de 2026 a 2028 y que deberá afrontar retos como el absentismo y los riesgos psicosociales; la IA y su impacto laboral; la jubilación reversible; el edadismo y seguirá avanzando en materias clásicas como la contratación; la formación y cualificación profesional; la retribución; la seguridad y salud en el trabajo; la desconexión digital y el teletrabajo; o la igualdad entre mujeres y hombres.

El SMI en 2026 crecerá, previsiblemente, un 3,1% adicional. Se pretende eliminar en sede reglamentaria la absorción y compensación salarial para neutralizar el incremento del SMI.

10. Eficiencia procesal y nuevo litigio laboral

La **Ley Orgánica 1/2025 de medidas de eficiencia del Servicio Público de Justicia** introduce cambios significativos en la jurisdicción social y 2026 será el año de la consolidación de la práctica del nuevo litigio laboral con estas novedades:

- Señalamiento de los actos de conciliación y juicio de manera separada o sucesiva. Nueva conciliación anticipada.
- Pruebas: 10 días de antelación al acto del juicio en formato electrónico (excepciones).
- Sentencias orales: se dictará en presencia de las partes con cita de los hechos probados y la motivación pronunciada de viva voz por el juez y el fallo integro con expresión de su firmeza o de los recursos que procedan.
- Interés casacional objetivo: (i) circunstancias que aconsejen un nuevo pronunciamiento; (ii) cuestión de transcendencia o proyección significativa; o (iii) el debate suscitado presenta relevancia para la formación de la jurisprudencia.

El derecho laboral y los nuevos sistemas de gestión de compliance laboral de acuerdo con norma UNE 19604 como factor estratégico

El análisis jurídico-laboral confirma una realidad incuestionable: **la gestión del talento en 2026 será inseparable de la gestión del riesgo legal.**

Los nuevos marcos regulatorios laborales en 2026 afectarán a los modelos organizativos, los costes laborales, la flexibilidad operativa y a los sistemas de gestión de compliance laboral (norma UNE 19604) que actuarán como verdaderos escudos ante inspecciones y litigios laborales.

La prolija producción normativa laboral en 2026 y años precedentes obliga por tanto a las empresas a adoptar una visión estratégica y holística en la gestión de las relaciones laborales, y los sistemas de gestión de compliance laboral elevarán la cultura del cumplimiento de las normas laborales al órgano de gobierno y a la alta dirección de las empresas, aunque la función se pueda mantener en la persona o grupo de personas con responsabilidad para la operación del nuevo sistema de gestión.

La anticipación normativa, el cumplimiento riguroso y la integración del enfoque jurídico en la estrategia de personas serán elementos diferenciales entre las organizaciones que reaccionan y aquellas que lideran.

Construir hoy el futuro del talento

Preparar el futuro exige trabajar de forma multidisciplinar y seguir poniendo a las personas en el centro.

La estrategia de personas y la visión jurídica deben avanzar juntas, porque cuando lo estratégico y lo legal se conectan con lo humano se diseñan soluciones más efectivas y alineadas con las necesidades reales del negocio.

En Andersen y Andersen Consulting ayudamos a las organizaciones a convertir estos desafíos en una ventaja competitiva real, integrando la inteligencia humana y tecnológica para impulsar la atracción, el desarrollo y la fidelización del talento, así como la mejora de la productividad de sus equipos, generando un impacto sostenido en el negocio.

Contáctanos para más información:

global.andersen.com/consulting

España: Av. de la Industria nº4, 28108, Alcobendas, Madrid.

+34 91 490 48 14 / 15

Francisco Puertas

Socio Responsable de Capital Humano de Andersen Consulting

francisco.puertas@andersenconsulting.com

es.andersen.com/es

Madrid: Velázquez 110, 28006, Madrid

+34 917 813 300

Carlos de la Torre

Socio en el Área Laboral de Andersen Iberia.

carlos.delatorre@es.andersen.com

Andersen Global is a Swiss verein comprised of legally separate, independent member firms located throughout the world providing services under their own names. Andersen Global does not provide any services and has no responsibility for any actions of the Member Firms or collaborating firms. No warranty or representation, express or implied, is made by Andersen Global, its Member Firms or collaborating firms, nor do they accept any liability with respect to the information set forth herein. Distribution hereof does not constitute legal, tax, accounting, investment or other professional advice.

The opinions and analyses contained herein are general in nature and provide a high-level overview of the measures that local governments. The information herein does not take into account an individual's or entity's specific circumstances or applicable governing law, which may vary from jurisdiction to jurisdiction and be subject to change at any time. The Member Firms and collaborating firms of Andersen Global have used best efforts to compile this information from reliable sources. However, information and the applicable regulatory environment is evolving at a fast pace as governments respond. Recipients should consult their professional advisors prior to acting on the information set forth herein.

Andersen Consulting is a global consulting practice providing a comprehensive suite of services spanning corporate strategy, business, technology, and AI transformation, as well as human capital solutions. Andersen Consulting integrates with the multidimensional service model of Andersen Global, delivering world-class consulting, tax, legal, valuation, global mobility, and advisory expertise on a global platform with more than 44,000 professionals worldwide and a presence in over 600 locations through its member firms and collaborating firms. Andersen Consulting Holdings LP is a limited partnership and provides consulting solutions through its member firms and collaborating firms around the world.