

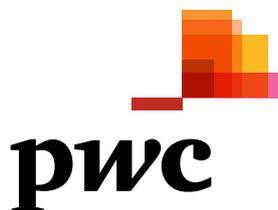
Presentación^{p4}/Executive Summary^{p6}/Resumen ejecutivo^{p10}/Tendencias en el mercado de trabajo global^{p15}/Los próximos 20 años del empleo en España^{p29}/Un vistazo a nuestra historia reciente^{p77}/Nuestras asignaturas pendientes^{p97}/Rol y retos de Recursos Humanos^{p125}/¿Cómo preparar a España para el 2033?^{p135}

Trabajar en 2033



España 2033

Este informe está englobado en la colección 'España 2033', una serie de documentos que pretenden anticipar el futuro para tomar hoy las decisiones que afectarán a nuestro mañana. 'España 2033' es una iniciativa del programa Crecimiento Inteligente.





Agradecemos la colaboración de AIESEC en la difusión de la encuesta "Formación y acceso al mercado de trabajo" para la elaboración de este informe.

Índice

Presentación	4
Executive Summary	6
Resumen ejecutivo	10
Tendencias en el mercado de trabajo global	15
Los próximos 20 años del empleo en España	29
Un vistazo a nuestra historia reciente	77
Nuestras asignaturas pendientes	97
Rol y retos de Recursos Humanos	125
¿Cómo preparar a España para el 2033?	135
Bibliografía	150
Índice de cuadros	152
Agradecimientos	156
Informes de la colección España 2033	158
Contactos	159

Reflexiones

La 'flexiguridad', o el equilibrismo en el mercado laboral	22
Compitiendo con robots	28
La influencia de las Start Ups en el mercado laboral: una nueva competencia para la atracción de talento	64
La flexibilidad en la reforma laboral	90
La necesaria modernización de la representación sindical	103

Presentación



Carlos Mas
Presidente de PwC España

Desde PwC queremos construir un buen futuro para España. Con ese propósito, estamos desarrollando una importante iniciativa que llamamos España 2033 y de la que este documento forma parte.

El futuro no está escrito. Pero el análisis experto y la prospectiva nos ayudan a dibujar escenarios previsibles de lo que está por llegar, y al mismo tiempo nos permiten identificar cuáles son las decisiones que incrementan la probabilidad de que esos hipotéticos escenarios nos favorezcan. Es un debate de hoy para que el mañana, sea cual sea, nos coja preparados.

En ese marco de reflexión se inscribe el proyecto España 2033. Lo que intentamos es anticiparnos a lo que va a suceder y convertirnos en cazadores intelectuales de las tendencias que van a determinar los aspectos esenciales del mundo, de la economía y de la sociedad en los próximos 20 años.

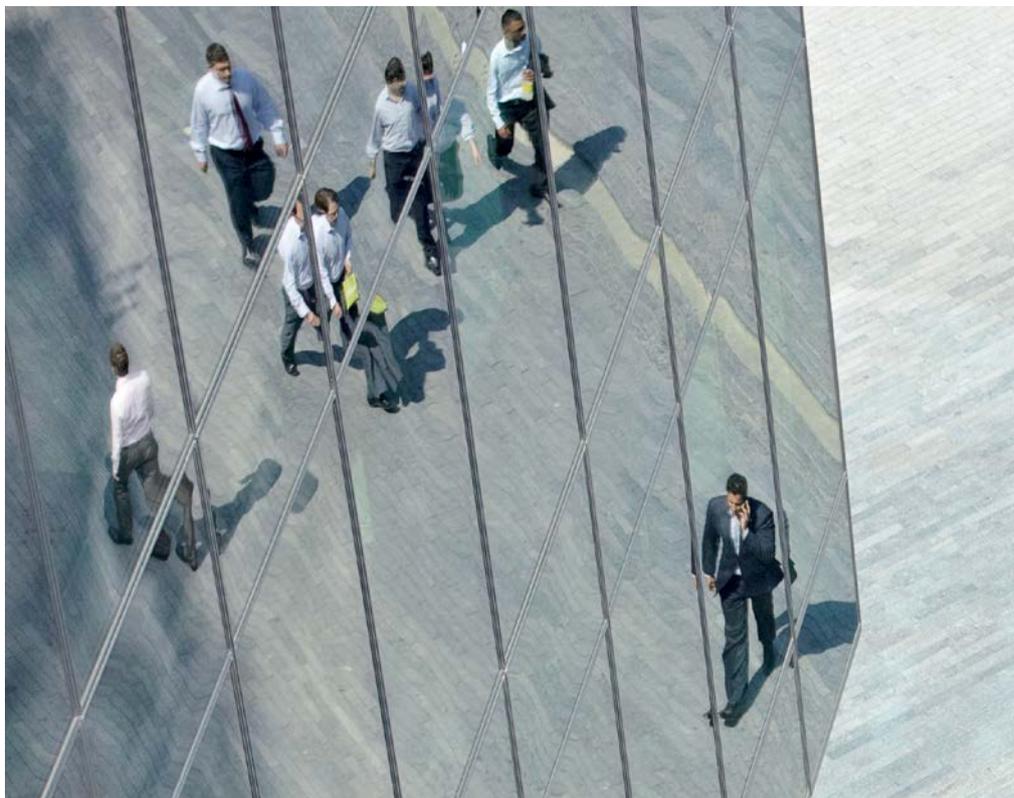
España 2033 se articula en 12 estudios. Dos de ellos tienen carácter general, y

los diez restantes se centran en las tendencias que mayor impacto directo van a tener sobre las empresas.

El enfoque del proyecto España 2033 es eminentemente participativo. En él hemos querido involucrar a un amplio y variado número de agentes sociales, institucionales y empresariales.

El proyecto nace en el seno del Club'33, un grupo permanente de reflexión en el que se integran los futuros directivos de algunas de las principales empresas de nuestro país, que son los que tomarán las decisiones en España dentro de veinte años.

España 2033 se enmarca también dentro de la iniciativa de Crecimiento Inteligente de PwC, que es como llamamos a nuestra propuesta de hacer las cosas de una manera diferente en la economía española. Necesitamos otro modelo productivo. Si nos preguntáramos dentro de unos años qué tuvo de positivo para España la actual crisis económica, la respuesta que nos



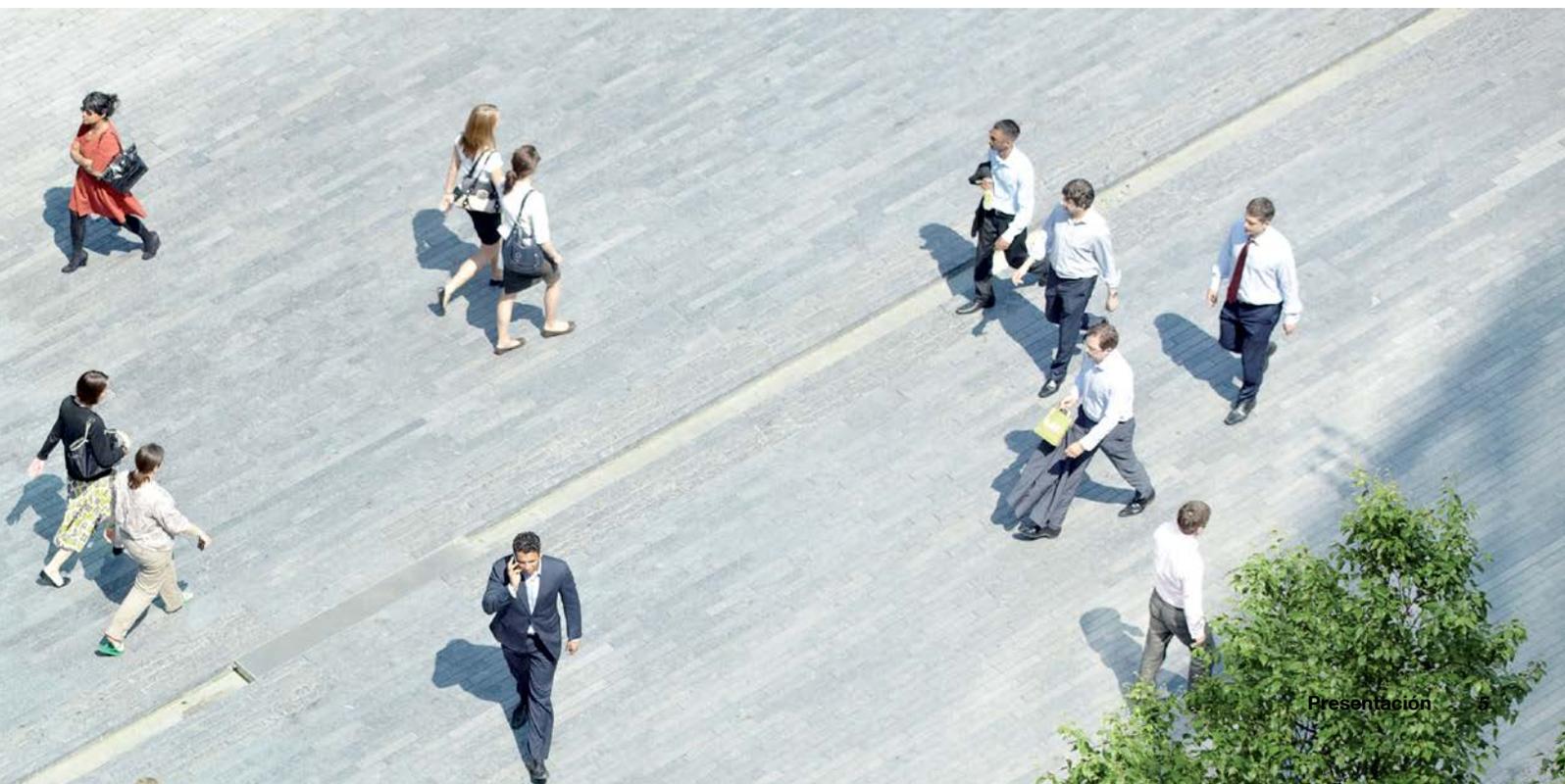
gustaría obtener desde PwC es que sacamos la conclusión de que efectivamente tenemos que cambiar nuestra forma de actuar.

En un mundo globalizado, en el que el proteccionismo es un recurso estéril, la competitividad es lo que determina el potencial de crecimiento de una economía. El anterior modelo productivo en España ha estado basado en buscar la competencia vía precio, es decir, haciendo las cosas más baratas. En el próximo ciclo debemos competir por valor añadido, estos es, haciendo las cosas mejor. Transitar de un modelo a otro, aun asumiendo que ninguno de los dos se refleja por completo en todas las actividades, implica cambios importantes que deberíamos acometer desde ahora: innovación, internacionalización, economía del conocimiento, reducción de la dependencia del carbono como fuente energética y modernización de sector público para que sea menos costoso y más eficiente. Esos son los cinco vectores principales sobre los que deberemos

basar la actividad económica para hacerla competitiva, es decir, para crecer de manera inteligente y crear empleo en las nuevas condiciones del mundo post crisis.

Desde PwC creemos que, como firma basada en la experiencia y el conocimiento local y global, así como en la capacidad de aportar valor y de innovar de nuestros profesionales, estamos en una situación privilegiada para impulsar ese proceso de transformación. Podemos aportar experiencia, soluciones, metodologías, mecanismos de trabajo eficientes y nuestro profundo conocimiento de los principales sectores de la economía.

Espero que este proyecto, único en España, despierte el interés, el debate y el entusiasmo que estamos viviendo en PwC con su gestación y desarrollo.



Executive summary

What will it be like to work in Spain in 2033?

There is no consensus regarding how long it will take us to return to our pre-crisis employment levels. Our projections indicate that it may take between 15 and 20 years, but we do not know for sure.

What we do know is that Spain will have a smaller and older population by 2033, but it will also be more open, better prepared and more diverse.

At PwC, we want to offer a vision of employment in the future, based not only on the analysis of our strengths and capabilities as a country, but also on the challenges that we must face and overcome to build a stronger, brighter, more inclusive and more prosperous labour market for us all.

In Spain, we are not rich in raw materials. Nor do we enjoy a privileged geopolitical position or have an enormous internal demand. Our greatest asset is our knowledge. Our people and our capabilities. In short, our talent.

The rise of the internet over the last two decades has shifted the centre of growth of economic productivity towards innovation, i.e. to applied human talent, and therefore, people are the main productive force now and in the future.

For this reason, we expect Human Resources departments to play a critical role in our economy over the next few years. They will also play a key role in transformation processes and in the ability of Spanish companies to adapt to change.

The management of human resources will be essential for attracting talent in the global market, retaining our best people, instilling commitment, consolidating organizational cultures and managing diversity, especially generational diversity.

Talent management will also be critical to enabling businesses to adapt to the new labour market. In Spain, people will work in a different way. How? We outline the future trends that we expect to observe below.

Globalization and the movement of talent. Competition for talent, which is already apparent in many countries, will spread rapidly as the current economic crisis subsides. And this competition will be global, thanks to technology and globalization. We will all be able to search for candidates or jobs wherever it is most attractive for us to do so, but we will also be competing with thousands of professionals and employers. Talent will be universal and mobile.

Flexibility of work and value of personal branding. Over the next 20 years, we will see increasing flexibility in terms of working practices and hours. We will have more diverse organizations, both culturally and generationally, there will be more part-time contracts, people will change jobs more often and it will be more common for individuals to work for various employers and through professional collaboration networks. This will be critical for the development and care of individuals' personal brands, which will guarantee successful careers. "Flexi-security" will be on the agenda of European governments and the culture of entrepreneurship will continue to spread.

Focus on qualifications. In Spain, we expect to see a boom in technical jobs: by 2033, there will be 2.5 million more jobs for people with intermediate level of education.

In Spain, contrary to the global trend, employment offers for people with medium-level rather than high-level qualifications are expected to grow at the highest rate over the next 20 years, specifically by +56% between 2013 and 2033. This is due to the fact that they are currently under-represented: in Spain, jobs for people with intermediate qualifications account for just 27% of all roles versus the EU average of 47%. Demand for highly qualified professionals will increase by 29% during the same period. Employment will therefore become more concentrated in highly skilled roles that add more value, to reach unemployment rates of less than 3.5% vs. 18.8% amongst low-skilled workers. Even so, Spain will experience a much lower decrease in low-qualified jobs than the rest of the EU (-13% vs. -34% during the period 2013-2033).

Environment, information technology and communication (ITC) and tourism will be the main growth sectors.

Spain is expected to perform in line with the global trend in this regard: employment in the hotel and restaurant sector will increase by 70% over the next 20 years, followed by growth in the water & waste management and technical jobs, which will increase by +44%, leisure by +39% and ITC by +37%. The biotechnology and agricultural sectors will also open up new avenues of employment.

Employment in the primary sector, construction, transport and the financial sector will grow at below average and

the manufacturing sector will be the only area of activity that will not generate net employment over the next 20 years; it may even decline slightly.

Employment in the public sector will grow moderately. It will increase in the areas of education and socio-health, and decrease in the areas of administration, defence and social security.

SMEs will continue to play a key role. More than half of our active population will continue to be employed in small and medium-sized companies. Increasing the average size of our SMEs will be critical to facilitating their access to technology, innovation and resources for training, which will contribute to the stability of the labour market.

There will be fewer people working. Although new jobs will be created at a rate of 1% per annum, to reach an unemployment rate of 6.7% by 2033, there will be more inactive and unemployed people per employed person than there are currently (up from 1.05 to 1.17), due to the aging population. Globally, the population aged over 60 is expected to double by 2050.

By 2033, 66% of the active population will belong to the Millennial (1984-2000) and Post Millennial (2001 and after) generations, all of whom will be digital natives. They will see the world as their job portal and they will be accustomed to creating and managing their own personal brands on social media from a young age. They will be more international, have better intercultural skills and a greater capacity to adapt than professionals in 2013 - above all, they will be much more entrepreneurial.



Evolution of the labour regulatory framework

- Ensure the regulatory framework reflects developments in the employment model.
- Normalize expatriation to support internationalization.
- Reduce the use of non-standard contracts and make standard contracts more user-friendly and flexible.
- Include the following aspects in company collective agreements: contract termination, contract types, changes in contract types, etc.
- Make employment relationships more flexible so that they better reflect the lifecycles of employees.
- Make the working day more flexible.

Evolution of the country's capabilities

- The skills and expertise of professionals will become increasingly important in the employment market over the next few years.
- The following aspects will be critical: adaptability, flexibility, self-taught-learning, capacity to innovate, creativity, communication and interpersonal skills, analytical ability, use of new technology, inter-cultural competencies.
- Spain lacks languages knowledge and specialized know-how in operational roles. It is lacking in terms of innovation, entrepreneurial spirit, adaptability and flexibility.
- The training received in training centres does not adequately reflect these new requirements. Spain must close this gap and ensure that its citizens are employable.

Increase productivity by working better

- Focus efforts more effectively. Expand the use of incentive schemes linked to results.
- Instil a more efficient organizational culture in general. Eliminate "time robbers". End the "face time" culture.
- Apply and use technology in production and management processes and to facilitate day-to-day working practices.
- Create the appropriate mechanisms and suitable conditions to promote innovation within organizations.
- Ensure that training leads to performance improvements and make it available to all staff.
- Attract suitable talent and retain the professionals that are most effective and work the best.
- Include formulae in the collective agreements to link salary increases to productivity.

Unfinished business

We are optimistic. We believe that Spain will be a better place to work in 2033. To achieve this, we must be capable of supporting ourselves and passing on to the younger generations the values that are key to competing, in terms of added-value: effort, perseverance and taking pleasure in a job well done. Education (through institutions, families and society as a whole) is an essential and powerful lever for achieving this.

If we want to face a future with better prospects, we must continue with the reforms of the labour regulatory framework, we must improve our productivity and develop our available capabilities to respond to the needs of the market over the next two decades.

The economic crisis has left a painful mark in terms of unemployment, labour conditions and poor education. We currently have more inequality, less job security, a higher gender wage gap and a higher risk of poverty amongst employed people. But, far from a story of despair, this panorama simply means that a lot of work lies ahead and that we need all of the energy available in the country to achieve it: from the young, the not so young, from men, from women...

Over the last few years, several unique features of our labour market have become apparent: our level of employment is highly sensitive to economic cycles and we suffer from high youth unemployment, seasonality of work, low productivity... All of these aspects represent unfinished business that we will need to tackle over the next 20 years.

How to prepare Spain for 2033?

Recommendations for public administrations

1. Reduce the mismatch between supply and demand

- Reach a national agreement on Education.
- Promote synchronisation and

collaboration between educational institutions and companies.

- Guide young people in professional decisions from an early age.
- Ensure high quality teachers, aligned to the realities of the market.
- Place value on professional training.
- Consolidate dual education.
- Improve the effectiveness of placement and employment services.
- Promote on-going training throughout individuals' working lives.

2. Continue with the reforms of the labour regulatory framework

- Implement reforms that consolidate the "flexi-security" of our regulatory framework.
- End the duality of the labour market by introducing a more flexible standard contract.

3. Adopt measures to increase the active and employed populations

- Work to resolve the structural problem of youth unemployment.
- Continue improving the participation levels of women in the workplace in Spain.
- Extend the working lives of workers.
- Recover a positive migration balance by encouraging the return of talent that has emigrated and attracting highly-qualified talent from overseas.

4. Encourage job creation by supporting SMEs and entrepreneurs

- Boost the creation of employment through the promotion of SMEs.
- Encourage an entrepreneurial culture and facilitate business initiatives.

Recommendations for businesses

1. Support talent with measures to attract and retain skilled individuals

- Anticipate the organization's future capability needs

- Offer opportunities for mobility
- Build an attractive Employer Brand.

2. Improve worker productivity

- End the "face time" culture
- Provide employees with appropriate training and afford them the tools necessary to create more value in their work.

3. Exploit the potential of ITC to help manage people and organize work

- Use ITC to manage people more effectively and efficiently.
- Use ITC to adapt to the changing needs of work organization.

4. Give the Human Resources department a key role in the organization

- Play a more strategic role in the management of change during transformation processes.
- Be close to the business to anticipate the needs of the organization.
- Analyse management information before making decisions.

Recommendations for students and the active population in general

1. Focus on employability in order to find or improve jobs

- Cultivate employability at each stage of their professional lives.
- Adopt the habit of dedicating time to thinking about their professional careers over the medium term.

2. Create personal brands to differentiate themselves

- Identify what makes them different and what they do well.
- Define their objectives and strategy for communicating their personal brands.

3. Generate networking opportunities by having actively participating in social media and on-line forums

- Attend events and participate in social media.
- Behave in such a way that contacts become long-lasting relationships based on mutual interests.

Resumen ejecutivo

¿Cómo será trabajar en España en 2033?

No hay consenso sobre lo que tardaremos en recobrar los niveles de empleo anteriores a la crisis. Nuestras proyecciones nos dicen que entre 15 y 20 años, pero no lo sabemos a ciencia cierta.

Lo que sí sabemos es que España tendrá menos población y que será más vieja, pero también será más abierta, estará mejor preparada y será más diversa.

Desde PwC queremos ofrecer una visión de nuestro futuro laboral a partir del análisis de nuestras fortalezas y capacidades como país, pero también de los retos que debemos afrontar y superar para construir un mercado laboral más sólido, más prometedor, más inclusivo y más próspero para todos.

En España no somos ricos en materias primas. Tampoco contamos con una posición geopolítica privilegiada, ni tenemos una colosal demanda interna. Nuestro gran activo es el conocimiento. Son las personas y sus capacidades. En definitiva, el talento.

El centro del crecimiento de productividad de la economía en la era de Internet se ha desplazado como nunca a la innovación, es decir al talento humano aplicado, y por tanto la principal fuerza productiva del presente y del futuro son las personas.

Por este motivo, la función de Recursos Humanos va a desempeñar un papel crítico en nuestra economía en los próximos años. También será una pieza clave en los procesos de transformación y en la capacidad de adaptación a los cambios de las compañías españolas.

La gestión de los recursos humanos será imprescindible para atraer el talento del mercado global, retener a nuestros mejores profesionales, generar compromiso, consolidar la cultura de nuestras organizaciones y gestionar la diversidad, en especial la generacional.

La gestión del talento será también fundamental para adaptar las empresas a un mercado laboral distinto. En España se trabajará de otra forma. ¿Cómo? Estas son las tendencias de futuro que observamos.

Globalización y movilidad del talento. La competencia por el talento, presente ya en muchos países, se extenderá rápidamente a medida que la crisis actual vaya amainando. Gracias a las tecnologías y a la globalización, esta competencia tendrá carácter mundial. Podremos ir en busca de candidatos o de empleo allí donde sea más atractivo, pero también competiremos con miles de profesionales y empleadores. El talento será universal y móvil.

Flexibilización del trabajo y valor de la marca personal. En los próximos 20 años asistiremos a un flexibilización de las formas y tiempos de trabajo. Tendremos organizaciones más diversas en culturas y generaciones, habrá más contratos a tiempo parcial, la gente cambiará más de trabajo y será más habitual trabajar para varios empleadores y a través de redes de colaboración profesional. Esto hará crítico el desarrollo y cuidado de la marca personal, garante de una trayectoria profesional de éxito. La flexiseguridad estará en la agenda de los gobiernos europeos y la cultura del emprendimiento seguirá extendiéndose.

Foco en la cualificación. En España, auge de las profesiones técnicas, en 2033 habrá 2,5 millones más de empleos para personas con formación media.

En España, contrariamente a la tendencia global, serán las cualificaciones medias y no las altas las que vivirán el mayor crecimiento de la oferta de empleo en los próximos 20 años, concretamente más de un 56% entre 2013 y 2033. Esto es debido a su infrarrepresentación en la demanda actual: en España representan solo el 27% del empleo total frente al 47% de promedio en la Unión Europea (UE). La demanda de profesionales con cualificaciones altas aumentará un 29% en el mismo período. El empleo se concentrará así en funciones más cualificadas y con mayor aportación de valor, llegando a tasas de paro inferiores al 3,5%, frente al 18,8% entre activos con baja cualificación. Aun así, en España se perderá mucho menos empleo de baja cualificación que en el resto de la UE (-13% frente al -34% en el período 2013-2033).

Medio ambiente, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y Turismo serán los sectores protagonistas.

España se alinea a esta tendencia mundial: el empleo en hostelería y restauración aumentará un 70% en 20 años, seguido por la gestión de agua y residuos y las profesiones técnicas, con +44%, ocio con +39% y TIC con +37%. La biotecnología y la agroalimentación, abrirán también nuevos caminos de empleo.

El empleo en el sector primario, la construcción, el transporte y el sector financiero crecerán por debajo de la media, y la industria manufacturera será el único ámbito de actividad que no generará, incluso destruirá ligeramente, empleo neto en los próximos 20 años.

El empleo en el sector público crecerá de forma moderada. Aumentará en los ámbitos educativo y socio-sanitario, mientras que disminuirá en la Administración Pública, Defensa y Seguridad Social.

La pyme seguirá jugando un papel clave.

Más de la mitad de nuestra población activa seguirá empleada en pequeñas y medianas empresas. Aumentar el tamaño medio de nuestras pymes será fundamental para facilitar su acceso a la tecnología, a la innovación y a los recursos para la formación, lo cual contribuirá a la estabilidad del mercado laboral.

Seremos menos gente para trabajar.

A pesar de que se creará un 1% de empleo anual, llegando a una tasa de paro del 6,7% en 2033, habrá más inactivos y parados por ocupado que hoy (de 1,05 a 1,17), debido al envejecimiento de la población. A nivel mundial, en 2050 la población mayor de 60 años se habrá duplicado.

En 2033, el 66% de la población activa pertenecerá a la generación de Millenials (1984-2000) y Postmillenials (2001 y posterior), todos ellos nativos digitales.

Verán el mundo como su portal de empleo y estarán acostumbrados desde muy jóvenes a crear y gestionar su marca personal en las redes sociales. Serán más internacionales, poseerán mejores habilidades interculturales y una mayor capacidad de adaptación que los profesionales del 2013 y, sobre todo, serán mucho más emprendedores.



Evolución del marco regulatorio laboral

- Marco normativo adaptado a la evolución del modo de empleo.
- Normalizar las expatriaciones para apoyar la internacionalización.
- Reducir los contratos atípicos y hacer más manejables y adaptables los típicos.
- Recoger en los convenios de empresa temas como la extinción, las modalidades contractuales, cambio de tipo de contrato, etc.
- Flexibilización de las relaciones laborales más adaptadas al ciclo de vida del empleado.
- Flexibilización de la jornada laboral.

Evolución de las capacidades del país

- Las habilidades y aptitudes del profesional van a adquirir una mayor relevancia en el mundo laboral del futuro próximo.
- Será fundamental: adaptabilidad, flexibilidad, autoaprendizaje, capacidad de innovar, creatividad, habilidades de comunicación e interrelación, capacidades analíticas, manejo de nuevas tecnologías, y competencias interculturales.
- España tiene carencias en idiomas y conocimientos especializados relacionados con profesiones operativas. Carencias en innovación, espíritu emprendedor, adaptabilidad y flexibilidad.
- La formación recibida en los centros formativos no se adapta bien a estos nuevos requerimientos. España debe cerrar esta brecha y garantizar la empleabilidad de los ciudadanos.

Aumentar la productividad trabajando mejor

- Focalizar mejor los esfuerzos. Extender los sistemas de incentivos vinculados a resultados.
- Cultura organizativa más eficiente, eliminar los “ladrones de tiempo”. Acabar con la cultura del “presentismo”.
- Aplicación y uso de la tecnología a los procesos productivos y de gestión para facilitar el trabajo diario.
- Generar los mecanismos adecuados y condiciones idóneas para fomentar la innovación en las organizaciones.
- Asegurar que se obtiene el rendimiento esperado de la formación y hacerla extensible a toda la plantilla.
- Atraer el talento adecuado y retener a aquellos profesionales más eficaces y que mejor trabajan.
- Introducir fórmulas en los convenios colectivos para vincular las revisiones salariales a la productividad.

Nuestras asignaturas pendientes

Somos optimistas. Creemos que España será un mejor lugar para trabajar en 2033. Para ello, debemos ser capaces de apoyarnos y transmitir a las generaciones más jóvenes los valores clave para competir en valor añadido: el esfuerzo, la perseverancia y el gusto por el trabajo bien hecho. La educación (a través de las instituciones, las familias y la sociedad en su conjunto) es una palanca imprescindible y extraordinaria para conseguirlo.

Si queremos afrontar el futuro con mejores perspectivas debemos continuar con las reformas del marco regulatorio laboral, mejorar nuestra productividad y hacer evolucionar las capacidades disponibles para dar respuesta a las necesidades del mercado en las próximas dos décadas.

La crisis nos ha dejado una dolorosa huella en términos de desempleo y condiciones laborales, así como una baja formación laboral. Hoy tenemos más desigualdad, más precariedad, mayor brecha salarial de género y mayor riesgo de pobreza en el empleo. Pero, lejos de caer en la desesperanza, este panorama solo indica que hay mucho trabajo por delante y que necesitamos toda la energía disponible en el país: de jóvenes, de no tan jóvenes, de hombres, de mujeres....

A lo largo de nuestra historia reciente, se han ido haciendo visibles las características singulares de nuestro mercado laboral: la fuerte sensibilidad de nuestro empleo a los ciclos económicos, el paro juvenil, la temporalidad, la baja productividad... Todas ellas son nuestras asignaturas pendientes para los próximos 20 años.

¿Cómo preparar a España para el 2033?

Recomendaciones a las Administraciones Públicas

1. *Disminuir el desajuste entre oferta y demanda*

- Alcanzar un acuerdo de Estado en educación.
- Fomentar la sincronía y colaboración entre instituciones educativas y empresas.
- Orientar a los jóvenes desde edades tempranas en el ámbito profesional.
- Potenciar un cuerpo docente de calidad y próximo a la realidad del mercado.
- Poner en valor la Formación Profesional.
- Consolidar la formación dual.
- Mejorar la eficacia de los servicios de colocación y empleo.
- Potenciar la formación continua a lo largo de la vida laboral.

2. *Continuar las reformas pendientes del marco regulatorio laboral*

- Introducir reformas que consoliden la flexiguridad en nuestro marco regulatorio.
- Acabar con la dualidad del mercado laboral con un contrato típico más adaptable.

3. *Adoptar medidas tendentes a aumentar la población activa y ocupada*

- Trabajar para resolver el problema estructural del desempleo juvenil.
- Seguir mejorando los niveles de inserción laboral de la mujer en España.
- Alargar la vida laboral de los trabajadores.
- Recuperar el saldo migratorio positivo con el retorno del talento emigrado y la atracción de talento cualificado del exterior.

4. Favorecer la creación de empleo con el apoyo a pymes y emprendedores

- Potenciar la creación de empleo a través del impulso de las pymes.
- Fomentar la cultura del emprendimiento y facilitar la iniciativa empresarial.

Recomendaciones al tejido empresarial

1. Apostar por el talento con medidas para su atracción y retención

- Anticipar las necesidades futuras de capacidades de la organización.
- Ofrecer oportunidades de movilidad.
- Construir una marca de empleador.

2. Mejorar la productividad de los trabajadores

- Acabar con la cultura del presentismo.
- Capacitar adecuadamente a los empleados y dotarles de las herramientas necesarias para generar un mayor valor con su trabajo.

3. Explotar el potencial de las TIC para la gestión de personas y organización del trabajo

- Uso de las TIC para gestionar personas de forma más eficaz y eficiente.
- Uso de las TIC para adaptarse a las nuevas necesidades de organización del trabajo.

4. Dotar a la función de Recursos Humanos de un papel clave en la organización

- Desempeñar un rol más estratégico en la gestión del cambio durante los procesos de transformación.
- Estar próximo al negocio para anticiparse a las necesidades de la organización.
- Analizar información de gestión para tomar decisiones.

Recomendaciones a los estudiantes y a la población activa en general

1. Preocuparse por su empleabilidad para encontrar o mejorar su puesto de trabajo

- Cultivar la empleabilidad en cada etapa de la vida profesional.
- Tener el hábito de dedicar tiempo a pensar en la carrera profesional a medio plazo.

2. Crear una marca personal para diferenciarse

- Identificar lo que nos hace diferentes y hacemos bien.
- Definir nuestros objetivos y la estrategia para comunicar nuestra marca personal.

3. Generar 'networking' a través de la presencia activa en redes sociales y foros

- Asistir a eventos y participar en redes sociales.
- Actuar para que los contactos se conviertan en relaciones duraderas de interés mutuo.

1

Tendencias en el mercado de trabajo global



Estimar cómo será el empleo en el futuro no es una tarea sencilla. Sin embargo, es posible hacer un ejercicio de reflexión de acuerdo a la evolución y las tendencias que ya empiezan a observarse en el mercado de trabajo. El escenario laboral se enfrentará en las próximas décadas a una transformación en todas sus variables para afrontar importantes desafíos: el envejecimiento de la población, el alto nivel de paro, los nuevos sectores que encabezarán el empleo, los cambios en la organización del trabajo y los estilos de vida, el proceso de globalización laboral, la gestión de Recursos Humanos de diferentes generaciones y perfiles o los cambios en el sistema educativo.

Nuestro sino: a mayor desarrollo, mayor envejecimiento de la población

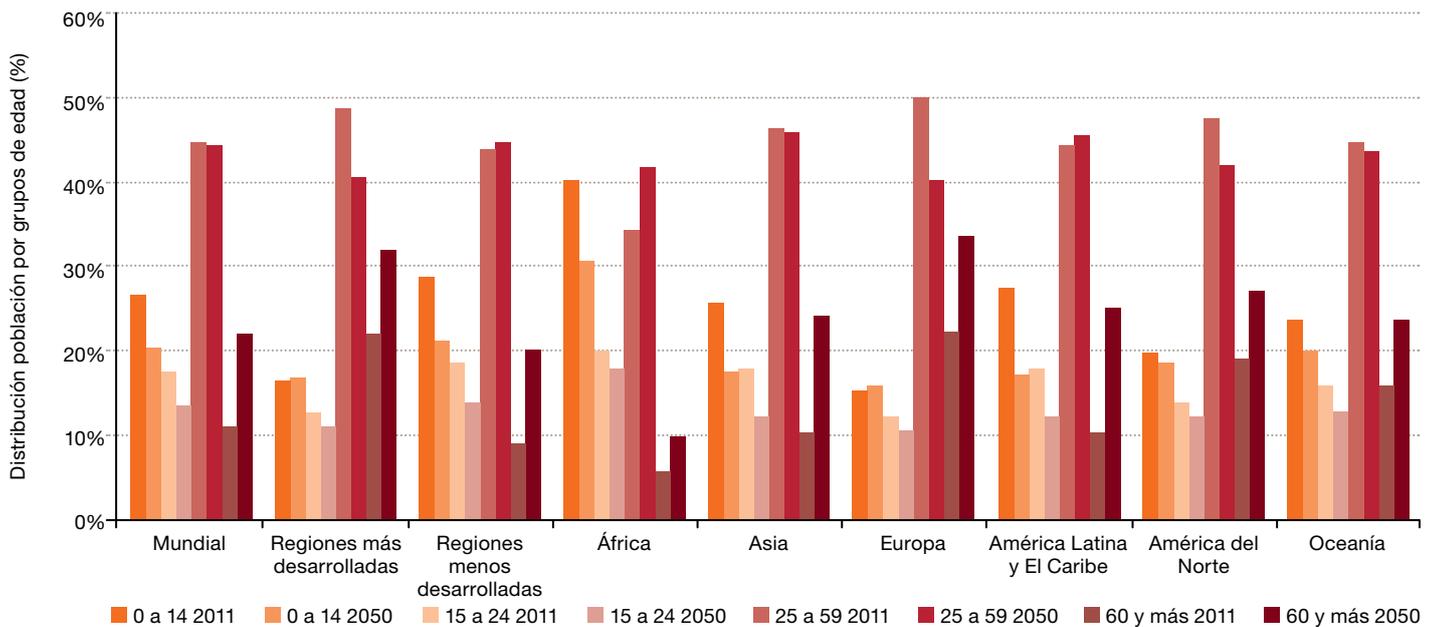
Para visualizar cómo será el mercado laboral global en los próximos años, es imprescindible comenzar por el análisis poblacional y los rasgos demográficos de los trabajadores que formarán parte de las organizaciones.

Naciones Unidas calcula que para 2050 la población mundial alcanzará los 9.100

millones de personas, frente a los 7.200 millones que hay actualmente.

Este crecimiento de la población global encubre proyecciones diferentes. Por un lado, nacen menos niños. Observamos ya hoy una tendencia global a la disminución de la tasa de natalidad, debido en gran parte a la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral. En los años sesenta las mujeres tenían un promedio de siete hijos, mientras que hoy ha bajado a dos. De

Cuadro 1. **Distribución porcentual de la población por región y continente según grupos de edad en 2011 y 2050**



Fuente: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations. World Population Prospects: The 2010, Highlights and Advance Tables.

hecho, se espera que esta tasa se mantenga constante en los países más avanzados y disminuya en los países menos desarrollados.

Por otra parte, la gente se muere menos. El continuo descenso de la mortalidad como consecuencia de los mejores servicios y de los avances en medicina da lugar a un progresivo envejecimiento de la población, que es tanto más intenso cuanto mayor es el nivel de desarrollo. Es así, por ejemplo, que la previsible mejora de las condiciones de vida en África provocará que este continente sea en 2050 el que tenga un mayor aumento en la población comprendida entre 25 y 59 años.

El envejecimiento de la población es una realidad. Según los últimos datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el número de personas con 60 años o más se ha duplicado desde 1980. Su previsión es que alcance los 2.000 millones de aquí a 2050, y para este último año se estima que habrá cerca de 400 millones de personas con 80 años o más.

El nuevo empleo se queda corto

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), si se mantiene el déficit actual de empleo, en el año 2018 el número de desocupados crecerá en 13 millones, hasta llegar a los 215 millones, y la tasa de paro será del 6%. Para la Europa de los 28, la tasa de paro estimada por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) es del 7,3% en 2018 y del 5,9% en 2025.

El problema es que el empleo nuevo no alcanza a cubrir el número de personas que se incorporan al mercado laboral. Se estima que se generarán 40 millones de empleos nuevos al año en todo el mundo, insuficientes para absorber a los 42,6 millones de personas que se prevé que se sumen a la población activa, a

pesar de haber zonas, como el Sur de Asia y África del Norte, donde ya se observa una fuerte aceleración del crecimiento del empleo.

La creación de empleo no podrá absorber la mayor incorporación a la población activa necesaria para compensar el envejecimiento de la población y lograr el reemplazo generacional en el mercado de trabajo.

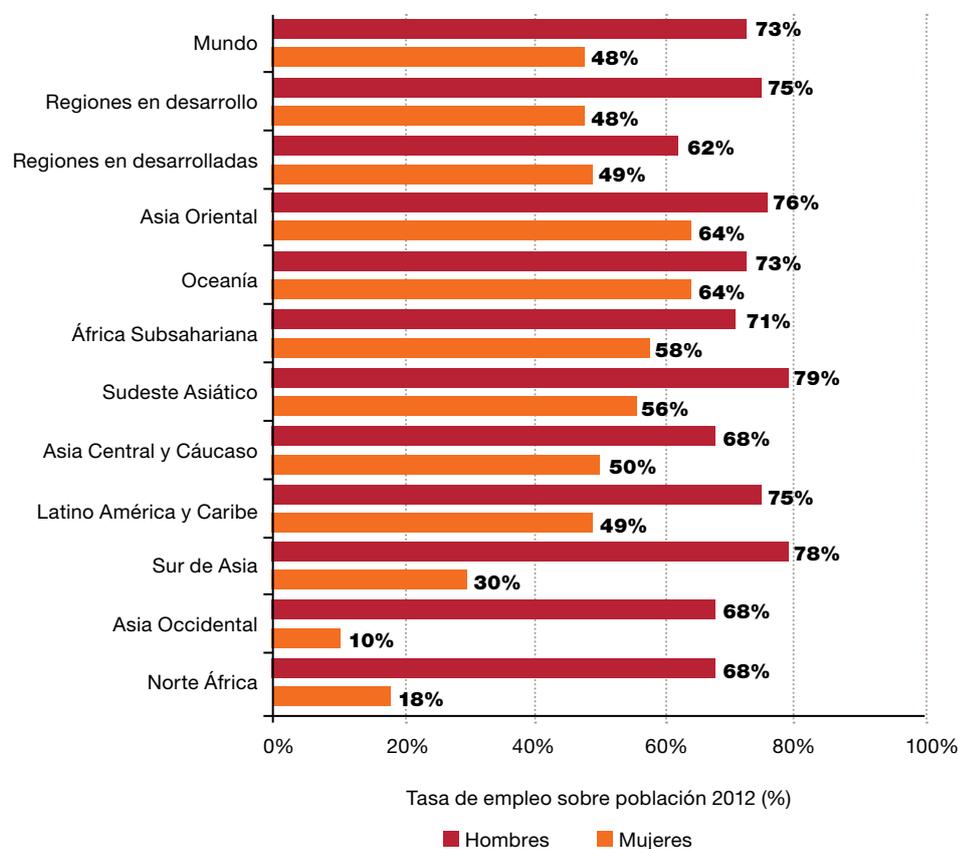
Los largos períodos de desocupación a los que se enfrentan los trabajadores (actualmente entre ocho y nueve meses de media según datos de la OIT) impiden que la recuperación del empleo sea más rápida y se traduzca en datos positivos en el corto plazo. La OIT estima que para el año 2018 habrá 30 millones de trabajadores desalentados por los largos períodos de paro y que no volverán al mercado de trabajo.

Para compensar el envejecimiento previsto de la población, que tendrá su reflejo en la población activa y el empleo, será esencial asegurar el aumento progresivo de la presencia de la mujer en el mercado de trabajo.

Históricamente, el desequilibrio en la incorporación laboral entre hombres y mujeres ha constituido uno de los rasgos más persistentes de los mercados de trabajo de todo el mundo. Aunque esta situación descompensada se redujo durante la década de los ochenta, la tendencia a la mejora se frenó en los noventa y de ahí los desajustes todavía existentes. Según datos de Naciones Unidas, en 2012 solo el 43% de las mujeres en el mundo tenía un empleo, frente al 73% de los hombres.

Cuadro 2.

Tasa de empleo sobre población de hombres y mujeres en 2012



Fuente: *The Millenium Development Goals Report 2013*

Otro elemento fundamental para compensar el envejecimiento de la población activa será el incremento de la participación de los jóvenes en el mercado laboral. Sin embargo, la crisis ha golpeado de forma agresiva a este grupo de población. De acuerdo con la OIT, la tasa mundial de desempleo juvenil, que había disminuido del 12,7% al 12,3% entre 2009 y 2011, aumentó de nuevo al 12,6% en 2013, y para el año 2018 se prevé que sea del 12,8%.

Los jóvenes tardan cada vez más en encontrar trabajo. En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), más de un tercio de los jóvenes que buscan trabajo llevan desempleados como

mínimo seis meses. Como consecuencia de ello, los jóvenes se ven obligados a ser menos selectivos con las ofertas de trabajo que aceptan, e incluso durante la crisis aquellos que ni trabajan ni estudian han ido aumentando gradualmente. En EEUU, en 2010, el 15,6% de los jóvenes se encontraban en esa situación, y el promedio en los países de la OCDE era del 12,8%. En la Unión Europea (UE), la tasa antes de la crisis era del 10,9% y desde entonces ha aumentado un 1,9%.

La consecuencia de esta situación es que los jóvenes no adquieren experiencia útil en el lugar de trabajo y no desarrollan competencias profesionales. Largos periodos de tiempo sin trabajar suponen,

además, en muchos casos, una percepción negativa por parte del potencial empleador. Este panorama sin duda requiere que los países adopten las medidas necesarias orientadas a mejorar la situación actual y modificar las previsiones futuras.

Los sectores que tirarán del empleo

Visualizando el panorama global de la oferta laboral, destacamos tres sectores que previsiblemente tendrán un creciente peso en el empleo.

- **Medioambiente.** En los próximos 20 años se espera un fuerte crecimiento del consumo energético, que influirá positivamente en la generación de puestos de trabajo.

Las fuentes contaminantes están ya siendo reemplazadas por energías limpias y más eficientes. En este contexto, el desarrollo de nuevas tecnologías y el incremento de la producción de energía limpia y sostenible se perfilan como fuentes significativas de ingresos. En los últimos años, la energía renovable ha sido uno de los sectores que ha aportado más innovación, capacidad de internacionalización y competitividad. También el sector del reciclado empieza a contribuir a la generación de puestos de trabajo y se prevé que continúe haciéndolo. Perfiles como ingeniero de energías renovables, físicos y químicos, especialistas en gestión de residuos o asesores en eficiencia energética serán cada vez más demandados.

- **TIC.** La globalización trae consigo una explosión en la demanda de empleos del sector de tecnologías de la información debido a su paulatina diversificación y descentralización.

Es una realidad que las TIC están transformando la sociedad. La

demanda de estos bienes y servicios aumenta día a día considerablemente y también lo hace la demanda de empleo en el sector. De acuerdo con la International Data Corporation (IDC), la brecha entre la demanda de trabajadores especializados en informática y sistemas de redes y la oferta de personal con esas habilidades se ha ido ensanchando, y lo seguirá haciendo durante los próximos años. En 2012, la demanda de este tipo de profesionales fue un 25% superior a la oferta y para 2015 se prevé que aumente al 33%. La demanda de ingenieros de sistemas y programadores crecerá paulatinamente.

- **Turismo.** Es un sector que crece por encima de las previsiones. Su contribución futura será decisiva para el crecimiento económico mundial, como consecuencia, en parte, del proceso de globalización.

Según las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el futuro se duplicará el número de viajeros internacionales. Europa se mantendrá como la principal región mundial emisora de turistas, con un 47% del total de los viajes realizados. En segundo lugar se situará Asia Oriental y Pacífico, que, con una cuota del 26%, desbancará a América de su actual segundo puesto mundial.

Perfiles como planificador de destinos turísticos, gestor cultural, gestor estratégico de ventas *revenue manager* o gestor de redes sociales *community manager* en portales de viajes serán muy demandados en un futuro no muy lejano.

Además, en los próximos años veremos cómo nuevos sectores cobran relevancia en la economía mundial. Aunque quizá no tengan un gran impacto en el mercado laboral ni en términos de participación en el empleo global, sí lo van a tener por crecimiento y por ser generadores de nuevas profesiones y perfiles. Biotecnología o agroalimentación son algunas áreas de actividad que abrirán nuevos caminos en el mercado laboral global.

Nuevas formas de organizarse: adiós al empleo para toda la vida

Vivimos en un entorno dinámico y la vida laboral de un trabajador tiende a evolucionar y adaptarse a él. El concepto de que una vida equivale a un puesto de trabajo y en una única empresa está ya cambiando y lo hará todavía más.

A lo largo de una carrera profesional, lo habitual será trabajar para varias empresas, en distintos puestos de trabajo e incluso en varios sectores de actividad.

Hay estudios que cifran entre siete y 10,5 la media de puestos de trabajo que podríamos tener durante nuestra vida laboral.

Por otra parte, se asumirán diferentes identidades profesionales, y esto requiere que los futuros trabajadores sean más flexibles en cuanto a la idea de tener una carrera lineal y ascendente. Cada vez es más frecuente enfrentarnos a un nuevo comienzo.

El trabajo está pasando de ser una actividad laboral que se desarrolla de una forma constante y uniforme, a una labor centrada en proyectos con vocación claramente temporal. Por tanto, nos encontraremos con un perfil de trabajador más proclive a controlar de forma activa su carrera laboral y a asumir la responsabilidad de su

desarrollo profesional. Este cambio de mentalidad en la concepción de la vida laboral implicará a su vez novedades en cuanto a organización del trabajo se refiere.

Unido a la idea del constante cambio a lo largo de una carrera profesional, podemos hablar de tendencias también en la evolución de los modelos de contratación.

Para la mano de obra sin cualificar serán habituales las modalidades de contratación temporal, la contratación parcial, los 'mini jobs' o los trabajos de fin de semana, fórmulas con las que las compañías dispondrán de mayor flexibilidad para adaptarse a las variaciones de su demanda.

Muy probablemente, la jornada laboral parcial cobrará mayor relevancia para ganar en flexibilidad en el tiempo de trabajo y en productividad, ya que, siempre y cuando nazca del acuerdo entre empresarios y trabajadores, esta jornada permite un mayor ajuste entre las demandas productivas y el reparto del tiempo de trabajo, y al mismo tiempo, es una alternativa para conciliar la actividad laboral y la vida privada.

En EEUU, la cifra de trabajadores a tiempo parcial, que en 2009 era de 26,4 millones, aumentó un 7,1% en 2013, según el Comité de Medios y Arbitrios de la Cámara de Representantes. En Europa, los datos también muestran un aumento de la contratación a tiempo parcial, aunque afecta en mayor medida a las mujeres (32% de mujeres frente al 8% de los hombres).

Para puestos cualificados la tendencia será un tipo de contrato por proyecto, también conocido como 'on-call work'.

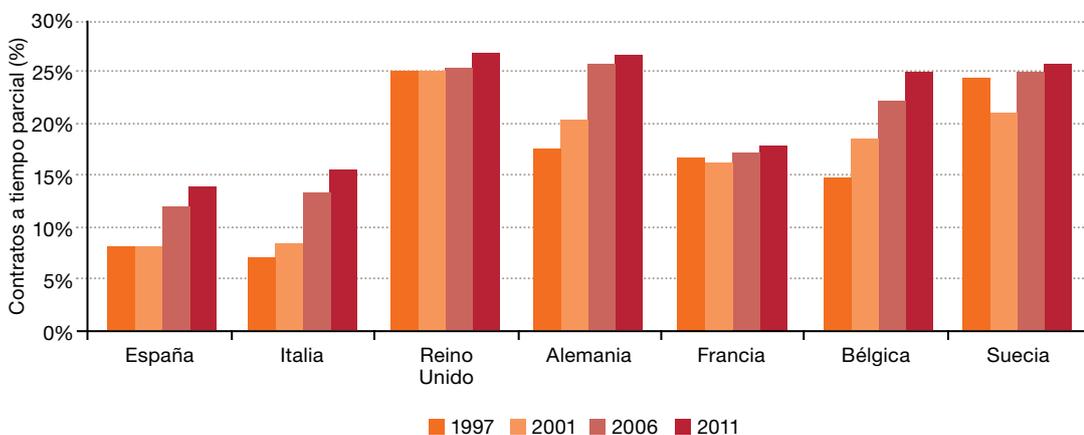
En EEUU, esta modalidad de contratación es ya bastante común (a finales de 2012 había 14,9 millones de trabajadores sujetos a ella).

Se trata de una relación laboral beneficiosa para ambas partes. Por un lado, la empresa dispone del talento especializado para un proyecto sin necesidad de tenerlo en su plantilla y así optimizar costes o disponer de mayor flexibilidad. Por otra parte, permite al profesional tener mayor autonomía, organizar su trabajo libremente y colaborar a la vez con diferentes organizaciones que le reporten un desarrollo de su carrera profesional más enriquecedor. Este modelo de relación profesional se verá reforzado aún más por la tendencia cada vez mayor de las compañías a externalizar todos aquellos procesos que no sean claves en el negocio. Se busca una organización más ligera apoyándose en proveedores de servicios y en una red de colaboradores externos. La tendencia es a tener pocos profesionales fijos, pero muy formados, que controlen eficientemente su área de competencia.

Ante estas nuevas modalidades de organización del trabajo, es importante señalar que será necesario que las entidades competentes de cada país adopten medidas para establecer un marco legislativo óptimo que evite la precariedad laboral y fomente la seguridad en la relación laboral.

La Unión Europea ya se preocupó de establecer un marco común para las legislaciones nacionales de los Estados miembro sobre trabajo a tiempo parcial, mediante una directiva del año 1997, que introdujo importantes cambios regulatorios en todos los ámbitos. España, donde esta forma de empleo nunca ha gozado de gran aceptación, ha elaborado numerosas regulaciones sobre el particular, buscando una normativa que fomente su uso entre trabajadores y empresarios, haciéndolo atractivo para ambos, con flexibilidad y seguridad.

Cuadro 3.
Porcentaje de trabajadores contratados a tiempo parcial



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Eurostat.

La 'flexiguridad', o el equilibrio en el mercado laboral

La Unión Europea nos ha proporcionado importantes elementos sobre los que basar el diseño de un nuevo Derecho del Trabajo, adaptado a una realidad más cambiante y necesitada de flexibilidad, mediante su debate sobre la modernización de este y que ha incluido la promoción de la idea de 'flexiguridad'.

Este concepto, que surgió en el ámbito académico para luego extenderse a las políticas laborales de algunos Estados miembros de la Unión y ser promovido por la Comisión Europea a todo su territorio, intenta englobar en un enfoque holístico la pluralidad de necesidades de las empresas, los trabajadores y los países. Pretende equilibrar las lógicas demandas de flexibilidad de las empresas con las legítimas exigencias de garantías económicas y tutela jurídica para los trabajadores, en un sistema laboral equilibrado, sostenible, competitivo y justo.

La Comisión ha indicado varios elementos que deben estar presentes en un sistema laboral 'flexiseguro', y también ha aportado diversos modelos, a modo de "mejores prácticas", sobre cómo pueden implementarse.

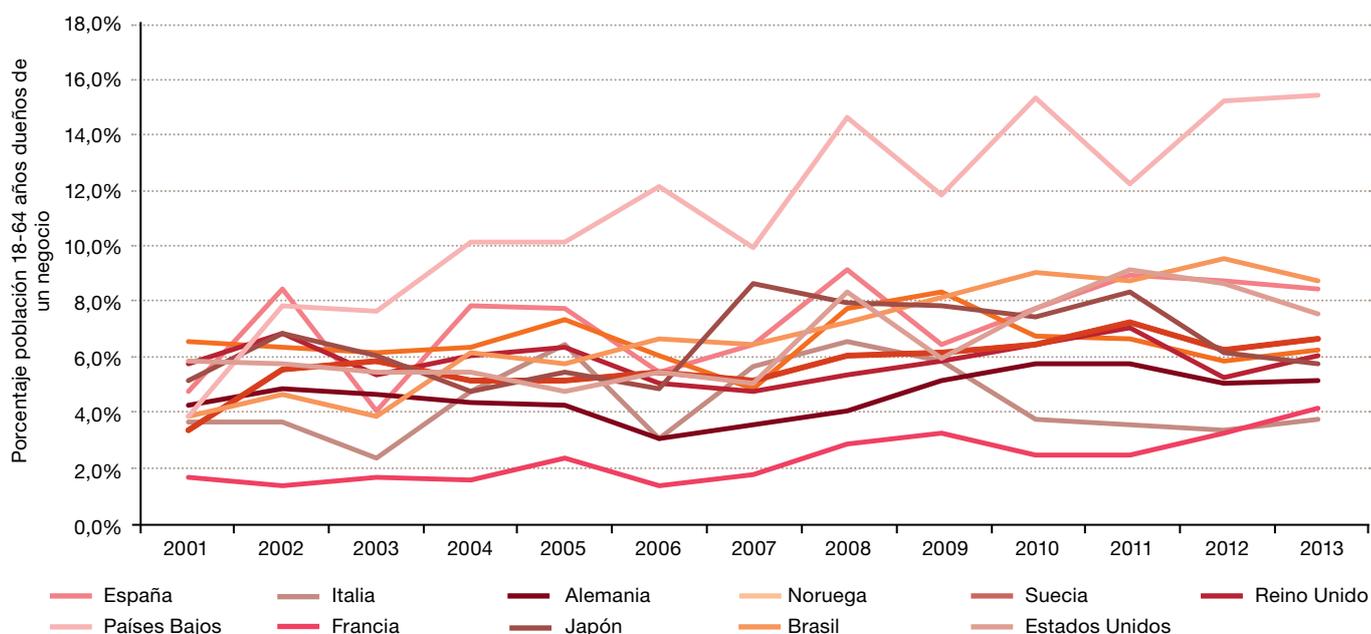
Su posición es que no hay un solo camino hacia la 'flexiguridad', sino una pluralidad de itinerarios 'flexicurity pathways', que podrán ser elegidos según las características y las tradiciones de cada país.

El debate sobre la 'flexiguridad' ha tenido un gran impacto en toda Europa, y especialmente en España, donde la experiencia con el concepto de flexibilidad laboral ha sido especialmente negativa. Existía un consenso en que el modelo español de flexibilidad externa había resultado desequilibrado y contraproducente, y que era necesario sustituirlo por otro basado en la flexibilidad interna, con mayor movilidad y adaptación dentro de las empresas y menor rotación de su personal.

Todas las reformas españolas en los últimos años, independientemente del partido político que gobernara, han asumido estos objetivos, y la 'flexiguridad' ha servido como soporte conceptual para medidas muy diferentes entre sí.

Cuadro 4.

Comparativa de la evolución del porcentaje de población de 18-64 dueños de un negocio entre 2001 y 2003



Fuente: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Por otro lado, el acelerado avance de las tecnologías informáticas y las telecomunicaciones contribuye a reducir costes, facilita la búsqueda y contratación de profesionales especialistas en todo el planeta y responde a las demandas de los trabajadores en cuanto a una mayor flexibilidad en el desarrollo de sus responsabilidades.

El uso de las tecnologías fomentará entornos de trabajo diferentes a los que hoy en día estamos acostumbrados.

Así pues, el teletrabajo, las áreas de *coworking* (profesionales independientes con diferentes capacidades, intereses y redes de contactos compartiendo espacios en oficinas comunes) y los grupos de trabajo distribuidos (trabajo cooperativo sin necesidad de mantener reuniones cara a cara, apoyándose en videoconferencias) se perfilan como los entornos de trabajo más comunes en un futuro próximo.

Emprendedores contra la incertidumbre

Ante el actual panorama de incertidumbre laboral, una alternativa por la que han optado miles de personas es poner en marcha un negocio propio. Esta alternativa de emprendimiento ha tenido en los últimos años una tendencia ascendente, en parte debido a la precariedad laboral que se ha vivido y que ha animado a muchas personas a apostar por esta opción para su desarrollo profesional y económico.

El espíritu emprendedor es imprescindible para la creación de empleo y para impulsar el crecimiento económico de cualquier país. En la última década, el porcentaje de población mundial que ha iniciado una actividad empresarial propia ha ido aumentando progresivamente, si bien es cierto que en 2009 y 2010 se redujo de

modo considerable, como consecuencia de la crisis. No obstante, según los datos que ofrece el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), parece que podemos ser optimistas en cuanto al fenómeno emprendedor.

Ya se puede observar una ligera recuperación del emprendimiento y todo hace pensar que en los próximos años serán muchos los que se decidan a crear un negocio propio.

La guerra del talento escaso

Desde los años noventa, existe una elevada competencia entre los países desarrollados por atraer a los profesionales con mayor talento.

El *Global Talent Risk*, publicado por el World Economic Forum, advierte de que estamos entrando en una era de escasez de talento, que se está convirtiendo en una preocupación global.

En la 17ª encuesta anual de PwC a primeros ejecutivos (CEOs) de todo el mundo, los que manifestaron su preocupación por encontrar capacidades clave para su negocio fueron el 63% (el 50% en el caso de Europa Occidental).

Es una realidad que el fenómeno de la globalización y la movilidad del talento se extiende de forma imparable, y así lo reflejan los datos. Actualmente hay 250 millones de personas que son inmigrantes de primera generación y viven fuera de su país natal. Hace cuatro décadas, la cifra era de 70 millones, por lo que hemos pasado de un 1,8% a un 3,5% de la población.

En los países de la OCDE, la mayoría de las personas que deciden buscar una oportunidad en otro país diferente al suyo opta por Australia, Francia, Alemania, Reino Unido o Estados Unidos. Entre los no miembros de la OCDE, son los asiáticos, liderados por

China, India y Filipinas, los que mayor emigración cualificada están recibiendo. Sudáfrica, Marruecos o Malasia, hoy en día, ya comienzan también a despuntar como receptores de talento.

La movilidad de profesionales entre países será una característica muy común en el futuro, e incluso puede ser parte de la solución para salir de la crisis.

La decisión de emigrar en busca de un futuro profesional se ha ido extendiendo progresivamente. Influyen en ella varios factores: el prestigio de ciertas universidades o escuelas del país receptor, la flexibilidad de los programas, las dificultades para acceder a determinadas carreras, la mala calidad de las instituciones del país emisor, las posibilidades de trabajar durante los estudios, las expectativas de empleo o la existencia de lazos culturales o económicos entre países de origen y destino.

Por ello, no cabe duda de que la consecuencia directa que tendrá la globalización del mercado laboral será la aparición de un profesional capaz de competir con personas de todo el mundo, con capacidad de adaptarse a diferentes entornos y culturas.

La experiencia internacional está cobrando vital importancia, y ya no solo para los altos ejecutivos, sino también para profesionales de cualquier nivel de cualificación y ocupación.

Pero, ¿qué nos hará destacar respecto al resto de profesionales en un entorno tan globalizado? Habilidades socioculturales, competencias tecnológicas, capacidad de innovación, adaptabilidad y capacidad multidisciplinar son algunas de las características que diferenciarán a un profesional en el mercado de trabajo.

Es indudable que en este modelo global la regulación de las relaciones laborales deberá cambiar en profundidad. Las

expatriaciones deben ser objeto de un tratamiento específico, no como algo atípico, sino como un elemento natural en el desarrollo de la carrera profesional en la empresa. La movilidad geográfica internacional recibirá la misma atención que la interna. Las cuestiones de Derecho Internacional Privado y de Seguridad Social serán críticas en esta nueva regulación, debiendo aportar seguridad jurídica, neutralidad e incentivos a la movilidad. El marco de la negociación colectiva deberá adaptarse a este contexto, facilitando la existencia de convenios colectivos internacionales que suplan la ausencia de un verdadero Derecho del Trabajo transnacional.

También deberá mejorarse la regulación de los órganos de representación de los trabajadores en empresas y grupos multinacionales.

De la misma manera, las políticas de empleo deberán diseñarse teniendo en cuenta la realidad del mercado de trabajo global, con servicios de empleo transnacionales, políticas de búsqueda de empleo y colocación con un enfoque internacional, etc.

Más allá de la coordinación entre servicios públicos de empleo estatales, se tenderá a unos servicios verdaderamente transnacionales, mediante la creación de instituciones específicas o a través de técnicas de colaboración público-privada. Las políticas de fomento del empleo deberán orientarse hacia la búsqueda de colocación también en otros países, incluyendo la movilidad geográfica como una de las variantes esenciales en el proceso de acceso a un puesto de trabajo.

La gestión de la diversidad generacional

Todos estos cambios en los entornos de trabajo, los tipos de jornada laboral o el uso de las nuevas tecnologías, en parte también vendrán determinados por las distintas preferencias y perfiles de los



colectivos que van a configurar las plantillas de las compañías. Vamos a asistir a una mayor diversificación en los estilos de vida y las preferencias de los empleados. Ganará peso el colectivo de jóvenes muy vinculados a las redes sociales, al uso de las nuevas tecnologías y fácilmente accesibles por su continua conexión a Internet.

Convivirán con profesionales con más experiencia, acostumbrados a los entornos dinámicos en los que son muy habituales los cambios de puestos de trabajo, trasladándose de ciudad o país en busca de mejores oportunidades. Aumentará también el colectivo de profesionales que apuesta por una mayor compatibilidad entre su carrera profesional y su vida personal. Son profesionales con familia que no sacrifican su estilo de vida por su trabajo y que, por tanto, valoran las compañías con políticas favorables a la familia.

Por último, debido al envejecimiento de la población, cada vez será mayor el número de personas que habiendo superado la edad de jubilación continúa con ganas de seguir colaborando de forma puntual con alguna compañía, y por ello, prestan servicios de asesoramiento.

Los trabajadores de 50 o más años de edad, a los que les queda por delante

una vida laboral de 15 a 20 años, constituyen una fuerza de trabajo válida y experimentada, para la que las empresas que quieran alcanzar el éxito tendrán que ser capaces de crear un itinerario profesional que les permita aportar lo mejor de sí mismas, gestionando esta última, pero larga, etapa de la vida profesional.

Dada esta heterogeneidad de colectivos, está claro que para sobrevivir en los mercados laborales del futuro, las empresas deberán analizar de forma crítica sus procesos en materia de recursos desde el reclutamiento hasta la retención.

Las organizaciones deberán gestionar eficazmente la diversidad generacional que existirá en la propia organización, ya que no prestar atención a las distintas necesidades y aspiraciones de cada grupo puede reducir la motivación y las ganas de continuar trabajando en la organización.

Una buena gestión de este aspecto aprovechará las sinergias que se crean con la coexistencia de diferentes generaciones y conseguirá retener al mejor talento con independencia de la edad y del perfil.

Ante este contexto al que previsiblemente evolucionará el conjunto del mercado laboral, la función de Recursos Humanos se enfrenta a

nuevos retos y desafíos para conseguir construir una plantilla de profesionales con talento y compromiso.

La educación, motor del cambio

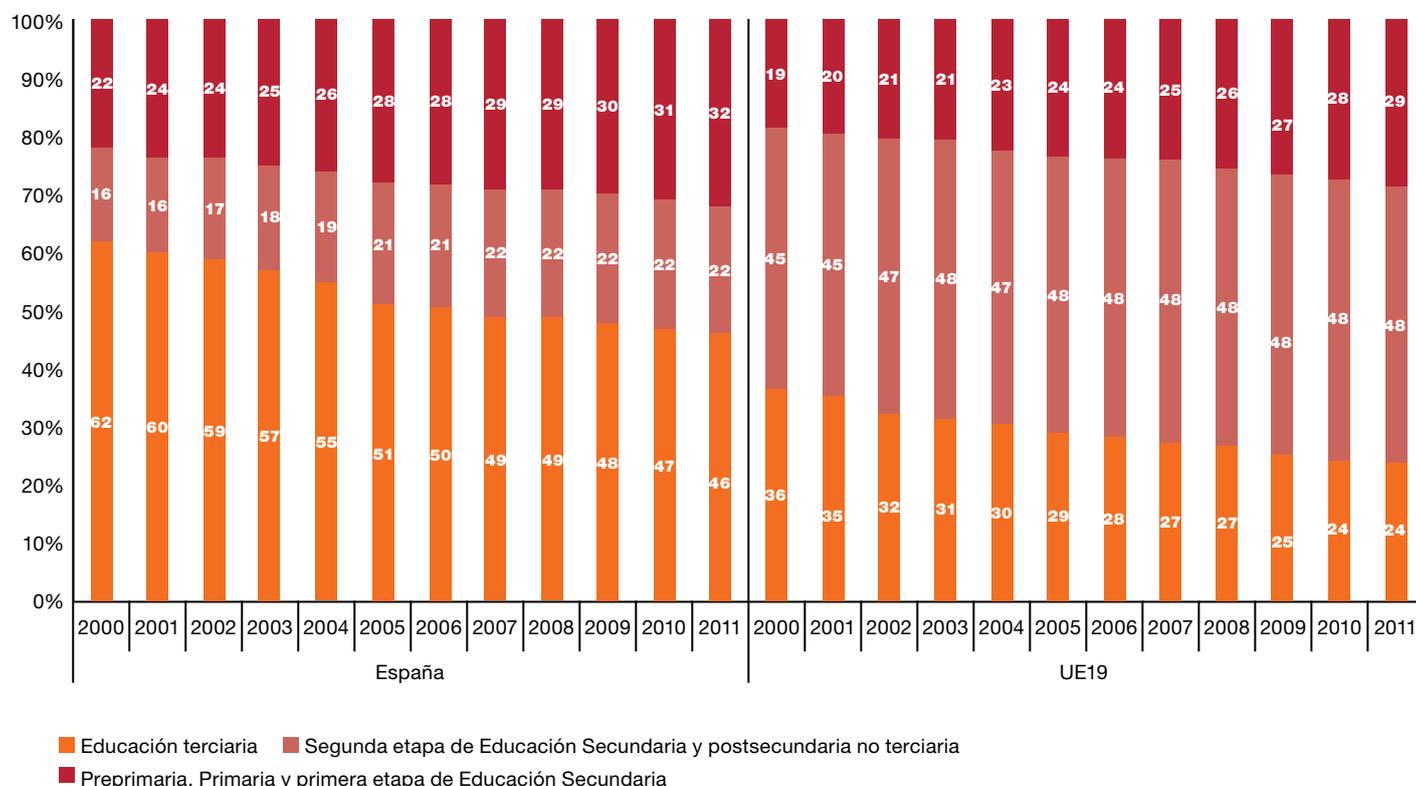
Uno de los grandes factores que influyen en la composición de la fuerza de trabajo es la educación y, por tanto, merece la pena hacer una reflexión sobre las tendencias en este ámbito.

Si analizamos los últimos datos disponibles publicados por la OCDE, se puede observar que para el período 2000-2011 el porcentaje de población con Educación Primaria y primera etapa de Educación Secundaria ha disminuido. Sin embargo, el porcentaje de población con educación superior ha aumentado tanto en el ámbito nacional como en los países de la OCDE y los miembros de la Unión Europea.

A medida que aumenta el nivel educativo disminuye la tasa de desempleo y se tiene más posibilidades de participar en el sistema económico en beneficio de toda la sociedad. Por ello, es esencial que los gobiernos apuesten por la educación como base fundamental para generar una fuerza laboral que responda a las necesidades que se demandarán en el mercado de trabajo.

En este mercado cada día se valora más tener una experiencia educativa a nivel internacional. La posibilidad de conocer otra cultura, de mejorar la formación académica, de adquirir competencias lingüísticas, y aumentar la capacidad de adaptación a diferentes entornos, son factores que influirán muy significativamente a la hora de acceder a un primer empleo. Según las estadísticas del Ministerio de Educación, más de 4,3 millones de estudiantes de educación

Cuadro 5. Evolución del nivel de formación de la población adulta (25-64 años) (2000-2011)



Fuente: Informe *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2013*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

superior de todo el mundo se matricularon en 2011 fuera de su país de ciudadanía. Los principales destinos fueron Estados Unidos (16%), Reino Unido (13%), Alemania (6%), Australia (6%), Francia (6%) y Canadá (5%). Estos datos indican que probablemente los estudiantes optarán por completar su formación con una experiencia internacional.

También cobrará especial importancia la colaboración entre las empresas y los centros educativos, favoreciendo, por una parte, que los centros conozcan las necesidades del mercado y puedan formar a sus alumnos de acuerdo a esta demanda, y, por otra parte, que las empresas incorporen en sus plantillas a trabajadores formados que cumplan con una serie de características y competencias predefinidas.

En este sentido, será muy relevante que el empleado continúe su formación en el propio puesto de trabajo, dando continuidad a lo aprendido en su etapa de estudiante. En definitiva, se trata de que el modelo formativo se adapte al mercado.

Para ello serán necesarias igualmente importantes reformas, no solo en materia educativa, sino también en distintos ámbitos normativos. Por ejemplo, en la legislación laboral, para facilitar el acceso a esta formación mediante permisos e incentivos. También habrá que cambiar la negociación colectiva, para ordenar el ejercicio de estos derechos y facilitar su impacto en las carreras profesionales, y la regulación del mercado de trabajo, para hacer posibles las transiciones profesionales producidas por la nueva capacitación. El trabajador en formación permanente supone en realidad un mayor desafío para las empresas y los poderes públicos que para la propia persona, y los cambios en las políticas públicas y en las estrategias empresariales serán profundos.

Todo indica que en los próximos 20 años el número de personas con educación

superior irá en aumento. De acuerdo con las previsiones que ya se observan, podemos hacer una aproximación sobre los estudios o carreras que mayor demanda tendrán en el futuro.

- **Las carreras relacionadas con las tecnologías, la comunicación e Internet** tendrán una demanda creciente, dado que la industria IT es una de las mayores del mundo por el progreso continuo de la tecnología.
- **Los estudios relacionados con la medicina y la salud** cobrarán mucha importancia, en parte por el envejecimiento de la población y la creciente preocupación por el bienestar físico.
- **Psicología y salud mental.** Dado que la sociedad cada vez tiene más problemas vinculados al estrés, las fobias y las adicciones, los profesionales de esta área serán cada vez más demandados.
- **Traductores e intérpretes.** El mundo globalizado requerirá de estos profesionales, ya que cada vez más empresas y organismos necesitarán interactuar con agentes en distintos idiomas.
- **Ingeniería ambiental.** La mayor concienciación por cuidar el medio ambiente, unida a las exigencias legislativas en esta materia, provocarán un aumento de los estudiantes de la especialidad.
- **Ingeniería civil.** El constante cambio de las ciudades y la evolución de las zonas menos desarrolladas del planeta requerirán infraestructuras que deberán estar a cargo de ingenieros civiles.
- **Las carreras vinculadas con el mundo financiero y la creación, gestión y asesoría de empresas** seguirán siendo una elección muy habitual.

Compitiendo con robots

Ante un entorno cada vez más tecnológico, crece la preocupación por el impacto que las tecnologías tendrán sobre el empleo. Algunas evidencias hacen pensar que se destruirán más empleos de los que se crearán, mientras que otras apuntan a todo lo contrario. No obstante, no es fácil todavía obtener evidencia empírica que permita confirmar de forma concluyente el impacto que tendrá en el empleo y si seremos capaces en el futuro de crear suficiente trabajo para reubicar a las personas desplazadas por la tecnología.

Desde una perspectiva crítica, las tecnologías que hacen que los puestos de trabajo sean más seguros, eficientes y productivos también han supuesto la desaparición o disminución de la demanda de determinadas profesiones. Suelen ser puestos de baja o media cualificación, no solo de líneas productivas sino también de oficina, como mecanógrafo, personal de archivo, administrativo, cajero, delineante, agente de viajes... De hecho, tal vez la ralentización del crecimiento del empleo sufrida en los últimos años en los países tecnológicamente más avanzados, pueda deberse en parte a la destrucción del empleo a consecuencia de la fuerte implantación de las tecnologías.

No obstante, aunque hayan desaparecido determinadas profesiones o lo vayan a hacer, la tecnología ha generado la aparición de otras nuevas, como son programador, *community manager*, diseñador web o profesional en domótica. Más aún, la destrucción de empleo podría ser compensada e incluso mejorada no solo por la necesidad de nuevas profesiones y capacidades sino también por la generación de puestos de trabajo resultante del crecimiento y la expansión que experimentan las organizaciones al incrementar su productividad y la de los trabajadores gracias todo ello al uso de las tecnologías.

¿Y cuáles son los trabajos más vulnerables a las tecnologías? Hasta ahora, la automatización ha afectado más a los trabajos más mecánicos por la implantación de sistemas de información, mientras que es más difícil automatizar ocupaciones que requieren flexibilidad y adaptabilidad física como bomberos o dentistas, o empleos de alto nivel cognitivo y creativo, como arquitectos, escritores o editores, pero la tecnología no deja de progresar y vienen con fuerza determinados avances, como el incremento de la potencia de procesamiento de datos, las analíticas mejoradas, la inteligencia artificial o la digitalización de la información, que permiten que los ordenadores desempeñen tareas complejas de forma más eficiente y efectiva que las personas, lo que afectará especialmente a trabajos de oficina o a

algunos servicios profesionales, como contables o auditores. En el futuro, podremos encontrar máquinas con mayor capacidad de razonar, resolver problemas o aconsejar, lo que supone una mayor amenaza para puestos relacionados con los servicios profesionales.

Mientras el avance tecnológico continúa, nuevas profesiones se verán afectadas en un futuro no tan lejano. Ya son casi una realidad los coches autónomos que no requieren de conductor, softwares que permiten analizar legalmente documentos sin necesidad de abogados, robots que dispensan alimentos o fármacos a partir de recetas, softwares que ya casi han conseguido la traducción automática de alta calidad, etc. Por ejemplo, la agencia de noticias Associated Press va a automatizar la mayoría de sus noticias sobre los resultados trimestrales de las empresas. IBM ha desarrollado un sistema informático que se está probando en el ámbito de la medicina para ayudar a los médicos a diagnosticar enfermedades, evaluar pacientes y prescribir tratamientos. Aunque está lejos de sustituir a un médico por la falta de intuición y juicio necesarios para desempeñar esta profesión, sí podría sustituir a las personas en un servicio de atención al cliente de un *call center*.

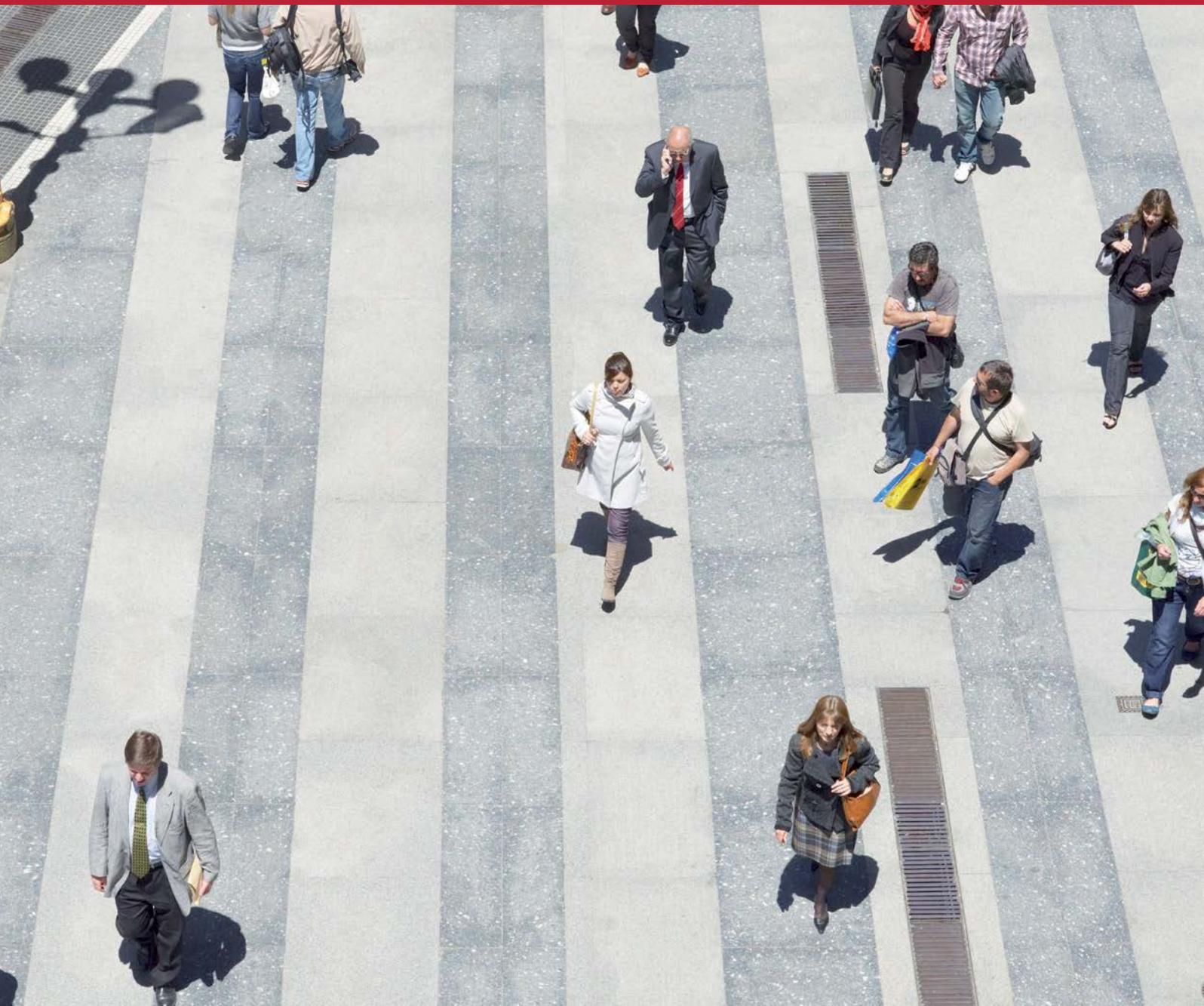
Sin embargo, nos preguntamos hasta dónde el cliente es capaz de tolerar la pérdida del trato humano en la prestación de un servicio, especialmente en un momento como el actual, en el que la mejora de la experiencia del cliente es un factor clave de competitividad. Entendemos que todo dependerá del modelo de negocio de la compañía y de que evolucione la capacidad de la tecnología de atender al cliente. Quizá los trabajos menos susceptibles de automatizar sean aquellos que requieren trato personal y habilidades sociales.

Por tanto, en esta competencia por el trabajo entre robots y trabajadores humanos, la tecnología todavía tiene por delante muchos retos para convertirse en una amenaza real, como alcanzar la profundidad y amplitud de la percepción humana o adquirir capacidades como la creatividad o la empatía que requiere el trato humano en la atención al público.

No cabe duda, que la tecnología va a provocar un cambio continuo y rotundo en el entorno de trabajo en el que nos desenvolvemos, al igual que lo hará en nuestra vida en general, pero somos optimistas en pensar que la tecnología nos ofrecerá más oportunidades y bienestar que los perjuicios que pueda provocar si adquirimos la habilidad de adaptarnos de forma constante a la nueva era.

2

Los próximos 20 años del empleo en España



El mercado laboral español de los próximos 20 años se caracterizará por una recuperación lenta y progresiva. Se podrán alcanzar niveles próximos al pleno empleo si se adoptan las medidas adecuadas por las Administraciones Públicas y nuestro tejido empresarial es capaz de adaptarse a los cambios del entorno y de explotar el potencial de las nuevas formas de organización del trabajo.

Proyección del mercado de trabajo

Tras un período de profunda crisis económica en España, empezamos a observar los primeros síntomas de mejoría. Sin embargo, aunque existen diferentes opiniones sobre el ritmo que tendrá la recuperación, parece haber consenso en que el crecimiento no recuperará el ritmo anterior a la crisis, al menos hasta 2033.

Nuestro informe *La economía española en 2033* ofrece dos posibles escenarios elaborados a partir de las visiones sobre el futuro de nuestra economía que dominan entre los empresarios españoles: una más conservadora en cuanto al ritmo de crecimiento y otra más optimista.

Para realizar las proyecciones en términos de empleo de los próximos 20 años, hemos optado por el escenario conservador, que respalda el 57% de los entrevistados para ese informe, y hemos aplicado las siguientes hipótesis:

- Una previsión de crecimiento del PIB de un 1,6% en el período 2014-2020 y de un 2,1% en 2021- 2033.
- Una estimación de la tasa de variación anual del número de ocupados del 1% entre 2014 y 2033 (lo que llamamos el escenario de mejora).
- Una proyección de población activa de 22,1 millones en 2020 y de 21,9 millones en 2033.

Como resultado, nuestras previsiones indican que, aunque el desempleo se reducirá paulatinamente, no alcanzará los niveles previos a la crisis hasta los últimos años de nuestro estudio.

A continuación, ofrecemos una visión más detallada de nuestras proyecciones por el lado de la oferta y de la demanda de mano de obra y el desajuste entre ambas.

La oferta: una población activa en ligero descenso, más envejecida y más cualificada

La oferta de mano de obra está constituida por la población activa; es decir, la población en edad de trabajar que tiene o que busca empleo.

En los próximos 20 años, se prevé un descenso del 4% del total de la población activa en España, motivado por la baja natalidad y el envejecimiento de la población a pesar del flujo migratorio positivo previsto.

El motivo del descenso de la población activa es que la baja natalidad del país y el envejecimiento de la población no estarán compensados por el flujo migratorio positivo previsto. Mientras tanto, la población activa en el total de la UE crecerá un 8% en este período.

Este envejecimiento de la población activa en España se observa en el descenso de los segmentos con edades comprendidas entre los 16 y los 44 años, frente al aumento de aquellos con más de 45 años. Mientras, en el total de la

UE, tanto el descenso de la población más joven como el aumento de la población activa de los tramos de mayor edad sufrirán la misma evolución, pero de forma mucho más moderada. Como resultado evidente, en España tendremos más dificultades para financiar las pensiones y aumentará el gasto en sanidad.

Por otro lado, la mujer española seguirá incorporándose al mercado laboral, si bien lo hará de forma más moderada que en períodos anteriores, debido a la gran reducción experimentada en la brecha de género en la participación laboral en las últimas décadas, pasando de 50 puntos porcentuales en 1980 a un 11,4% en 2011, según la OCDE. Por lo tanto, el descenso de población activa se prevé

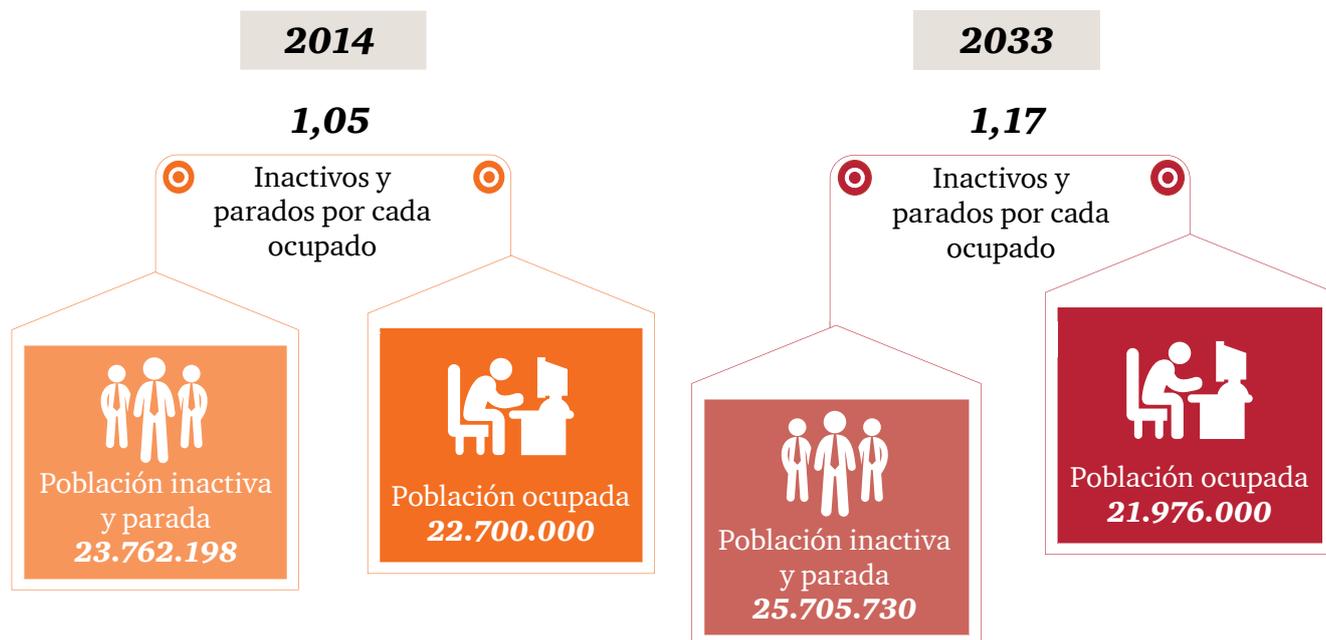
que se produzca en la población masculina.

El incremento de la participación de la mujer en el mercado laboral va a resultar decisivo para garantizar la sostenibilidad del sistema de pensiones y del estado de bienestar.

Según cálculos de la OCDE, con la jubilación masiva de los niños del *baby boom*, en 2040 el número de pensionistas aumentará hasta los 15 millones, frente a poco más de nueve en la actualidad. Y si se mantiene el ritmo actual, todo apunta a que el fondo de reserva de la Seguridad Social se acabará en 2019.

Respecto a la población activa, los segmentos con media y alta cualificación

Cuadro 6.
Ratio de población inactiva y parada soportada por la población ocupada española



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones del INE de población y tasa de actividad y proyecciones propias de ocupación.

crecerán el 21% y el 7% entre 2013 y 2033, respectivamente, en detrimento de aquellos con baja cualificación, que descenderán en un 30% en el mismo período.

Se prevé que siga la actual tendencia de crecimiento de la oferta de mano de obra cualificada, especialmente en el segmento de cualificación media.

Mientras que en España el mayor crecimiento se producirá en el segmento de cualificación media, en el total de la Unión Europea será en el segmento de cualificación alta. Esto se debe a que en muchos países de la Unión, entre ellos especialmente Alemania, el segmento de población con cualificación media es el de mayor peso, mientras que en España a este segmento le queda mucho recorrido.

La demanda: crecimiento en cualificación media y alta

Por el lado de la demanda de mano de obra, se prevé un crecimiento del 22% de 2013 a 2033 y se concentrará en

especial en profesionales con un nivel alto y nivel medio de cualificación. Este último experimentará un fuerte crecimiento en el período de estudio, pasando de representar un 26,8% a un 34,3% del total de la demanda de mano de obra, para acercarse a niveles de la UE, donde la demanda de profesionales de cualificación media está y se mantendrá en torno al 47%.

Basándonos en el marco analítico desarrollado por Cedefop, hemos adoptado para nuestro estudio las previsiones de número de personas ocupadas como equiparable a la demanda de mano de obra. Esto no es del todo cierto en sentido estricto, dado que el número de ocupados refleja en realidad el punto de equilibrio del mercado de trabajo, esto es, la intersección entre las curvas de oferta y demanda, sin tener en cuenta posibles vacantes de puestos, que en 2013 estaban en torno al 0,7% según datos de Eurostat.

Según nuestras proyecciones, realizadas siguiendo la clasificación ISCO-88, las

Cuadro 7.
Oferta de trabajo por nivel de cualificación, sexo y edad período 2005-2033.

	Millones	2005	2010	2013	2020f	2033f	Var. 2013-2033	
							España	UE
Población activa total		20,9	23,1	22,8	22,1	22,0	-3,6%	3,2%
Nivel de cualificación	Bajo	9,6	9,3	8,7	7,5	6,1	-30,3%	-34,4%
	Medio	4,8	5,9	6,0	6,4	7,3	21,2%	-2,5%
	Alto	6,5	7,9	8,1	8,2	8,6	6,6%	38,2%
Sexo	Mujeres	8,6	10,3	10,3	10,2	10,5	1,8%	2,4%
	Hombres	12,3	12,8	12,5	11,9	11,5	-8,1%	3,9%
Edad	16-24	2,5	2,0	1,7	1,6	1,6	-5,9%	-2,7%
	25-34	6,3	6,4	5,6	4,5	4,5	-20,7%	-10,5%
	35-44	5,7	6,7	6,9	6,5	4,6	-32,8%	-2,6%
	45-55	4,2	5,2	5,6	6,0	6,8	21,7%	-2,6%
	55-65	2,1	2,6	2,8	3,3	4,2	49,0%	40,9%
	65+	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	71,2%	72,6%

f: Forecast (proyección).

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE, Cedefop, PwC España 2033 y PwC Economics.

profesiones más demandadas en 2033 serán las relacionadas con los servicios y las ventas, los técnicos y profesionales asociados, así como los profesionales a los que dan soporte.

- Servicios y ventas. Con un crecimiento del 18% desde 2013 y un peso sobre el total de profesiones demandadas del 20%, es el más alto del conjunto de ocupaciones. Este grupo incluye aquellas profesiones cuyas principales funciones requieren de conocimientos y experiencia para proporcionar servicios personales y de protección,

así como para vender productos en tiendas o mercados. La mayoría requiere tener la Educación Secundaria Obligatoria (ESO).

- Técnicos y profesionales asociados. Experimentará un fuerte crecimiento (en torno al 81%), pasando a tener un peso del 18,4% sobre el total de profesiones demandadas. Se trata de aquellos con tareas técnicas y relacionadas con la investigación, la aplicación de conceptos científicos o artísticos, métodos operativos, legislación o enseñanza en determinados niveles educativos. En

Cuadro 8.
Demanda de trabajo por nivel de cualificación período 2005-2033.

Millones		2005	2010	2013	2020f	2033f	Var. 2013-2033	
							España	EU
Ocupados total		19,0	18,5	16,8	18,0	20,5	22,0%	6,2%
Nivel de cualificación	Bajo	8,8	7,1	5,7	4,5	4,9	-13,5%	-33,8%
	Medio	4,2	4,6	4,5	5,6	7,0	56,3%	4,2%
	Alto	6,0	6,7	6,6	7,9	8,5	29,3%	36,9%

f: Forecast (proyección): Forecast (proyección).

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, Cedefop, PwC España 2033 y PwC Economics.

Cuadro 9.
Demanda de trabajo por tipo de trabajo período 2005-2033.

Millones		2005	2010	2013	2020f	2033f	Var. 2013-2033	
							España	EU
Ocupados total		19,0	18,5	16,8	18,0	20,5	22,0%	6,2%
Tipo de trabajo	Fuerzas Armadas	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	-4,9%	-14,9%
	Gerentes	0,9	1,0	0,9	0,9	1,0	12,0%	24,9%
	Profesionales	2,4	2,6	2,5	2,5	2,8	13,2%	16,1%
	Técnicos y profesionales asociados	2,0	2,1	2,1	2,6	3,8	80,7%	25,9%
	Oficinistas de soporte	2,0	2,1	1,9	2,0	2,2	13,8%	-11,1%
	Servicios y ventas	3,6	3,7	3,5	3,8	4,1	18,3%	-2,4%
	Agricultura, silvicultura y pesca	0,6	0,5	0,4	0,4	0,3	-34,3%	-19,9%
	Oficios y comerciantes asociados	3,1	2,4	1,9	1,9	2,1	9,3%	-13,6%
	Operarios de plantas y maquinaria y ensambladores	1,6	1,5	1,4	1,4	1,6	17,2%	-4,0%
	Ocupaciones elementales	2,7	2,4	2,2	2,3	2,6	18,8%	20,5%

f: Forecast (proyección).

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE, Cedefop, PwC España 2033 y PwC Economics.

su mayoría requieren disponer de un título de Formación Profesional de grado medio.

- Profesionales. Experimentará un crecimiento de la demanda del 16%, inferior al crecimiento de segmento anterior, y pasará a tener un peso total en la demanda de mano de obra del 13,6%. Se trata de ocupaciones que requieren una ingeniería o titulación superior, como físicos, matemáticos, ingenieros, arquitectos, profesionales de la salud, abogados, consultores o profesionales de la formación.

El desajuste de oferta y demanda: no se reducirá a niveles previos a la crisis hasta finales del período de estudio

De acuerdo con nuestro análisis, hasta el tramo final de nuestro período de estudio no se prevé una reducción de la tasa de paro a niveles inferiores previos a la crisis.

En 2033, la previsión es que la tasa de paro descienda hasta el 6,7%, a niveles similares al que en la actualidad tienen países como Luxemburgo (6,5%), Holanda (6,7%) o Dinamarca (7%).

Esta disminución del desempleo está sustentada por la reducción de la población activa y la mayor demanda de trabajadores. Si comparamos la tasa de paro con la prevista en otros países de nuestro entorno, España estará ligeramente por encima de la media de la EU-28 (5,3%) en 2033.

Según las proyecciones de Cedefop, hasta 2025 España seguirá entre los países con mayor tasa de paro. Alemania habrá conseguido prácticamente el pleno empleo (0,1%) y otros países como Noruega, Suiza, Luxemburgo o Malta tendrán déficit de mano de obra. En 2025, Francia estará considerablemente por debajo de España (5,6%), al igual que Reino Unido (3,8%), y Portugal tendrá una tasa de paro similar a la que hemos proyectado para España (14%).

En España, podríamos llegar a una situación de escasez relativa de mano de obra de alta cualificación en el medio plazo, mientras que el empleo en los segmentos de baja cualificación no llegará a recuperarse.

El paro en el segmento de población activa con niveles de cualificación media y alta se reducirá a niveles de pleno empleo del 3,5% y del 1% en 2033,

Cuadro 10.
Tasa de paro por nivel de cualificación período 2005-2033.

Millones		2005	2010	2013	2020f	2033f	Var. 2013-2033	
							España	UE
Tasa de paro		9,2%	20,1%	26,3%	18,5%	6,7%	-74,5%	-33,4%
Nivel de cualificación	Bajo	8,7%	23,4%	34,5%	39,3%	18,8%	-45,6%	-6,2%
	Medio	11,2%	21,4%	25,1%	13,4%	3,5%	-86,1%	-122,2%
	Alto	8,2%	15,1%	18,4%	3,6%	1,0%	-94,7%	8,5%

f: Forecast (proyección).

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, Cedefop, PwC España 2033 y PwC Economics.

respectivamente. En cambio, el segmento de baja cualificación tardará más en recuperarse y no conseguirá bajar del 18,8% en 2033. Por tanto, las personas que no se formen tendrán un serio problema para encontrar trabajo en el futuro.

El déficit de mano de obra cualificada podría corregirse atrayendo trabajadores de otros países de la Unión Europea, donde estos profesionales podrían tener dificultades para encontrar trabajos que se ajusten a su cualificación.

Los salarios que España pueda ofrecer para estos empleos altamente cualificados condicionarán en gran medida la capacidad de nuestro país para importar el capital humano necesario. Por ello, habrá que empezar a impulsar medidas de atracción de talento que nos permitan acceder al capital humano cualificado y con movilidad.

Sobrecualificación, un problema a la baja

Parece que los datos de Cedefop confirman la tendencia actual de España a la sobrecualificación de la mano de obra, dado que la oferta de trabajadores altamente cualificados es muy superior a su demanda. De hecho, existe un 18,4% de tasa de desempleo en el segmento de este tipo de población activa. Ello se debe principalmente a la situación económica de España, caracterizada por una elevada tasa general de paro, que es todavía mayor para los niveles de cualificación medio y bajo. La consecuencia es que muchos puestos de trabajo terminan siendo ocupados por personas con un nivel de cualificación más elevado de lo necesario (sobrecualificación), de forma que se produce un desplazamiento o expulsión del mercado de trabajo de la población con menos cualificación.

Al contenerse la oferta de mano de obra altamente cualificada y aumentar significativamente su demanda, el

exceso de este tipo de oferta de empleo se reducirá.

En el futuro, los trabajadores más cualificados se verán menos afectados por el desempleo porque su formación les dotará de un perfil más flexible. Mientras, a los trabajadores menos cualificados el desempleo les afectará más, dado que las actividades más rutinarias y repetitivas serán en su mayoría automatizadas.

Además, hay que tener en cuenta que los datos de demanda de mano de obra se refieren en realidad a las personas ocupadas para cada tipo de cualificación, y no a la cualificación requerida para los puestos de trabajo ocupados. Por ejemplo, en 2033 tenemos en España una demanda de mano de obra cualificada de 8,5 millones, y una oferta de 8,6 millones. Esto no implica necesariamente que no haya problemas de sobrecualificación, puesto que una parte de los 8,5 millones de ocupados altamente cualificados puede estar desempeñando trabajos que requieran de una cualificación inferior. Por tanto, aun cuando los problemas de sobrecualificación puedan reducirse por los motivos mencionados, eso no significa necesariamente que el problema vaya a desaparecer.

El marco social en España Menos y más viejos

El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha realizado recientemente proyecciones de la población española hasta 2051 que muestran una caída de 2,3 millones de personas para 2033 y una acusada tendencia al envejecimiento general. En consecuencia, la población activa de nuestro país experimentará la misma evolución.

En los próximos años, se prevé que España continúe registrando un progresivo descenso de la natalidad, debido a una paulatina reducción de las

mujeres en edad fértil. Por ello, el número de nacidos no volvería a crecer hasta 2030, una vez superado el efecto que produjo la crisis de natalidad de los años ochenta y de primeros de los noventa sobre la pirámide poblacional femenina. La edad media a la maternidad proseguirá su tendencia ascendente hasta alcanzar los 31,4 años en 2033.

Si se mantienen los ritmos actuales de reducción de la incidencia de la mortalidad por edad sobre la población de España, la esperanza de vida al nacimiento alcanzaría los 83,7 años en los varones y los 88,4 años en las mujeres en 2033, con un incremento de más de cuatro años y de tres años, respectivamente, respecto a 2014.

Por lo tanto, el saldo entre nacimientos y defunciones tendría una dinámica decreciente y a partir de 2018 la perspectiva es de crecimiento natural negativo, que acelerará el descenso de la población.

Además de los nacimientos y las defunciones, debemos también considerar el saldo migratorio de los próximos 20 años para entender el descenso poblacional previsto.

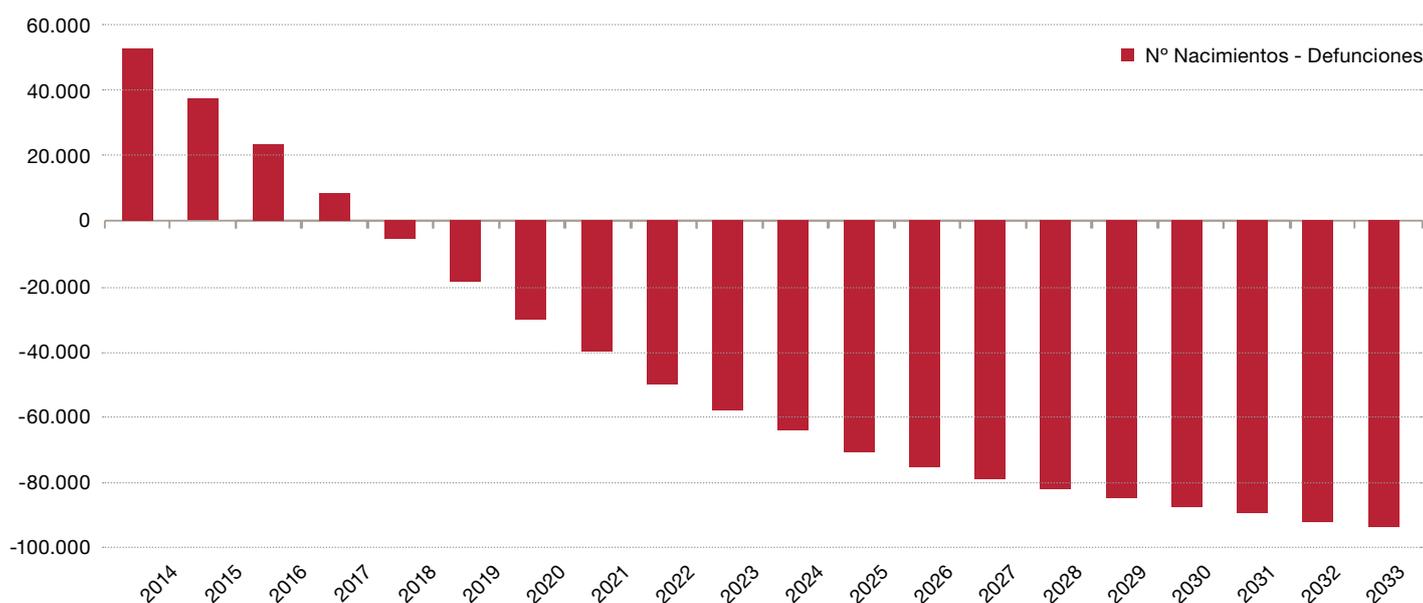
Parece que el saldo migratorio se recuperará de forma progresiva pero lenta y no será positivo hasta el año 2037.

España recibirá unos 3,9 millones de inmigrantes en los próximos 10 años, y 16,7 millones en los próximos 40.

En cuanto a la emigración, la pérdida progresiva de adultos de menos de 40 años tendría como consecuencia que el flujo de salida de población al extranjero se fuera reduciendo lentamente.

Con todo ello, el saldo migratorio de España se iría recuperando en los próximos años, si bien en el conjunto de las cuatro décadas, estas tendencias migratorias nos llevarían a una pérdida neta de población de 1,3 millones de personas.

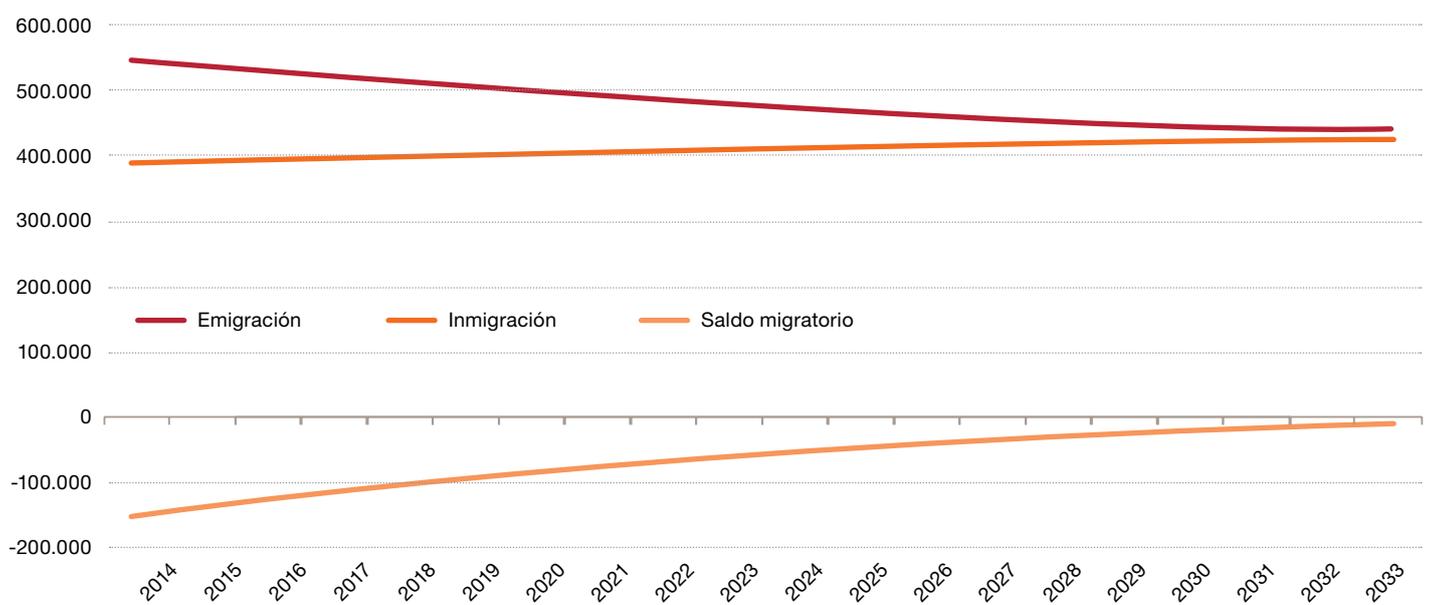
Cuadro 11.
Saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) de la población española período 2014-2033.



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de nacimientos y defunciones del INE.



Cuadro 12.
Evolución del saldo migratorio (inmigración menos emigración) de la población española en el período 2014-2033.

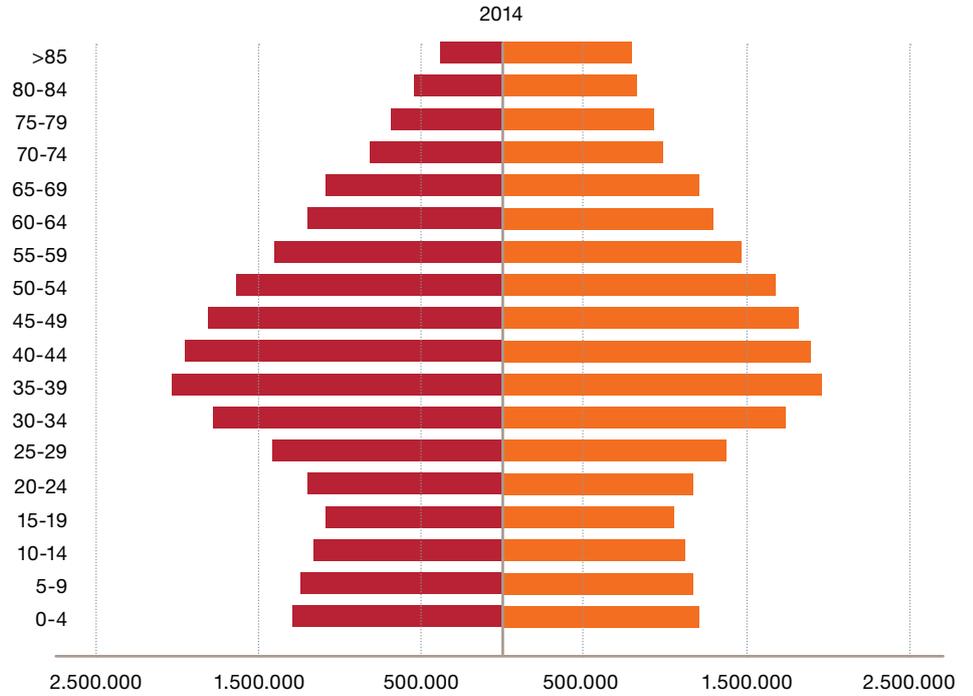


Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de inmigraciones y emigraciones del INE.

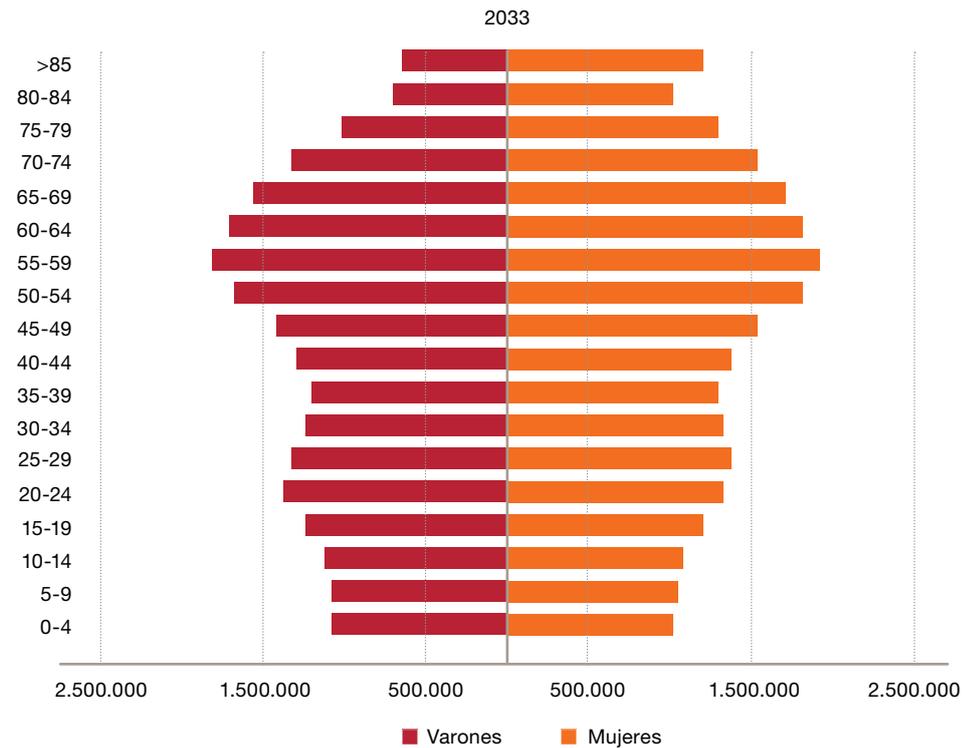
Como resultado de lo anterior, ofrecemos una simulación de pirámide poblacional que muestra el proceso de

envejecimiento al que se enfrenta nuestra estructura demográfica desde el momento actual hasta 2033.

Cuadro 13.
Comparativa de las pirámides de población para España de 2014 y 2033



Cuadro 14.
Comparativa de las pirámides de población para España de 2014 y 2033



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones de INE.

Las generaciones X, Y y Z configuran la población activa en 2033

En la población actual, están presentes varias generaciones que, en función de la fuente consultada, reciben diferentes acepciones y diferente rango de edad de la población que engloba cada generación.

Para nuestro informe, identificamos cinco generaciones presentes en la población española actual y del 2033, cuyo rango de edad en el momento actual y en los próximos años se presenta en el cuadro 15:

La generación más veterana es la denominada generación tradicional, que en la actualidad ha empezado ya a

jubilarse y estará fuera del mercado laboral en 2033. La siguiente en edad es la generación del *baby boom*, conocida por el elevado volumen de la población que representa, y que en 2033 habrá comenzado a jubilarse.

La jubilación de los *'baby boomers'* supondrá una fuerte carga financiera, difícilmente soportada por la población ocupada del momento. Nuestras previsiones apuntan a que en España cada persona ocupada pasará de soportar 1,05 personas inactivas y paradas en 2014 a 1,17 en 2033, es decir, un 12% más.

La jubilación de esta generación puede suponer además una pérdida de *know-how* significativa dado su gran volumen. En el mercado de trabajo del año 2033, estarán presentes solo tres de estas

Cuadro 15.
Distribución de las generaciones existentes en la población activa actual de 2033

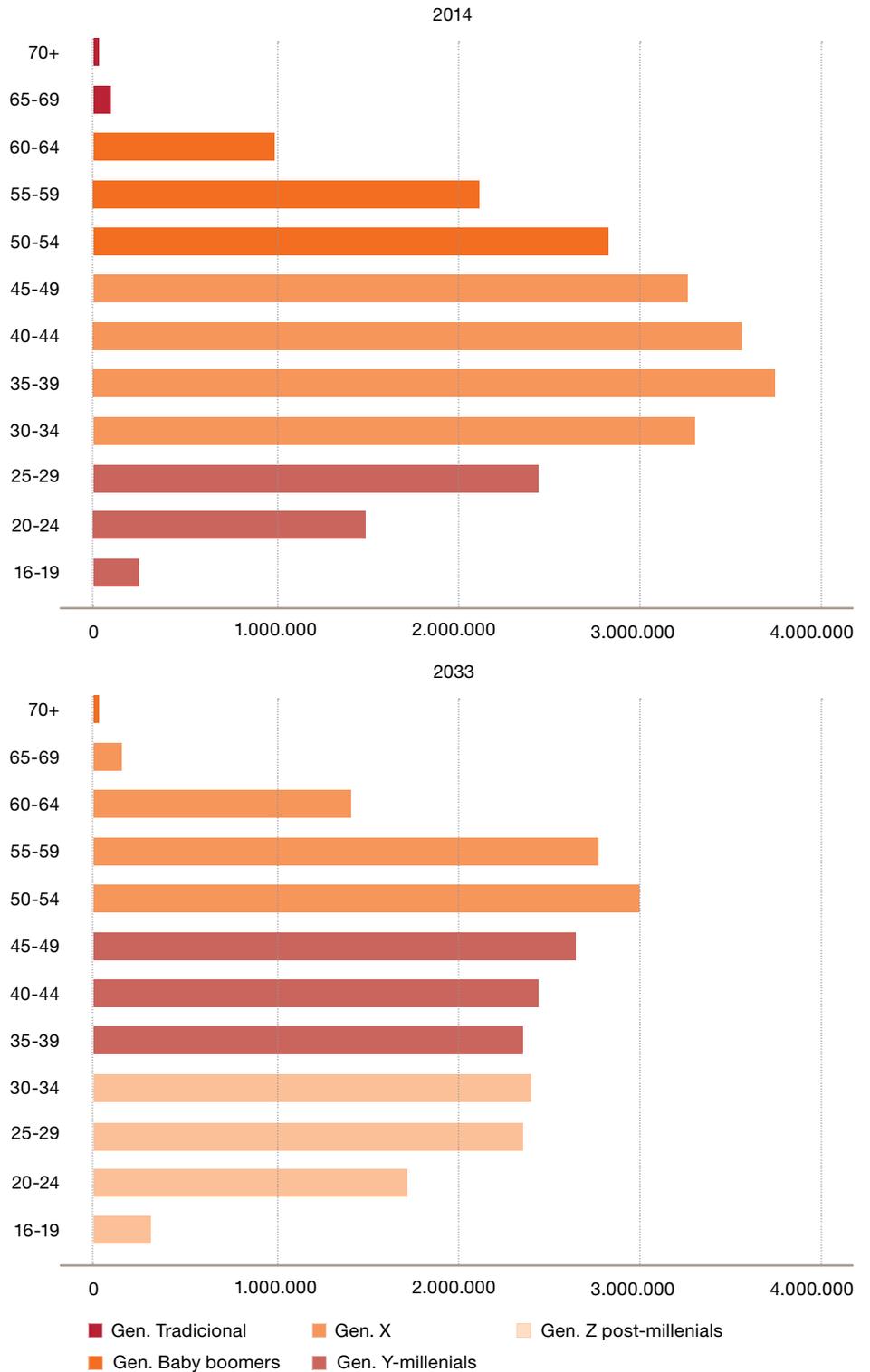
Generación	Fecha nacimiento	2014			2033		
		Edad	Pobl. activa	% Pob. activa	Edad	Pobl. activa	% Pob. activa
Tradicional	Hasta 1950	Mayores 64	313.828	1,3%	Mayores 83	0	0,0%
Baby boom	1951-1964	63-50	5.756.425	23,9%	82-69	63.453	0,3%
X	1965-1983	49-31	13.256.468	54,9%	68-50	7.279.014	33,8%
Y o millenials	1984-2000	30-14	4.798.708	19,9%	49-33	8.376.672	38,9%
Z o post-millenials	2001-Actualidad	14-0	0	0,0%	32-16	5.788.002	26,9%
		Total	24.125.429			21.507.140	

Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones del INE de población al 2033 y de la tasa de población activa de 2026.

generaciones: las generaciones X, Y y Z. La generación X, que en la actualidad representa el músculo de la fuerza de trabajo (supone más de la mitad de la población activa), dará paso como tal a la generación Y o *millennials*, que aumentará del 20 al 39% de la población activa en este período. En 2033, se estará incorporando a la población

activa la generación Z o *post-millennials*, que incluye desde las personas que en la actualidad se encuentran estudiando Educación Secundaria Obligatoria hasta las que acaban de nacer y que en 2033 accederán a sus primeros puestos de trabajo. Esta generación sumará casi el 27% de la población activa en 2033.

Cuadro 16.
Comparativa de la distribución de las generaciones existentes en la población activa española en 2014 y 2033



Fuente: elaboración propia a partir de proyecciones del INE de población al 2033 y de la tasa de población activa de 2026.

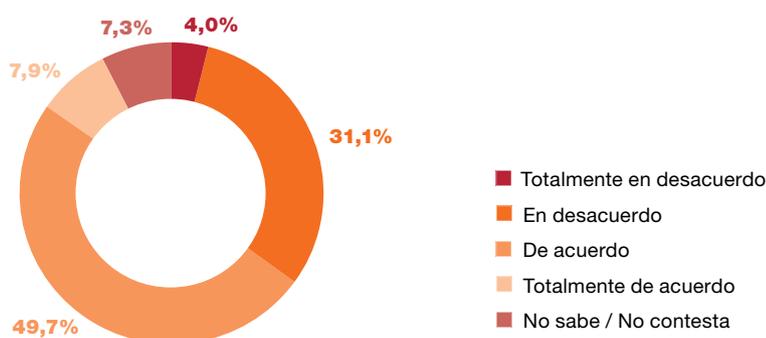
El progresivo cambio generacional en la población dará como resultado una estructura generacional bastante equilibrada y requerirá de una buena gestión de la diversidad de expectativas, necesidades y características específicas de cada generación para atraer, gestionar y retener el talento.

El 58% de los expertos en Recursos Humanos consultados considera que las organizaciones harán una gestión diferencial de las generaciones.

población en edad de trabajar, harán de nuevo necesaria la atracción de inmigrantes a nuestro mercado laboral, así como el retorno del talento emigrado.

Y es que en los últimos años, como consecuencia de la destrucción de empleo, muchos españoles han emigrado al extranjero en busca de una oferta de trabajo. En 2012, el saldo migratorio de personas con nacionalidad española fue negativo, con 27.344

Cuadro 17.
Opinión de los profesionales encuestados sobre si se hará una gestión diferencial de las generaciones



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta, Trabajar en España 2033.

Movimientos migratorios y movilidad: creciente competencia global por el talento

Hemos hablado del descenso poblacional como resultado del saldo vegetativo negativo, pero en los últimos años se añade también, como resultado de la crisis económica, el saldo migratorio negativo por tercer año consecutivo (según datos del INE, una caída de 162.390 personas en 2012, cifra sensiblemente inferior a las de 2011 y 2010).

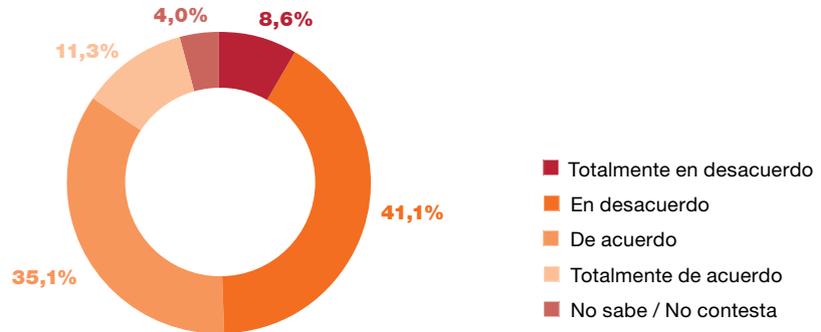
Sin embargo, en los próximos 20 años, el crecimiento previsto de la demanda de mano de obra, junto al descenso de la

personas más que emigraron frente a las que volvieron a nuestro país.

Nos preguntamos, por lo tanto, ¿qué será de ese talento emigrado?, ¿volverán y lo harán mejor preparados, con idiomas y con nuevas competencias adquiridas, como la flexibilidad y la multiculturalidad? O, por el contrario, ¿se habrá perdido una mano de obra cualificada tras la inversión realizada por nuestro sistema educativo en su formación? Al trasladar esta pregunta a los encuestados, las opiniones están divididas: el 46% opina que el talento exportado retornará generando ventajas competitivas, frente al 50% que creen que no volverá.

Cuadro 18.

Opinión de los profesionales encuestados sobre si el talento exportado en la actualidad retornará generando ventajas competitivas



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta Trabajar en España en 2033.

Es vital que las Administraciones Públicas sean capaces de gestionar las comunidades de emigrantes españoles en el exterior para evitar su desvinculación del país y promover la posibilidad de que regresen para ocupar puestos de trabajo en los que aplicar la experiencia adquirida.

Al margen de la movilidad como consecuencia de la crisis, existe otro tipo de movilidad resultado de la creciente globalización del mercado laboral. Esta movilidad está motivada tanto por la necesidad de las empresas de competir en el exterior, como por el interés de las nuevas generaciones de vivir una experiencia internacional.

Del lado de la demanda, nos encontramos con empresas cada vez más globales, con presencia internacional o con una gran apertura al comercio exterior, que demandan personas con movilidad, dispuestas a trasladar su residencia según las necesidades de la empresa y que dispongan de las capacidades apropiadas al margen de su procedencia.

Por el lado de la oferta, las nuevas generaciones manifiestan mayor interés por vivir la experiencia de trabajar en el extranjero, no por cuestiones de pobreza o dificultades económicas, sino porque

encuentran nuevos atractivos, como mejores oportunidades profesionales o de desarrollo personal o sueldos más altos.

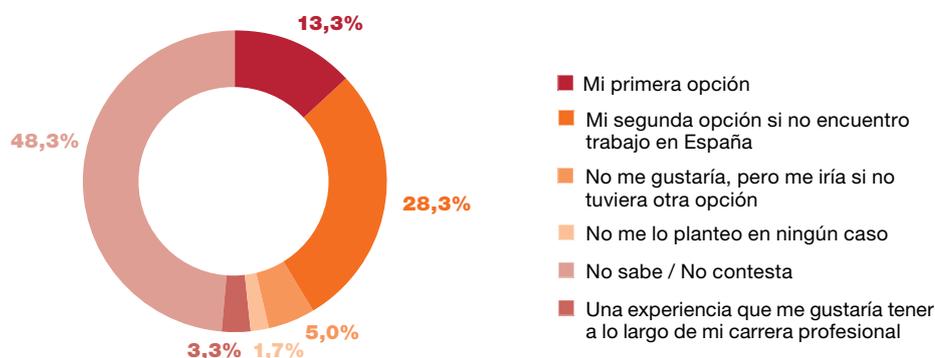
A casi a la mitad de los jóvenes encuestados que todavía están terminando sus estudios les gustaría tener la experiencia de trabajar fuera de España a lo largo de su carrera. Para el 13%, trabajar en el extranjero es su primera opción y para el 28% es la segunda si no encuentra trabajo en España. Frente a estos, a un escaso 5% no le gustaría, pero iría si no tuvieran otra opción, y un reducido 1,67% no se lo plantearían en ningún caso.

Mientras, solo a un 2% de los jóvenes recién incorporados al mercado laboral no le gustaría trabajar en otro país a lo largo de su carrera, al 26% no le importaría desarrollar toda su carrera en otro país, más de la mitad quiere trabajar uno o dos años fuera y al 17% le gustaría hacerlo en proyectos de corta duración.

En el futuro nos encontraremos un mercado de trabajo cada vez más global, favorecido por las tecnologías de la información y la comunicación y el cambio generacional.

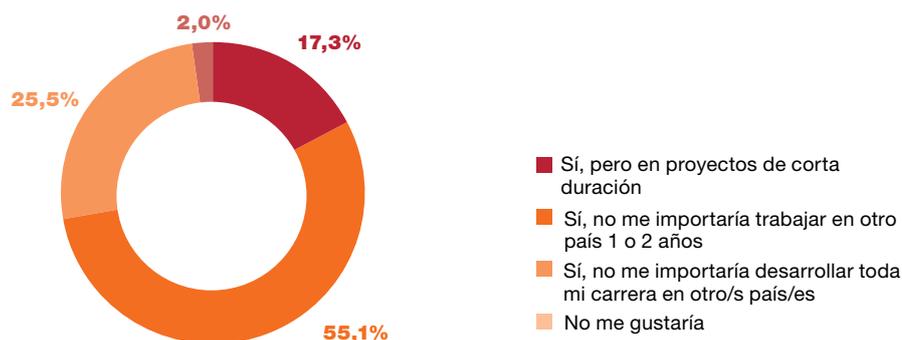
La competencia por el talento, así como por un puesto de trabajo, será cada vez

Cuadro 19.
Opinión de los estudiantes encuestados sobre su intención de trabajar en el extranjero



Fuente: elaboración propia a partir resultados de la encuesta Trabajar en España en 2033.

Cuadro 20.
Opinión de los jóvenes recién incorporados al mundo laboral sobre su intención de trabajar en el extranjero



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta Trabajar en España en 2033.

más global, especialmente en el segmento de los perfiles de mayor cualificación, como puede ser en áreas relacionadas con la investigación, la ciencia y la tecnología. Ya existen multitud de sitios web de búsqueda de empleo de ámbito europeo, como Eures (de la Comisión Europea) o Europeos, y otros de carácter internacional, como Indeed, Careerjet o Jooble.

Ante esta competencia global, España debe reflexionar sobre su posicionamiento para atraer y retener este talento y plantear estrategias y políticas para mejorarlo.

En la actualidad, España ocupa el puesto número 35 en el Índice de Competitividad del Talento sobre un total de 103 países analizados por Adecco, con más de seis puntos por debajo de la media (58,4). España destaca en los siguientes apartados: calidad de las escuelas de gestión, densidad de médicos, matriculación en enseñanza superior, apertura interna, mujeres parlamentaria y tolerancia a los inmigrantes. A su vez, se sitúa a la cola en relación entre la retribución y la productividad, empleo juvenil, flexibilidad del mercado de trabajo,

panorama empresarial y alcance de la formación del personal.

Sin embargo, mientras nuestros salarios no sean atractivos como en otros países con interesantes oportunidades de crecimiento, será difícil retener el talento español. Tal vez tengamos que atraerlo de países con salarios inferiores pero con profesionales con alta cualificación, como puede ser el caso de China o algunas zonas de Sudamérica.

Será, por lo tanto, necesario acometer cambios estructurales para mejorar nuestra posición en el mercado global de trabajo si queremos atraer y retener el talento que necesitaremos en los próximos años de regeneración económica y creación de empleo, especialmente en los segmentos de media y alta cualificación.

Estructura del tejido empresarial y sectores de actividad

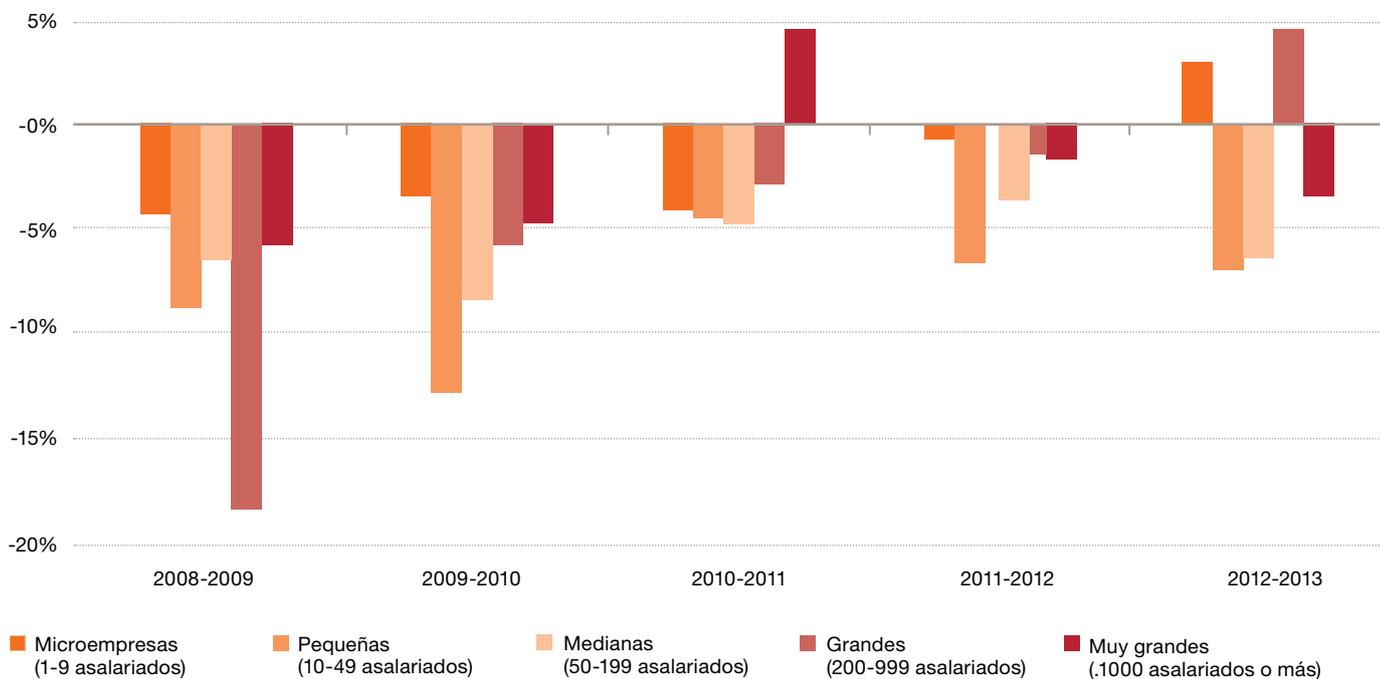
Las pymes, el segmento que más empleo da

En la actualidad, España cuenta con un tejido empresarial muy atomizado, caracterizado por el predominio de las pymes (con hasta 249 trabajadores), que representan, según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, el 99,6% de las empresas del país y dan empleo al 58,3% de la población ocupada.

Según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, la crisis ha afectado especialmente al empleo generado por las pequeñas empresas, con un 30% de reducción entre 2008 y 2013.

El número de empresas sin trabajadores o autónomos apenas ha disminuido. y el

Cuadro 21.
Evolución del número de empresas en España según tamaño



Fuente: INE.

empleo generado por las grandes empresas se ha reducido en menor proporción que el de las pymes con trabajadores.

El importante peso que las pymes tienen sobre el empleo en España hace que sea imprescindible adoptar políticas y medidas específicas que generen empleo si se desea alcanzar la tasa de paro proyectada del 6,7% en 2033.

Es necesario definir estrategias que incentiven al aumento del tamaño de estas compañías para crear estabilidad de empleo y masa crítica que mejore la productividad.

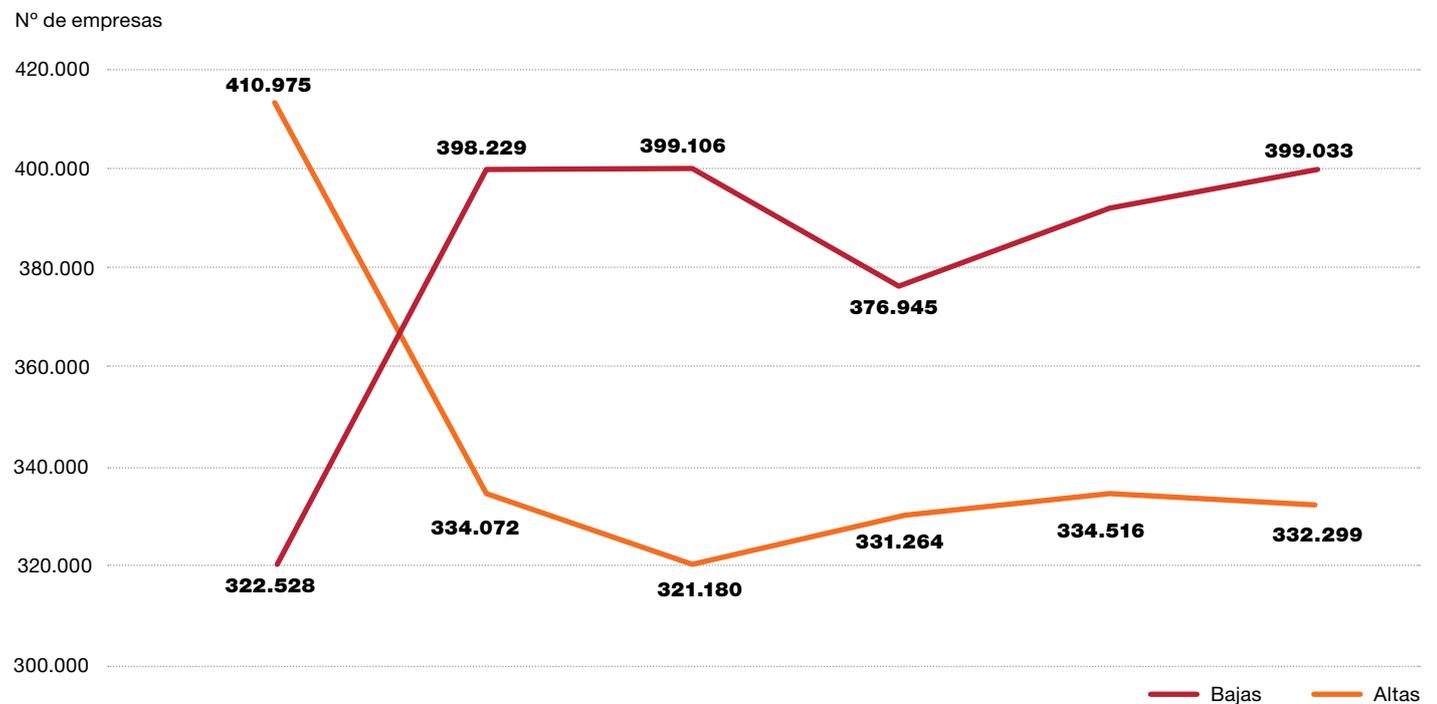
Una de las principales características de las pymes españolas sigue siendo su contribución a la generación de empleo, pues acogen al 58% de la población ocupada. Dentro del segmento de las pymes destacan las microempresas y las

pequeñas empresas, que representan en la actualidad el 38,5% y el 19,9% del empleo total, respectivamente.

Para mejorar la productividad y competitividad, y favorecer con ello el crecimiento económico, es clave que las empresas españolas apuesten por la innovación, la internacionalización y la formación continua de sus empleados.

Sin embargo, las micropymes tienen dificultad para beneficiarse de la formación bonificada o de las ayudas a la innovación por falta de acceso a la información y porque no pueden permitirse la compleja gestión que conllevan. Es necesario facilitarles la información y simplificar los trámites para disfrutar de estas ayudas si queremos impulsar y generalizar la formación y la innovación en nuestro país, dado el enorme peso que tienen las microempresas en nuestro tejido productivo.

Cuadro 22.
Creación destrucción de empresas en España (Periodo 2008-2013)



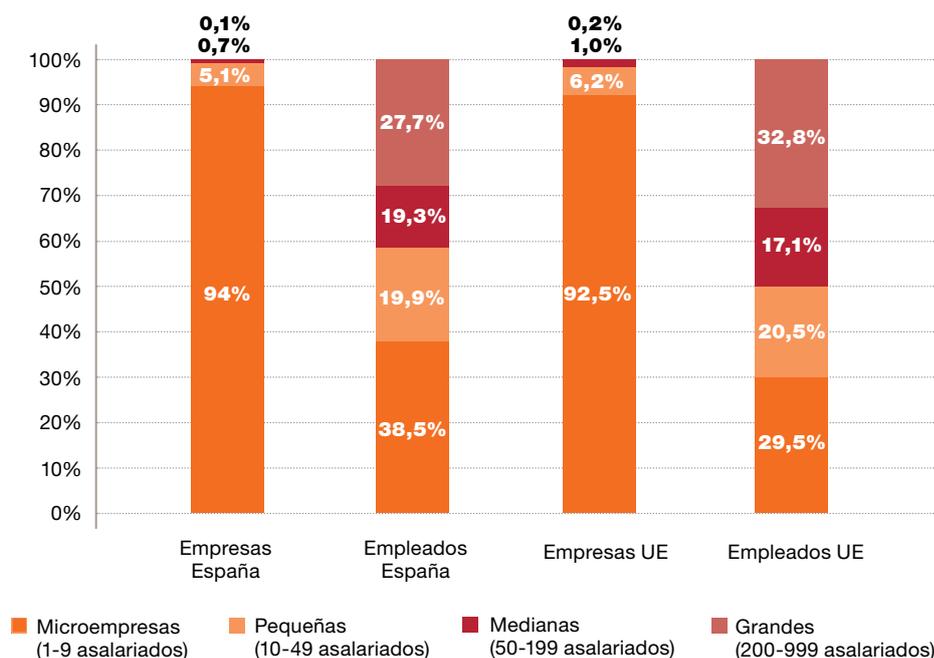
Una buena fórmula son las redes público-privadas de conocimiento, que no requieren muchos recursos. En concreto, nos referimos a la creación de parques tecnológicos o el impulso de instituciones de investigación como la Fraunhofer-Gesellschaft, una organización de investigación alemana que incluye 58 institutos distribuidos por toda Alemania, cada uno especializado en un campo diferente y que ayudan a innovar sin incurrir en grandes costes.

Otro reto para las pymes, especialmente para las más pequeñas, será la internacionalización, que es estratégica para su crecimiento.

Las empresas de menor tamaño podrán abordarla mediante uniones temporales con otras pymes para la participación en proyectos concretos en el exterior y concentrándose en mercados no regulados de las economías emergentes, donde tendrán una competencia más justa.

La crisis provocó la paralización del mercado y ha impulsado la internacionalización y la salida al exterior de las pymes. Pero para la consolidación de esta tendencia se necesitan programas de formación y las ayudas que las instituciones públicas y las asociaciones han empezado ya a ofrecerles.

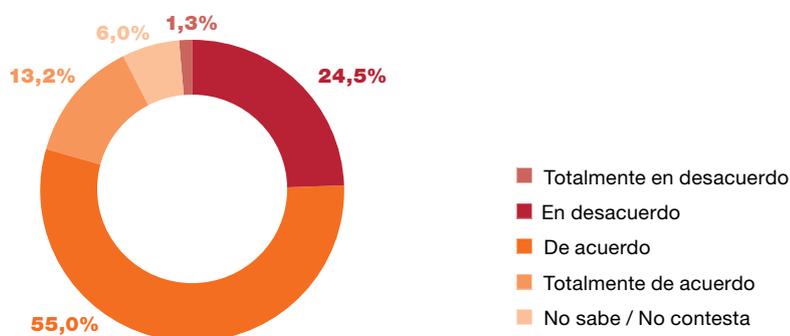
Cuadro 23.
Comparativa del tejido empresarial español y de la Unión Europea por tamaño de empresa y empleo generado en 2011



Fuente: Eurostat.

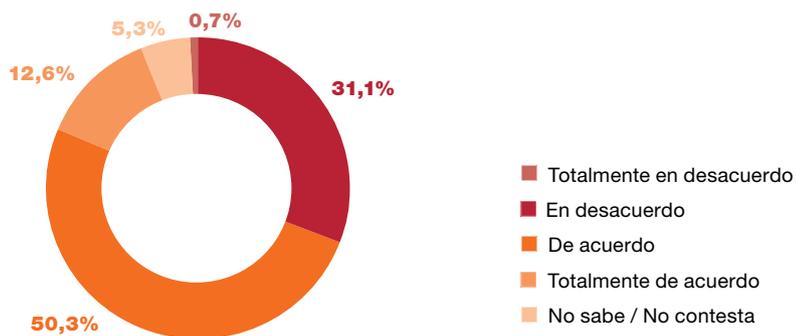
El 63% de los encuestados consideran que el tejido empresarial estará más fragmentado en el futuro, consolidándose la pyme como principal empleador. Sin embargo, también el 68% opina que habrá más compañías de gran tamaño, porque se producirán procesos de concentración empresarial.

Cuadro 24.
Opinión de los profesionales de RRHH sobre si en el futuro habrá más compañías de gran tamaño porque se producirán procesos de concentración empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Mercado Laboral en 2033.

Cuadro 25.
Opinión de los profesionales de RRHH sobre si el tejido empresarial estará más fragmentado, consolidándose la pyme como principal empleador



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Mercado Laboral en 2033.

El empleo en el sector público crece moderadamente

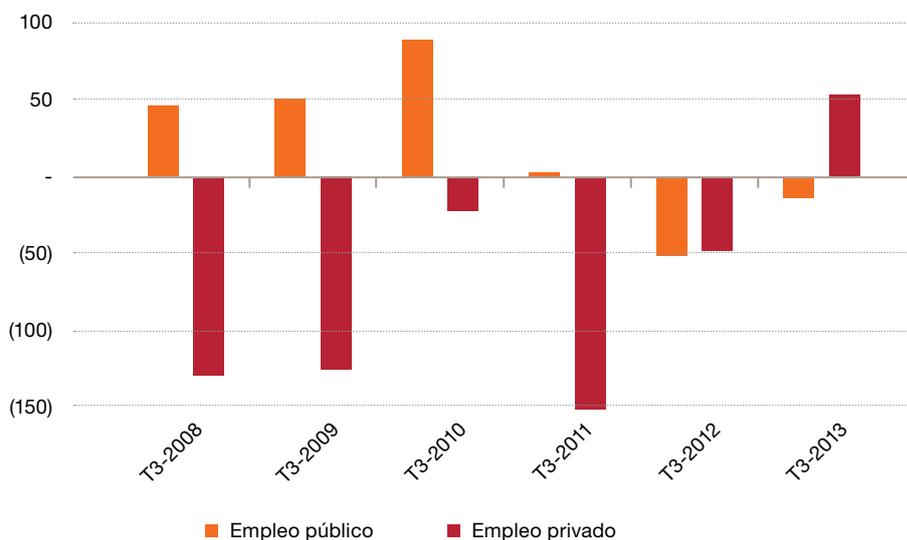
La importancia del sector público en la economía española ha ido en aumento a lo largo de los últimos años, tanto en lo que se refiere a su participación en el Producto Interior Bruto (PIB), que es superior al 40%, como en lo referente al empleo (en 2011 ocupaba al 17,6% del total de los trabajadores españoles, un 9% más que en 2007). Este proceso es parte de una serie de cambios sectoriales que han venido sucediendo; de hecho, la creación de empleo público se ha producido a la par que el retroceso en el sector privado.

Según datos del INE, al comienzo de la crisis, el sector privado empezó a destruir empleo (el 13% entre 2007 y 2010), mientras que en el sector público seguía creciendo (concretamente, un 9% en el mismo período).

A partir de 2010, se adoptaron una serie de medidas tendentes a reducir el gasto público que incluían el redimensionamiento del sector y el aumento de la jornada laboral (con un mínimo de 37,5 horas a la semana) para prescindir de interinos y trabajadores temporales. También se emprendió una reestructuración de empresas públicas, sobre todo en comunidades y ayuntamientos, y se fijó una tasa de reposición del 0%, con limitadas excepciones, para evitar sustituir a los jubilados. Como consecuencia de todo ello, entre 2010 y 2013 se produjo un descenso del 12% del número de empleados. Mientras, en el mismo período, el sector privado mantuvo su caída, pero de forma más moderada, con una reducción del 8%.

Cuadro 26.
Creación / destrucción de empleo en el sector público versus sector privado 2008-2013

Distribución
empleo público
y privado (miles)



Fuente: Encuesta Población Activa (EPA), tercer trimestre de 2013, elaborado por el INE.

En la actualidad, el sector privado ya ha empezado a crear empleo en el tercer trimestre de 2013, con un aumento de 52.000 personas, hasta ocupar a 13.992.600 en total. Este incremento entre el tercer y el segundo trimestre del año no se registraba desde 2007. Mientras tanto, en el sector público se sigue destruyendo empleo; en concreto, 12.600 puestos de trabajo en el mismo período.

En España, el sector público emplea en la actualidad al 16,7% de la población, frente a una media de en torno al 15% en la Unión Europea.

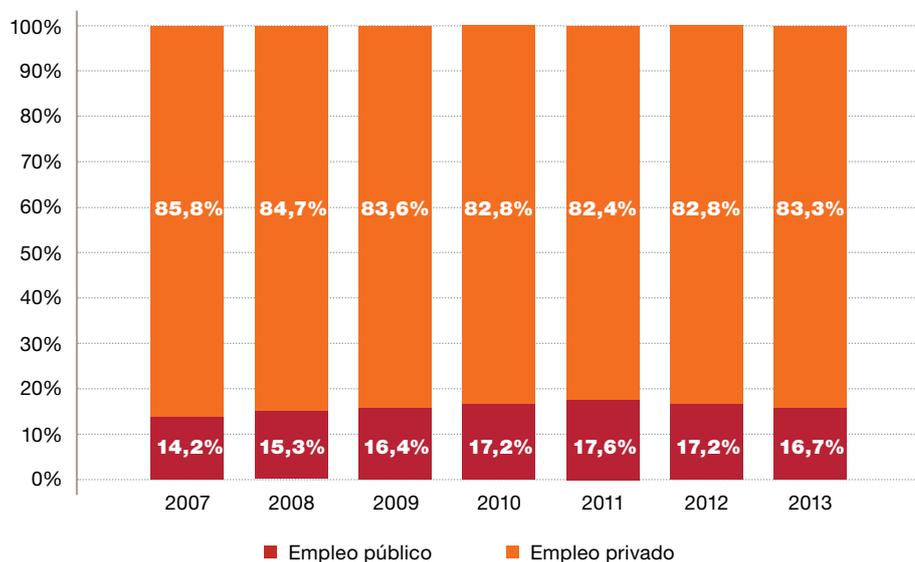
A medida que la recuperación económica prevista tenga los efectos deseados en el déficit público, es previsible que se vayan suprimiendo progresivamente algunas de las

restricciones adoptadas en determinados sub-sectores del ámbito público, como la educación o el sector socio-sanitario, y se vuelva a generar empleo.

Especialmente, se espera que este crecimiento se produzca en el sector socio-sanitario, tanto por el lado de la sanidad como por el de los servicios sociales, debido principalmente al envejecimiento de la población y la demanda específica que eso genera.

Sin embargo, nuestras proyecciones de empleo para otros subsectores públicos, como la justicia, la defensa, el orden público, la seguridad o los servicios de inmigración, mantienen la actual tendencia decreciente hasta 2033. En este segmento se reducirá la demanda de empleo casi un 8% entre

Cuadro 27.
Evolución del empleo en el sector público y privado entre 2007 y 2013



Fuente: Encuesta Población Activa (EPA), Tercer Trimestre de 2013, elaborado por el INE.



2013 y 2033. De hecho, el 75% de los expertos en Recursos Humanos consultados opina que el empleo en el conjunto del sector público disminuirá.

Acertar o no en este tipo de proyecciones depende inevitablemente de decisiones políticas futuras en un sentido u otro.

El nuevo modelo productivo basado en innovación e internacionalización requiere de nuevo talento

Tal como indicamos en nuestro informe *La economía española en 2033*, para ser más competitiva en un mundo cada vez más globalizado, España debe dejar de buscar la competitividad vía precio y pasar a competir a través del valor añadido. Para lograr este cambio, proponemos cinco vectores sobre los que basar la actividad económica de nuestro país: innovación, internacionalización, economía del conocimiento, reducción de la dependencia del carbón como fuente energética y modernización del sector público para que sea menos costoso y más eficiente.

Entre los vectores indicados, queremos destacar la innovación, el comercio exterior y la internacionalización por su impacto en el mercado laboral, ya que impulsan cambios en la forma de organización del trabajo.

En lo que respecta a la innovación, la economía española no ocupa un lugar de los más destacados entre los países europeos. Las empresas españolas invierten la mitad que las francesas y una tercera parte que las alemanas, a pesar de contar con uno de los esquemas de deducción de impuestos más generosos para investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de toda la UE.

Sin embargo, durante los próximos veinte años asistiremos a una evolución del modelo competitivo propiciado por las nuevas tecnologías y por la globalización, en el que las fuentes de creación de valor pasarán de ser materiales a basarse en la innovación y la gestión del talento.

Como consecuencia de la apuesta por la innovación que se va a producir en los próximos años, se espera el crecimiento de la demanda de profesionales cualificados con un perfil flexible y adaptable a los cambios.

La innovación tiene dos efectos sobre el empleo: por una parte, se destruye al incrementar la productividad (efecto desplazamiento); pero, por otra, el mayor *output* que genera al reducir costes e incrementar la demanda acaba propiciando nueva ocupación (efecto compensación). De modo general, se acepta que la I+D+i se relaciona



positivamente con crecimientos en el empleo.

Además del efecto sobre la generación de empleo, el desarrollo y aprovechamiento de las nuevas tecnologías y de la innovación requiere de un capital humano formado, con nuevos conocimientos y dispuesto a adaptarse a la rapidez de los cambios en los procesos y en las formas de organización a través de la formación permanente.

Asimismo, el empleo que genera la innovación requiere mayor cualificación, puesto que son necesarios los profesionales para el desarrollo de I+D+i. Sin embargo, por otro lado, la automatización de procesos que genera la innovación reduce necesidades de mano de obra poco cualificada para sustituirla por puestos de perfil más técnico de control y mantenimiento.

Para disponer de estos perfiles, será imprescindible retener el talento de investigadores y científicos que actualmente está emigrando a otros países y atraer este talento del exterior. Para ello, habrá que disponer de incentivos económicos (como una mayor remuneración u oportunidades de carrera), el acceso a mejores fondos para la investigación e innovación, ofrecer infraestructuras de investigación de alta

calidad o fomentar la creación de *hubs* científicos (laboratorios y centros de I+D+i).

Otro vector de crecimiento es el comercio exterior. El ratio comercio exterior/PIB muestra que la apertura comercial de España (56,1% del PIB) es equiparable a la de países como Francia (57%) e Italia (53%), pero muy baja respecto a Alemania (88%), líder europeo y mundial en esta actividad.

Desde el año 2000 se aprecia un gran dinamismo en las exportaciones españolas, con un incremento acumulado de la venta de bienes al exterior del 89%, superior a otras economías de referencia (salvo Alemania). Ello encierra una oportunidad de crecimiento sostenido para España, si se consigue que lo que ha comenzado como una respuesta a la crisis para compensar la caída de la demanda interna, se consolide como un elemento estructural de nuestra economía.

El comercio exterior contribuye a la creación de puestos de trabajo con perfil de cualificación media o alta, con dominio de idiomas, habilidades relacionales y capacidad para trabajar en entornos de multiculturalidad. Según un estudio de la OCDE y coincidiendo con algunos informes difundidos por la OIT, la apertura comercial contribuye a la creación neta

de empleos y, a largo plazo, también logra aumentar los salarios reales promedio.

En las empresas dedicadas al comercio exterior es habitual la multiculturalidad en clientes y proveedores y se suelen formar equipos de trabajo con personas de diferentes países de origen. En este contexto, son necesarios empleados no solo con idiomas, sino también con capacidad de desenvolverse con otras personas de culturas distintas.

El carácter estratégico de la internacionalización ha quedado comprobado con la crisis, pues permite una mejor asignación de los recursos, mayor complejidad y conectividad, exposición a mejores prácticas, diferenciación de productos y servicios, ajustes de costes y, sobre todo, impulsar la productividad.

La globalización proporciona a las empresas distintas formas de internacionalización con diferente impacto en la organización del trabajo y el empleo, como la especialización en funciones de valor añadido, la movilidad internacional, la entrada de talento exterior de alta cualificación o la necesidad de perfiles orientados al comercio electrónico.

- **Externalización.** Se trata de fabricar parte o la totalidad de la producción o de realizar algunos servicios de soporte a empresas en países con menores costes de mano de obra. Los puestos de trabajo de estas empresas en España se centrarían en las funciones de mayor valor añadido para la organización.
- **Deslocalización.** Consiste en desplazar el negocio a otro país para abaratar costes y poder mantener niveles adecuados de competitividad. El personal sigue siendo propio y, por lo tanto, requiere de la movilidad de algunos empleados para controlar y coordinar las funciones

deslocalizadas con el negocio nacional.

- El comercio electrónico permite a las empresas, y especialmente a las pymes, competir en el mercado global. Serán diferentes los perfiles requeridos para ocupar puestos de comercio electrónico frente a los necesarios en el formato físico, así como lo es la organización del trabajo en entornos online.
- En los últimos años, debido a la crisis, se ha acelerado la exportación de talento español para puestos directivos. En un mundo cada vez más globalizado, esta tendencia será más habitual y, por tanto, habrá que contrarrestar la salida de talento con la captación de directivos de todo el mundo. No se tratará ya de una fuga de talento, sino de una situación normal en un mundo globalizado.

Los sectores locomotora en el empleo: distribución, hostelería, entretenimiento y actividades profesionales

Como ya hemos comentado en apartados anteriores, se prevé una progresiva creación de empleo en los próximos 20 años, con mayor intensidad a partir del 2020. Pero, ¿qué sectores serán los protagonistas en términos de ocupación?

Atendiendo a nuestras proyecciones, los sectores que van a generar más empleo en los próximos años serán: distribución y consumo, hostelería y restauración, las actividades profesionales y científicas y las relacionadas con el arte y el entretenimiento.

El sector que mayor crecimiento porcentual del empleo experimentará entre 2013 y 2033 será el de hostelería y restauración, con casi el 70%. Las actividades técnicas, científicas, profesionales e inmobiliarias y la gestión de residuos y suministro de agua tendrán subidas también relevantes, en

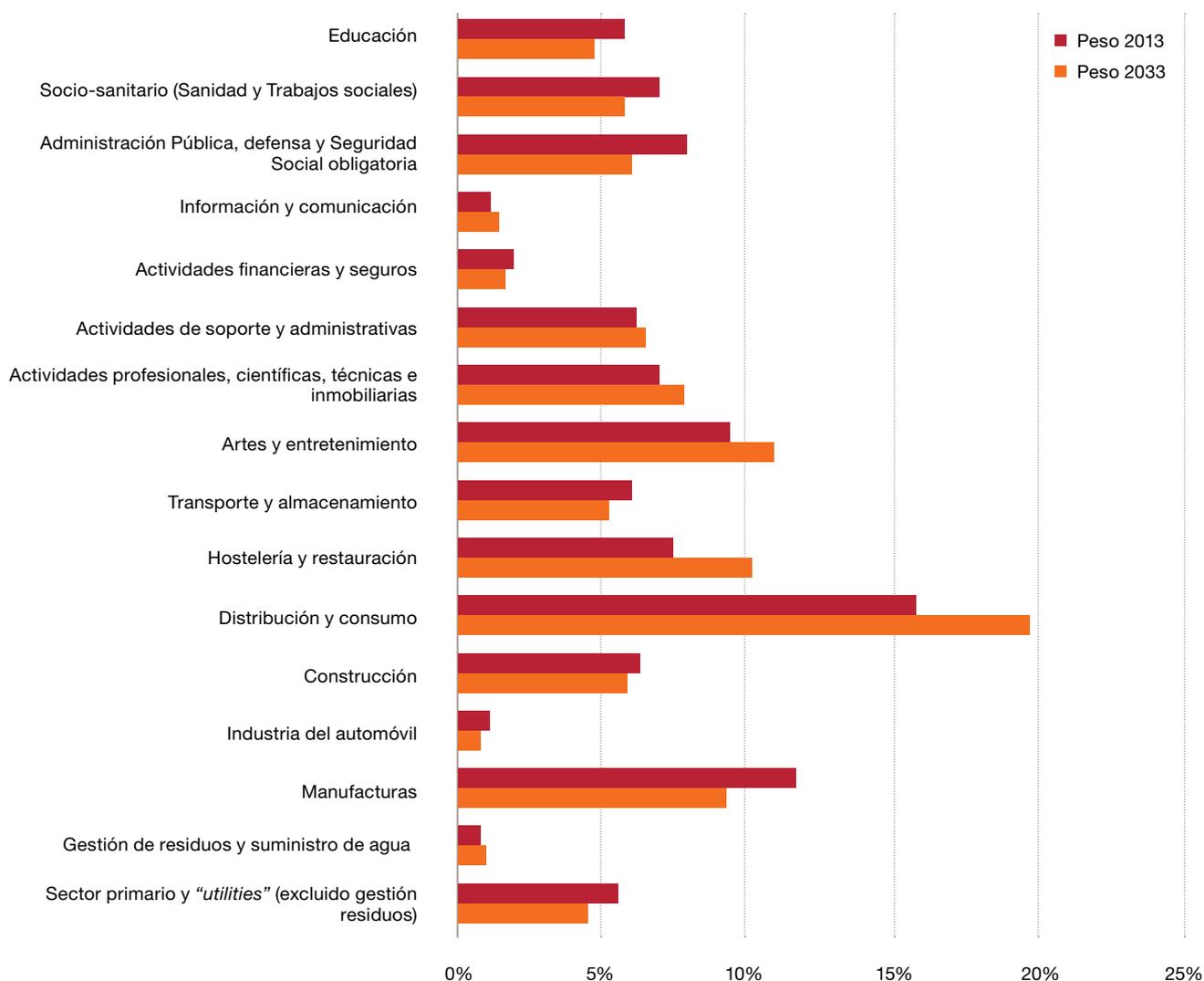
ambos casos del 44%. Las actividades recreativas, artes y entretenimiento, el sector de distribución y consumo y el sector de información y comunicación experimentarán un avance del empleo superior al 30% en ese período.

La mayor parte de los sectores mencionados, además de ser los que previsiblemente más van a crear empleo, también son los que presentan un mayor peso en la ocupación de mano de obra, tanto en 2013 como en 2033. Distribución

y consumo es con diferencia el sector que mayor número de personas empleará en nuestro país (19,7% del total de ocupados). Le siguen las actividades recreativas, artes y entretenimiento (10,9%), la hostelería y restauración (10,1%) y las actividades técnicas, científicas, profesionales e inmobiliarias (7,9%).

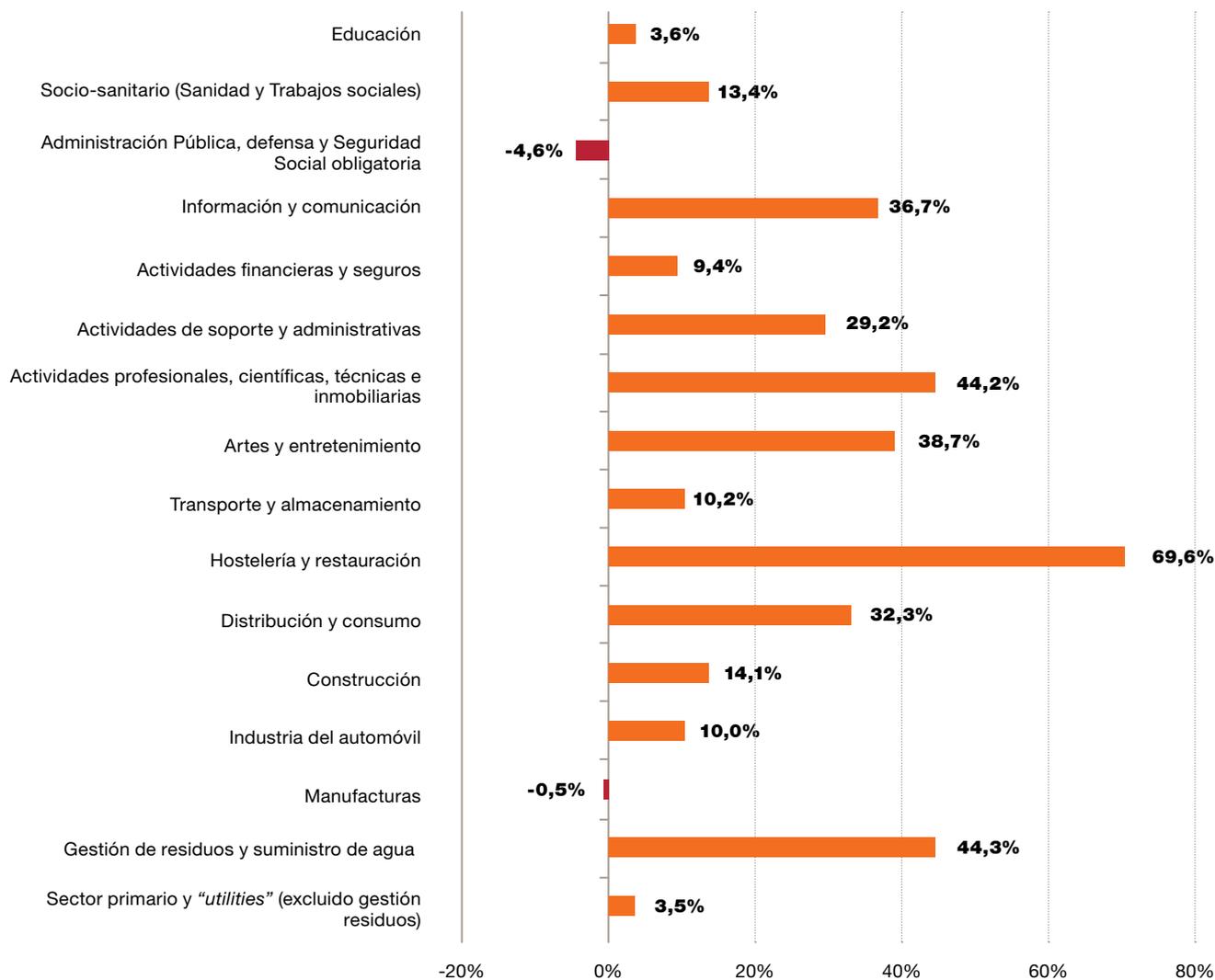
La creciente preocupación medioambiental, así como la generalización del uso de las tecnologías de la información y el procesamiento de

Cuadro 28.
Peso de los sectores en el empleo 2013 versus 2033



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ocupados del INE (2005-2012, promedio anual) e informe PwC España 2033 (2013-2033).

Cuadro 29.
Crecimiento del empleo en los sectores entre 2013 y 2033



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ocupados del INE (2005-2012, promedio anual) e informe PwC España 2033 (2013-2033).

datos, son tendencias que explican el auge de sectores como la gestión de residuos y suministro de agua y el de información y comunicación.

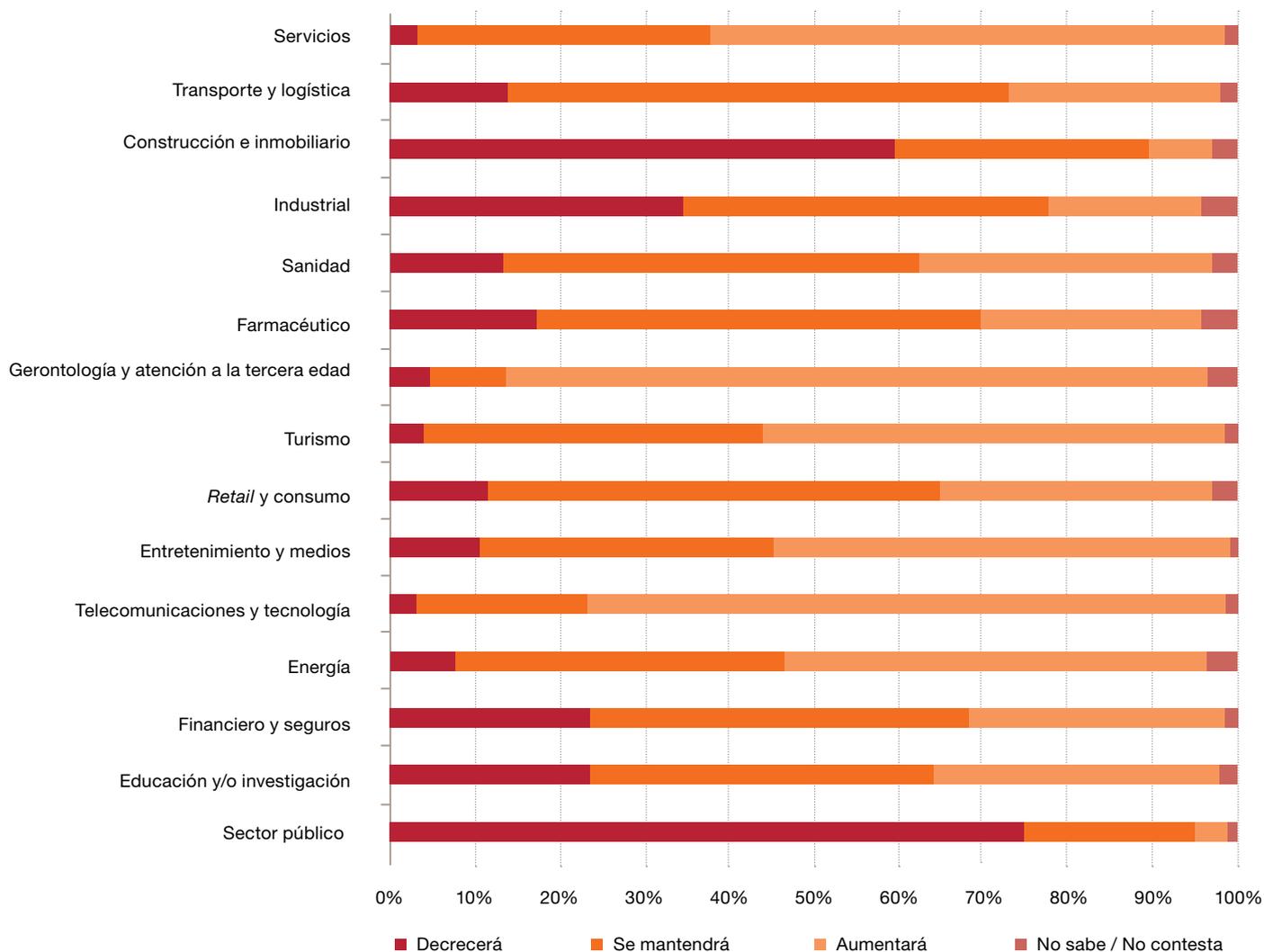
Los sectores de gestión de residuos y suministro de agua e información y comunicación (que incluye desde la distribución de información y productos culturales hasta las actividades relacionadas con las tecnologías de la información, comunicación y procesamiento de datos), aunque no

tendrán un peso sobre el total de la ocupación superior al 1% y al 1,5%, respectivamente, van a experimentar un fuerte aumento, convirtiéndose en interesantes nichos de ocupación para quienes buscan empleo.

Uno de los sectores que históricamente representaba mayor volumen de ocupación era la construcción. A pesar de que este sector volverá a generar puestos de trabajo (con un crecimiento del número de ocupados del 14% entre 2013 y 2033), no

Cuadro 30.

Opinión de los profesionales de RRHH sobre la evolución del empleo en los principales sectores



Fuente: **Elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España en 2033.**

volverá a disfrutar de la posición que tenía antes de la crisis, cuando era el segundo con más trabajadores. De hecho, mientras que en 2005 daba empleo a más de 2,4 millones de personas, en 2033 se prevé que ocupe a la mitad.

Por otro lado, en este período disminuirá el número de personas ocupadas en industrias como las de alimentación, textil, química, metalúrgica o papel y madera, y habrá también menos empleos en agricultura y

pesca, en la Administración Pública, Defensa y Seguridad Social (sin incluir educación, sanidad y trabajos sociales).

Algunos de los sectores en los que se reducirá el empleo son ámbitos que demandan mano de obra con bajo nivel de cualificación.

En la encuesta realizada a expertos profesionales de Recursos Humanos, les preguntamos su opinión sobre la evolución del empleo en los próximos 20

años en los diferentes sectores de actividad en España. Gerontología y atención a la tercera edad, telecomunicaciones y tecnología, servicios, turismo y entretenimiento son los que, mayoritariamente, crearán empleo. Por el lado contrario, sector público y construcción son los sectores que un mayor porcentaje de los encuestados vaticina que se contraerán.

Distribución y consumo

El sector de distribución y consumo no ha sido ajeno a la crisis y ha llegado a reducir el número de profesionales que ocupaba en torno al 11% entre 2005 y 2013. Sin embargo, nuestras proyecciones plantean un fuerte crecimiento del empleo en el sector.

Con la recuperación de la economía, se prevé una mejora de la renta y, en consecuencia, la reactivación del consumo. Ello tendría impacto positivo tanto en la distribución como en el segmento de gran consumo. Por otro lado, la apertura y la previsión de crecimiento del comercio exterior, que hemos comentado en anteriores secciones, repercutiría favorablemente en el segmento de gran consumo, su producción y empleo. El crecimiento del sector se verá favorecido además por el perfil más consumista de las nuevas generaciones.

Este sector ha vivido y vivirá drásticas transformaciones, motivadas por la situación económica, los cambios demográficos, el comportamiento de los clientes y las innovaciones tecnológicas.

Se trata de transformaciones globales, que en España tendrán una incidencia similar, si bien nuestro país suele ir ligeramente por detrás en cuestiones como la implantación de las nuevas tecnologías en la estrategia de ventas. Entre los principales condicionantes del sector en los próximos años para alcanzar el crecimiento esperado en términos de empleo, destacamos los siguientes:

- Un nuevo perfil de consumidor. El cliente será mucho más exigente, valorará la calidad sobre la cantidad y tendrá más influencia, gracias a las redes sociales y a que ha crecido utilizando Internet para todo. Por ello, los distribuidores de éxito del futuro tendrán que hacer especial hincapié en la calidad y la atención al cliente, así como proceder a una gestión activa de las redes sociales. Además, deberán replantearse la función del personal de los puntos de venta. La formación y evaluación de la plantilla será fundamental para que el empleado se convierta en uno de los motivos por los que los consumidores van a comprar a sus tiendas.
- Las plataformas móviles, los sensores inteligentes y las redes sociales van a fomentar nuevos hábitos de compra. El sector necesitará profesionales especializados en redes sociales, nuevas tecnologías y *big data* para adaptarse al nuevo modelo de distribución.
- El comercio electrónico plantea retos para el modelo de negocio de la mayoría de distribuidores con tiendas físicas. 365 días al año/24 horas es un paradigma posible gracias a la tecnología: las empresas deben estar preparadas para responder a las demandas del cliente cuando él lo requiera.
- La crisis ha hecho que las pymes hayan tenido que buscar nuevas fórmulas y alternativas para acceder a un espectro más amplio de clientes a un coste menor, así como estrategias de internacionalización también de bajo coste. Según el estudio "Hibu Census 2013", ya hay un 21% de las pequeñas empresas españolas que vende exclusivamente online. Si esta tendencia se consolida, la generación y el desarrollo de negocios en el sector será más sencillo, por lo que podría ser una palanca del fuerte crecimiento previsto en el empleo.

- Mayor capilaridad del sector de la distribución para acceder a más localidades y de menor tamaño. También contribuiría a la creación de empleo.

Hostelería y restauración

Uno de los sectores con más potencial de crecimiento a nivel mundial es el relacionado con el turismo, la hostelería y la restauración. De hecho, se prevé que el turismo internacional en 2030 sea un 3,3% mayor que la cifra de 2010, hasta alcanzar los 1.800 millones de turistas.

El turismo en España batió su récord histórico en 2013, tras recibir a 60,6 millones de visitantes, lo que supone un alza del 5,6% con respecto a 2012. Esto ha permitido a España recuperar el tercer puesto entre los países que más extranjeros reciben, por detrás de EEUU y Francia, según cifras de la Organización Mundial del Turismo. Por tanto, si España mantiene o mejora esta posición, dado el crecimiento de

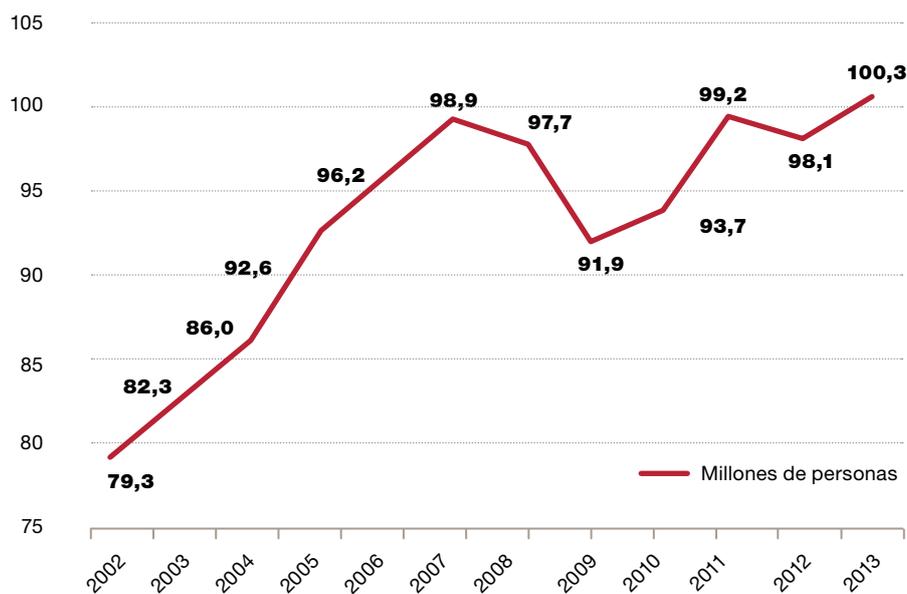
turistas previsto, no es aventurado pensar que el sector generará empleo en los próximos años.

Se trata de un sector muy diverso en tipo de empresa, pues lo integran desde grandes grupos internacionales hasta pymes familiares y autónomos con necesidades y circunstancias diversas. Sin embargo, será necesario acometer ciertos cambios de orientación, para garantizar el éxito y la sostenibilidad del sector en el panorama laboral español.

Será necesario, por ejemplo, pasar del actual modelo basado en turismo de sol y playa, con un creciente número de competidores internacionales, a un modelo de mayor diversificación de la oferta, con productos más sofisticados vinculados al turismo cultural, enogastronómico o de bienestar, que fidelice a los turistas habituales y sea capaz de captar la demanda creciente de los países emergentes.

Otra de las asignaturas pendientes es la mejora de la rentabilidad a través del

Cuadro 31.
Evolución del turismo en España entre 2002 y 2013



Fuente: INE.



gasto medio de los visitantes, si bien los últimos resultados publicados por la OMT son favorables. En el año 2013, se logró un registro histórico en gasto turístico, alcanzando los 59.082 millones de euros, un 9,6% más que el año anterior.

El turismo es un sector con una fuerte estacionalidad, especialmente en España, y que depende de factores externos, como el clima, los cambios políticos o las catástrofes. Por ello, siempre ha requerido de flexibilidad en la contratación, aunque es necesario al mismo tiempo encontrar vías que proporcionen mayor seguridad al trabajador.

La tendencia del sector es explorar vías para la desestacionalización que le permitan crecer y a la vez ofrecer empleo estable. Varios destinos importantes de nuestro país lo están consiguiendo, gracias a la atracción de un perfil de turista que viaja a lo largo de todo el año.

El sector tradicionalmente ha empleado a mano de obra de baja cualificación para posiciones operativas, pero tiende hacia una progresiva profesionalización, tanto en los grandes grupos empresariales

como en las pymes, que ahora tienen un mayor enfoque empresarial.

La crisis ha acabado con el segmento medio de empresas del sector, como se pone de manifiesto en el caso de las agencias de viajes, de las que solo han subsistido o las grandes o las de tipo familiar ubicadas en pequeñas ciudades o barrios con clientela local muy fiel.

A pesar de las oportunidades de mejora que existen, el sector y sus profesionales disfrutaban de muy buena reputación fuera de España. Pero no por ello es menos necesario que las empresas y las Administraciones Públicas trabajen de la mano para desvincular la marca España del turismo de sol y playa y de bajo presupuesto, y crear un nuevo posicionamiento más amplio, sin desatender el anterior.

Industria del automóvil

Según datos del INE, entre 2005 y 2013 la industria del automóvil ha conseguido mantener el empleo en España, pues apenas se ha reducido un 2% en ese período y las previsiones apuntan a un crecimiento del 10% en los próximos 20 años.



La industria del automóvil de España tiene un peso relevante en Europa y en el mundo. De acuerdo con la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac), hay siete fabricantes instalados en nuestro país, con 17 plantas productivas. En 2012, el sector exportaba más del 87% de la producción, por lo que su crecimiento no depende tanto del consumo interno como del externo y, especialmente, de la Unión Europea.

Además de los fabricantes instalados en nuestro país, la industria del automóvil la integran todas las empresas auxiliares que proveen de componentes a las plantas de fabricación de vehículos. No parece que en el futuro vaya a cambiar la tendencia hacia la externalización de funciones productivas desde la industria ensambladora hacia la industria auxiliar, al mismo tiempo que se acentúa la dependencia entre ambas. Según el INE, el empleo que genera la industria auxiliar del automóvil representaba el 0,41% del empleo en España en 2012, frente al 0,33% de la industria del automóvil.

Este es un importante sector para la economía española por su apuesta por la productividad y por la fuerte inversión en I+D+i y formación que realiza.

El principal reto de esta industria no es ya atraer nuevos fabricantes sino que se mantengan las plantas actuales y lograr que los ya instalados encomienden a sus plantas españolas la fabricación de los nuevos modelos, en detrimento de otros posibles países productores.

Sin embargo, la dificultad de desarrollar una mano de obra y una industria auxiliar tan especializada y diversa como la que precisa una fábrica de automóviles, limita la capacidad de los grandes grupos industriales para deslocalizar sus instalaciones.

De la capacidad que tengan nuestras plantas para atraer proyectos de sus respectivas matrices dependerá en parte la capacidad del sector de seguir generando empleo y de que este sea estable.

El sector apuesta por el empleo estable y de calidad: un 90% de los puestos de trabajo en fábrica son indefinidos, por compromisos con los sindicatos, para no superar el 10% de temporalidad.

Estimaciones de Anfac del pasado mes de marzo señalan que las plantas españolas tienen altas posibilidades de atraer 3.500 millones de euros en nuevas inversiones en los próximos tres o cuatro años, gracias a nuevas posibles adjudicaciones. En este sentido, y para mantener la tendencia en las próximas décadas, Anfac subraya la necesidad de seguir avanzando en las políticas regionales, estatales y europeas de incentivos, así como en las iniciativas públicas que permitan incrementar la competitividad y los volúmenes de las plantas españolas.

Para retener y atraer la producción de nuevos modelos, las plantas en España no pueden ofrecer solo un coste competitivo, puesto que están en desventaja con las de otros países; deben diferenciarse en calidad, productividad y flexibilidad.

Para que nuestra industria del automóvil sea competitiva en términos de calidad y productividad, será necesario invertir en innovación, formación, polivalencia, flexibilidad laboral, minimización del absentismo, dedicación e incentivos por hacer las cosas mejor. No obstante, las compañías españolas del sector ya hacen un gran esfuerzo en la formación de sus plantillas, en especial de la mano de obra directa y de servicio directo a la fábrica.

El sector ha adoptado medidas de flexibilidad laboral y ha introducido mayor elasticidad en sus convenios. Sin embargo, el reto a partir de ahora será profundizar en la flexibilidad a corto plazo; es decir, en aquellas medidas que faciliten la sincronización de la capacidad y la demanda en el corto plazo, como extensiones o reducciones del turno de trabajo con preavisos reducidos.

Para ser más competitivos y productivos también hay que explorar nuevos modelos formativos, como la formación dual (combinación de aprendizaje académico y laboral), que ha empezado a implantarse recientemente en España y que ya funciona con éxito en otros países europeos.

Sanidad y servicios sociales

Históricamente, el gasto sanitario en España ha mostrado una tendencia creciente: en el año 2000 representaba el 7,2% del PIB, y a lo largo de los diez años siguientes ha tenido un crecimiento constante hasta alcanzar el 9,6% en 2010.

Sin embargo, en el contexto de crisis económica en el que nos encontramos, se ha producido un enfriamiento de la tendencia de crecimiento. De hecho, en los últimos años se ha registrado, por primera vez en una década, una reducción, aunque tenue, del gasto sanitario, que pasó del 9,62% del PIB en 2009 al 9,61% en 2010 y al 9,3% en 2011. Esta caída se produjo, sobre todo, por las fuertes restricciones presupuestarias que afectaron al gasto sanitario público, por la bajada del precio de los medicamentos

y por las reducciones salariales en el sector hospitalario.

Actualmente, el gasto sanitario en España se encuentra en línea con la media de la OCDE (9,3%), pero por debajo del que tienen países como Francia, Alemania o Reino Unido.

Tras el recorte en el gasto, el sector se reactivará al salir de la crisis por el envejecimiento de la población que se estima se produzca en los próximos años y que lo convertirá en una oportunidad de negocio, en especial para el ámbito privado.

Las estimaciones del gasto sanitario para los próximos años prevén grandes crecimientos (una tasa media anual del 4,4% hasta 2016), en un sector donde todavía existe un gran margen para la introducción de mejoras. De ahí su atractivo para la iniciativa privada, que dará lugar a la entrada de nuevos competidores.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), el sector sanitario es el segundo que más empleo creó en el período 2008-2013 y nuestras proyecciones estiman un crecimiento del 13,4% entre 2013 y 2033. Entre los principales motivos que explican este avance, destacan los siguientes:

- El envejecimiento de la población, lo que genera una fuerte demanda de servicios sanitarios y sociosanitarios.
- El cambio en los patrones de asistencia, con nuevas tipologías de trabajo y formalización de funciones hasta ahora informales (cuidadores, acompañantes...).
- La previsión de nuevos entrantes en el sector sanitario que crearían puestos de trabajo.

Sin embargo, estas estimaciones pueden verse trastocadas por decisiones políticas, con especial incidencia en el gasto público sanitario y asistencial.

Emprender en España

Uno de los principales fenómenos resultantes de la crisis en España ha sido el impulso del espíritu emprendedor. De hecho, la tasa de actividad emprendedora (TEA) disminuyó entre 2008 y 2010, pero aumentó en 2011 y se ha mantenido estable hasta 2013 con una cifra moderada del 5,2%, según el (Informe Global Entrepreneurship Monitor) del Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE).

Según este informe, los emprendedores españoles se caracterizan por tener cierta experiencia previa, una edad media en torno a los 39 años, son mayoritariamente hombres (aunque en 2013 el TEA femenino aumentó, mientras que el masculino se redujo, por lo que la diferencia bajó ligeramente), disponen de un nivel de cualificación superior, y el 50% han recibido en algún momento de su vida formación para emprender.

En el caso de aquellos que se acogen a esta opción por encontrarse en situación de desempleo o no poder acceder al mercado laboral, la falta de habilidades para lanzar negocios hace que sus empresas tengan una vida inferior a los cinco años.

Para lograr un cambio estructural en la iniciativa emprendedora en España, será necesario implantar medidas orientadas a solventar los actuales obstáculos al emprendimiento (trabas burocráticas, impuestos y dificultad de acceso a financiación) y al mismo tiempo reforzar la cultura emprendedora del país desde el sistema educativo.

De hecho, el 28 de septiembre de 2013 se aprobó la Ley de Apoyo al Emprendedor, que incluye medidas en este sentido y que, si se implanta con éxito, contribuirá a impulsar la actividad emprendedora en nuestro país.

Por otro lado, durante la crisis, han aparecido los denominados falsos



autónomos, que pueden ser confundidos con emprendedores. Se trata de trabajadores por cuenta ajena que han sido despedidos y a los que se les ofrece un contrato nuevo pero como autónomos, con menor coste para la empresa y menores ingresos y seguridad para ellos. Entre las personas que inician el proceso emprendedor, hay que distinguir a quienes lo hacen por oportunidad de aquellos que están movidos exclusivamente por necesidad, pues su contribución al crecimiento económico y al empleo es diferente, ya que los segundos lo hacen normalmente como forma de autoempleo. En 2013, el 67% de los emprendedores en fase inicial declaró hacerlo por oportunidad, frente a un 29% que lo hacía por necesidad.

Se espera una reducción de este último colectivo conforme se consolide la recuperación económica y las medidas orientadas a fomentar la cultura emprendedora den resultados.

Si se compara a España con otros países, observamos que aquellos en vías de

desarrollo con economías basadas en los factores de producción tienen valores más altos en los indicadores del proceso emprendedor, si bien el principal motivo de emprender es por necesidad. Frente a ello, los países emergentes con economías basadas en la eficiencia y con una mejor posición competitiva tienen los valores más altos, por encima de la media del 14,5%. Los países con economías basadas en la innovación, como la española, muestran valores más moderados. Su promedio del TEA es del 8%, superior en un 5,1% al de España, y presentan un nivel inferior de emprendedores por necesidad que en el caso de los países en desarrollo.

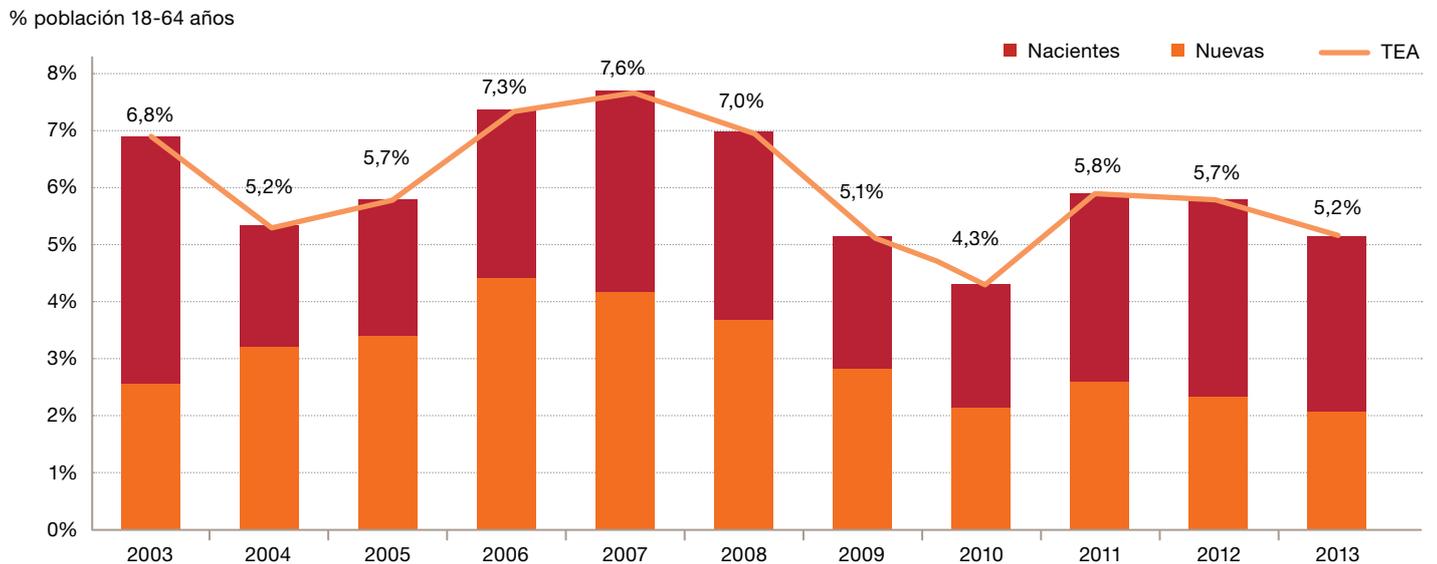
En términos generales, España se encuentra por debajo de la media de los países de su mismo nivel de desarrollo en cuanto a porcentaje de emprendedores potenciales (9,13%), nivel de actividad emprendedora naciente, nueva y total.

Sin embargo, mejora el promedio en lo referente al porcentaje de empresarios consolidados dentro de la población con actividad emprendedora.

En nuestra encuesta a jóvenes recién incorporados al mercado laboral o en sus últimos años de formación, el 76% manifiestan no haber recibido formación o apoyo en su centro educativo para emprender un proyecto empresarial propio. Sin embargo, más del 60% se plantea emprender en algún momento de su vida laboral y solo el 21% lo harían por necesidad, lo cual demuestra que nos encontramos ante una generación con un perfil más emprendedor que las anteriores y que podrá aproximar a España a los valores promedio de las economías desarrolladas.

Por su parte, el 75% de los profesionales de Recursos Humanos encuestados consideran que se vivirá un importante

Cuadro 32.
Evolución del emprendimiento en España entre 2003 y 2013

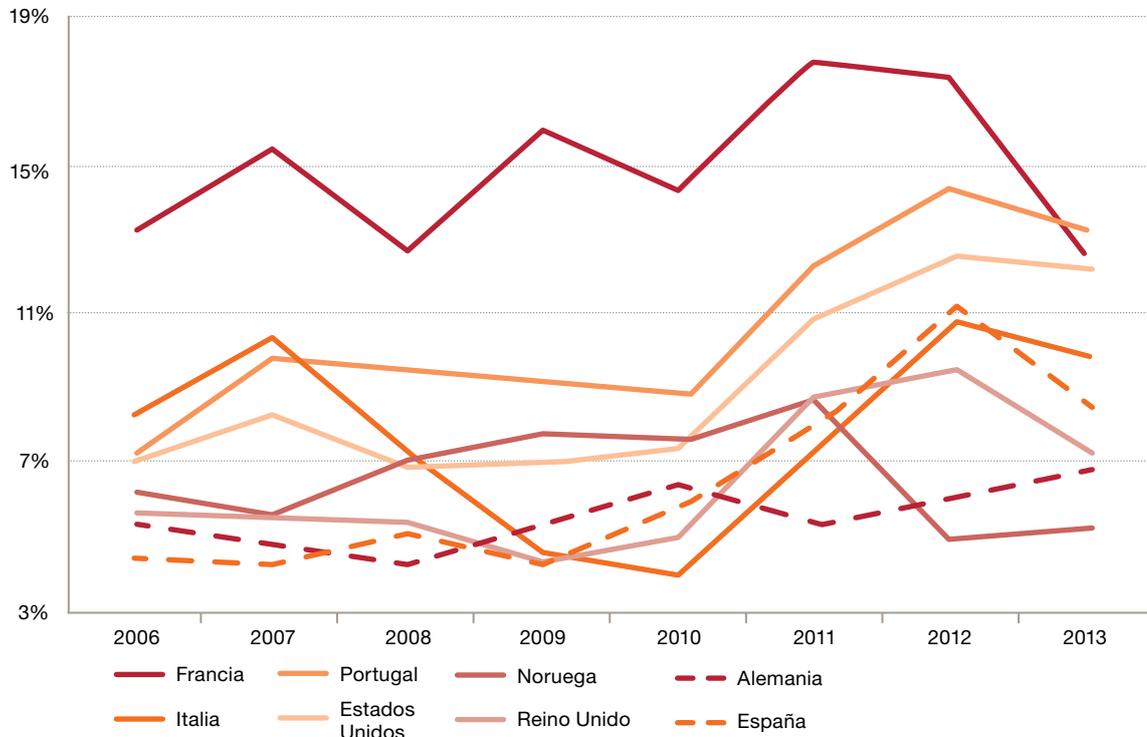


Fuente: Informe Global Entrepreneurship Monitor -GEM- España 2013.

Cuadro 33.

Comparativa de la intención empresarial entre España y otros países de su entorno entre 2006 y 2013

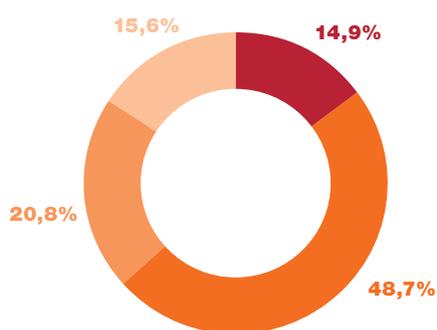
% población entre 28 y 64 años que pretenden iniciar un negocio en menos de 3 años



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Cuadro 34.

Opinión de jóvenes entrevistados sobre su intención de emprender en el futuro

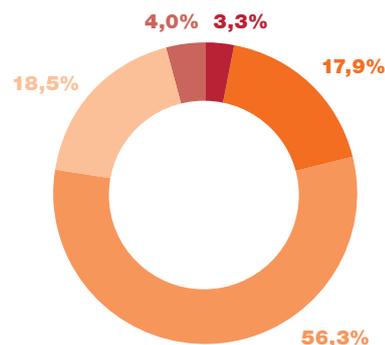


- Sí, en un futuro
- Sí, pero dentro de más de 5 años
- Solo en caso de no disponer ni encontrar un trabajo fijo
- No, nunca

Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta de Formación y Acceso al Mercado de Trabajo.

Cuadro 35.

Opinión de los profesionales de RRHH sobre el futuro del emprendimiento en España



- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España en 2033.

La influencia de las Start Ups en el mercado laboral: una nueva competencia para la atracción de talento.

El fenómeno de las *Start Ups* o Empresas de Alto Potencial ha impactado en los últimos años a nivel mundial –al menos en los países desarrollados,– tanto en la generación de nuevas oportunidades profesionales como, de modo algo más profundo, en el surgimiento de nuevas relaciones con la actividad profesional de un determinado colectivo de trabajadores.

La irrupción de la tecnología como elemento clave para la creación de negocios con bajas inversiones iniciales, Internet como potenciador de la comunicación entre demanda y oferta, y la globalización tanto de los negocios como del acceso a la inversión, han motivado en los últimos 20 años la generación de las llamadas *Start Ups*: compañías con crecimientos muy elevados en cortos períodos de tiempo, que generalmente van ligadas a historias de éxito personales muy relevantes.

El surgimiento de *Start Ups* ha estado localizado esencialmente en dos zonas donde los “ecosistemas” de emprendimiento han sido más propicios: Silicon Valley (Estados Unidos) e Israel. Siendo esto así, desde el inicio de la década de 2010 no es extraño encontrar compañías de este perfil en otros lugares del mundo que comienzan a ser líderes en algunos mercados: empresas chinas, coreanas, del sudeste asiático, europeas o latinoamericanas son ejemplo de esta nueva tendencia.

A nivel europeo, en la agenda de los próximos años (entre otros, el Programa Horizonte 2020) está el desarrollo de entornos que posibiliten la creación de Empresas de Alto Potencial. Adicionalmente, la importancia de este fenómeno se trasluce en la presencia, en los sistemas educativos, en fases cada vez más tempranas, de contenidos y programas para formar en valores y habilidades relacionados con el emprendimiento.

Desde el ámbito del mercado laboral, la existencia y la relevancia mediática que tienen este tipo de compañías, junto con las historias personales de éxito que hay detrás, están impactando cada vez más en el modo en que determinado tipo de profesionales se enfrentan a su carrera profesional.

Rompiendo mitos: aprovechar la oportunidad.

Para analizar el fenómeno, es fundamental romper un juicio previo muy extendido: la idea de que fundadores y empleados de *Start Ups* son eminentemente jóvenes trabajando en un garaje recién salidos de la universidad o que se han visto forzados a emprender por la crisis económica.

En España, el perfil de estos emprendedores, según el “Mapa del Emprendimiento” publicado por Spain Startup The South Summit 2014, es un hombre (81%), entre 25 y 44 años (80%), con formación universitaria (90%), que anteriormente trabajaba por cuenta ajena (49%) y que emprende por oportunidad o espíritu emprendedor (95%). Es decir, el perfil de la persona que crea este tipo de compañías está formado, ha sido empleado por terceros, en la mayoría de los casos ya tiene experiencia profesional y, sobre todo, emprende porque cree que hay una oportunidad, no por una obligación circunstancial.

Desde el Área de Empresas de Alto Potencial de PwC creemos que el eje fundamental para entender tanto al empresario que está detrás de este tipo de compañías como a los empleados que trabajan o se plantean trabajar en ellas, es precisamente el último dato indicado: ven una oportunidad y quieren aprovecharla.

Son profesionales altamente formados que ya han sido contratados por terceros anteriormente –por tanto, no han tenido generalmente problemas de empleabilidad– y que buscan un proyecto que les atraiga. Es decir, frente a una búsqueda de puesto por cuenta ajena o autoempleo –como medio de vida–, buscan además proyectos que les permitan desarrollarse personalmente. Profesionales centrados en resultados, donde la jerarquía no es un valor clave y donde la opinión del individuo es importante en su ámbito de influencia.

Esto está motivando el surgimiento de un grupo de profesionales que tiene una percepción de su proyecto personal y profesional ligado a sus gustos y preferencias, que busca desarrollarlas en su trabajo, siendo por tanto protagonista de su carrera profesional, bien creando

sus propias compañías, bien trabajando o planteándose trabajar en empresas que les permitan ese desarrollo.

Este tipo de profesionales será muy relevante y tendrá un impacto clave en la generación de un tipo de tejido empresarial: las Empresas de Alto Potencial.

Las grandes empresas frente a este nuevo fenómeno

Junto a las reflexiones anteriores sobre los profesionales que deciden crear su propia compañía o trabajar en una *Start Up*, es preciso preguntarse de qué forma este fenómeno puede afectar a las compañías medianas y grandes, y su posible impacto en la atracción del talento por estas compañías.

La existencia de las *Start Ups* y las historias de éxito que hay detrás, que dotan al individuo de un protagonismo propio, impactará también de forma clave en la gestión de los trabajadores de grandes y medianas compañías. Así, la gestión del talento estará muy relacionado con encontrar el encaje entre los objetivos de la compañía y los propios de cada profesional, buscando un esquema de *win-win* entre empresa y trabajador, más que la búsqueda de elementos lineales –por ejemplo, el salario– por la ejecución de tareas.

Por tanto, tratando de hacer una proyección de cómo será el mercado laboral en España en los próximos años, consideramos que estamos entrando en una nueva era de relación con el trabajo para los profesionales generalmente más cualificados y que suelen ser definidos como el talento para las empresas. Aquellos que más allá de poner el foco en la empresa empleadora, se colocan a sí mismos como individuos protagonistas, conscientes de

sus capacidades y los elementos que los hacen diferentes, donde habilidades laterales a las actividades troncales de los puestos que antes se consideraban fijos –financieros, recursos humanos, operaciones, asesoría legal, etc.– son claves para diferenciarse de su competencia. Y siempre conscientes de que en cualquier momento, una buena oportunidad puede hacerles salir de sus ámbitos de confort para crear su propia compañía o unirse a un proyecto interesante. Ya que habrá tanto oportunidades para nuevos negocio como referentes en los que fijarse.

Cualquier compañía que busque atraer este talento tendrá que ser consciente de esta realidad, y generar entornos donde el emprendedor/empleado pueda desarrollar al máximo todas sus capacidades como individuo, para conseguir alcanzar sus propias metas, ya que solo así dará el máximo de su potencial y se sentirá realizado, aportando valor a su proyecto en tangencia con el de su empresa. Ese pues será el éxito de las compañías: hallar ese punto de encuentro entre ambos proyectos.

Una búsqueda en la que tendrán que afanarse las grandes y medianas empresas, porque cada vez más las Empresas de Alto Potencial van a ser una competencia a la hora de atraer talento. Una competencia difícil de batir, ya que elementos que antes eran diferenciales –salario, posición, etc– pueden no dar resultado frente a una motivación nuclear para el individuo que se siente protagonista de su carrera: realizar a un mismo tiempo su propio proyecto personal y profesional.

Alberto Tornero Suárez

Director del Área de Empresas de Alto Potencial y Emprendimiento de PwC

estímulo de emprendimiento en los próximos años.

Nuevas formas de organizar el trabajo

A lo largo de este informe hemos comentado tendencias y transformaciones que se van a producir en nuestro entorno y que traerán consigo la necesidad de adoptar nuevas formas de organización del trabajo.

Las fuerzas que están empujando estos cambios en España son diversas: Internet y las nuevas tecnologías, la globalización de la economía, cambios sociales y culturales que han derivado en nuevas necesidades y demandas de los profesionales, cambios demográficos y envejecimiento de la población.

La generalización de las nuevas tecnologías, Internet y las redes sociales contribuyen a la conectividad y productividad

Uno de los principales cambios acontecidos en nuestro entorno, con impacto en las formas de organización del trabajo, ha sido la generalización del uso de las nuevas tecnologías e Internet. El desarrollo tecnológico mejora la conectividad y los procesos de gestión de la información, haciendo más eficientes nuestras relaciones laborales y más productivo nuestro trabajo. La gestión, la calidad y la velocidad de la información se han convertido en factor clave de la competitividad, tendencia que se intensificará en el futuro.

Por otro lado, han permitido la deslocalización y virtualización del trabajo, de forma que ya no es necesario que las relaciones sean cara a cara, sino que se pueden hacer desde cualquier lugar de forma más eficiente.

Del mismo modo, las tecnologías facilitan la automatización de tareas y eliminan la mayoría de trabajos de

menor valor añadido, al tiempo que ayudan a la programación del resto, con la consiguiente mejora de la productividad. Así se expulsa del mercado laboral la mano de obra menos cualificada y se presiona a la mejora de la formación.

La tecnología ofrece mayor flexibilidad al mercado laboral. Permitirá localizar el trabajo donde sea necesario y encontrar el talento allí donde esté.

Entre las novedades en las formas de organización del trabajo que han impulsado las nuevas tecnologías, destacamos: el teletrabajo, el *outsourcing*, la centralización y deslocalización de funciones de menor valor añadido, las formas de comunicación y reunión no presenciales, como las videoconferencias o sesiones de trabajo virtuales, más eficientes en costes, y el acceso a la información y el correo electrónico desde dispositivos móviles en cualquier momento y lugar.

La tecnología e Internet han impulsado una creciente demanda de empleo y el surgimiento de profesiones como el *community manager*, especialistas en posicionamiento en buscadores, expertos en *marketing virtual* y programadores de aplicaciones informáticas para *tablets* y teléfonos inteligentes o especialistas en *cloud computing*.

España no es ajena a este cambio global. Pero, si bien las grandes corporaciones de nuestro país ya están implantando en los entornos de trabajo las novedades tecnológicas, las pymes todavía se encuentran en una fase menos evolucionada en cuanto al uso de las TIC, tanto más primaria cuanto más pequeña es la empresa.

Entre las principales causas que motivan la existencia de la brecha digital entre grandes y pequeñas empresas, los expertos señalan fundamentalmente dos: la crisis económica, que ha azotado

con mayor virulencia a las microempresas y ha producido una reducción general de las inversiones en tecnología, y la persistente falta de formación TIC entre los empresarios y empleados.

Si comparamos el uso de las TIC en nuestro país con el de nuestros vecinos más próximos, vemos que España supera ligeramente a la media europea en el uso de las funcionalidades básicas, como la utilización de Internet (95% frente a 90%) o la realización de compras online (19% frente a 18%). Pero en soluciones tecnológicas más avanzadas, como la venta de productos por Internet, España se encuentra por debajo de la media europea (13% frente a 14%).

La globalización de la economía favorece la movilidad y la competencia por el talento

Otra gran tendencia que está cambiando el mundo y las formas de organización del trabajo es la globalización de la economía.

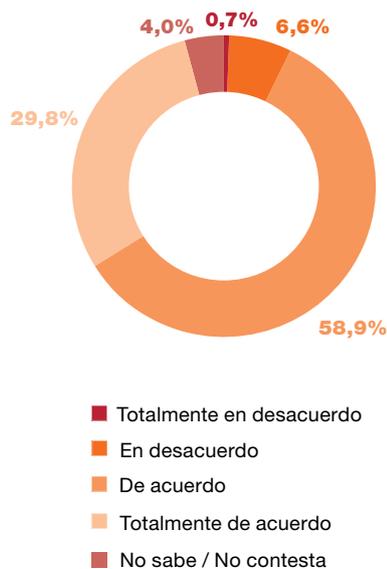
Se han reducido las barreras que impedían hacer negocios entre distintos países por razones arancelarias, políticas, lingüísticas o de distancia, gracias a las nuevas tecnologías e Internet o a iniciativas para la apertura económica y política.

La progresiva reducción de los costes de transporte y aduaneros ha incrementado el fenómeno de la desintegración del proceso productivo en diferentes actividades y su deslocalización, relocalización o externalización en distintos países, de acuerdo con la ventaja comparativa de costes y calidad del capital humano de cada uno.

Casi el 90% los expertos consultados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las empresas españolas vivirán un profundo proceso de internacionalización.

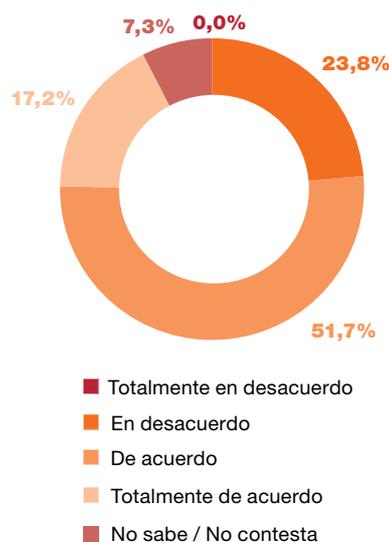
A la vez, casi el 70% consideran que la influencia y el posicionamiento de las empresas multinacionales no españolas en España será cada vez mayor.

Cuadro 36. Opinión de los profesionales de RRHH sobre si las empresas españolas vivirán un profundo proceso de internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España 2033.

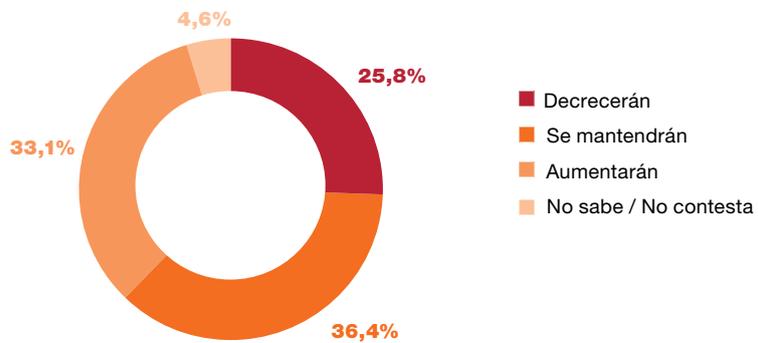
Cuadro 37. Opinión de los profesionales de RRHH sobre si la influencia y el posicionamiento de las empresas multinacionales en España será cada vez mayor



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España 2033.

Cuadro 38.

Opinión de los profesionales de RRHH sobre la evolución de los *holdings* y *headquarters*: negocios con un alcance internacional, cuyas sedes y estructuras corporativas se encuentran en España



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España 2033.

Los encuestados también consideran que los negocios con un alcance internacional, cuyas sedes y estructuras corporativas se encuentran en España, se mantendrán (36%) o crecerán (33%).

Esta globalización ha generado alternativas de organización del trabajo como:

- La externalización de ciertas tareas de menor valor añadido para el negocio a otras empresas o a países con menores costes de mano de obra. Este proceso se ha concentrado fundamentalmente en servicios que no suelen formar parte del negocio básico de la empresa, tales como la informática de soporte, la logística, o incluso la investigación o el desarrollo, lo que permite a la empresa reducir costes, mantener la calidad y concentrar sus recursos financieros en su negocio básico.
- La deslocalización. Es el proceso por el que se lleva parte del negocio a otros países para abaratar costes y ganar en competitividad.
- La creación de centros de servicios compartidos que concentren las funciones de soporte a la

organización y que pueden ser ubicados en otros países con costes inferiores y calidad del servicio.

- El comercio electrónico. El acceso a nuevos mercados a través de la venta online, sin establecimientos físicos y con necesidades diferentes de estructura y perfiles profesionales.

La externalización y/o deslocalización no debe basarse exclusivamente en razones de costes sino también en calidad y eficiencia del servicio.

La globalización del mercado de trabajo surge como resultado de la globalización de la economía y la internacionalización de las empresas, unidas al creciente interés por la movilidad laboral de las generaciones más jóvenes y a la contribución de las nuevas tecnologías a facilitar el acceso a la información global y la conectividad.

Cada vez más, las compañías van a recurrir a buscar el talento a nivel global para encontrar a los profesionales que mejor se adecuen a sus necesidades.

La competencia global por el talento es un fenómeno que ya se está produciendo en los niveles directivos de las grandes



compañías. Sin embargo, se espera que esta tendencia vaya extendiéndose a todos los ámbitos de la organización en las próximas décadas.

Se trata de una competencia que no solo afecta a las empresas: también es una realidad para los profesionales españoles, que pasarán a competir con talentos de todo el mundo por ocupar un puesto de trabajo, tanto dentro de nuestro país como fuera.

Esta nueva situación exigirá a nuestros profesionales disponer de una mayor preparación en idiomas, competencias y conocimientos, así como la construcción de una marca personal que les permita diferenciarse del resto de candidatos con los que compiten.

Por su parte, las empresas tendrán que desarrollar estrategias y medidas para aumentar su atractivo como empleador con incentivos económicos, pero también con oportunidades de desarrollo de carrera y formación u ofreciendo proyectos profesionales interesantes y motivadores.

Cambios sociales y culturales que han derivado en nuevas necesidades y demandas de los profesionales.

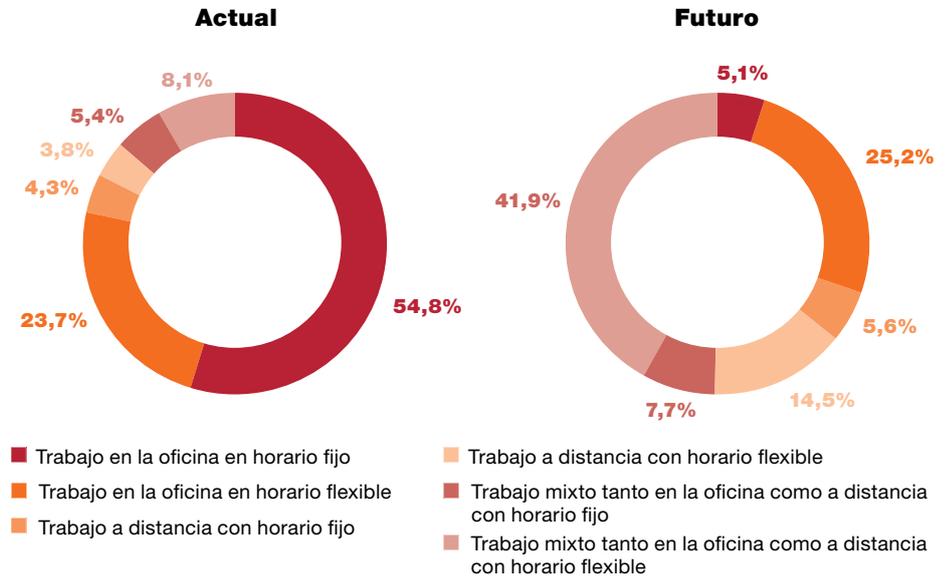
Las nuevas generaciones demandan mayor equilibrio entre la vida personal y la laboral; valoran tener mayor autonomía y flexibilidad; muestran interés por la movilidad geográfica al menos en algún momento de su carrera profesional; están dispuestas a cambiar con mayor frecuencia de carrera profesional y empresa; y dan prioridad a la carrera profesional y la formación sobre la retribución.

En respuesta a las demandas de las nuevas generaciones de conciliación, flexibilidad y autonomía, se extenderá el teletrabajo, así como los contratos de trabajo a tiempo parcial que permitan la conciliación o las jornadas adaptadas al ciclo productivo de cada empleado, con predominio del cumplimiento de hitos y objetivos.

Los expertos encuestados consideran que, en la actualidad, la modalidad predominante en cuanto a la

Cuadro 39.

Opinión de los profesionales de RRHH sobre las modalidades de trabajo que predominan en su organización en la actualidad y en el futuro



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España 2033.

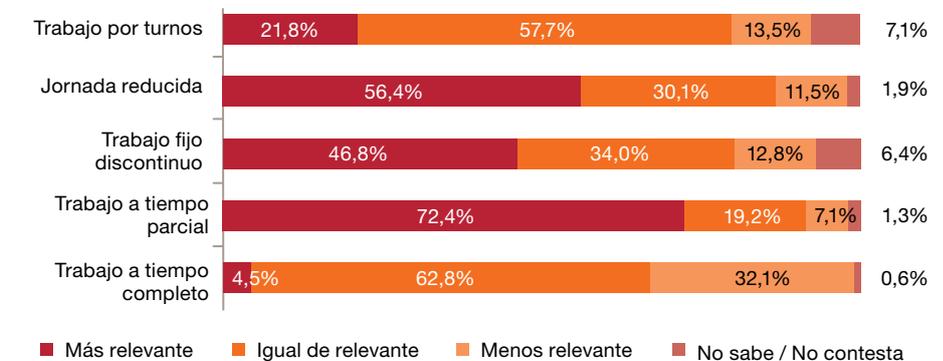
organización del trabajo es en oficina con un horario fijo (55%) y, en segundo lugar, el trabajo en oficina pero con horario flexible (26%). Sin embargo, las modalidades que predominarán en el futuro son las de mayor flexibilidad, esto es, el trabajo mixto tanto en la oficina como a distancia con horario flexible (42%), el trabajo en la oficina en horario

flexible (25%) y el trabajo a distancia con horario flexible (15%).

Respecto a las modalidades de jornada laboral, los profesionales de recursos humanos consultados manifiestan que en el futuro serán más relevantes la jornada a tiempo parcial, la jornada reducida o el trabajo fijo discontinuo.

Cuadro 40.

Opinión de los profesionales de RRHH sobre las modalidades de jornada laboral en el futuro



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España 2033.

Se espera que en el futuro los profesionales cambien más a menudo de carrera profesional y de empleador.

Incluso algunos trabajarán para varias compañías desarrollando proyectos específicos. Es la forma en que las pymes podrán acceder a profesionales muy especializados cada vez más necesarios.

En concreto, los encuestados manifiestan mayor frecuencia de cambio de empresa: entre dos y cuatro veces (40%) y más de cuatro (54%). Respecto al cambio de carrera profesional, consideran que se producirá entre dos y cuatro veces (40%) o menos de dos veces (30%).

Otra forma de trabajo que adquirirá relevancia, especialmente entre las pymes, serán las redes de empresas especializadas que colaborarán con asiduidad para desarrollar proyectos conjuntos sin tener que engrosar sus estructuras.

Por otra parte, la internacionalización de las empresas hará necesario que estas se doten de profesionales con polivalencia y capacidad para adaptarse a distintas formas de trabajar a la vez y culturas diferentes. Tendremos jefes y compañeros de distintas nacionalidades.

En el nuevo entorno social, donde es cada vez más relevante la marca personal, los profesionales deben potenciar aquello que hacen bien y los hace diferentes, para ganar presencia y relevancia. De nuevo las TIC son una herramienta al alcance de todos para crear canales de comunicación que nos ayuden a dar forma y posicionar nuestra marca personal.

Cambios demográficos y envejecimiento de la población

Ya hemos analizado en profundidad la evolución demográfica que experimentará España en los próximos 20 años.

En resumen, podemos decir que el notable envejecimiento de la población cambiará la naturaleza del trabajo, las carreras profesionales, el aprendizaje y la producción de bienes y servicios.

Algunas de las medidas que se proponen para adaptar el entorno de trabajo a esta nueva situación son la formación, el desarrollo y la promoción, las prácticas de trabajo flexibles, la ergonomía y el diseño de los puestos de trabajo.

Son factores importantes, que afectan al apego de los trabajadores mayores al mercado laboral. Especialmente relevante parece ser el que haya más oportunidades de reducir horarios de trabajo y, sobre todo, una organización del tiempo de trabajo más flexible.

Los profesionales de la España de 2033: tres generaciones diferentes

En los próximos 20 años, la fuerza laboral de nuestro país estará conformada por las generaciones X, Y y Z. Será necesario que las organizaciones conozcan y comprendan los rasgos diferenciales de cada una de estas generaciones para atraer, gestionar y retener adecuadamente el talento multigeneracional existente en sus estructuras y disponible en el mercado de trabajo.

Caracterización de las generaciones del 2033

La pirámide de población activa del 2033 estará integrada por las generaciones X, Y y Z, mientras que los *baby boomers* ya estarán jubilados.

Cada una de las generaciones presentes en el mercado laboral en los próximos 20 años se moverá y comprometerá por motivaciones diferentes. De ahí que la gestión multigeneracional se vaya a convertir en un aspecto clave para los departamentos de Recursos Humanos.



Las organizaciones deberán ser capaces de adaptar su gestión de personas a cada generación y a la vez de compatibilizar las diferentes acciones resultantes para lograr el compromiso del conjunto de profesionales que integrarán su plantilla.

Generación X

Nacidos aproximadamente entre 1965 y 1983, en el 2033 tendrán entre 50 y 68 años y representarán el 34% de la población activa.

Aunque no nacieron con Internet, han vivido el *boom* tecnológico (vídeo, PC, móviles) y, por ello, están muy orientados al aprendizaje y a la tecnología, aunque con cierto escepticismo.

La generación X destaca por tener mayor formación académica y experiencia internacional y por ser más emprendedora que la de sus predecesores. Estas personas tienen más orientación a los resultados que a la presencia y, por ello, prefieren ser valorados más por objetivos que por el esfuerzo.

Esta generación vivió el período de la transición y el acercamiento a los hábitos de vida americanos y europeos, y por ello valora la verdad y la transparencia y reclama mucha comunicación. Desde niños han sido alentados a estudiar y han vivido la competitividad ya desde la universidad.

Aprecian el conocimiento, son conscientes del valor de la información y, en consecuencia, reclaman formación y oportunidades de aprendizaje.

Generación Y o 'millennials'

Nacidos entre 1984 y 2000, tendrán entre 33 y 49 años en 2033, representando el 39% de la población activa para entonces.

Nacieron en pleno desarrollo tecnológico, con Internet como

herramienta básica de trabajo para la búsqueda de información y como vehículo de comunicación.

La generación Y posee un espíritu más crítico, debido a su educación, basada en valores democráticos. A estos individuos es importante las posibilidades de conciliación y requieren claridad en las expectativas y evaluaciones, esperando una progresión rápida en su carrera profesional.

En España, esta generación ha nacido y crecido en época de abundancia, lo que ha hecho que se caracterice por ser individualista, confiado, creativo, decidido e inquisitivo. A pesar de ello, acepta la diversidad y, aun siendo partidario del individualismo, se muestra solidario con las situaciones de otros.

Generación Z, 'post-millennials' o generación Net

Se trata de las personas nacidas desde 2001 hasta la actualidad. En 2033, tendrán entre 16 y 32 años, representando el 27% de la población activa. Los mayores de esta generación están ahora en Educación Secundaria Obligatoria, mientras que los más jóvenes están todavía por venir.

Los miembros de la generación Z son nativos digitales, con un acceso y manejo de las tecnologías desde edades muy tempranas, que han hecho de ellos un colectivo impaciente. Están acostumbrados a la inmediatez que ofrece la tecnología.

Cuadro 41.
Qué aspectos valoran los jóvenes a la hora de elegir una empresa



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta Formación y acceso al mercado de trabajo.

Sus medios de comunicación son las redes sociales, por lo que pueden relacionarse simultáneamente con cientos de usuarios a través de múltiples canales digitales, pero no logran desarrollar competencias como la expresión verbal, la escucha activa o la asertividad, que son básicas para entablar vínculos sociales duraderos.

Adoptan la filosofía de trabajar para vivir. Su prioridad no será únicamente el trabajo, sino que buscarán divertirse, disfrutar y tener varios proyectos a la vez. Por ello, los planes de carrera deberán ser el medio para atraerlos, retenerlos y motivarlos.

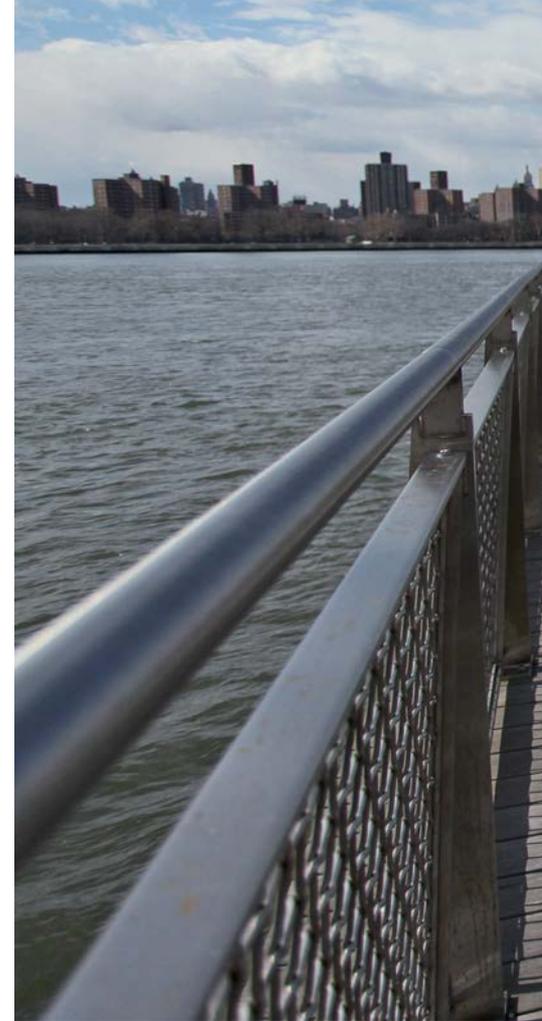
Se estima que predominará la modalidad independiente o *freelance*, sin comprometerse definitivamente con ninguna organización. De esta manera, los pertenecientes a la generación Z podrán dedicarse a diversas actividades económicas y, si perdieran una fuente de ingresos, aún tendrían las demás.

Qué valoran las nuevas generaciones españolas

Hemos preguntado a los jóvenes de hoy, que están terminando sus estudios o acaban de incorporarse al mercado laboral (representantes de la generación Y o *millennials*), acerca de qué aspectos valoran más a la hora de elegir una empresa.

Las oportunidades de carrera profesional que ofrece la empresa son con diferencia el aspecto más valorado por los jóvenes encuestados. Las condiciones económicas se sitúan en segunda posición, junto a las oportunidades de formación.

Otros aspectos que también aprecian son el ambiente de trabajo, la posibilidad de conciliación y que el trabajo sea interesante. Sin embargo, los jóvenes españoles, en contraste con el perfil global de esta generación, muestran una menor



preocupación por el medio ambiente, la calidad del producto o el servicio ofertado, o por cuestiones relacionadas con la flexibilidad del entorno de trabajo, como la posibilidad de trabajar en remoto o la flexibilidad en horario.

Las empresas españolas deben tener en cuenta los aspectos más valorados a la hora de definir su modelo y sus políticas de Recursos Humanos si desean atraer, comprometer y retener al talento de las generaciones que vienen.

La existencia de generaciones más longevas hace necesaria la gestión de la diversidad generacional

Las nuevas generaciones vivirán más que sus antecesoras, por lo que es probable que la vida laboral sea cada vez mayor. Ello plantea un reto para las empresas y organizaciones.

Ante una población laboral cada vez más envejecida, las empresas deberán hacer una gestión proactiva de la diversidad generacional y de la edad, con especial



dedicación al papel de los profesionales de mayor edad en las organizaciones.

Debemos encontrar la forma de aprovechar su experiencia, a la vez que construimos los mecanismos que les permitan participar en el mercado laboral con mayor flexibilidad, de acuerdo a sus capacidades físicas, con tiempos parciales o diseño de carreras profesionales adecuadas a la nueva situación.

Por otro lado, para que el envejecimiento no se convierta en causa de una menor utilidad del trabajador, será necesaria la formación y el reciclaje continuos en asuntos relacionados con la práctica de su actividad.

¿Hay una generación perdida?

Multitud de medios y organismos se han hecho eco de lo que se ha denominado generación perdida, con opiniones diversas sobre su existencia y dimensión. Se trata de una generación de jóvenes que en la actualidad tienen entre 16 y 30 años, están en paro e

incluso algunos de ellos no han conseguido todavía su primer empleo.

De lo que no hay duda es de que, en la actualidad, en España hay 1.649.400 desempleados con edades comprendidas entre los 16 y 30 años, según la EPA. Observamos que, a menor edad, el porcentaje de parados es mayor. En el primer trimestre de 2014, la tasa de paro en el tramo de los jóvenes de 16 a 19 años se situó en el 70,16%; en el 52,86 % en el de los jóvenes con edades comprendidas entre los 20 y los 24 años, y en el 32,76% en el de los jóvenes que tienen entre 25 y 29 años.

La tasa de paro juvenil siempre ha sido superior a la media en España, con independencia del ciclo económico; pero esta situación se agrava en períodos de crisis como el actual, debido a la mayor sensibilidad del empleo juvenil a los ciclos económicos adversos. Ello se debe a la creciente dificultad de incorporarse al mercado laboral, así como a que es superior la destrucción de aquellos puestos con escasa antigüedad.

El difícil acceso al mercado laboral de estos jóvenes no solo tiene implicaciones en términos de empleo, sino que también impacta de lleno en sus expectativas de vida. Las posibilidades de independizarse disminuyen drásticamente y aumenta la edad de emancipación. Retrasan su salida del hogar familiar y la creación de sus propias familias. En España, este último problema es más grave que en el resto de Europa. La edad media de emancipación de nuestros jóvenes es de 28,9 años, casi una década más que en los países del norte de Europa.

Según datos de Eurostat, en 2011, la tasa de “ninis” (jóvenes entre 15-24 años que ni estudian ni trabajan) en España solo era superada por Bulgaria e Italia y estaba más de cinco puntos por encima de la media de la UE-27 (18,5% frente a 12,9%).

Es importante resaltar que apenas el 3,5% de los jóvenes que ni estudian ni trabajan en España desea estar en esta situación. Sea de forma voluntaria o no, estos jóvenes tendrán difícil el acceso o la reincorporación al mercado laboral

aunque la situación económica mejore, dado que competirán con personas con mayor experiencia o con una formación más reciente. Por tanto, preocupa que, si transcurre mucho tiempo antes de conseguir el primer empleo, esto pueda influir en el tipo de trabajo e ingresos para el resto de su vida.

Para evitar su exclusión del mercado laboral, será necesario acometer medidas que permitan a este colectivo recuperar su lugar en la fuerza laboral de los próximos 20 años.

Algunas medidas de efecto más inmediato están orientadas a estimular la contratación de jóvenes y jóvenes desempleados. Otras tienen el objetivo de cambiar los problemas estructurales del empleo juvenil con acciones orientadas a facilitar la transición de la enseñanza al mercado de trabajo, mejorar la empleabilidad con una educación más vinculada a las demandas de las empresas o potenciar el emprendimiento desde edades tempranas.

3

Un vistazo a nuestra historia reciente



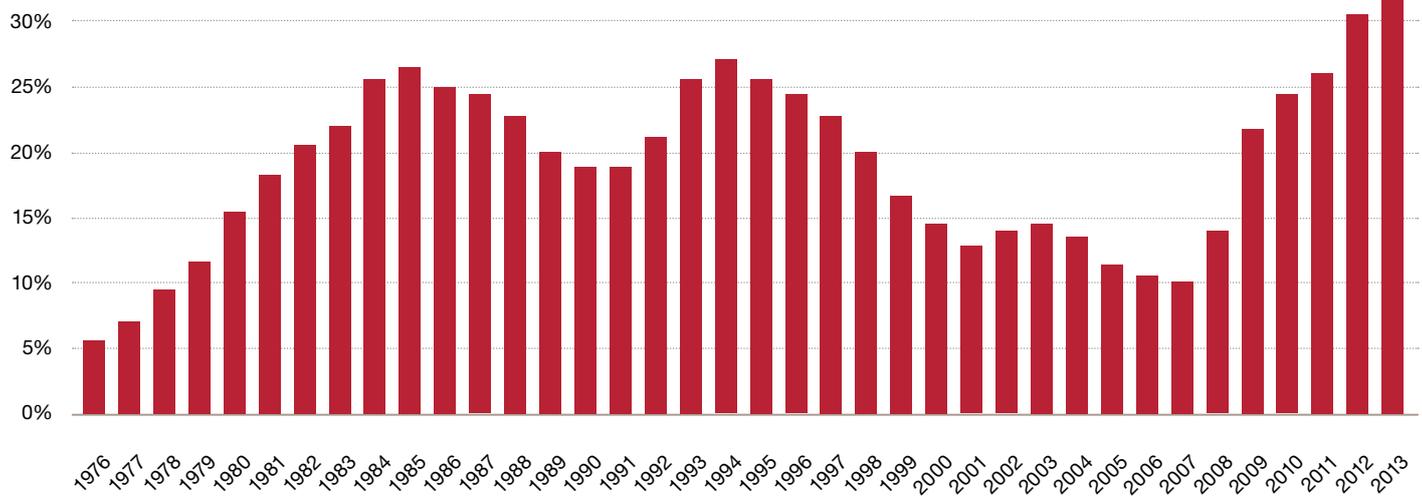
En los últimos 40 años, nuestro país ha vivido una profunda y larga transformación en todos los ámbitos, especialmente en el socio-económico y también en el laboral. Hemos pasado por etapas de bonanza y empleo y estamos saliendo aún de la mayor crisis económica que hemos padecido, con un récord histórico en desempleo. Cada etapa ha sido singular, pero vemos rasgos de nuestro mercado laboral que se repiten a lo largo del tiempo, como la elevada sensibilidad de nuestros ratios de empleo al ciclo económico, el constante golpeo al colectivo de los trabajadores más jóvenes, la elevada temporalidad, la lenta evolución de nuestra productividad, etc. Estos rasgos son las asignaturas pendientes de nuestro país, en las que debemos trabajar durante los próximos años para crear un mercado de trabajo inclusivo, dinámico, líquido y próspero.

España pre-europea (1975-1985). Democracia, Pactos de la Moncloa y recesión

Arrancamos nuestra mirada atrás con un hito clave en nuestra historia contemporánea: la transición política y el inicio de la democracia, con la elaboración y ratificación en referéndum de la Constitución española de 1978. Este hecho tan relevante tendrá implicaciones en el perfil del mercado laboral español.

En 1975 comienza a notarse un cambio de ciclo económico: el fin del proceso continuo y prolongado de crecimiento industrial y económico en general, que se producía desde 1960. La crisis económica de esta etapa es mundial y tiene sus orígenes en el fuerte incremento de los precios del petróleo y de las materias primas. En España, el cambio de tendencia de mediados de los años setenta coincide con otro cambio, el de régimen político,

Cuadro 42.
Tasa de paro España 1976-2013



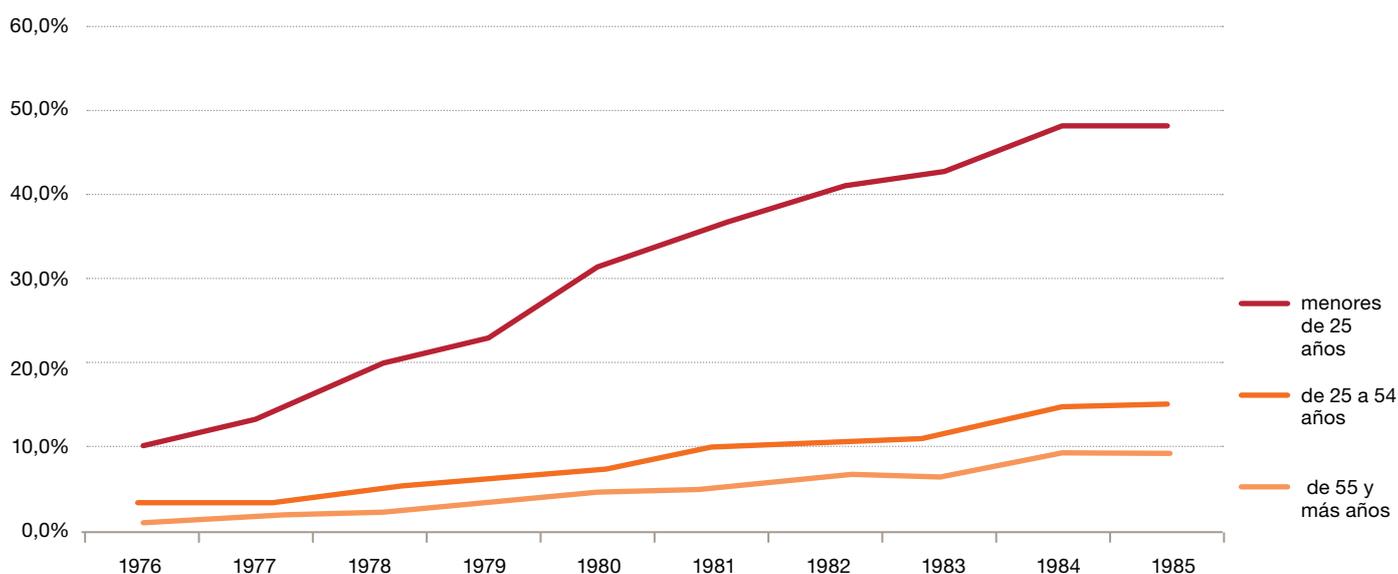
Fuente: INE.

lo que deriva en una crisis relativamente más aguda, que se alarga hasta mediados de los ochenta. Se produce un aumento progresivo de la tasa de paro, que en 1978 rozaba el 8% y en 1985 llega al 21,9%. Esta crisis, además, amplía la brecha laboral entre hombres y mujeres:

el índice de desempleo masculino pasa entre 1978 y 1985 del 7 al 20%, mientras el femenino pasa del 9 al 26%.

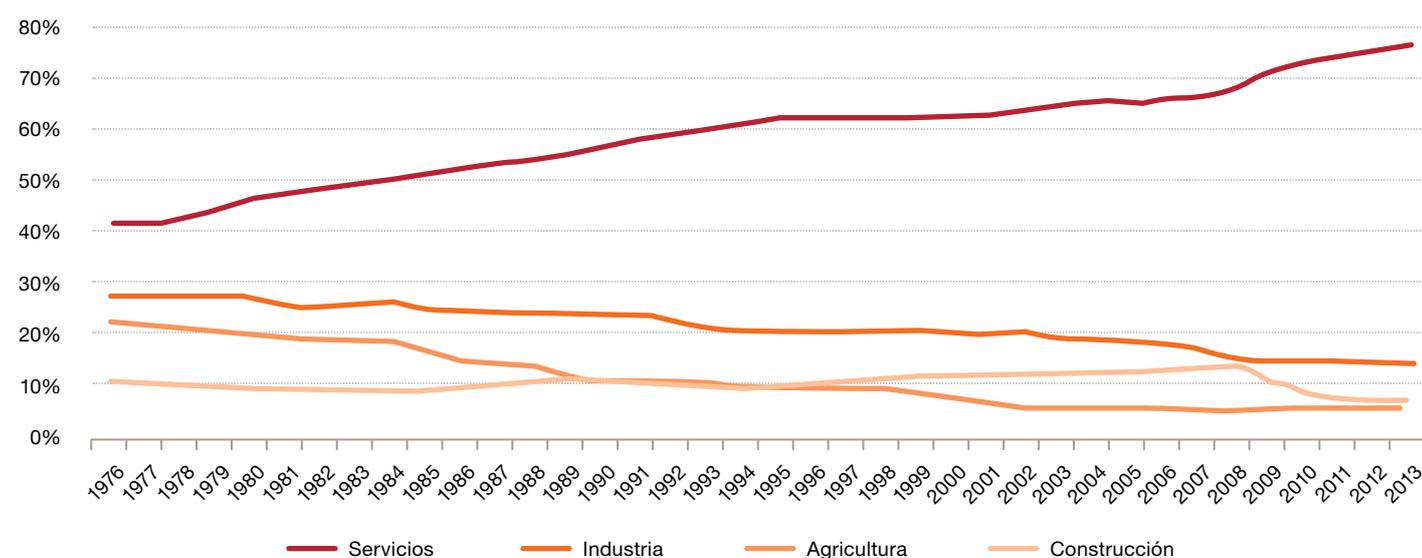
El colectivo más afectado por el desempleo es el de los jóvenes, que aumenta casi 30 puntos durante el

Cuadro 43.
Tasa de paro por grupos de edad 1976-1985



Fuente: INE.

Cuadro 44.
Ocupados por sector (1978-2013)



Fuente: INE.



período. Aparece ya en esa etapa este rasgo particular del mercado laboral español, que se mantendrá hasta la actualidad.

Entre 1975 y 1985 se pierde empleo en la mayoría de los sectores. Tanto el agrícola como el industrial y la construcción destruyen puestos de trabajo. Únicamente el sector servicios muestra tasas positivas de crecimiento de empleo, al pasar de un 41% a un 50%.

En esta etapa se inicia lo que constituirá un cambio relevante en la distribución del empleo entre los sectores de actividad.

La crisis no trajo consigo una reducción de salarios. Por el contrario, se produjo una fuerte subida de los salarios reales, que, al no ir acompañada de incrementos de la productividad, se tradujo en una menor demanda de empleo por parte de las empresas.

Los Pactos de la Moncloa marcaron el comienzo de un período de moderación salarial mediante el establecimiento de subidas máximas.

Los importantes cambios políticos de esta época tuvieron su reflejo en la balanza del saldo migratorio. Mientras que los años sesenta se caracterizaron por una emigración masiva, con unos 100.000 emigrantes por año, en 1978 se inició un importante proceso de retorno de emigrantes desde Europa. A partir de los ochenta se empieza a hablar de España como país de inmigración, ya que desde mediados de la década anterior el número de entradas en España comenzaba a superar al de salidas. Los extranjeros que llegaron a finales de los setenta fueron absorbidos en su mayoría por el sector agrario.

El cambio en la mentalidad de la sociedad española en esta época de transición se da también en la visión que tienen los españoles acerca de su preparación profesional. En este

período, el nivel educativo en España aumenta considerablemente, sobre todo en los estudios secundarios y en los titulados medios y superiores.

En 1987, la tasa de paro de la población sin estudios o con estudios primarios era muy similar a la de aquellos que habían obtenido un título de diplomatura o licenciatura: alrededor del 16%. Esto cambiará con el paso de los años, y la tasa de paro será sistemáticamente decreciente con el nivel de estudios terminados; es decir, una mayor formación conducirá a una menor tasa de desempleo.

La firma en 1980 del Estatuto de los Trabajadores introdujo importantes reformas en el mercado laboral, entre ellas las referidas al tiempo de trabajo.

En cuanto a la jornada laboral, se estableció una amplia variedad de límites sobre las horas de trabajo ordinario (diario, nueve horas; semanal, 43; y extraordinario, dos al día). En 1983 se fijó la jornada máxima legal de 40 horas semanales. También se establecieron instrumentos de flexibilidad, como la posibilidad de anualizar la jornada de trabajo, con una posible distribución irregular a lo largo del año. Asimismo, se realizaron algunas modificaciones específicas en materia de tiempo de trabajo centradas en la limitación de la jornada ordinaria y extraordinaria a cambio de mayor flexibilidad en la distribución del tiempo. En definitiva, estos años supusieron un cierto avance en lo que se refiere a la flexibilización de la distribución del tiempo de trabajo.

En cuanto al modelo de contratación, se introdujo un conjunto completo de modalidades de contratos a tiempo parcial, a plazo fijo y de formación. Estas medidas proporcionaron una flexibilidad muy necesaria para el ajuste del empleo.

El perfil profesional demandado por los empleadores evolucionaba de acuerdo

con las nuevas exigencias del mercado. En general, se requerían ocupaciones más cualificadas, como funcionarios públicos superiores, profesionales y técnicos superiores y jefes de personal.

España en la CEE (1986-1994). Crecimiento, modernidad y convergencia

El ingreso de España en la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986 supuso la transformación y modernización del marco laboral, lo que tendría un reflejo positivo en los principales indicadores.

Con la entrada en la CEE, pasamos de ser un país de emigrantes a convertirnos en un país de acogida, con el mayor saldo neto migratorio por habitante de la Unión Europea. Esta entrada de población era bien absorbida por la demanda de empleo de nuestra economía. La tasa de desempleo pasó de un 21% en 1986 (el doble de la media europea) a un 14% en 1991, fecha en la cual se comenzaron a percibir de nuevo los primeros síntomas de un cambio de ciclo económico.

Tras la caída de la tasa de paro durante los primeros años de pertenencia a la CEE, el desempleo volverá a aumentar, escalando hasta el 25%, su máximo histórico, en 1994.

El crecimiento económico que se experimentó en los primeros años de esta etapa implicó un cambio estructural en el peso del empleo por sectores. El de la industria siguió creciendo desde los años sesenta hasta que en 1991 comenzó lo que hoy conocemos como proceso de desindustrialización.

El ritmo de crecimiento de la industria respecto al conjunto de la economía española se fue reduciendo considerablemente desde 1985. La industria moderna utilizaba nuevas tecnologías que requerían menos mano de obra y esto se reflejó en una pérdida

importante de empleo. Por su parte, el sector servicios continuó su ascenso imparable desde los años sesenta, alcanzando en esta etapa un 50% de crecimiento en la generación de puestos de trabajo.

Este auge del sector servicios se debió principalmente al aumento de la demanda interna por la mejora del nivel económico y el nivel de vida de la población española, además del incremento de los servicios públicos. El auge del turismo contribuyó, en parte, a que se incrementaran los niveles de empleo en el sector de la construcción por la fuerte inversión en infraestructuras de esa época. La contribución de este sector al empleo llegó al 10% en el año 1995.

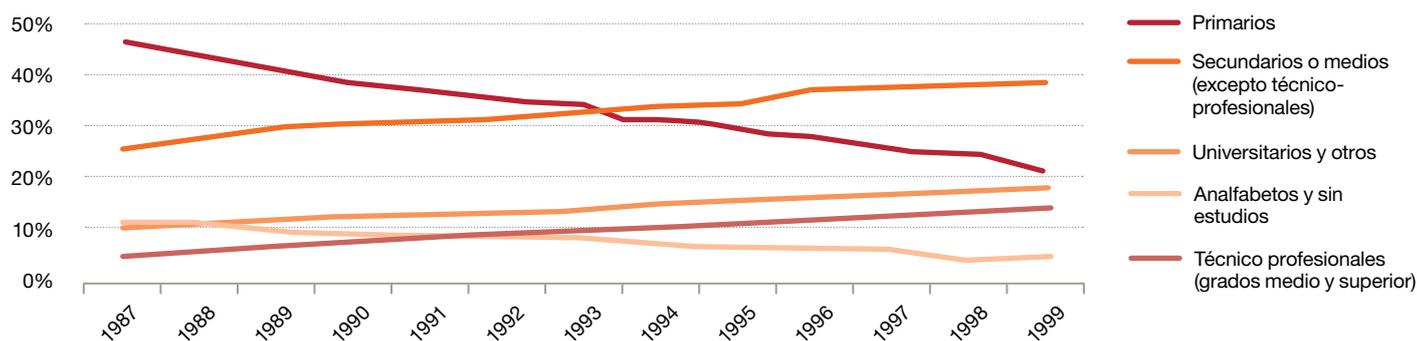
Las capacidades del país cambian de forma importante durante esta etapa. El nivel educativo de la población española aumenta considerablemente desde principios de los ochenta, sobre todo en los estudios secundarios y universitarios, como muestran los datos

de evolución de esta época. En esta etapa también se observa un incremento de las titulaciones de grado medio en las mujeres, mayor que en el caso de los hombres, y empieza a reducirse la brecha de género en el acceso a la educación.

Nos encontramos en una época de cambios sociales importantes. Formar parte de la CEE hace necesario aumentar el nivel de cualificación de los trabajadores para equipararnos con otros países.

Aun así, al finalizar esta etapa, la mayor parte de los ocupados son obreros semicualificados (mineros, trabajadores textiles, del transporte y la construcción y operadores de instalaciones), que representan un 29% del total. Les siguen los ocupados en servicios de hostelería, protección y seguridad y administrativos (24%) y los técnicos y profesionales, con un 10%. Los trabajadores no cualificados son un 14% de la fuerza laboral.

Cuadro 45.
Evolución del nivel educativo de la población ocupada española (1987-1999)



Fuente: INE.

Respecto a la estructura contractual del mercado, durante esta etapa crece de forma importante la temporalidad en el volumen de contrataciones (casi veinte puntos), que alcanzó el nivel máximo de toda nuestra historia en 1995, con un 34,6% de contratos temporales. A partir de ese año, permanecerá más o menos constante hasta el inicio de la crisis actual.

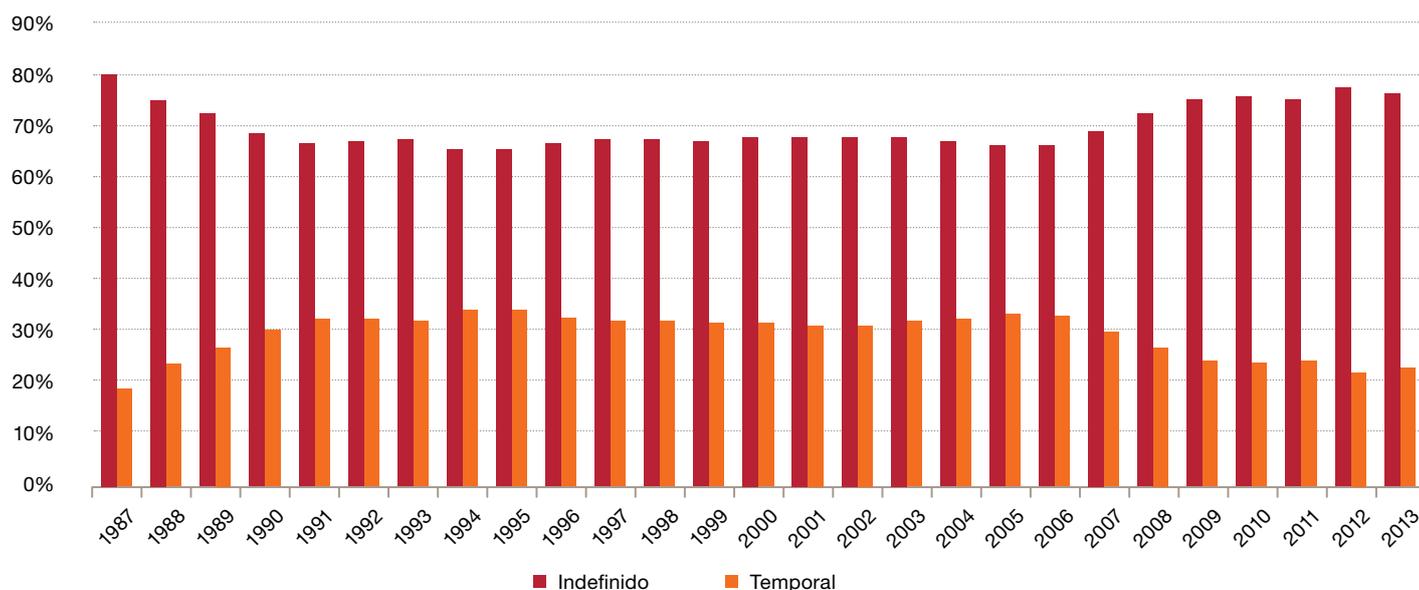
Otro indicador de los cambios sociales de esta etapa es la evolución del poder adquisitivo de los españoles. Desde 1978, el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) fue aumentando progresivamente hasta principios de la década de 1990. Entre 1987 y 1995, el SMI creció cerca de un 50%, al pasar de 253 euros a 376, aunque aún estaba por debajo de la media europea. En términos de salarios reales, desde el inicio de este período hasta principios de los noventa los españoles ganaron capacidad adquisitiva. Sin embargo, en 1992 el salario real comenzó a decrecer, llegando en 1994 a su punto más bajo hasta ese momento.

Un indicador interesante para comprender la mentalidad del momento es la evolución tanto de la jornada laboral como de la edad de jubilación. En esta etapa, el compromiso con la empresa se demuestra con una elevada disponibilidad y es frecuente que se anteponga la vida profesional a la familiar.

En cuanto a la jornada laboral real, España se mueve en este período en una media de entre 41 y 40 horas semanales, por encima de la mayoría de los países de UE. Por otra parte, la edad de jubilación real no experimenta una bajada tan drástica como en el período anterior: pasa de 63,5 años a 61,9.

El mercado laboral español es tradicionalmente rígido. En 1994, mediante la Ley 10/94, se reforma el Estatuto de los Trabajadores, introduciendo medidas de flexibilidad que deberían haber agilizado, revitalizado y modernizado el mercado de trabajo. Esta reforma consistió en:

Cuadro 46.
Evolución de la ocupación por tipo de contrato (indefinido y temporal). (1987-2103)



Fuente: INE.

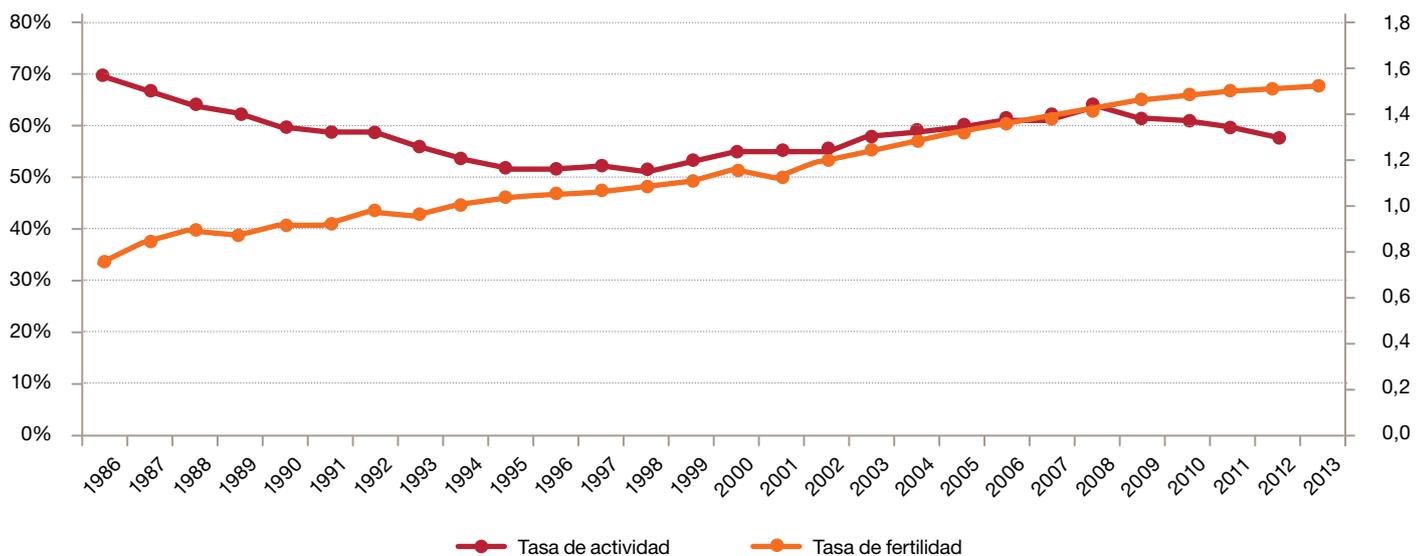
- Disminuir la contratación temporal, reduciendo a casos muy puntuales el contrato de fomento al empleo.
- Apoyar la formación de los jóvenes y su introducción en el mercado laboral, con un impulso a los contratos de formación (prácticas y aprendizaje).
- Establecer ámbitos importantes de flexibilidad en las relaciones laborales: creación de grupos profesionales, movilidad funcional y geográfica, flexibilidad de horarios.
- Ampliar las posibilidades del despido objetivo.
- Dotar de protagonismo a los interlocutores sociales, dando más peso a la negociación colectiva, al desregular y remitir el nuevo texto del Estatuto, en muchos de sus aspectos, a lo pactado por las partes.
- Legalizar las empresas de trabajo temporal (ETT).

A esta reforma le siguió la de 1997, centrada principalmente en el fomento de la contratación de determinados colectivos.

Sin embargo, estos cambios, que hubieran podido hacer que evolucionara nuestro mercado laboral, no produjeron los efectos perseguidos, por:

- El rechazo frontal de los sindicatos a la reforma, plasmado en el mantenimiento de una negociación colectiva anclada en el pasado. Los convenios colectivos no renovaron ni modernizaron las relaciones laborales, perpetuando viejas condiciones de trabajo, que imposibilitaron la adaptación de la empresa a las demandas de su actividad.
- La interpretación absolutamente inflexible por los órganos de la jurisdicción social de la nueva normativa, que blindó la rigidez de las relaciones laborales. Para los empresarios resultó muy difícil, si no imposible, reunir, a juicio de los

Cuadro 47.
Evolución comparada de la tasa de actividad femenina y la tasa de fertilidad (1986-2012)



Fuente: Eurostat.

tribunales, las causas habilitantes para introducir las medidas de flexibilidad, lo que abocó a la búsqueda de medidas alternativas, más caras y menos eficaces para mantener el empleo, como fue el uso y abuso del despido improcedente.

Por otro lado, en este período se vive una creciente e intensa incorporación de la mujer al mercado laboral, aunque su porcentaje de participación continuó un 50% por debajo del de los hombres.

Acompañando a esta tendencia a la incorporación de la mujer al mercado laboral se observó ya un descenso en el indicador de fecundidad, que se redujo un 25% durante esta etapa, y un incremento en casi dos años de la edad media de la maternidad.

El incremento en la tasa de ocupación femenina se debió, en parte, al cambio de mentalidad respecto a su educación y formación.

La mujer multiplicó su antes reducida presencia en las universidades y escuelas. A pesar de la mejora del papel de la mujer en el mercado laboral durante estos años, todavía sería necesario un esfuerzo adicional para lograr una plena convergencia con la UE, en un proceso lento y progresivo.

La 'belle époque' española (1995-2007). ¿Prosperidad y empleo a crédito?

El período de 1995 a 2007 se puede definir como una época dorada en lo que se refiere a empleo.

A lo largo de esta etapa, la economía española creció a una tasa media acumulada del 3,7% anual, lo que representa un notable hito entre los países desarrollados. Gracias a ello, se multiplicó por 1,5 el valor de la producción nacional y el volumen de empleo.

Al inicio de esta etapa el desempleo está en su punto más elevado, con una tasa cercana al 25%. A partir 1995 se reduce significativamente, llegando en 2007 al 8%.

A lo largo del período vuelve a crecer de forma notable la población activa, debido tanto a la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral (se pasó de una tasa de empleo femenino del 23% en 1987 al 43,8% en 2007), como a la presencia, cada vez más visible de inmigrantes en el país, pues no en vano se crearon 7,8 millones de puestos de trabajo.

Algo más de un 11% del empleo total alcanzado en España en 2007 era directamente imputable a la construcción. Destaca también el gran aumento de la proporción de personas empleadas en servicios (65,5% en 2006), especialmente en los inmobiliarios, el turismo, el comercio y la hostelería. En paralelo, continuó el descenso de la contribución al empleo de la industria (16,9% en 2006), con un retroceso de casi nueve puntos.

Hasta este período, la figura del trabajador autónomo en España apenas estaba regulada. Es con el Estatuto del Trabajador Autónomo, del 11 de julio de 2007, cuando se comienza a darle mayor protección. De acuerdo con los datos aportados por la Encuesta de Población Activa, el número de autónomos aumentó de forma progresiva y más o menos constante.

La prosperidad económica del país incentivó el trabajo por cuenta propia. En general, la población veía como una buena salida laboral emprender su propio negocio y trabajar para sí misma.

Esto contribuirá a la generación de más puestos de trabajo y será una inyección para el crecimiento de la economía española. Muchos españoles se animan a poner en marcha su propio proyecto, motivados tanto por el incentivo personal como por el económico.

En general, la población española es más consciente de la importancia de formarse para poder acceder al mundo laboral con las mejores condiciones posibles.

En 1995, la población mayor de 25 años con estudios secundarios superiores rondaba el 24% y en 2007 alcanzaba el 41%. A pesar del avance del nivel educativo, aún existían notables diferencias respecto a los países de la UE. Alemania llegaba en 2007 a un 78%, Francia a un 58% y Suecia a un 80%. Únicamente Portugal se encontraba por debajo de España.

En cuanto a la jornada laboral, se empieza a notar una tendencia al aumento de las contrataciones a tiempo parcial (en torno a las 20 horas semanales), lo cual tendrá sus implicaciones desde el punto de vista laboral y social, en el salario y en la capacidad de consumo de las familias.

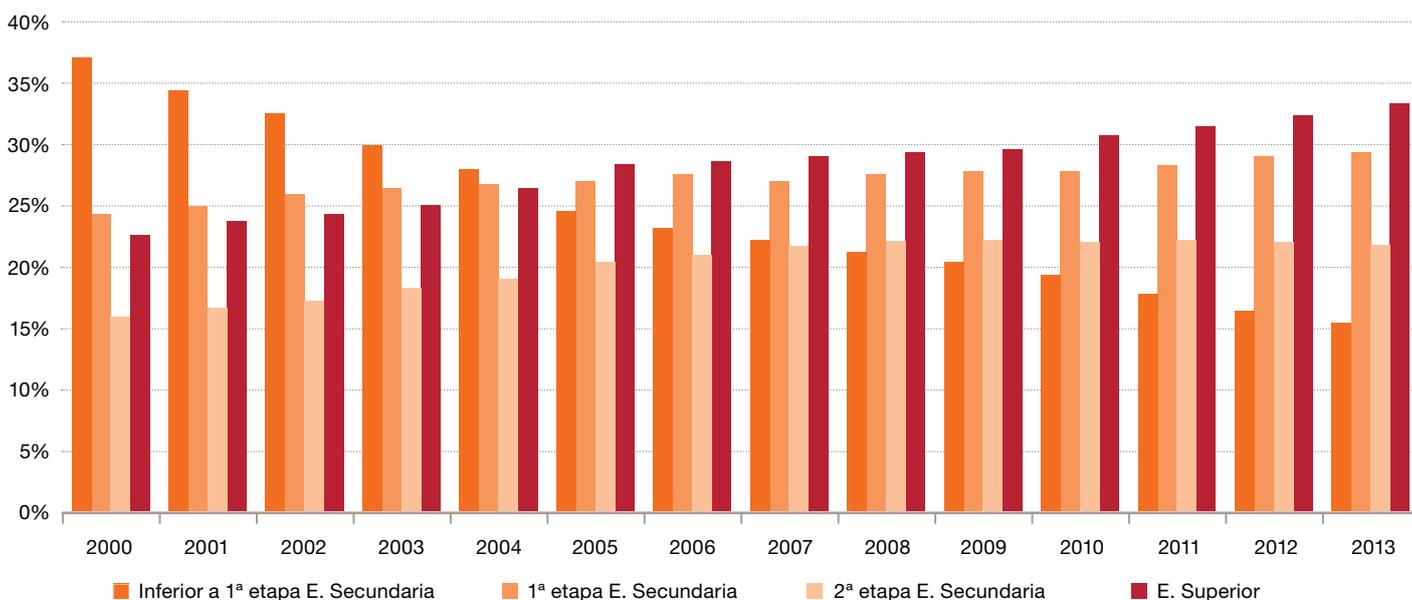
Es al final de esta etapa cuando empieza a producirse un profundo cambio en la

concepción de la carrera profesional. En las dos anteriores, conseguir un buen empleo y mantenerlo para toda la vida era el objetivo principal de todo trabajador. Las compañías, en especial las grandes, adoptaban un rol paternalista, proporcionando distintos tipos de servicios a sus empleados como facilidades para vivienda y otros activos, incluso en algunos casos con zonas vacacionales para los períodos de descanso.

En esta etapa, los profesionales de las generaciones más jóvenes comienzan a cambiar de empleo. Y esto empieza a considerarse síntoma de salud laboral y a ser valorado por los empresarios como indicio de empleabilidad y mayor experiencia de los candidatos.

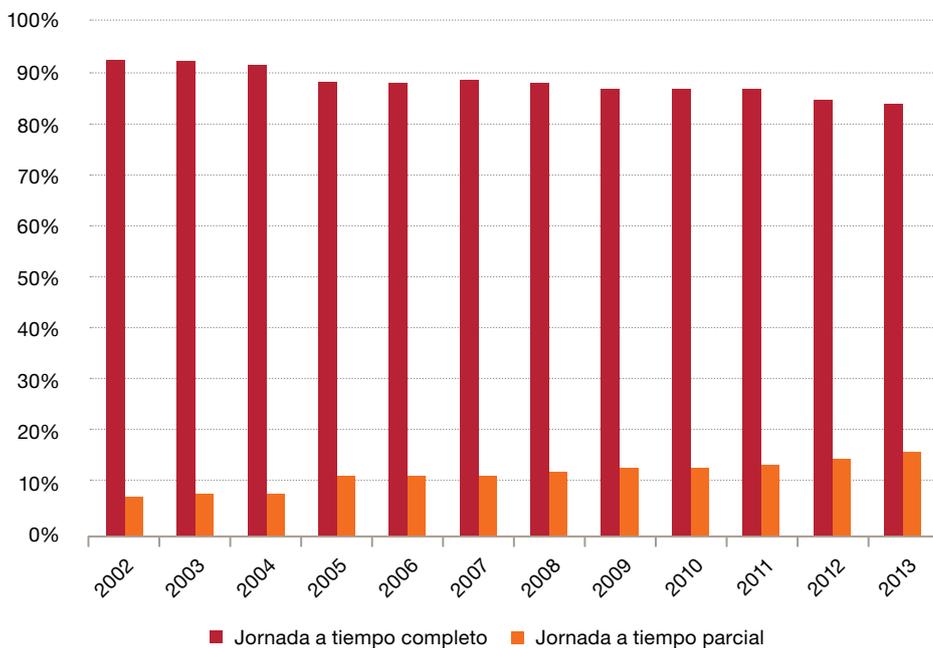
Este cambio de mentalidad tendrá un impacto importante en la transformación de las estrategias de RRHH: se empiezan a implantar en España iniciativas de marca de empleador y fortalecimiento del compromiso para retener a los mejores empleados.

Cuadro 48.
Evolución nivel educativo en la población Española (2000-2013)



Fuente: INE.

Cuadro 49.
Ocupados por tipo de jornada (2002-2013)



Fuente: INE.

España en crisis (2008-2014). Gran recesión, desempleo y desigualdad

El principal reflejo de la crisis es la caída en picado del empleo. En un período de seis años, entre 2008 y 2013, el número de parados pasó de 2,1 a seis millones (del 8% al 26% de la población activa). Respecto a Europa, España se situó a la cabeza en tasa de paro, solo superada por Grecia.

Esta caída del empleo golpeó también a la figura del autónomo. A pesar de que parte de la destrucción de empleo se transformó en profesionales autónomos en busca de una fuente de ingresos, o de contratos laborales que pasaron a ser mercantiles como forma de flexibilizar costes por parte de las compañías, en términos globales el volumen de trabajadores por cuenta propia descendió.

Al inicio de la crisis, el paro afectaba más al sexo masculino; sin embargo, en

2013 esta diferencia se estabilizó. La crisis destruyó 900.000 puestos de trabajo ocupados por mujeres entre 2008 y 2013, con especial incidencia en las edades comprendidas entre 25 y 34 años.

Entre 2008 y 2009, el desempleo afectó en mayor medida a jóvenes menores de 35 años poco formados que tenían contratos temporales y trabajaban en la construcción o en la industria. En los años posteriores, el desempleo no hizo discriminación alguna por edades: también se cebó con quienes tenían contratos fijos y erosionó sectores y colectivos hasta ahora casi inmunes, como los empleados públicos y los cualificados.

El fuerte desempleo, aunque afecta de forma generalizada a toda la población, tiene un mayor impacto sobre los segmentos con menores ingresos y más desprotegidos. Aumenta de forma alarmante el número de familias que tienen a todos sus miembros en paro y

que pasan a depender de las rentas de los más mayores.

Por primera vez en mucho tiempo, en España vuelve a ser una preocupación la pobreza infantil y el incremento de la desigualdad, al reducirse la clase media.

A pesar del panorama negativo generado por la crisis, en lo que se refiere al nivel educativo se observan datos positivos. En nuestro país, en 2013, predominaba la población con titulación superior (33%), seguida de la que finalizaba con éxito la primera etapa de Educación Secundaria (29%).

En este período se redujo la proporción de trabajadores en jornada completa y se incrementó la jornada parcial, fruto de los ajustes en el empleo y las medidas de flexibilidad aplicadas en muchas compañías.

Este hecho se podría interpretar como un punto a favor de la conciliación de vida laboral y profesional. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en España el empleo a tiempo parcial suele ir acompañado de peores condiciones de trabajo.

Por otra parte, nos situamos a la cola de Europa en cuanto a salario medio anual percibido, al pasar de 15.130 euros anuales en 2008 a 16.900 euros anuales en 2013, aunque es uno de los que más se ha incrementado a lo largo de los últimos 12 años.

Los datos negativos de empleo en España han tenido sus consecuencias sobre el saldo migratorio. Después de los grandes incrementos de población extranjera de la primera década del siglo XXI, España vuelve a ser un país de emigrantes.

Desde el comienzo de la crisis en 2008 hay datos que cifran en más de 400.000 las personas que han decidido emigrar a otro país en busca de una oportunidad laboral. En 2011, el número de personas que abandonaron España fue ya superior

al de las que llegaron. Según un informe de Adecco, en 2012 más de 82.000 trabajadores hicieron las maletas y emigraron a otros países en busca de una oportunidad laboral, con un incremento del 5,5% respecto a 2011.

Los españoles vuelven a ser emigrantes a la búsqueda de un trabajo. Todo ello indica un aparente éxodo de talento, especialmente de jóvenes, fuera de nuestras fronteras, sobre todo hacia Reino Unido y Alemania, aunque también hay emigración relevante hacia Argentina, Chile, México, Brasil o Canadá.

Entre 2010 y 2012, se vivió una auténtica revolución de nuestra normativa laboral. De forma sucinta, destacamos las principales reformas:

- Introducción del contrato para la formación y el aprendizaje.
- Modificación de la contratación a tiempo parcial.
- Límites a la concatenación de los contratos temporales e incremento de su coste de terminación.
- Regulación del teletrabajo.
- Aparición y legitimación de las agencias privadas de colocación.
- Desaparición de la jubilación forzosa como medida de fomento del empleo. Restricciones a la jubilación parcial.
- Impulso a la formación en la empresa, mediante la introducción de las 20 horas anuales obligatorias.
- Introducción de la jornada irregular como un derecho del empresario.
- Desaparición de las categorías profesionales.

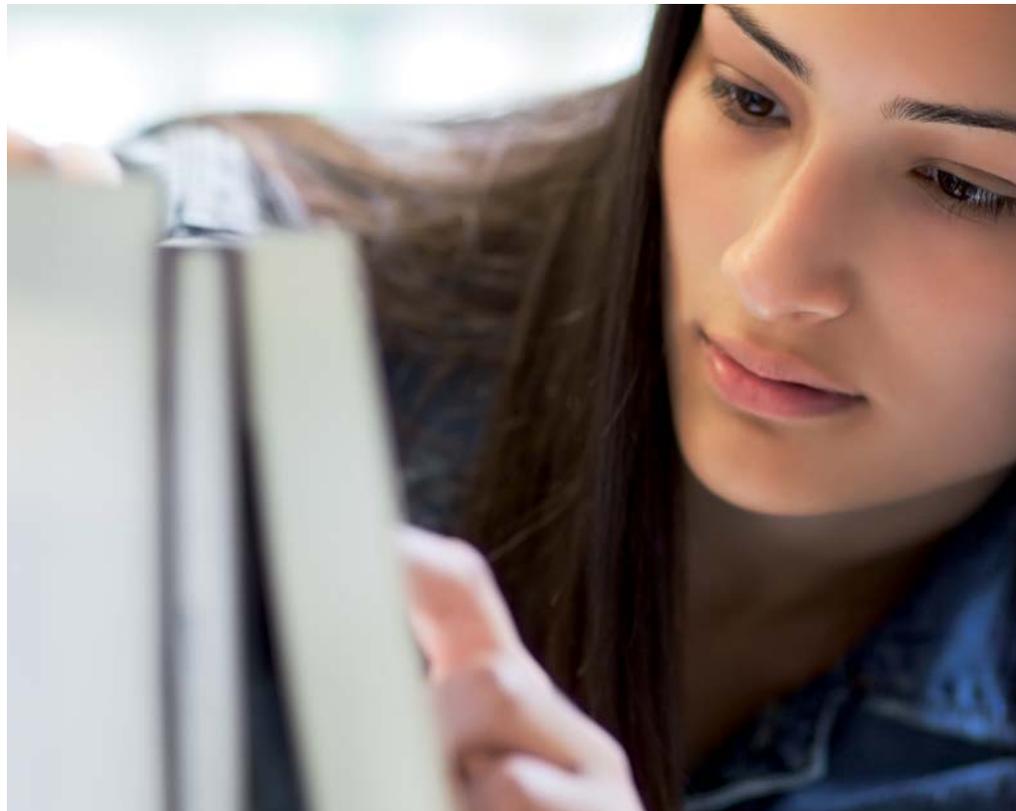
- Apertura para acometer de forma efectiva la modificación sustancial de las condiciones de trabajo.
- Efectividad de la figura del descuelgue o inaplicación parcial del convenio colectivo.
- Abaratamiento del despido improcedente a 33 días. Desaparición de la nulidad por motivos de forma.
- Apertura y definición de las causas de los despidos colectivos, la suspensión de las relaciones de trabajo y la reducción colectiva de jornada, desapareciendo la autorización de la autoridad laboral.
- Apertura y armonización de los despidos individuales por causas objetivas empresariales.
- Apoyo incondicional al convenio colectivo de empresa.
- Regulación de los convenios colectivos de grupos de empresas.
- Fortalecimiento de las secciones sindicales frente a los representantes unitarios.
- Regulación del procedimiento a seguir en caso de falta de representantes de los trabajadores en la empresa.
- Fijación de los procedimientos de solución de discrepancias, que deberán introducirse tanto en los acuerdos interprofesionales como en los convenios de ámbito estatal y autonómico.
- Regulación de las funciones ante controversias y ante el descuelgue de convenio de las comisiones paritarias.

Las profundas reformas efectuadas en la normativa del mercado laboral suponen, sin duda, un avance reclamado desde el

mundo empresarial y desde diversas instituciones. Las posibilidades de flexibilización han cogido cuerpo y se utilizan, demostrando que eran una verdadera necesidad para sanear las empresas.

Como muy positivo se ha de valorar el incremento de la negociación de los convenios colectivos de empresa, demostrando que resulta absolutamente necesario un marco normativo adaptado a la realidad de sus relaciones laborales.

Pero, desde nuestro punto de vista, la reforma no ha acabado. Falta en muchos ámbitos su aceptación por algunos representantes sindicales, que en ningún caso conlleva mermar la seguridad de los trabajadores. Y, lo más importante: queda pendiente que la doctrina de nuestros tribunales del orden social se establezca en línea con la reforma pretendida por el legislador, dando seguridad jurídica al mercado, que aún tiembla frente a algunos vaivenes doctrinales.





España pre-europea (1975-1985)

- Transición española y democracia
- Constitución española 1978
- Crisis económica mundial más aguda en España
- Aumento progresivo de la tasa de paro hasta un 21,9% en 1985
- Afecta de forma especial a los jóvenes
- Retorno de la emigración española de la década anterior
- Cambio en la estructura sectorial del empleo. El sector servicios toma el protagonismo
- Aumenta la brecha de género en la tasa de ocupación
- Pactos de la Moncloa y moderación salarial
- Estatuto de los Trabajadores de 1980
- Jornada laboral máxima de 40 horas y ampliación de los modelos de contratación
- Aumento del nivel educativo, en especial de estudios secundarios y superiores



España en la CEE (1986-1994)

- Ingreso de España en la CEE
- Crecimiento económico hasta 1991
- Descenso del desempleo al 14% en 1991, vuelve a crecer hasta su máximo histórico en 1994 (25%)
- España se convierte en país de acogida para miles de inmigrantes
- Descenso de la natalidad y de la edad media a la maternidad
- Comienza el proceso de desindustrialización y fuerte crecimiento del sector servicios
- Fuerte inversión en infraestructuras
- Se reduce la brecha de género en el acceso a la educación
- Intensa incorporación de la mujer al mercado laboral
- Reforma del Estatuto de los Trabajadores de 1994
- Aumento del nivel de formación de la mano de obra española

La flexibilidad en la reforma laboral

La última reforma laboral ha estado dirigida, principalmente, a dotar a nuestro ordenamiento jurídico de herramientas de flexibilidad interna que permitan a las empresas, con carácter previo a la extinción de contratos de trabajo, contar con otras vías de adaptación de la mano de obra a las exigencias de la demanda, especialmente durante períodos de crisis: por ejemplo, reduciendo jornadas y salarios de manera proporcional.

Ahora bien, en la práctica, ¿se ha notado esa flexibilidad? ¿Han sido suficientemente efectivas estas herramientas? La respuesta no puede ser otra que “depende”. En efecto, si bien se ha hecho uso de la movilidad funcional, la modificación sustancial de condiciones de trabajo,

la inaplicación temporal de convenios colectivos, la suspensión de contratos o la reducción de jornada con carácter temporal, se ha echado en falta, entre otras medidas, una adaptación de la figura de la movilidad geográfica a las nuevas realidades de la cada vez más global prestación de servicios.

Asimismo, hemos observado que nuestros tribunales han ido ‘legislado’ a su vez a la hora de aplicar la reforma, estableciendo reglas de proporcionalidad y adecuación de las medidas en beneficio de los trabajadores afectados. De este modo, en aquellos casos en los que no ha existido acuerdo entre empresa y trabajadores o, en su caso, entre estos y sus representantes, nuestros tribunales han tenido que manifestarse, pasando de un



La Belle Époque española (1995-2007)

- Crecimiento económico y fuerte creación de empleo
- Se reduce el desempleo; llega al 8% en 2007
- Aumento significativo de la población activa
- Gestación de la burbuja inmobiliaria
- Gran aumento de la participación del sector construcción en el total de empleo
- Fuerte crecimiento de la tasa de empleo femenina
- Aumento progresivo del número de trabajadores autónomos
- Aumento de la jornada parcial en la contratación
- Cambio en la mentalidad del “empleo para toda la vida” y transformación de las estrategias de RRHH
- Sigue aumentando el nivel de cualificación de la población, pero aún estamos por debajo de los principales países europeos



España en crisis (2008-2014)

- Recesión económica mundial sin precedentes
- Efectos mucho más intensos en el empleo español
- Fuerte destrucción de empleo en España, tasa de paro del 26% en 2013
- El desempleo y subempleo afectan especialmente a los jóvenes
- Masiva salida de la inmigración que entró en etapas anteriores
- España pasa a ser un país de emigrantes. Salida de un elevado número de jóvenes en busca de empleo
- El sector servicios sigue siendo el de mayor ocupación
- Reforma laboral 2010-2012. Auténtica revolución del marco normativo laboral español
- Incremento del peso de la contratación a jornada parcial
- Aumenta el número de españoles matriculados en centros educativos

inicial rechazo a la reforma a través de interpretaciones muy restrictivas, a una doctrina de aceptación con determinados tintes erráticos cuando se ha llevado al extremo la interpretación de determinados requisitos formales. Lo que sí está claro es que se ha profesionalizado la adopción de medidas de flexibilidad, como los despidos colectivos, el descuelgue de convenio, las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, las suspensiones de las relaciones laborales –en las que ahora es necesario una acreditación exhaustiva de la existencia de causas–, una negociación seria y real con los representantes de los trabajadores y una aplicación rigurosa, que ya no imposible, de los requisitos legales, exigiendo la ayuda de expertos en la materia y asegurando evitar situaciones de abuso.

Finalmente, está claro que queda mucho camino por recorrer y otras reformas del mercado de trabajo que realizar, pero no debe olvidarse que estas medidas no crean empleo por sí solas, sino que es necesario ponerlas en relación con la realidad económica, industrial y empresarial, así como con nuestra cultura. Es por ello por lo que la flexibilización de nuestro sistema de empleo debe ir acompañada por un cambio en nuestra sociedad que permita transitar hacia un sistema de relaciones laborales menos rígido, generando un tipo de empleo más sano y resistente a los ciclos de mercado. De igual manera que la actual forma de producción o de prestación de servicios por parte de las empresas ha de adaptarse a la cambiante realidad de los mercados, los modelos de relaciones laborales deberán seguir el mismo camino.

El mercado laboral español en contexto

En los últimos 40 años, nuestro país ha vivido una profunda y larga transformación en todos los ámbitos, especialmente en el socio-económico y también en el laboral. Hemos pasado por etapas de bonanza y empleo, y estamos saliendo aún de la mayor crisis económica que hemos padecido, con un récord histórico en desempleo. Cada etapa ha sido singular, pero vemos rasgos de nuestro mercado laboral que se repiten a lo largo del tiempo, como la elevada sensibilidad de nuestros ratios de empleo al ciclo económico, el constante golpeo al colectivo

Cuadro 50.

Tabla comparativa de indicadores del mercado laboral entre España y los principales países de su entorno

Indicador	Unidad	España		Alemania		Francia		Italia		
		Var (00-07)	Var (08-12)	2013	Var (08-12)	2013	Var (08-12)	2013	Var (08-12)	2013
Desempleo	%	-25,5%	119,5%	26,1	-26,7%	5,3	30,7%	10,3	59,7%	12,2
Desempleo nivel alto	%	-16,3%	37,7%	26,3	-13,3%	12,5	-1,0%	18,6	8,8%	24,3
Desempleo nivel medio	%	-16,3%	33,1%	45,2	-9,2%	23,1	8,5%	33,7	11,5%	37,4
Desempleo nivel bajo	%	-7,2%	25,6%	57,0	-13,1%	46,8	4,9%	57,1	4,9%	57,8
Desempleo larga duración	%		455,0%	13,1	-37,5%	2,4	42,9%	4,2	83,9%	6,9
Población inactiva + parada / población ocupada	%	-18,5%	45,1%	0,8	-12,6%	0,4	4,2%	0,6	8,4%	0,8
Temporalidad	%	-0,3%	-19,5%	23,4	-5,4%	13,4	1,3%	16,5	3,8%	13,2
% Contratos parciales	%	47,5%	22,5%	16,0	3,1%	27,3	5,9%	18,4	19,6%	17,9
% Contratos parciales involuntarios	%	58,5%	72,0%	62,6	-27,8%	15,9	-1,9%	39,2	41,7%	63,0
Trabajadores con más de un empleo	miles	82,5%	-33,6%	365,6	31,1%	1.947,2	0,9%	877,5	-25,5%	296,0
Trabajos vacantes	%		-36,4%	0,6		2,8				
% de afiliación a sindicatos ¹	%	-12,4%	6,4%	15,6	-5,7%	18,0	3,7%	7,8	6,5%	35,6
Gap en salarios por sexo ¹ (GPG Gender PayGap)	%	-10,4%	10,6%	17,8	-1,8%	22,4	-12,4%	14,8	36,7%	6,7
Tasa de empleo Mujeres	%	30,3%	-7,4%	53,1	5,5%	72,3	-0,6%	65,5	-0,2%	49,9
Renta per cápita ¹	Euros	13,5%	-7,3%	20.100	4,1%	30.200	-2,1%	27.600	-9,2%	22.400
Ingresos medios anuales en PPP ¹	Euros	7,7%	12,8%	26.302	20,4%	43.437	13,3%	33.276	13,2%	27.682
Salario mínimo mensual (12 pagas)	Euros	29,0%	6,9%	753			9,2%	1430		
índice Gini (desigualdad) ¹	índice	-0,9%	8,2%	35	-4,0%	28	3,4%	31	2,9%	32
in work at risk of poverty	índice	-3,8%	9,8%	12,3	9,9%	7,8	23,1%	8,0	23,6%	11,0
Productividad ¹	% Var anual	0,02%	2,1%	2,3	-0,10%	-0,3	0,05%	-0,3	-0,83%	-1,5
Absentismo ²	%		-4,9%	3,9		4,4	-4,4%	4,3		
Jornada laboral (horas de trabajo anuales)	horas	-4,2%	1,3%	1.971	-1,8%	1.836	-1,2%	1.945	-3,1%	1.919
Población con estudios medios o superiores	%		1,4%	54,4	-0,2%	82,1	0,9%	73,1	2,6%	56,5
Índice talento	índice			52,1		65,0		60,8		51,6
Gasto público en políticas de mercado de trabajo ³	% s/PIB	2,4%	42,3%	3,69	-5,6%	1,82	15,2%	2,34	39,1%	1,71

de los trabajadores más jóvenes, la elevada temporalidad, la lenta evolución de nuestra productividad, etc. Estos rasgos son las asignaturas pendientes de nuestro país, en las que debemos trabajar durante los próximos años para crear un mercado de trabajo inclusivo, dinámico, líquido y próspero.

Indicador	Unidad	UK		Portugal		Noruega		Europa 27		EEUU	
		Var (08-12)	2013	Var (08-12)	2013	Var (08-12)	2013	Var (08-12)	2013	Var (08-12)	2013
Desempleo	%	41,1%	7,5	87,1%	16,5	28,0%	3,5	48,6%	10,8	39,7%	7,4
Desempleo nivel alto	%	15,0%	16,1	40,5%	23,3	11,5%	11,3	11,7%	18,3	14,5%	18,7
Desempleo nivel medio	%	14,5%	28,3	7,3%	36,0	17,2%	20,5	8,1%	32,1	17,8%	31,6
Desempleo nivel bajo	%	6,8%	46,6	26,6%	44,8	6,1%	43,9	6,5%	56,1	12,2%	55,3
Desempleo larga duración	%	92,9%	2,7	92,5%	9,3	100,0%	0,7	76,9%	5,1	300,0%	2,4
Población inactiva + parada / población ocupada	%	6,9%	0,4	32,5%	0,6	13,3%	0,3	7,3%	0,6		
Temporalidad	%	16,7%	6,2	-9,2%	21,5	7,7%	8,4	-3,5%	13,8		
% Contratos parciales	%	7,5%	26,9	20,2%	14,0	-0,4%	27,9	9,9%	20,4	-1,2%	12,6
% Contratos parciales involuntarios	%	31,1%	20,3	17,4%	49,4	4,9%	18,8	9,1%	29,5	86,7%	11,5
Trabajadores con más de un empleo	miles	0,6%	1.129,4	-38,4%	184,7	7,1%	224,9	-3,1%	8.436,3		
Trabajos vacantes	%	5,9%	2,0	0,0%	0,4	-17,9%	2,0	-12,5%	1,5		
% de afiliación a sindicatos ¹	%	-4,6%	25,8	-5,6%	19,3	2,6%	54,7			-9,2%	10,8
Gap en salarios por sexo ¹ (GPG Gender PayGap)	%	-10,7%	19,1	70,7%	15,7	-11,2%	15,1	-5,2%	16,4		
Tasa de empleo Mujeres	%	-0,6%	69,4	-5,8%	62,4	-1,7%	77,1	-0,6%	62,6	-4,5%	65,3
Renta per cápita ¹	Euros	-7,1%	30.500	-5,3%	14.300	-3,3%	52.500	-2,5%	23.300	-0,3%	36.800
Ingresos medios anuales en PPP ¹	Euros	19,5%	40.545	37,2%	18.055		42.100			22,0%	38.815
Salario mínimo mensual (12 pagas)	Euros	-3,2%	1264	13,8%	566					41,0%	952
índice Gini (desigualdad) ¹	índice	-2,7%	33	-4,5%	35	-8,8%	23	-0,3%	31		31
in work at risk of poverty	índice	5,9%	9,0	-16,9%	9,8	-5,6%	5,6	7,0%	9,2		
Productividad ¹	% Var anual									1,10%	0,5
Absentismo ²	%	12,8%	4,4								
Jornada laboral (horas de trabajo anuales)	horas	0,0%	1.903	0,0%	2.059	0,0%	1.752	0,0%	1.934	0,3%	1.790
Población con estudios medios o superiores	%	2,5%	78,9	7,0%	42,9	3,2%	76,1	1,3%	72,4		
Índice talento	índice		68,1		51,5		66,0				67,6
Gasto público en políticas de mercado de trabajo ³	% s/PIB	32,5%	0,72	25,4%	1,91	44,5%	0,98			-32,4%	0,70

(1) Último dato disponible 2012

(2) Último dato disponible 2010

(3) Último dato disponible 2011

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Eurostat, OCDE, ILO, Saratoga Institute, Banco Mundial, The Conference Board Total Economy Database™, Índice de Competitividad del Talento Global Adecco-Insead-Human Capital Leadership Institute3



Desempleo generalizado, temporalidad y mayor contratación parcial no voluntaria

Como ya sabemos, tras un prolongado período en el que conseguimos equiparar nuestras cifras de paro a las de la UE, **durante los años de crisis España ha destruido más empleo que ningún otro país de nuestro ámbito de análisis**. La tasa de paro en el segmento de baja cualificación se sitúa en cifras parecidas a las de nuestro entorno; pero donde España destaca con especial intensidad es en el **desempleo alcanzado en los segmentos medios y altos de cualificación, en el desempleo de larga duración** (que triplica el de Francia, dobla el de Italia y supera ampliamente el de Portugal) y en el **desempleo juvenil**, el más elevado con diferencia de los países comparados.

El mercado laboral español es el que presenta una mayor tasa de temporalidad, superando en casi diez puntos porcentuales a la media europea, a pesar de que el número de empleados temporales ha disminuido durante la crisis debido a que la destrucción de empleo ha afectado más a este tipo de contratación. En cuanto a los trabajos a tiempo parcial, aunque han aumentado casi un 23% en el último período, España está aún por debajo de niveles europeos. Nuestro perfil es parecido al de Italia, pero con la peculiaridad de que **la contratación a tiempo parcial no responde a una elección del trabajador**, sino a una necesidad de las compañías que el candidato acepta por no tener más opciones.

Tras un período de intenso decrecimiento, el volumen de



trabajadores con más de un empleo descende de forma importante durante la crisis y el nivel de vacantes también, porque se crean muchos menos puestos de trabajo.

El porcentaje de afiliación sindical ha aumentado, probablemente animado por el creciente deterioro del marco laboral.

Como vemos en el cuadro, **tras un período de convergencia, la brecha salarial de género se ha ensanchado con la crisis,** aunque en términos comparativos todos los países, salvo Italia, se encuentran en niveles similares. **La tasa de ocupación femenina también se ha deteriorado y nos situamos por debajo de la media europea** y de todos los países comparados, salvo Italia.

Menor riqueza, mayor desigualdad, mejor productividad y menor absentismo.

Nuestros indicadores de riqueza y desarrollo también han empeorado en el último período. En términos de riqueza, la renta per cápita española también se ve afectada por la crisis al igual que en el resto de países, excepto Alemania, y se sitúa aún por debajo de la media europea. **Nuestra diferencia respecto a los principales países de Europa en cuanto a ingresos medios anuales en Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), al igual que la de Italia y Portugal, es muy significativa.** El salario mínimo español ha aumentado menos durante los últimos años que en el resto de países analizados.

Como muestra el coeficiente de Gini, **la desigualdad en España ha aumentado más que en ningún otro país de los comparados**. Nos situamos al mismo nivel que Portugal, país que, a pesar de la crudeza de la crisis, ha conseguido reducir su desigualdad durante el mismo período. Un dato ilustrativo del deterioro de las condiciones socio-económicas de la población ocupada es el índice de riesgo de pobreza en el empleo. Este índice muestra el porcentaje de personas que están en riesgo de pobreza a pesar de tener empleo. Este ratio aumenta en todos los países de la muestra (salvo, de nuevo, Portugal y Noruega) y España se sitúa en la cabeza de la lista.

En cuanto a los ratios de rendimiento, tras un período de muy lento crecimiento, **la productividad media de nuestro país ha crecido** durante la crisis, debido principalmente a que el paro es muy importante en sectores y colectivos de trabajadores de menor productividad. Como es habitual en períodos de fuerte desempleo, **el ratio de absentismo ha mejorado** y la jornada laboral, después de un

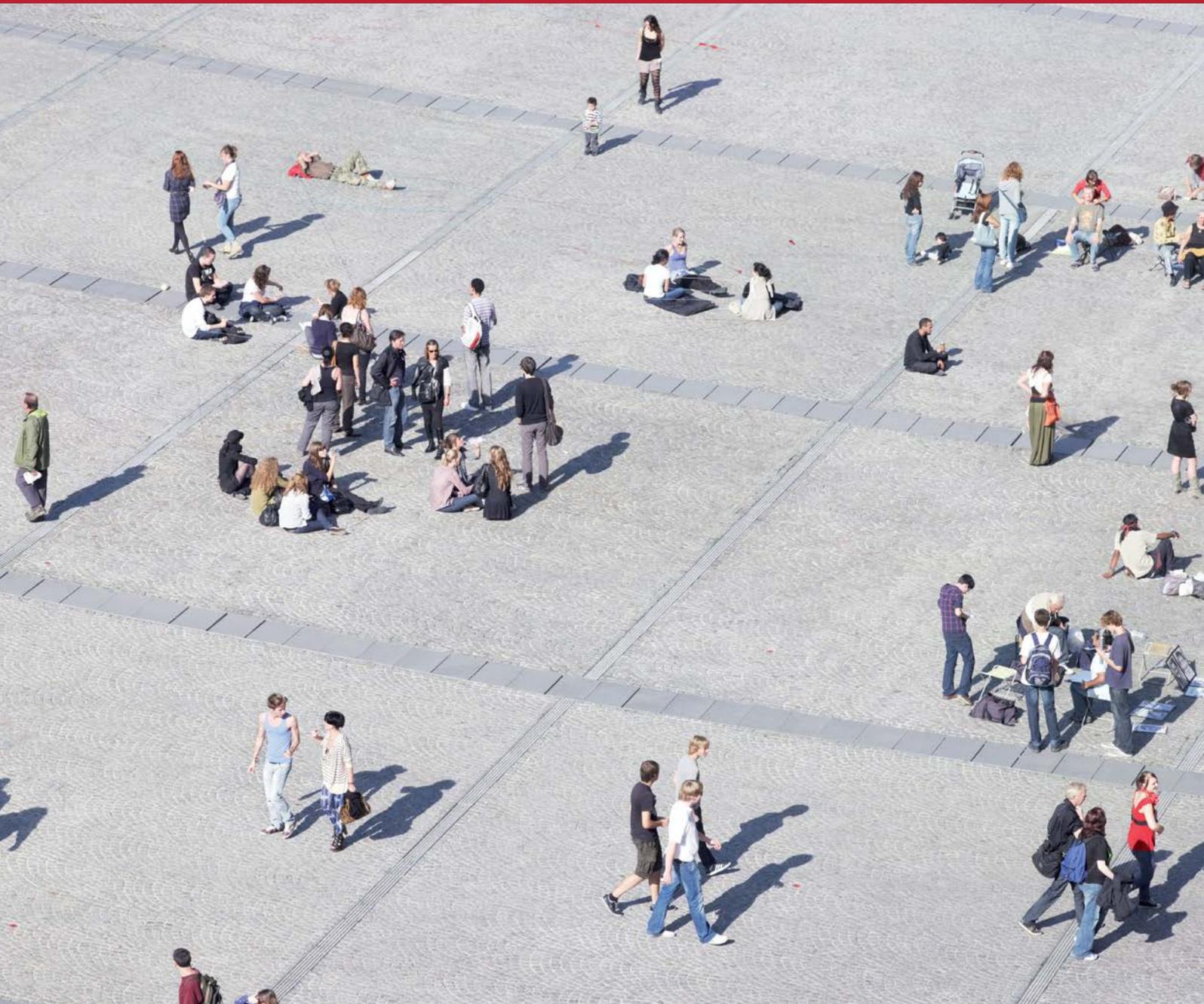
período de reducción en toda Europa, **ha aumentado en España, que se ha convertido en el país con más horas anuales trabajadas**, solo por detrás de Portugal.

A pesar de que el nivel de estudios ha mejorado mucho en la última década, España todavía se sitúa a la cola de Europa en porcentaje de población con estudios medios o superiores. En cuanto a **nuestro nivel de talento**, el índice GTC, elaborado por Adecco, el Insead y el Human Capital Leadership Institute, y que trata de medir la calidad, atracción y retención del talento, sitúa a **España en el puesto 35 entre los 133 países analizados**, con seis puntos por debajo de la media y superando ligeramente a Portugal e Italia.

Según los últimos datos disponibles para Europa (2011), **España presenta el porcentaje de gasto público en políticas de empleo más elevado de los países analizados**. Este ratio disminuyó en 2012 un 21%, debido a los recortes realizados por el gobierno en su objetivo de reducir el déficit público.

4

Nuestras asignaturas pendientes



A lo largo de las secciones precedentes hemos ido identificando los problemas de nuestro mercado laboral, que se repiten etapa tras etapa y que o bien no hemos abordado adecuadamente o bien aún están en la lista de tareas pendientes. Estas cuestiones cruciales para afrontar el futuro con mejores perspectivas son: continuar con las reformas del marco regulatorio laboral para introducir elementos de flexibilidad y eliminar la dualidad y precariedad; mejorar nuestra productividad, que todavía está muy por debajo de la de nuestros vecinos, y anticipar y hacer evolucionar con urgencia las capacidades disponibles en el país para dar respuesta a las necesidades que tendremos en las próximas dos décadas.

Evolución del marco regulatorio laboral

La nueva forma de producir, basada en el proyecto y en la adaptación continua a mercados cambiantes, obliga a replantearse el modelo de relación laboral para normalizar las rotaciones, los cambios de ocupación, las adaptaciones profesionales, etc., como elementos ordinarios y no anormales en su desarrollo.

Reformas pendientes. Transformación del modelo de empleo

No es posible seguir pensando en la contratación del trabajador como un paquete completo, que incluye todos los elementos propios del primer perfil que se desempeña y que obliga a seguir procedimientos complejos para adaptarse a las necesidades de la empresa, del trabajador o del mercado.

El contrato de trabajo debe ser una puesta a disposición del poder de dirección de la empresa, previéndose tan solo límites que eviten un uso fraudulento o abusivo de ellos.

Las relaciones de trabajo tenderán a ser temporales, tanto por iniciativa de la empresa como del trabajador, cuyo perfil de carrera será diferente. La trayectoria profesional será más una sucesión de

empleos entendidos como oportunidades laborales que una relación continuada con una entidad empleadora.

A la vez, y para cierto tipo de organizaciones, habría que diseñar otro modelo de relación de trabajo estable, que sea más que nada un compromiso de ocupación, en el que la empresa pueda cambiar los elementos esenciales del contrato de trabajo y el trabajador deba adaptarse a ello a cambio de una continuidad en la ocupación. En esta adaptación se superarían las restricciones pactadas, las convencionales y las legales, y se sustituirían por límites de otro tipo, derivados de las prioridades personales que pudieran acordarse, las necesidades de conciliación de la vida laboral y personal, las necesidades de formación, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), etc.

En el futuro convivirán, como ahora, empleo estable y temporal, que serán más bien relaciones a largo plazo y a corto plazo; pero cambiará su perfil, y encontraremos algunos de los empleos de más calidad y retribución con alta rotación, y otros de perfiles más bajos con mayor permanencia. La temporalidad dejará de significar precarización.

Este modelo de relación laboral centra su atención no en el empleo en sí mismo, sino en la empleabilidad y en la gestión de las transiciones profesionales, por lo que habrá que plantearse muy seriamente la mejora de la eficacia de las políticas de empleo, tanto de las activas como de las pasivas. El paso por el mercado de trabajo y el sistema educativo serán continuos, y habrá que prever servicios públicos y privados que hagan posible estas transiciones, evitando que supongan un empobrecimiento personal y profesional para quien las realiza.

Expatriaciones

Resulta indispensable normalizar las expatriaciones, que están a falta todavía de un marco normativo adecuado y dependen en exceso de acuerdos individuales que no sirven para la nueva realidad.

Hay que pensar en términos de movilidad geográfica ordinaria, pero a otro país, regularizando las condiciones de expatriación y ofreciendo un marco adecuado para los aspectos de Seguridad Social, la determinación de la legislación y el convenio colectivo aplicables, la atribución de competencias a los tribunales, sistemas de solución de conflictos y mecanismo de representación de los trabajadores, etc. La dimensión internacional debe estar presente en todo contrato de trabajo o, como alternativa, debe definir un contrato de trabajo internacional, mediante el cual se emplee al trabajador para prestar servicios transfronterizos.

Dualidad del mercado laboral español y contratos atípicos

Aunque el altísimo desempleo que sufrimos ha hecho que últimamente casi ignoremos la segmentación del mercado de trabajo, lo cierto es que se trata de un problema estructural e igualmente grave, presente desde hace mucho tiempo y altamente resistente a todos los intentos de corrección.

Este fenómeno tiene también causas legislativas, al haberse convertido los contratos atípicos en paquetes normativos, al modo de *microrregímenes* diferenciados, que ofrecen a las empresas espacios de flexibilidad más adaptados a sus necesidades que el contrato indefinido a tiempo completo, que es el considerado típico.

Por todo ello, es necesario reordenar los contratos atípicos, reduciendo su número y definiendo los espacios de su utilización, de tal modo que su uso solo se produzca por razones relacionadas con los servicios a prestar. Pero eso solo será posible si las empresas disponen de los instrumentos de flexibilidad necesarios en los contratos considerados de mayor calidad.

Las reformas deben ir en paralelo: del contratos atípicos, para reducir su número y presencia, y del típico, para hacerlo más manejable y adaptable.

Esto incluye, por supuesto, la ordenación del despido, que ya está encaminada en España después de décadas en las que el efecto tabú impidió ajustes en profundidad. El despido debe tener un coste razonable y sobre todo ser fácil de gestionar, con causas predeterminadas y fácilmente aplicables, procedimientos bien estructurados, etc.

En este reequilibrio tiene un papel esencial la negociación colectiva, ya que será en los convenios donde las empresas deberán encontrar los mecanismos de ajuste que hagan innecesario el recurso sistemático a la contratación temporal.

Extinción, modalidades contractuales y cambio de tipo de contrato

Los convenios deberán entrar en temas hasta ahora poco tratados, como la extinción, las modalidades contractuales, el cambio de tipo de contrato por iniciativa de cualquiera de las partes, etc.

Los convenios deben prever también formas sencillas y directas de acceder a la suspensión colectiva de contratos, o incluso a su extinción, prefigurando el contenido de posibles despidos colectivos de manera genérica.

Hasta ahora, el contrato individual de trabajo no ha tenido prácticamente papel alguno en cuanto a su propia adaptación o terminación, aun existiendo esta posibilidad en el Estatuto de los Trabajadores. La previsión de causas pactadas de extinción haría innecesarias muchas contrataciones temporales, pudiendo estas ser determinadas por la negociación colectiva sectorial en su caso. Incluso podría plantearse seriamente la sustitución de los contratos de duración determinada por contratos indefinidos con causas especiales de terminación, pactadas en el momento de celebrarse, y con el mismo régimen jurídico en todo lo demás.

Tampoco hacen falta tantas modalidades contractuales, que obedecen más a razones de política legislativa que a verdaderas necesidades empresariales.

Para conseguir este efecto, se podría avanzar hacia la unificación real de los contratos de duración determinada en un solo tipo, con causas plurales; la previsión de un único tipo de contrato formativo; la desaparición del tiempo parcial como modalidad contractual, y la previsión de un solo modelo para el fomento del empleo.

Como nuevas modalidades contractuales podría pensarse en:

- Variaciones sobre los fijos discontinuos con gran flexibilidad en cuanto al momento de prestarse los servicios y la cantidad de estos, para adaptarse a las demandas de las empresas; un verdadero trabajo a llamada, pero con mecanismos de protección social adecuados para los períodos de desocupación.

- Un contrato para la transición, flexible y económico, para favorecer el acceso al empleo de jóvenes que salen del sistema educativo o de personas que culminan su transición desde sectores que ya no pueden absorber.

- Un contrato para ETT, empresas contratistas y de servicios, que permitiera recoger sus particularidades en cuanto a pluralidad empresarial, terminación, condiciones laborales, etc.

Es también el momento de plantearse romper varios tabúes históricos de nuestra legislación laboral. Por un lado, habría que favorecer los contratos colectivos, al estilo del contrato de grupo, para poder contratar de manera única y directa a grupos de personas para cubrir necesidades determinadas.

Por otro, convendría normalizar el uso de las ETT, incrementando su espacio de actuación para que den cobertura a demandas permanentes de las empresas, al modo de contratos de mano de obra, superando los estrechos límites legales existentes. Y, finalmente, se podrían prever contratos de trabajo con una pluralidad de empresas de un mismo grupo, para favorecer la movilidad en su seno.

Relaciones laborales adaptadas al ciclo de vida del empleado

Tal y como se ha venido apuntando a lo largo del presente informe, la vida laboral de los empleados en los próximos años será más larga, no solo como resultado directo del incremento de la esperanza de vida, sino también como consecuencia del retraso en la edad de acceso a la jubilación.

Asimismo, las exigencias de una mayor conciliación de la vida laboral con la personal tendrán como resultado que los empleados puedan dirigir su carrera profesional a lo largo de su vida laboral según sus necesidades concretas en cada



momento, alejándose de los patrones profesionales tradicionales. Así, una carrera profesional no tendrá por qué ser siempre ascendente, sino que, en algunos momentos, podrá ser constante y no crecer o incluso retroceder como resultado de cambios de actividad.

Una persona ya no tendrá que dedicarse toda la vida a hacer lo mismo en una empresa, sino que en un momento dado podrá dedicarse a hacer otras cosas que le permitan desarrollarse y enriquecerse como profesional, aunque sólo estén indirectamente relacionadas con la actividad anterior. En este punto, las empresas tendrán que aprender a retener el valor de sus empleados a través de la formación, la motivación y el ofrecimiento de nuevos retos.

Este control atípico de la carrera profesional, aparte de facilitar la conciliación, permitirá que los empleados

de 2033 puedan desarrollar sus capacidades, habilidades e, incluso, su creatividad en el seno de las empresas. Para ellos, la posibilidad de emprender internamente a través de la rotación entre diferentes puestos de trabajo o funciones, supondrá un reto que contribuirá a su motivación y vinculación con el proyecto empresarial.

De este modo, la movilidad funcional ganará importancia, ampliándose su ámbito de aplicación más allá de la movilidad natural; es decir, aquella que tiene lugar dentro de un mismo círculo profesional.

Se desarrollará así una movilidad funcional que podríamos llamar antinatural, que permitirá ofrecer cambios de orientación profesional a aquellos empleados que estén de acuerdo con ella. A través de planes de formación y reciclaje, los empleados podrán pasar a

hacer funciones completamente distintas a las de su puesto anterior, pero aportando parte de su experiencia.

Este esquema de funcionamiento beneficiará a los empleados y también a las empresas, que, a la hora de adaptar sus políticas al mercado, podrán aprovecharse del punto de vista y la experiencia de profesionales que han crecido con ellas.

Los empleados marcarán el ritmo de su carrera profesional en función de sus necesidades personales. Con el fin de mantener su grado de motivación en los proyectos, se desarrollarán nuevas formas de colaboración laboral que les permitan adecuar su grado de implicación personal en función de sus necesidades.

Se hará un mayor uso de los contratos de colaboración, a tiempo parcial o incluso del teletrabajo, puesto que lo que prevalecerá será la idea de un compromiso de empleo. Es en este punto en el que tendrá una mayor importancia la formación, a través de cursos de reciclaje profesional, y el mantenimiento del vínculo laboral vivo, de modo que, aunque haya ralentizaciones en la progresión profesional, no haya desconexiones.

Por lo tanto, en 2033 las relaciones laborales tenderán a una mayor flexibilización y adaptación, no solo ante las necesidades de la demanda, sino también de los empleados.

Llegar a un entendimiento entre ambas demandas dependerá del grado de comunicación entre trabajadores y empresarios, con el fin de hacer coincidir las distintas etapas del itinerario profesional con las necesidades coyunturales del mercado.

Jornada laboral

En un mercado globalizado es necesario ofrecer servicios 24 horas al día, los siete días de la semana. Ya no existen distancias y se efectúan transacciones con cualquier parte del mundo en cualquier momento, ya que el estado de las tecnologías lo permite.

La tendencia natural es la flexibilización de la jornada laboral, como consecuencia no solo de las necesidades personales de los empleados sino del mercado.

No obstante, el hecho de que las empresas tengan que estar siempre disponibles no implica que los empleados tengan que prolongar su jornada laboral más allá de lo necesario, sino simplemente que la prestación de servicios ha de ser eficiente.

La productividad no ha de continuar midiéndose en horas de presencia sino en resultados. De hecho, se prevé que las jornadas se reduzcan en los próximos años. Ello requiere un cambio cultural en España y puede que incluso implique la adaptación de nuestro huso horario.

Así, es previsible que las jornadas pasen de ser mayoritariamente partidas a jornadas flexibles continuadas. Esto permitiría ganar productividad al ser los tiempos de trabajo más intensivos y eficientes.

Para ir un poco más allá, debería ser posible usar la distribución irregular de la jornada, que permite mantener salarios constantes y adecuar el número de horas de trabajo a las necesidades de la demanda, sin tener que acudir a las horas extras, así como establecer bolsas de horas.

La necesaria modernización de la representación sindical

La presencia de los sindicatos en nuestro mercado de relaciones laborales es necesaria. Disponer de unos interlocutores con la formación adecuada para dirimir las cuestiones y los conflictos laborales que se van presentando y defender los intereses de los trabajadores es, en muchos casos, la única forma de dar estabilidad y futuro a las relaciones de trabajo.

Sin embargo, resulta absolutamente necesaria una modernización del papel de los sindicatos en la interlocución social. Es necesaria una renovación de su trabajo y de su forma de trabajar para permitir su acercamiento a la empresa y a los trabajadores, y, en definitiva, para facilitar su participación en el desarrollo económico del país.

En esta línea, los sindicatos del futuro deberían:

- Trabajar cerca del cliente, que no es otro que el trabajador. Sería recomendable hacer un alto en el camino y estudiar los perfiles de los distintos grupos de población activa: qué intereses tienen, qué necesitan los trabajadores y qué esperan de los sindicatos, cómo va a ser el trabajador del futuro. Hay que hacer desaparecer los prejuicios de la población sobre los sindicatos y construir nuevas relaciones, basadas en el conocimiento profundo de las necesidades del cliente o potenciales clientes, que los trabajadores perciban que los sindicatos están en línea con sus intereses, dentro del nuevo marco de relaciones laborales.
- Avanzar en su acercamiento al conocimiento de la empresa. En muchas ocasiones, los sindicatos se pierden en grandes consignas sin llegar a aterrizar en el impacto que producen en la empresa, como operador individual del mercado de trabajo. Sin embargo, el papel de los sindicatos es clave también para la empresa, puesto que en muchos de los casos el

desarrollo de las relaciones laborales y el empleo puede venir condicionado por la postura sindical. La empresa es empleo y el sindicato puede contribuir seriamente a la generación y el mantenimiento del empleo mediante el trabajo conjunto con la empresa y su entendimiento. Si el sindicato se preocupa por conocer la empresa, su entorno económico, sus perspectivas, su evolución y sus necesidades, estará en condiciones de proponer y pactar fórmulas laborales que permitan a la empresa desarrollarse, al tiempo que mejora la calidad del empleo. Es otro punto de vista: cooperación en lugar de ajenidad. No hay que esperar a que la situación sea crítica para reaccionar.

- Profesionalizar y modernizar sus servicios. Se trata de que al afrontar un proceso de negociación o de análisis de las situaciones de las empresas, los representantes sindicales se encuentren dotados de las herramientas suficientes para defender los derechos de los trabajadores sin perder de vista su impacto en la empresa.
- Cooperar y ser transparentes para generar confianza. Deberían modificar su discurso y buscar el verdadero equilibrio entre los derechos de los trabajadores y el desarrollo sostenible de la empresa.

El esfuerzo solicitado a los sindicatos no tendría sentido, sin embargo, si las empresas, a su vez, no hacen lo mismo para fomentar la transparencia, el diálogo y la confianza, facilitando a los sindicatos información en relación con la situación y las perspectivas de evolución de la empresa, de forma que ambas partes puedan anticiparse a cualquier necesidad. Este tipo de actitudes constructivas es ya un hecho en algunas empresas y sectores, donde la evolución de la productividad y la estabilidad en el empleo es el resultado de unas relaciones no exentas de intereses contrapuestos, pero que han sabido construir puentes de entendimiento.

Aumentar la productividad trabajando mejor

Tras un período de crecimiento ininterrumpido desde los años sesenta, la productividad horaria de España ha permanecido estancada o con modestos crecimientos durante la década previa al estallido de la crisis, situándose significativamente por debajo de la media europea y de los principales países de la OCDE. Este débil indicador de la economía española es producto de varios factores, como la composición sectorial, el tamaño medio de nuestras compañías, el fuerte componente temporal de la contratación o la baja vinculación de salarios y productividad entre otros.

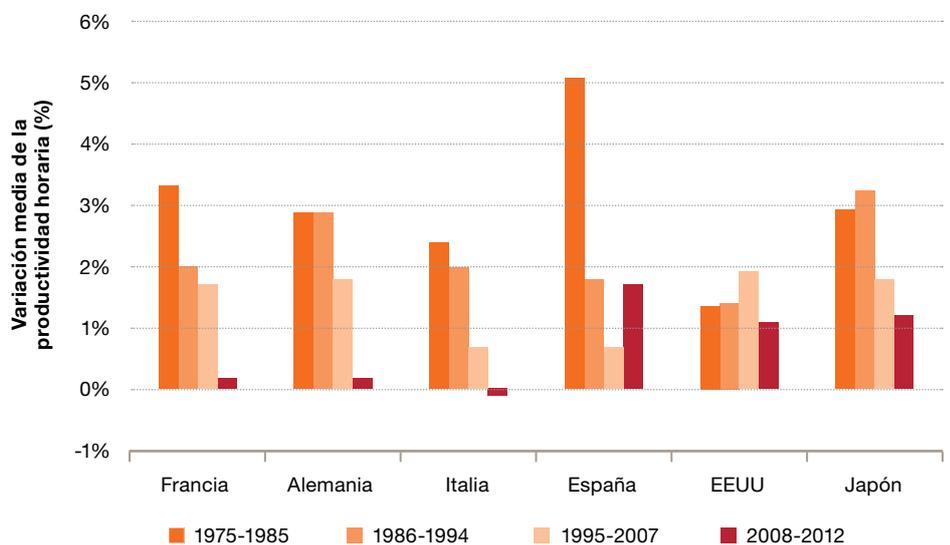
Durante el período 2007-2012, nuestra productividad por hora trabajada se

comportó de forma importante, especialmente en 2012, aunque no por una mejora de la eficiencia en nuestros procesos, métodos o prácticas laborales, sino por la fuerte destrucción de empleo durante la crisis, concentrada en sectores de baja productividad, como la construcción, y en colectivos de trabajadores temporales, que suelen tener una productividad media inferior y menor acceso a la formación.

La productividad es una variable fundamental en el crecimiento y la creación de riqueza a largo plazo para un país. La evolución de esta variable en España en los últimos veinte años muestra que es una de nuestras mayores asignaturas pendientes.

Las horas trabajadas de media durante nuestra jornada laboral se han reducido,

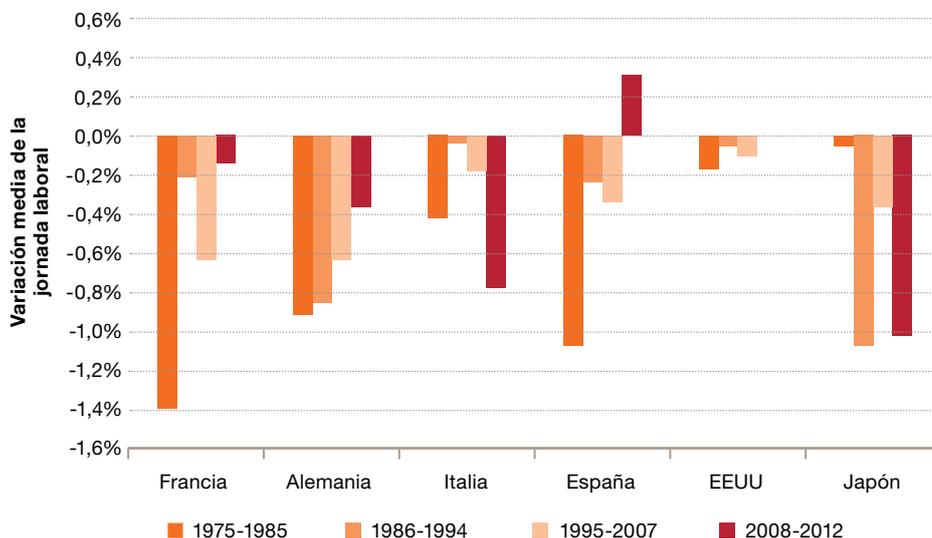
Cuadro 51.
Variación anual media de la productividad horaria 1975-2012 (Francia, Alemania, Italia, España, EEUU, Japón)



Fuente: The Conference Board Total Economy Database.

Cuadro 52.

Variación anual media de la jornada laboral 1975-2012. (Francia, Alemania, Italia, España, EEUU, Japón)



Fuente: *The Conference Board Total Economy Database.*

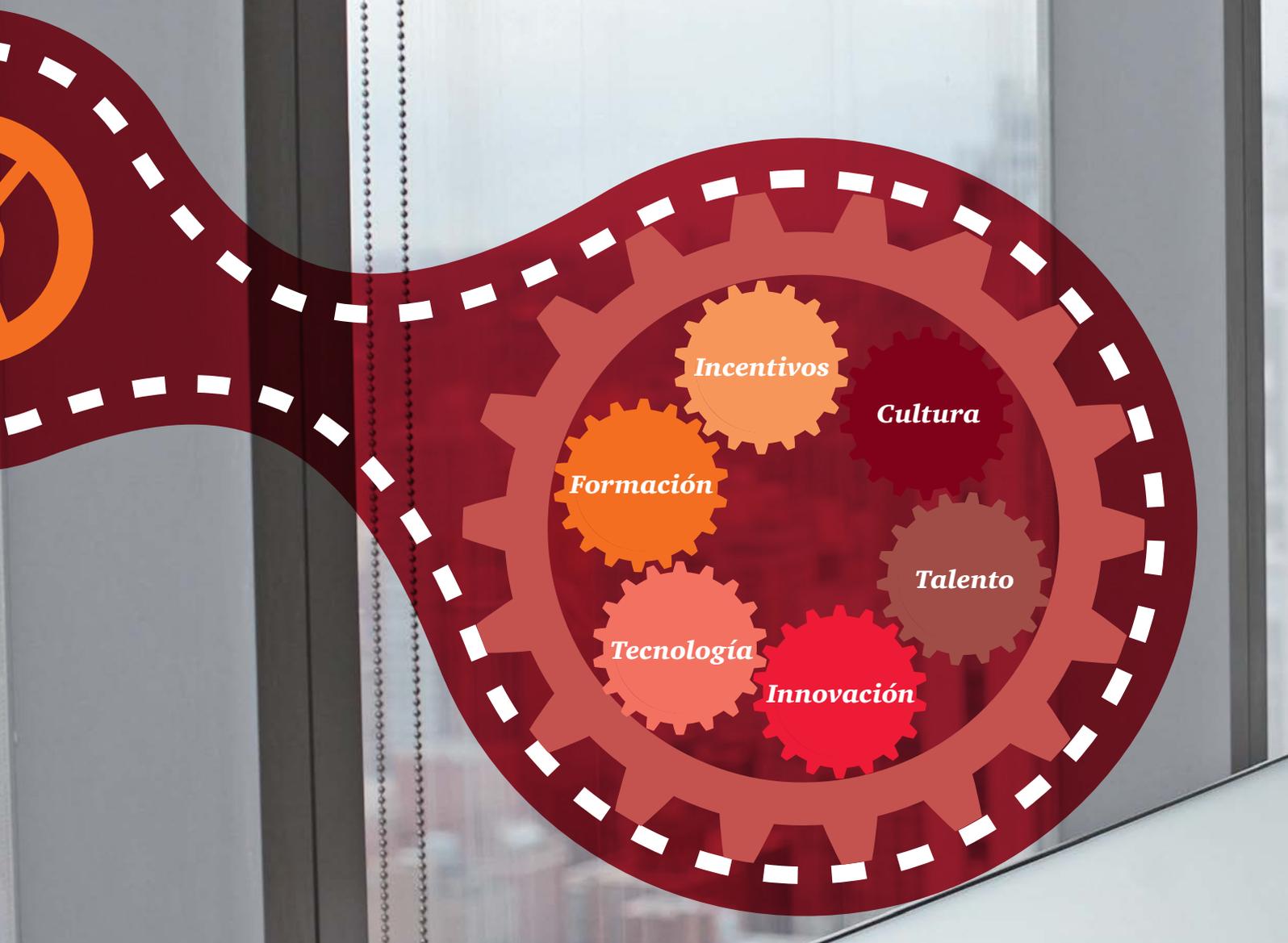
junto con el resto de la UE, desde los años setenta. Sin embargo, durante la crisis, España rompe esta tendencia y aumenta su jornada laboral de forma significativa frente a los países de su entorno. En 2013, la jornada laboral española fue de 1.970 horas anuales, superior a la media europea y a la jornada de países de la zona euro de referencia.

El aumento de nuestra productividad es una cuestión macro y a la vez microeconómica. A nivel macro, son diferentes los aspectos que conviene trabajar. Debemos generar los estímulos apropiados para potenciar aquellos sectores de actividad con mayor potencial de crecimiento y mayor recorrido en cuanto a productividad. Incluso dentro de cada sector, tenemos que especializarnos en aquellas actividades en las que la capacidad de generar *output* por hora trabajada sea mayor. Hemos de incrementar el tamaño medio de nuestras empresas, porque facilita la actividad formativa e innovadora y la implantación

de tecnología para mejorar los procesos productivos. Asimismo, resulta imprescindible seguir incrementando el nivel educativo de la población. Por otro lado, igual de necesario es trabajar a nivel micro, en cada compañía y organización, para generar los cambios que nos lleven a obtener mayores resultados durante nuestra jornada de trabajo.

Los datos arrojan un mensaje claro: España tiene un enorme reto por delante, esto es aumentar la productividad a la vez que ajusta su jornada laboral a niveles europeos que permitan compatibilizar mejor la vida laboral con la familiar. No se trata de producir más con el tiempo que empleamos actualmente, sino de producir más con jornadas más racionales y más flexibles.

Y para ello es necesario que trabajemos sobre todas las palancas que hacen que seamos más eficientes y que saquemos más partido del tiempo empleado en el trabajo.



Concentrar esfuerzos. Sistemas de incentivos vinculados a resultados

Obtener más resultados requiere para empezar que sepamos con claridad qué se espera de nuestro trabajo, en qué debemos focalizar nuestro esfuerzo durante nuestra jornada. Para ello, en los últimos años se vienen implantando, con especial intensidad en las grandes compañías, los modelos de definición de objetivos y sistemas retributivos ligados a resultados.

Dedicar tiempo a los equipos por parte de los directivos para definir con exactitud los objetivos del año, establecer la forma de medirlos, hacer un seguimiento periódico de los logros y definir acciones correctoras con tiempo es una buena forma de ser más eficiente.

Por otro lado y para asegurar que se genera el incentivo apropiado, se

establece que una parte de la retribución del profesional esté vinculada a resultados.

Este tipo de modelos se han extendido de forma significativa en la gestión de recurso humanos de las grandes compañías. Sin embargo, todavía son anecdóticos en las pymes y en los distintos niveles de la Administración Pública. Son modelos que no requieren necesariamente, de partida, inversión en tecnología ni conocimiento especializado, por lo que su utilización en el marco de la pequeña y mediana empresa podría realizarse de forma relativamente sencilla. En el ámbito de la Administración, el nuevo Estatuto del Empleado Público ya recogía la necesidad de implantar este tipo de prácticas de gestión dentro del marco de modernización y mejora de la eficiencia de la Administración; pero su



implantación efectiva de forma generalizada está aún pendiente.

Cultura organizativa más eficiente y jornada laboral más corta

Esta es una de las eternas asignaturas pendientes en España. Los patrones y prácticas habituales aún en muchas compañías españolas, de nuevo sean grandes, medianas o pequeñas, generan pérdidas de productividad durante la jornada laboral, a la vez que alargan el tiempo de trabajo. Reuniones eternas, baja puntualidad, recesos prolongados, menor uso de tecnología para reuniones, –lo que nos obliga a emplear tiempo en desplazamientos–, son algunos ladrones de productividad de nuestro día a día. Pero si hay un factor estrella en nuestra cultura organizativa es el presentismo, fenómeno aún arraigado en nuestras organizaciones. Alargar la jornada

laboral de forma frecuente es una práctica habitual y la crisis ha agudizado esta tendencia, ya sea por miedo al despido o porque los ajustes de plantilla han aumentado la carga de trabajo del resto de empleados.

La cultura del presentismo que impera en España y que implica valorar el desempeño de un profesional por su tiempo de permanencia en la oficina, es un fuerte desincentivador de la eficiencia, además de generar desmotivación y agotamiento gratuito.

Sin embargo, somos optimistas respecto a la capacidad de España de superar estos patrones culturales en los próximos años.

Existen ya iniciativas que abogan por la modificación del huso horario español y equiparlo más al europeo. Esta

también es una de las múltiples medidas que incluyó la Comisión Nacional de Igualdad en el informe que presentó al Congreso de los Diputados en 2013 en su intención de generar cambios en el país para adoptar horarios de trabajo más racionales que permitan compatibilizar mejor todas las facetas de nuestra vida.

Consideramos que varios factores ayudarán a superar el patrón cultural actual. La apertura a nuevos mercados con husos horarios diferentes, la creciente presencia de profesionales de otras culturas, el previsible crecimiento del acceso de la mujer a posiciones de mando y dirección y el cambio generacional que paulatinamente se va a producir en las plantillas y equipos directivos de nuestro país son factores que van a ir tensionando cada vez más a nuestras organizaciones y, obligándonos a adoptar comportamientos que redunden en una mayor productividad, como la puntualidad, reuniones más cortas y ejecutivas, tiempos de descanso y comidas más breves para acortar horarios de salida, etc, etc. De nuevo las tecnologías son una herramienta de gran ayuda para transformar la cultura de las compañías y motivar cambios en las formas de trabajo que nos hagan más eficientes.

La tecnología nos ayudará a ser más productivos

La implantación de sistemas de información, tanto en procesos productivos como de gestión, y el uso de las TIC en la actividad diaria de las compañías tiene un potencial de impacto en la productividad muy significativo, pues reduce tiempos para la ejecución de tareas, facilita el acceso a la información, mejora la comunicación y conectividad y reduce los desplazamientos innecesarios.

La tecnología ofrece un amplio abanico de posibilidades: la implantación de sistemas de planificación de recursos empresariales y soluciones tecnológicas de gran envergadura; la puesta en

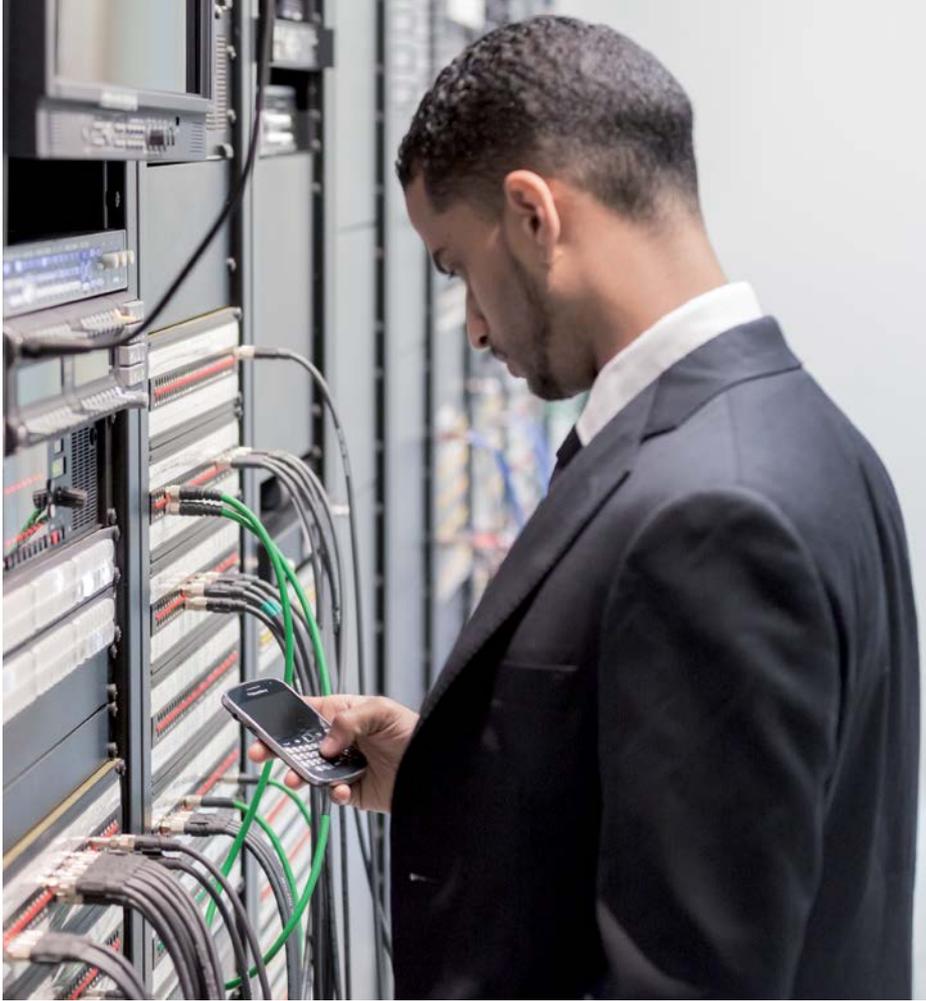
marcha de comunidades digitales, tanto internas como externas, para generar redes de colaboración y conocimiento entre empleados o mantener comunicación con clientes; la utilización de *tablets* y *smartphones* para facilitar el trabajo... De acuerdo con el Servicio de Estudios del BBVA, durante la próxima década, las tecnologías de la información producirán en España un incremento adicional promedio de la productividad del factor trabajo en un 0,7% anual y de la productividad del factor capital en un 0,6% anual. El incremento promedio acumulado a lo largo de diez años será del 7,8% y del 5,9%, respectivamente, para la productividad del trabajo y del capital.

Para que la inversión realizada genere las ganancias en productividad esperadas, la tecnología seleccionada debe responder bien a las necesidades del negocio y de los procesos de la compañía, ya sea esta grande o pequeña. La implantación debe ir acompañada de una buena gestión del cambio que ayude a los empleados a funcionar con los nuevos sistemas y a sacarles todo el partido.

Este último punto cobra mayor relevancia cuando entre los nuevos usuarios tenemos distintas generaciones y profesionales que no están tan familiarizados con el uso de los sistemas de información y las TIC.

El uso de las tecnologías de comunicación está siendo clave en el éxito de las iniciativas de flexibilización de tiempos y lugar de trabajo en las compañías, no solo para responder a las crecientes demandas de mayor equilibrio entre trabajo y vida privada, sino que están haciendo posible acceder al conocimiento y al talento necesario, independientemente de dónde se encuentre.

Esta ventaja que genera la tecnología es especialmente importante, y lo será aún más en los próximos años en España, en la externalización de procesos



transaccionales de las compañías ubicadas en cualquier país del planeta y en la contratación de servicios globales.

La transformación y modernización de las organizaciones se intensificará en los próximos años y será una fuente de mejora de productividad importante para España, si se hace bien y se cuenta con las capacidades necesarias.

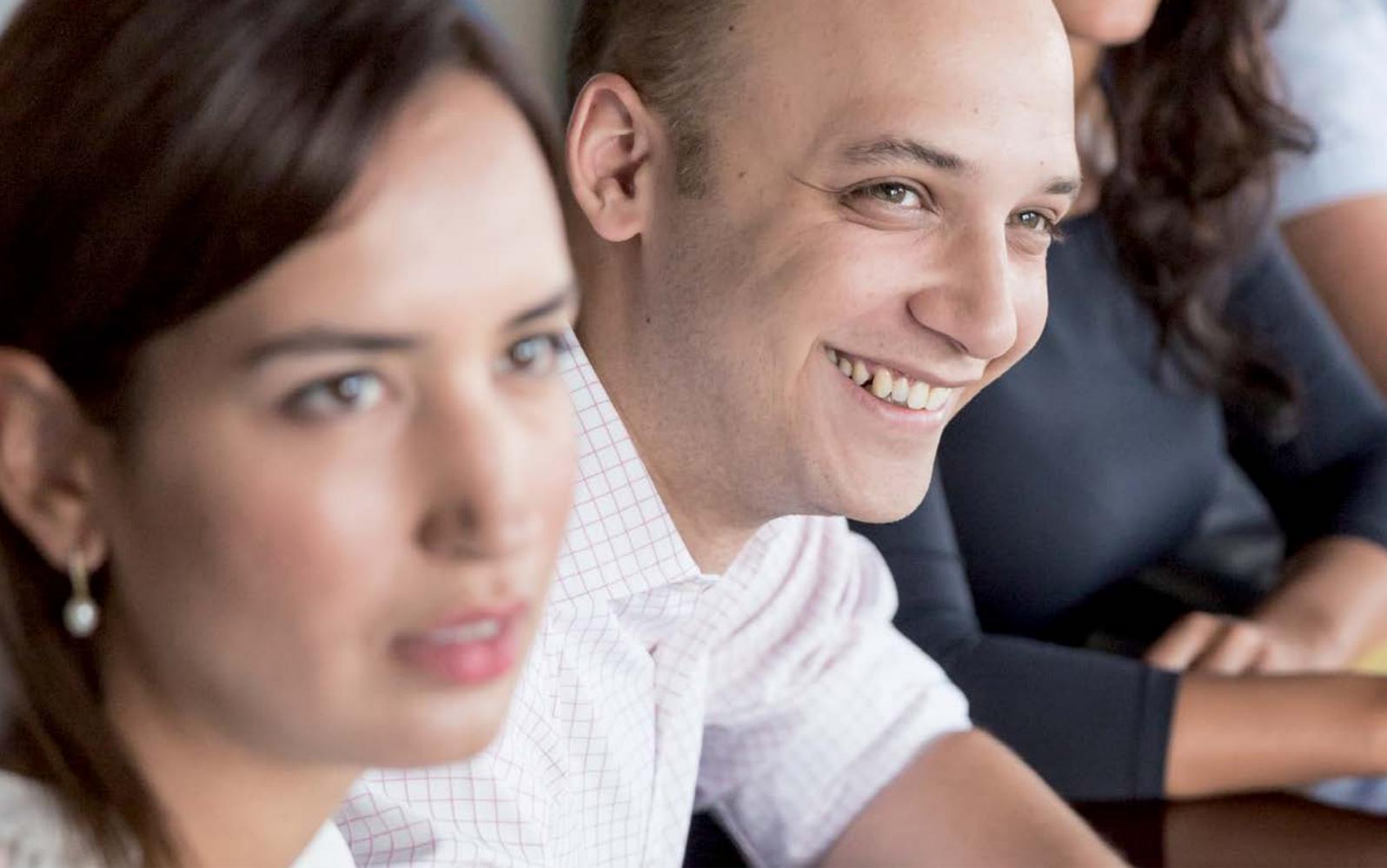
Innovación como motor de productividad

La innovación es otras de las palancas clave para incrementar la productividad en España en los próximos años. ¿Qué cambios y mejoras podemos aplicar a nuestros procesos de producción o a nuestras formas de trabajo para rendir más o para mejorar la calidad de los resultados que finalmente se traduzca en mayores ingresos? En muchos casos las ideas que dan lugar a estas mejoras vienen de la mano de los propios empleados, ya sea de forma espontánea o porque creemos los canales para que las ideas se transmitan.

Innovar mediante cambios en los procesos que redunden en una reducción de tiempos o en una mayor disponibilidad de los recursos, también aumentará la productividad.

Desde el punto de vista de los procesos productivos, aumentar la productividad no necesariamente pasa siempre por invertir en tecnología. Innovar en las formas de trabajo durante el propio proceso puede generar importantes ganancias en el rendimiento. Y el mismo resultado puede obtenerse de cambiar el trazado o la disposición de los procesos para hacer determinados trabajos más rápidamente o de modificar la posición o forma de funcionar de la maquinaria del proceso para hacerlo más cómodo, ágil o más seguro para las personas que la está manipulando.

En la última década se ha intensificado la preocupación de las compañías, incluidas las españolas, por crear las condiciones idóneas para fomentar la innovación entre sus plantillas. Por ello, han puesto en marcha iniciativas para



promover la innovación e impulsar y desarrollar las capacidades y el espíritu emprendedor de sus empleados.

Esto ha llevado a la puesta en marcha de diversas iniciativas, como dedicar un determinado tiempo de la jornada de trabajo a la innovación; crear redes de colaboración internas para compartir información, conocimientos e ideas; establecer incentivos que premien las ideas; o abrir centros de innovación, laboratorios de ideas o nuevos roles que dinamicen la innovación a lo largo de la organización.

La *gamificación* es un ejemplo de las iniciativas más recientes. Inicialmente empleada en el ámbito del marketing, esta nueva técnica, que consiste en aplicar el juego con una finalidad profesional, ha invadido también el ámbito de los recursos humanos, en especial de la formación, para potenciar el aprendizaje; pero también se empieza a utilizar como metodología para facilitar la innovación en grupos de trabajo. De reciente desembarco en

España va a adquirir relevancia en las organizaciones, e incluso ya se habla del *gamification manager*.

También se observa un creciente esfuerzo por construir capacidades de intraemprendedurismo: impulsar el espíritu emprendedor dentro de la propia organización y desarrollar estas competencias en la plantilla. Para que, además de formación, se desarrollen herramientas y acceso a la información, es fundamental crear una cultura organizativa abierta a los cuestionamientos y a la crítica con el objetivo de mejorar.

Impulsar la innovación abierta para crear redes de colaboración con terceros, ya sean otras compañías o entidades de investigación, para crear nuevos productos o generar mejoras técnicas, es otra tendencia que va adquiriendo importancia en nuestro país, especialmente entre las empresas de menor tamaño, que disponen de menos recursos para hacerlo en solitario.



Este creciente interés por la innovación en España, que ya se daba en las grandes compañías por transferencia de las matrices o por generación propia, se ha intensificado durante los años de crisis, ligado en muchos casos a la necesidad de reducir costes y ganar en eficiencia.

El reto en los próximos años es hacer extensiva la actividad innovadora en los negocios más pequeños, para los que la limitación de recursos hace casi imposible dedicar esfuerzo a generar estas mejoras.

Para estas pequeñas compañías, las redes externas de colaboración, los acuerdos con entidades sectoriales dedicadas a I+D+i, el acceso a recursos financieros y a nuevos conocimientos, serán fuentes indispensables para acceder y sacar partido de la innovación.

Incrementar el impacto de la formación

Al ser las personas el principal recurso de una organización, la formación es la

herramienta de la que esta dispone para promover el incremento de la productividad de sus empleados y, con ello, mejorar su competitividad.

El gran impacto de la formación en la productividad hace que sea cada vez más importante que se haga extensible a toda la plantilla, incluso a los empleados temporales.

Para ello, las organizaciones disponen de diferentes modalidades de formación con el fin de mejorar la productividad de los empleados según el momento del profesional en la organización.

- Al entrar en la organización, la formación facilita la incorporación e integración del empleado, haciendo que sea productivo en un menor plazo de tiempo.
- A lo largo de su carrera, la formación en habilidades permite motivar y retener a los empleados, siendo la causa esencial para incrementar la productividad.
- A medida que el empleado promociona, es necesaria la formación para adecuar al mismo a su nueva posición y asegurar su productividad en ella.
- Otra modalidad formativa que tiene gran aceptación e impacto en la motivación de los empleados es aquella en la que los formadores pertenecen a la empresa. Involucrar a los propios trabajadores motiva e incentiva a los que han sido elegidos para impartir la formación y su mensaje suele tener muy buena aceptación por sus compañeros. Esta modalidad formativa permite también aprovechar la experiencia de los empleados de mayor edad, a la vez que se consigue su inclusión en la organización y se potencia su motivación.
- Por último, la formación de reciclaje, destinada a la actualización de

conocimientos, es necesaria para disponer de una fuerza laboral adaptada a las novedades del entorno laboral y será esencial para mantener la productividad de los empleados, especialmente en el caso de aquellos de mayor edad.

Sin embargo, cada empleado cuenta con unas necesidades formativas específicas que hay que tener en cuenta si el objetivo es incrementar su productividad. Por ello, la formación que la empresa proporcione a sus empleados debe perseguir la personalización, con actividades e itinerarios formativos adecuados a cada empleado según el resultado de una evaluación previa de sus necesidades.

No cabe duda de que la formación aumenta la empleabilidad y la capacidad para generar valor en el puesto de trabajo y de ahí que las compañías destinen importantes recursos a la formación de sus plantillas. A pesar de ello, la crisis ha presionado estos presupuestos a la baja. Según datos del IE Business School, la inversión en formación ha pasado de un 1,20% del total de los gastos de personal en 2005, al 0,68% en 2010. Durante los últimos tres años, esta tendencia ha continuado y la persistente incertidumbre sobre la salida de la crisis mantiene los criterios de austeridad en las compañías.

Es clave, y más en momentos de crisis, asegurar que sacamos el rendimiento que esperamos de cada acción formativa midiendo su impacto en términos de retorno.

Es casi imposible encontrar a más de cinco compañías en España que midan el impacto de la formación de términos de retorno en facturación o ventas, por su coste y dificultad. Pero sí vemos una reciente evolución en este sentido, pasando de medir la satisfacción a intentar estimar el grado de aprendizaje y la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo.

Atracción y retención del talento

Todo apunta a que en las próximas décadas la batalla por el talento se va a endurecer y además va a ser global. Competiremos por profesionales cualificados, tanto españoles como extranjeros, que tendrán distintas opciones laborales en otros países.

No parece que nuestra evolución salarial vaya a ayudarnos mucho en la competencia por el talento, así que tendremos que ser capaces de generar opciones profesionales atractivas y promover iniciativas que generen incentivos suficientes para compensar la diferencia salarial.

Creemos que la creciente competitividad exterior de España y calidad de vida podrán ser factores que atraerán talento. Invertir en centros de formación de reconocimiento internacional y crear incentivos para retener a jóvenes de todo el mundo que estudian en España puede generar una cantera de talento importante para nuestras compañías.

Disponer de fuentes potentes de candidatos con perfiles atractivos para nuestro negocio, aplicar métodos eficaces que minimicen los fallos de selección, anticiparnos a las necesidades futuras de perfiles para disponer de ellos en el tiempo adecuado, incluso preparar internamente a empleados en los casos de perfiles muy difíciles de encontrar son algunas de las estrategias que están adoptando las organizaciones para mantener los negocios nutridos de las capacidades que requieren y que requerirán.

En cuanto a retención del talento, el largo período de crisis que hemos vivido en España ha hecho que no fuera una prioridad. No era necesario, porque apenas nadie abandonaba voluntariamente su trabajo. Pero esto va a cambiar de nuevo con toda seguridad a medida que se recupere el movimiento del mercado laboral.

Retener a los profesionales más productivos, que mejor trabajan o más ingresos generan, en los que se ha invertido en formación y desarrollo durante su crecimiento en la organización, va a estar sin duda en la agenda de todos los directivos y profesionales de RRHH de este país en los próximos años.

Incrementar nuestros niveles de productividad en el trabajo es un reto complejo que requiere: la involucración de compañías, profesionales y administraciones; trabajar en varios frentes de forma simultánea, y adaptar las medidas a la naturaleza de la actividad de cada sector y perfil de compañía. Sin duda alguna, las posibilidades para adoptar distintas medidas y el acceso a los recursos son diferentes para las medianas y grandes empresas que para el entramado de pequeñas compañías de nuestro tejido industrial. Por este motivo, la Administración, a través del fomento de programas de formación y empleo, innovación y mejora continua, etc., debe adoptar un rol muy activo.

Evolución de las capacidades del país

En España, destacamos en sectores como los servicios profesionales, la hostelería o la restauración, donde las personas son el principal activo, el elemento diferencial y generador de valor.

El principal recurso y fuente de competitividad de España son las personas. Por ello es clave anticipar las capacidades que necesitaremos como país para preparar a nuestra fuerza laboral con la intención de afrontar en la mejor posición los retos del futuro.

Un buen gestor de recursos humanos, ante el reto de programar las necesidades futuras de personal de su empresa, debe conocer hacia dónde evolucionará su negocio a largo plazo, identificar los perfiles que necesitará,



contrastarlos con los perfiles que actualmente tiene y buscar o formar a los profesionales para cubrir el desajuste que detecte con tiempo suficiente para disponer de ellos en el momento en que el negocio lo necesite.

Tal vez deberíamos hacer el mismo ejercicio como país para disponer de las capacidades que España va a requerir. Para ello, sería necesario profundizar en las necesidades de talento actual y futuro de nuestras empresas y organismos para afrontar los retos de crecimiento previstos; conocer cuál es la situación de la que partimos en cuanto al talento que está generando el sistema educativo español y el perfil de las nuevas generaciones; identificar las carencias de capacidades y déficit de perfiles existentes, y proponer medidas orientadas a generar el talento que necesita este país en los próximos 20 años.

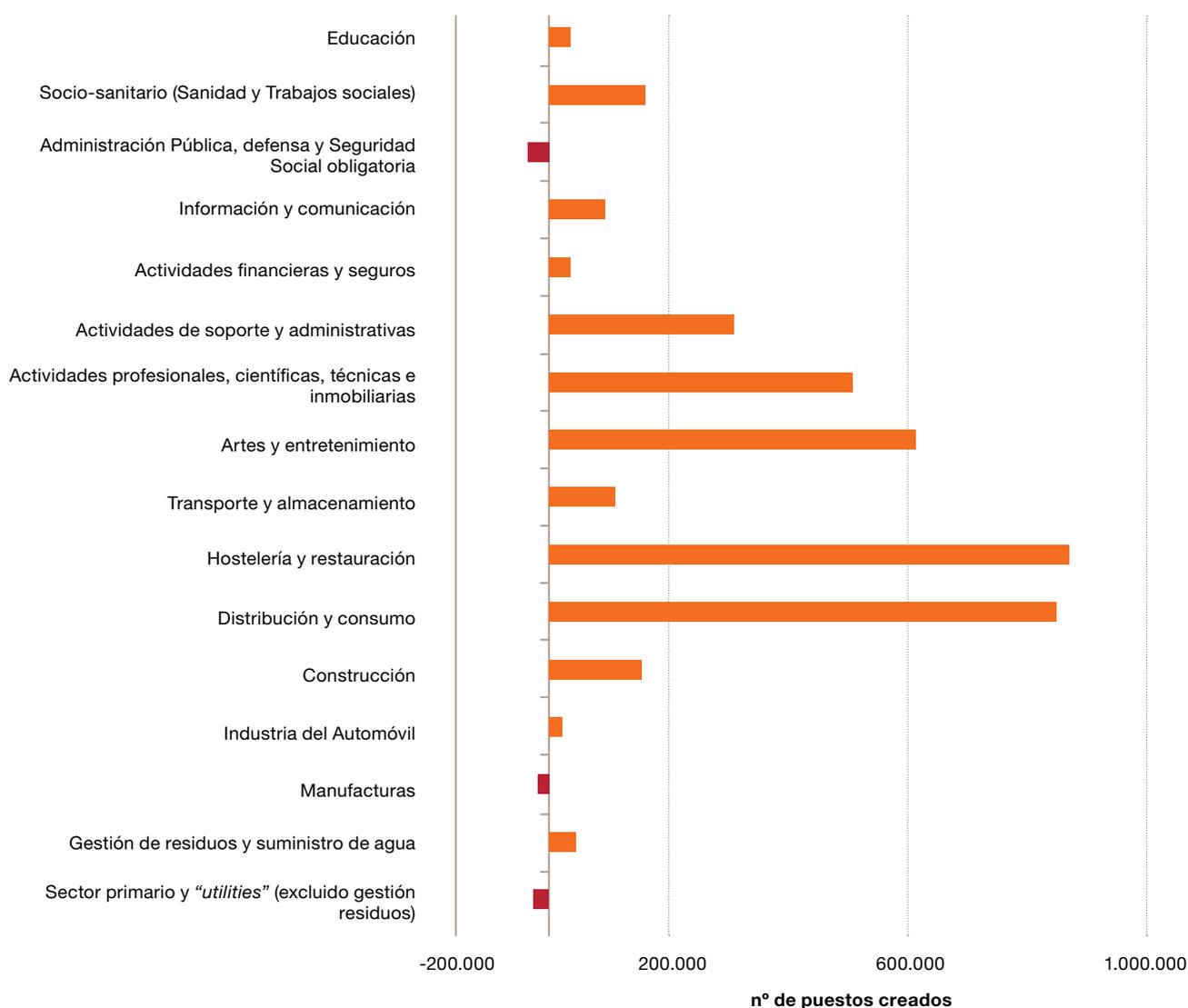
Las necesidades de talento de los próximos años

Hemos entrevistado a expertos en los principales sectores de nuestra economía (industria, hostelería y turismo, sanidad, construcción, banca, etc.) y realizado encuestas a profesionales de Recursos Humanos. Con ellos, hemos abordado cuáles serán las profesiones más demandadas y las capacidades y actitudes que precisarán

sus organizaciones y sectores en los próximos años. También hemos analizado lo que le piden a nuestro sistema educativo.

De acuerdo con nuestras proyecciones para los próximos veinte años, las profesiones más demandadas serán los puestos operativos en servicios y ventas, los técnicos y profesionales de formación media y los profesionales de titulación superior a los que dan soporte.

Cuadro 53.
Distribución empleos que se van a generar entre 2013 y 2033



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2005-2012, promedio anual) e informe PwC España 2033 (2013-2033).

Respecto a las profesiones que serán más demandadas en el futuro, están muy relacionadas con las tendencias globales y los sectores que generarán más empleo en España los próximos años. Hemos hablado de ellas en las secciones anteriores: profesionales operativos relacionados con los servicios y las ventas, que representarán el 20% del empleo en 2033; técnicos y profesionales asociados con formación media (18,4%) y profesionales con titulación superior (13,6%).

Según nuestras proyecciones, analizadas en detalle en apartados anteriores, de los 3,7 millones de puestos de trabajo que se van a generar entre 2013 y 2033, a la hostelería y restauración corresponderán más de 876.000 (23,7%); a distribución, más de 854.000 (23,1%); a los servicios profesionales relacionados con el entretenimiento y las artes, más de 615.000 puestos (16,6%) y a las actividades profesionales, técnicas, científicas e inmobiliarias, más de 513.000 (13,9%).

Para anticipar profesiones que surgirán con fuerza en los próximos años, hemos preguntado a expertos de los principales sectores de actividad de nuestro país y ellos destacan:

- El sector de **hostelería y restauración** necesita profesionales muy especializados, como directores de eventos, directores de *food and beverage*, consultores y profesionales de nuevas alternativas turísticas, entre ellas el ecoturismo y el turismo gastronómico. También hay demanda de gestores de palacios de congresos y de otro tipo de instalaciones relacionadas con la celebración de grandes eventos. Todas ellas son profesiones novedosas en España, para las que el sector no encuentra profesionales con la especialización necesaria y que, en la actualidad, deben buscar fuera de nuestro país.

Además, el sector necesita profesionales especialistas en el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles, *web masters* o *community managers*, dada la gran incursión de las nuevas tecnologías que ha experimentado el mismo. Sin embargo, solo las grandes empresas pueden tener estos perfiles en plantilla, por lo que las de menor tamaño deberán asociarse para compartir el talento de estos profesionales.

- Sector **socio-sanitario**. Si bien en el futuro se mantendrán las profesiones sanitarias actuales, los cambios tecnológicos serán constantes y eso exigirá que los profesionales dispongan de capacidad para adaptarse y hacer uso de las nuevas tecnologías que se vayan incorporando a su trabajo diario. De hecho, será necesaria la incorporación de este conocimiento y nuevas destrezas a los programas de estudio. Por otro lado, el envejecimiento de la población requerirá la profesionalización de la figura del cuidador. Los técnicos en atención a personas mayores o los mediadores sociales (para conflictos relacionados con inmigración, contextos desfavorables o jóvenes) serán profesiones que surgirán con fuerza en el futuro.
- En la **industria de la automoción** cobran relevancia algunas profesiones, como los creativos, modelistas y diseñadores para trazar las líneas de nuevos productos, definir cómo encajarlos en la carrocería, seleccionar colores, acabados, etc. No se trata únicamente de ingenieros, sino que son necesarios profesionales con un perfil más artístico, con creatividad y conocimientos especializados en diseño.
- **Construcción**. Este sector, al igual que otros, demanda profesionales

con especialización e idiomas, ya que tanto las grandes compañías de nuestro país como las más pequeñas tienen buena parte de su negocio fuera de España. Se trata de perfiles operativos como conductores de tuneladoras o técnicos en frío-calor, que en la actualidad deben importar de otros países. En este sector, empieza a ser muy relevante, y lo será más en el futuro, el gestor de proyectos, un profesional que, a pesar de no ser un gran especialista en cuestiones técnicas, tenga una gran habilidad para gestionar los costes del proyecto y sepa defender los márgenes.

- El sector de **distribución y consumo** en España se está volcando hacia la apertura del canal online. Por ello, la figura de los responsables del canal online, tanto a nivel de ventas, como de logística y marketing, con sus equipos especializados, serán clave en el sector en los próximos años. Son ya muy importantes, y lo serán aún más en España, todas las habilidades relacionadas con la digitalización de las compañías y la integración de esta nueva dimensión en la experiencia de compra y en la gestión de clientes.
- En los diferentes sectores relacionados con el **medio ambiente y las energías renovables** se valoran cada vez más las profesiones de ingenieros y técnicos especializados o formados en perfiles relacionados con las energías renovables y la eficiencia energética: técnicos en salud ambiental (inspector que vigila los factores de riesgo ambiental), técnicos de espacios naturales, arquitectos o ingenieros bioclimáticos (especializados en la construcción de edificios aprovechando las energías renovables y el urbanismo ecológico), coordinadores de sostenibilidad (responsables de las buenas prácticas de la empresa, tales como la reducción del consumo energético e

implantación de energías renovables), asesores en cambio climático o instaladores de placas solares.

- **Biotechnología.** La creciente preocupación por el medio ambiente y el cambio climático, la escasez de recursos naturales o el envejecimiento poblacional son algunas de las razones por las que la biotecnología será clave en el futuro. La biotecnología es una rama de la tecnología que se basa en la aplicación práctica de la biología para la obtención y mejora de productos, como medicamentos, alimentos o productos químicos de utilidad. Hay muchas ramas con salidas profesionales: bioinformática (que trata los problemas biológicos gracias al uso de técnicas de computación para comprender y organizar la información asociada a estas moléculas), bioagricultura (investigación en nuevos procesos de cultivo, nuevos productos agrícolas o el tratamiento de plagas en los cultivos), biotecnología industrial (aplicada a los procesos industriales mediante el desarrollo de microorganismos que produzcan nuevos materiales), bioingeniería o biomedicina (desarrollo de nuevos fármacos y de nuevas técnicas para ayudar al tratamiento de enfermedades).
- La **tecnología e Internet** son una fuente de creación de empleo en auge. Las nuevas profesiones que están surgiendo en este ámbito son: *community manager* (gestor de las relaciones públicas en el entorno digital a través de la interacción con clientes y usuarios en diferentes redes sociales), especialista en posicionamiento en buscadores, experto en marketing virtual (diseño de estrategias diferentes a las del marketing habitual como la publicidad digital, promociones en la web, investigaciones de mercado con nuevos medios, etc.), programadores

de aplicaciones informáticas para *tablets* y teléfonos inteligentes, o especialistas en *cloud computing* (diseño o gestión de servicios alojados en la nube de Internet).

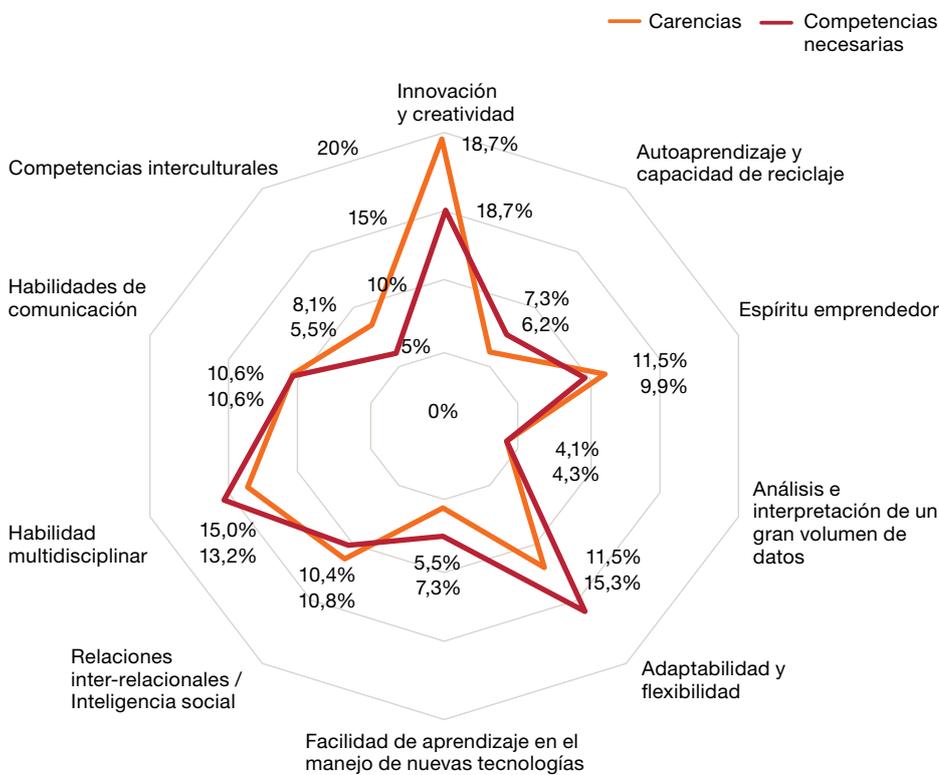
Los profesionales digitales están llegando a la alta dirección de las compañías, no solo de las nativas de la Red, sino también de relevantes marcas de mercados tradicionales que cada vez conceden mayor importancia a su negocio digital. Los puestos de alta dirección y *managers* suman un total del 38,4% de la oferta.

Por otro lado, cada vez hay más demanda de profesionales con una sólida formación en el área en la que opera la empresa, pero capaces de

aplicar esos conocimientos al mercado de Internet. Las empresas buscan candidatos con estudios en especialidades clásicas como marketing, económicas, periodismo, publicidad o ingeniería, con experiencia concreta en un su sector de actividad y el valor añadido de la formación en Internet.

- El crecimiento del **big data** ha disparado la demanda de profesionales especialistas en análisis de datos. Según la revista *Harvard Business Review*, estos expertos tendrán la profesión más atractiva del siglo XXI. Se trata de especialistas en alguno de estos ámbitos: matemáticas, estadística, informática, etc.. Deben tener gran

Cuadro 54.
Opinión de los profesionales de RRHH sobre necesidades futuras de habilidades frente a las carencias detectadas en la actualidad



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España 2033.



capacidad para la resolución de problemas; los números son su fuerte; son capaces de analizar, resolver y explicar lo que han visto de manera que los demás lo entiendan sin entrar en conceptos científicos; tienen conocimientos en programación; pueden expresar la información en lenguajes informáticos, y se adaptan fácilmente a cualquier sector.

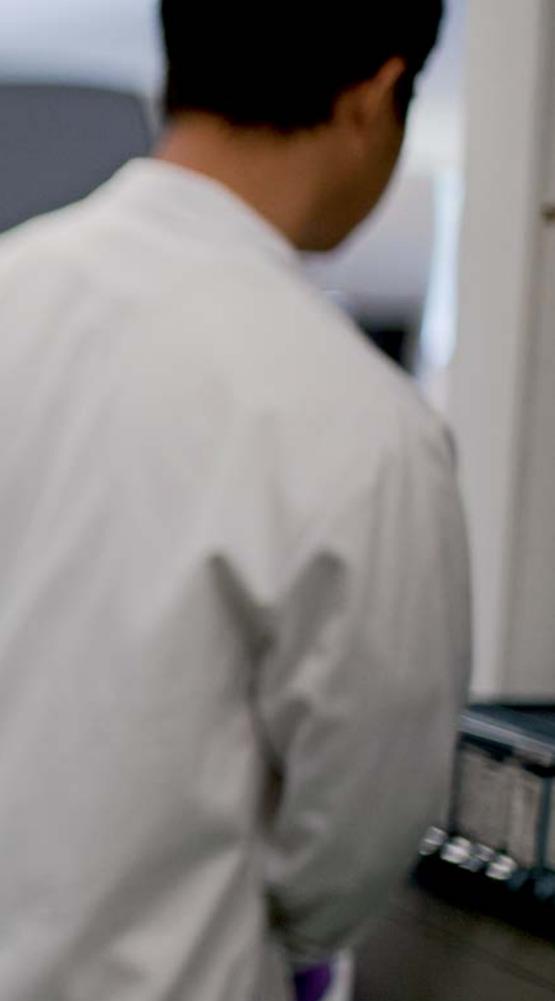
Respecto al perfil de los profesionales del futuro (conocimientos, capacidades, actitudes), una cuestión en la que todos los profesionales y expertos están de acuerdo es en la importancia que tienen las habilidades y actitudes como complemento indispensable y diferenciador a los conocimientos.

Según los profesionales de recursos humanos encuestados, las competencias y habilidades más solicitadas en los próximos años serán: la adaptabilidad y flexibilidad (15,3%), la habilidad multidisciplinar para desenvolverse en diferentes entornos y áreas de competencia (15%), la innovación y

creatividad (14,5%), las habilidades de comunicación (10,6%) y las habilidades interrelacionales/inteligencia social (10,4%).

Frente a ellos, los jóvenes encuestados coinciden con los profesionales en recursos humanos en que las competencias más solicitadas serán adaptabilidad y flexibilidad (15%) y habilidad multidisciplinar (14%). Sin embargo, han primado más las habilidades de comunicación (13%) y las habilidades inter-relacionales (11%) y la capacidad de autoaprendizaje y reciclaje (11%), y valoran algo menos la innovación y la creatividad (10%) que los profesionales en Recursos Humanos.

- Ante un entorno en constante cambio y evolución y nuevas generaciones con predisposición a cambiar de carrera profesional, de empresa e incluso de país, serán necesarias competencias como la **adaptabilidad y flexibilidad, el autoaprendizaje, la capacidad de reciclaje o la habilidad multidisciplinar**. En definitiva,



esas generaciones tendrán que saber desenvolverse en diferentes entornos y áreas de competencia, para adaptarse a los cambios que se prevé sean cada vez más frecuentes en las carreras de los profesionales en los próximos años.

- Hemos destacado la importancia que la innovación va a tener en nuestro país para construir un nuevo modelo competitivo para nuestro tejido empresarial. En este sentido, será necesario que nuestros profesionales dispongan de la **capacidad de innovar y creatividad** en el planteamiento de soluciones, productos o procesos.
- Los profesionales de Recursos Humanos también destacan dos competencias relacionadas con las relaciones: **las habilidades de comunicación y de interrelación/inteligencia social**. Nos referimos a las habilidades para entender, tratar y conectar con la gente del entorno e incluyen aspectos como la capacidad de

escucha, la empatía, la asertividad, la inteligencia emocional, ser bueno analizando el lenguaje no verbal de la gente, etc. Se trata de habilidades necesarias para trabajar en equipo, algo cada vez más común en nuestras empresas; pero también resultan indispensables en profesiones en contacto con el cliente. Los clientes son cada vez más exigentes, así como más influyentes gracias a las redes sociales; por lo tanto, la atención que reciban debe ser exquisita, y a ello contribuye en gran medida este tipo de habilidades.

- El nuevo perfil de cliente y las infinitas posibilidades de información que ofrecen Internet y las nuevas tecnologías, hacen necesarios profesionales con capacidad para el **análisis y la interpretación del gran volumen de datos** que éstas ponen al alcance de las empresas para lograr un mayor conocimiento del cliente y ofrecerle aquello que necesita o pueda necesitar de forma personalizada y conforme a sus intereses, preferencias y características.
- Otra competencia muy demandada en el futuro será el **espíritu emprendedor**, no solo porque haya profesionales dispuestos a montar su propia empresa, sino también a proponer ideas o soluciones sin miedo a equivocarse.
- Como hemos mencionado, las tecnologías están ya presentes en todos los ámbitos de la vida y lo estarán más en el futuro. Por tanto, será necesario disponer de **facilidad de aprendizaje en su manejo**. Afortunadamente, se trata de una capacidad presente en las generaciones que conformarán la población activa de los próximos 20 años, siendo además inherente a la generación que denominamos Z.

- En un mundo cada vez más globalizado, con una gran movilidad de profesionales y abierto al comercio exterior, las **competencias interculturales** serán necesarias tanto para trabajar en otros países con culturas diferentes a la propia, como para trabajar en nuestro país pero con compañeros de trabajo o clientes/proveedores de diferentes culturas.

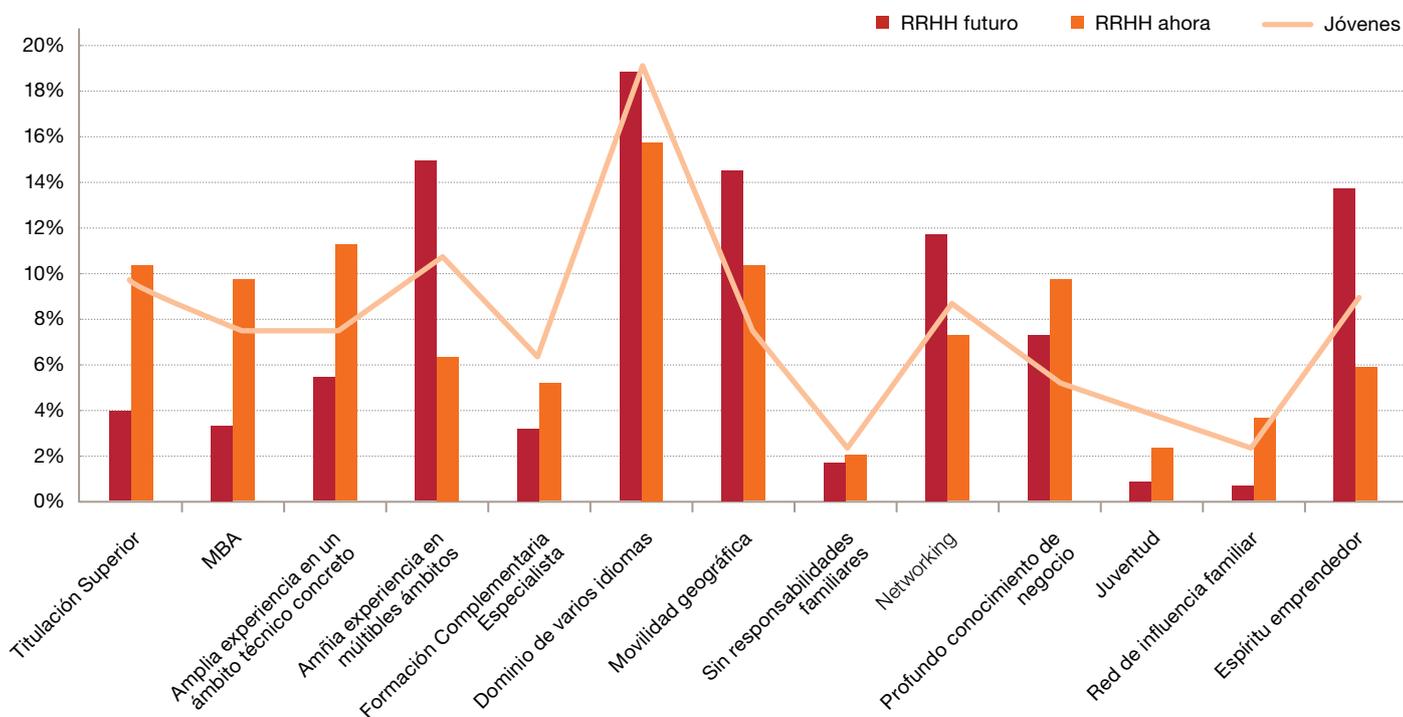
Además de las competencias mencionadas, los profesionales y expertos demandan en los egresados perfiles con conocimientos más técnicos y especializados y menos generalistas y que, además, dominen al menos un idioma, dado el contexto internacional en el que se tendrán que desenvolver de forma habitual.

Se demandan conocimientos especializados y técnicos porque son múltiples y diversas las profesiones existentes con tareas muy específicas, especialmente en el ámbito operativo de las empresas y que no cubre la formación más generalista que actualmente ofrece el sistema educativo.

En términos generales, en la actualidad la combinación de elementos que hacen destacar a un profesional, según los especialistas en Recursos Humanos, es que posea titulación superior, MBA, amplia experiencia en un ámbito técnico concreto, dominio de varios idiomas, movilidad geográfica y un profundo conocimiento del negocio. Pero esos mismos expertos consideran que en el futuro será diferenciador disponer de amplia experiencia en distintos ámbitos

Cuadro 55.

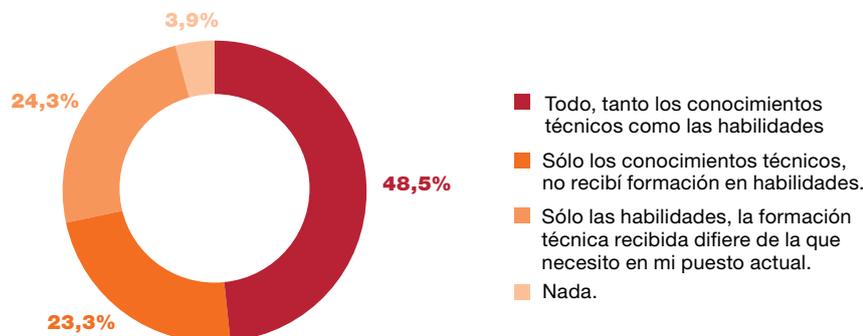
Opinión de los profesionales de RRHH y los jóvenes sobre los elementos diferenciadores de un profesional cualificado en la actualidad y a futuro



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta Trabajar en España 2033 y encuesta Formación y Acceso al Mercado de Trabajo.

Cuadro 56.

Opinión de los jóvenes ya incorporados al mercado laboral sobre qué utilizan en su experiencia laboral de la formación recibida



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta "Formación y Acceso al Mercado de Trabajo".

(adquirida por el paso por diferentes puestos y áreas de la organización), tener una red de contactos y espíritu emprendedor, el dominio de varios idiomas y la movilidad geográfica.

De forma similar opinan los jóvenes encuestados, para los que los principales elementos diferenciadores también son el dominio de varios idiomas, acumular amplia experiencia en múltiples ámbitos y tener *networking* y espíritu emprendedor, si bien siguen dando importancia a disponer de titulación superior.

Carencias actuales en capacidades y déficit de perfiles

Hemos hablado de los perfiles, capacidades y profesiones que necesitaremos en el futuro. La cuestión ahora es: ¿dispone España de estos perfiles en la actualidad?, ¿está generando el sistema educativo español los conocimientos y competencias que necesitarán las empresas y sectores en el futuro?

Hemos preguntado al respecto a los profesionales de Recursos Humanos y expertos sectoriales y la respuesta generalizada es que en España hay carencias en idiomas y en competencias

y conocimientos especializados, cada vez más demandados por las empresas.

De hecho, solo en 12% de los profesionales de Recursos Humanos entrevistados considera que la universidad forma a sus alumnos teniendo en cuenta las habilidades más valoradas en el mercado laboral.

Tal vez por ello, consideren que el objetivo de las universidades es generar conocimiento en el ámbito técnico y científico, que los profesionales se formarán de forma simultánea durante el desempeño de su trabajo y que la formación especializada se impartirá cada vez más dentro de la propia organización, dedicando un mayor tiempo de la jornada laboral a ese fin.

Sin embargo, las empresas siguen demandando de forma generalizada una mayor comunicación con el sistema educativo para diseñar juntos los programas formativos que den respuesta a las demandas reales (presentes y futuras) de nuestro mercado laboral, mejorando la empleabilidad de los titulados universitarios y reduciendo el tiempo requerido para su inserción en el mercado laboral.

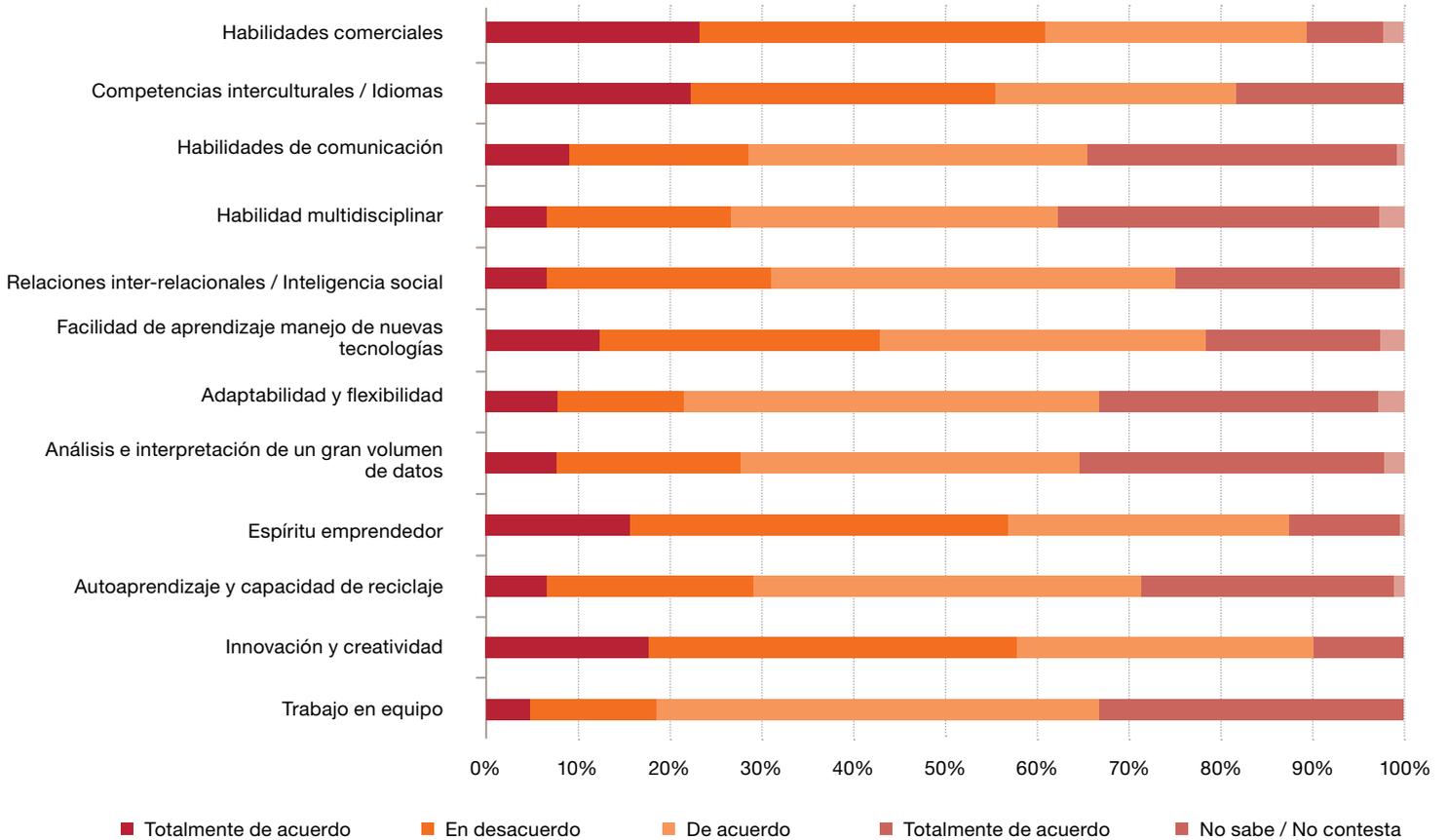
En concreto, los profesionales consultados perciben carencias en innovación y creatividad, habilidad multidisciplinar, espíritu emprendedor y adaptabilidad y flexibilidad.

Por otro lado, casi el 40% de los jóvenes encuestados consideran que la formación recibida en su centro formativo no se adapta a las necesidades reales. De hecho, solo la mitad de los jóvenes encuestados ya incorporados al mercado laboral manifiesta aplicar en su puesto de trabajo los conocimientos y las habilidades adquiridos en su centro formativo, el 23% solo emplea los conocimientos técnicos por no haber recibido formación en habilidades y el 24% solo utiliza las habilidades

adquiridas debido a que su formación técnica difiere de la necesaria para su puesto actual.

Más del 70% de los jóvenes encuestados, tanto aquellos ya incorporados al mercado laboral como los que están terminando sus estudios, considera que las habilidades en las que ha sido formado adecuadamente son: trabajo en equipo, adaptabilidad y flexibilidad, habilidad multidisciplinar, autoaprendizaje y capacidad de aprendizaje, análisis e interpretación de un gran volumen de datos y comunicación. También se destacan habilidades inter-relaciones/inteligencia social (68%) y facilidad de aprendizaje de nuevas tecnologías (54%).

Cuadro 57.
Opinión de los jóvenes sobre si la formación recibida en las diferentes habilidades ha sido adecuada



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta Formación y Acceso al Mercado de Trabajo.



En cambio, entre el 50 y 60% de los jóvenes encuestados no consideran adecuada su formación en habilidades comerciales, innovación y creatividad, espíritu emprendedor y competencias interculturales /idiomas, algunas de las más demandadas en el mercado laboral de los próximos 20 años.

La necesaria reforma del sistema educativo

Muchas voces apuntan a que la profunda brecha entre los perfiles que necesitan las empresas y los recién graduados que se incorporan al mercado laboral se debe a un problema de falta de coordinación, comunicación y sincronía entre el sistema educativo y el mercado laboral y las empresas que lo integran. Nuestro objetivo como país es cerrar la

distancia existente entre el talento generado y el que necesita el mercado laboral, garantizando la empleabilidad de nuestros ciudadanos.

Por ello, no es de extrañar que un aplastante 97% de los profesionales encuestados consideren que es prioritaria o muy prioritaria una reforma educativa que genere una fuerza laboral más adaptada a las necesidades en el mercado de trabajo.

Para resolver el grave problema del empleo juvenil en nuestro país, será necesario mejorar la orientación de los jóvenes a la hora de elegir sus estudios hacia las profesiones que se han identificado como más demandadas o novedosas en los diferentes sectores de actividad.

Respecto a la Formación Profesional, es preciso conferirle mayor prestigio en nuestra sociedad, pues son muchas las salidas profesionales que ofrece.

Además de promover la Formación Profesional, es necesario mejorarla con una mayor oferta, más especializada y más adaptada a la multitud de necesidades técnicas que tienen y tendrán las empresas españolas; así como seguir potenciando la Formación Profesional dual, de recientemente implantación en nuestro país, pero de gran éxito en Alemania, para que nuestros egresados dispongan de una formación práctica en empresas con grandes posibilidades de incorporarse a las compañías en las que se han formado.

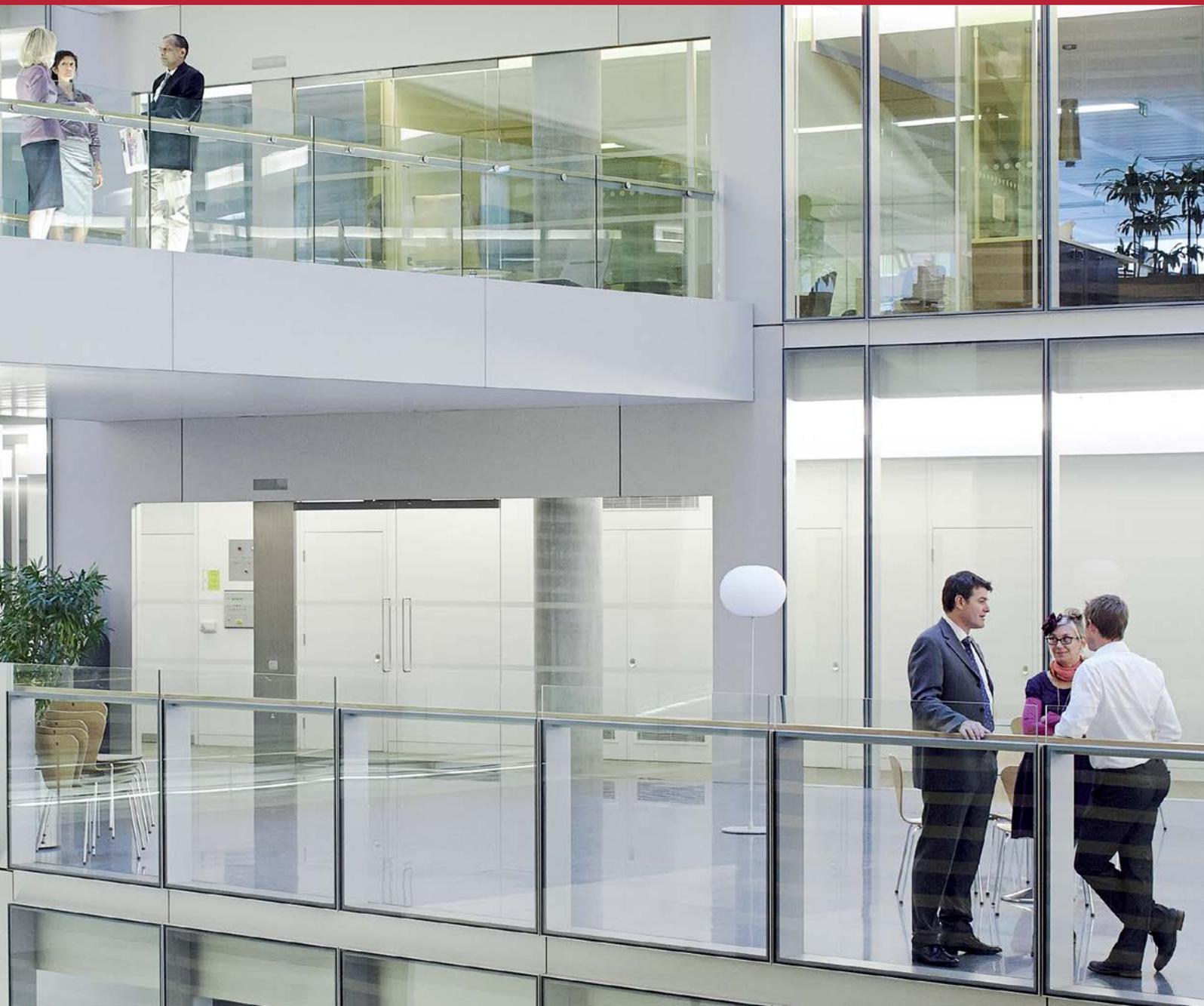
En lo que a las universidades respecta, será clave una mayor formación en habilidades, fomentar el dominio de idiomas en el área técnica

correspondiente, aumentar la docencia práctica con docentes con experiencia profesional sectorial, incluir prácticas obligatorias en empresas así como impulsar programas formativos con mayores alternativas de especialización y menos generalistas, de acuerdo con las demandas del sector empresarial. Asimismo, en los próximos años, la formación no terminará al finalizar los estudios e incorporarse al mercado laboral. Será cada vez más importante la formación *in company* durante la vida laboral.

La formación continua en la empresa será necesaria por la permanente evolución en los conocimientos y formas de trabajar, resultado de la constante transformación tecnológica, la innovación en procesos o como respuesta a un entorno cambiante para reciclar a profesionales con una vida laboral que será cada vez más larga.

5

Rol y retos de Recursos Humanos



En los próximos años, la función de Recursos Humanos deberá adquirir mayor relevancia en la organización, pasando a ser una pieza clave en los procesos de transformación y en la capacidad de adaptación a los cambios de la compañía. Para conseguirlo, esa función tendrá que estar muy cerca del negocio, orientarse al análisis de información para diseñar sus estrategias, sacar partido de las nuevas tecnologías y apoyarse en la red de *managers* para implantar sus iniciativas y gestionar a los empleados de acuerdo a las nuevas condiciones del entorno.

Una función clave en los procesos de transformación

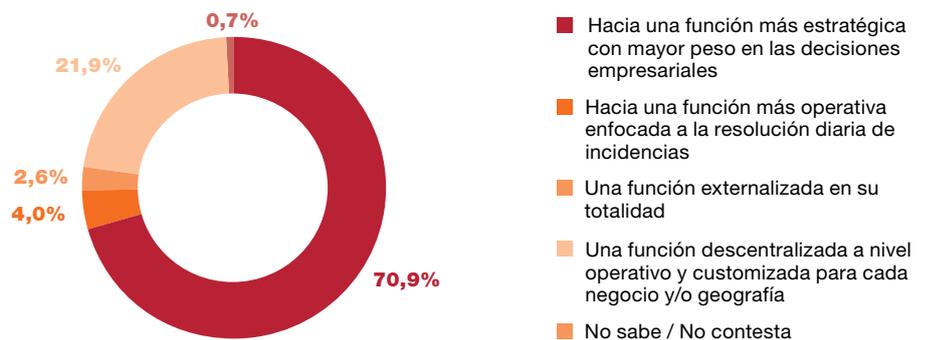
La función de RRHH debe adquirir un rol cada vez más estratégico dentro de la organización, desempeñando un papel clave en los procesos de transformación.

En España, aún son pocas las empresas en las que el área de Recursos Humanos esté sentada en el Comité de Dirección. Aunque los departamentos de Recursos Humanos de las grandes compañías y las multinacionales hace tiempo que empezaron a focalizarse en los procesos más estratégicos de la gestión de personas, este cambio está pendiente en las organizaciones de menor tamaño.

Para ganar esta posición de influencia, necesitará estar mucho más cerca del negocio, tener un profundo conocimiento de la organización y las personas clave, participar en el diseño de la estrategia de la compañía y ser capaz de emplear herramientas de medición y análisis de la información para diseñar su estrategia y poner en valor su contribución.

En este sentido, el 71% de los profesionales encuestados consideran que la función de Recursos Humanos evolucionará hacia un papel más estratégico y con mayor peso en las decisiones empresariales.

Cuadro 58. Evolución de la función de RRHH según los profesionales de RRHH encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta *Trabajar en España en 2033*.

El área de Recursos Humanos debería superar y abandonar el rol como prestador de servicios, externalizando las funciones transaccionales y administrativas, para focalizarse en los procesos que aporten valor y que le permitirían influir en las decisiones de la organización y posicionarse como agente clave en su transformación constante.

Las organizaciones se enfrentan ya cada día al reto de transformarse para adaptarse y adelantarse a un entorno muy competitivo, en constante cambio y evolución. El éxito de esta metamorfosis continua depende en gran medida del factor humano y de la gestión del cambio que se realice sobre las personas afectadas por el proceso.

La función de Recursos Humanos, por naturaleza, es una pieza clave en la capacidad de adaptación al cambio de las compañías y debe adoptar un rol muy activo en ayudar a las personas de la organización a aceptar los cambios, mantener el nivel de rendimiento e incluso ser motores del propio proceso de transformación.

Sin embargo, en la 17ª Encuesta Anual de PwC a CEOs de todo el mundo, solo el 34% de los encuestados piensan que Recursos Humanos está bien preparada para afrontar el entorno actual de transformación y cambio y el 9% opinan que no lo está en absoluto. Por tanto, el departamento tendrá que hacer un profundo esfuerzo por demostrar su valía; es decir, su capacidad de gestionar situaciones de transformación para identificar tendencias de talento y desajustes de capacidades, y proporcionar la visión que permita a su organización adaptar su estrategia de talento y formación, y el marco de compensación para maximizar las oportunidades disponibles.

Para ello, el departamento de Recursos Humanos deberá liderar las siguientes acciones:

- Ayudar a la dirección a comunicar la *visión del cambio* definida: hacia dónde nos dirigimos y qué perseguimos.
- Identificar e involucrar a todos los líderes y colaboradores afectados por el proceso de cambio, así como crear una red de agentes del cambio que ayude a conducir su adopción en las diferentes unidades de la organización.
- Mantener el compromiso a lo largo de la organización a través de la comunicación, la formación y teniendo en cuenta los cambios culturales que conlleva.

La función de Recursos Humanos también deberá anticipar las capacidades y los perfiles que serán necesarios para transformar el negocio (por ejemplo, en el caso de nuevos productos, de expansión internacional, etc.) con el fin de disponer de ellos con tiempo suficiente para su capacitación o su reclutamiento.

Recursos Humanos del futuro debe conocer en profundidad la esencia y las necesidades del negocio y ser capaz de medir y analizar información para hacer propuestas de valor en términos de rentabilidad y crecimiento.

El equipo de Recursos Humanos debe ser capaz de mantener una conversación productiva con los *managers* del negocio. Esto significa que debe entender y conocer bien sus claves, sus necesidades, sus posiciones críticas, a sus mejores profesionales, el negocio y su entorno empresarial, tanto en el momento actual como en su evolución futura, para generar este diálogo, diseñar soluciones efectivas y ganar influencia estratégica.

La función está creando paulatinamente equipos más diversos, con personal de otras profesiones, más allá de los tradicionales psicólogos o expertos en

derecho laboral. Por ejemplo, especialistas en formación y/o experiencia relacionada con la esencia del negocio, ingenieros, economistas, o trabajadores procedentes de áreas como operaciones o comercial.

No obstante, para que la función de Recursos Humanos adquiera un papel más relevante, influyente y estratégico, es imprescindible que el área sea capaz de emplear herramientas de gestión para recabar y analizar información y, con ella, diseñar su estrategia.

Se trata de herramientas hasta ahora empleadas por otras funciones de la organización consideradas clave (finanzas o producción) para garantizar el éxito, la calidad y eficiencia de su gestión. Estas herramientas se han adaptado a la función de Recursos Humanos, dando lugar al balance social, el cuadro de mando y la auditoría de Recursos Humanos y dotando a la dirección de RRHH de la capacidad para demostrar el valor añadido de su gestión e intervención, contrastando el antes y el después mediante el uso de metodología adecuada.

Además de medir y analizar su contribución, deberá ser capaz de defenderla ante el resto de áreas de la organización, utilizando el mismo lenguaje y con los mismos términos coste-beneficio que emplean estas áreas, como el retorno de la inversión en Recursos Humanos, ingresos por empleado o EBITDA por empleado, por ejemplo.

Los principales retos de Recursos Humanos tienen que ver con el uso de la tecnología, la globalización del talento y la fuerza laboral y la gestión generacional

El nuevo rol que va a desempeñar la función de Recursos Humanos en la organización requiere afrontar los cambios del entorno con una gestión avanzada y profesionalizada de las personas.

Hemos preguntado a especialistas en recursos humanos sobre cuáles creen que serán los retos de la gestión de personas en los próximos años. El 61% de los encuestados ha destacado la

Cuadro 59.
Principales retos de la gestión de personas en los próximos años



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta *Trabajar en España en 2033*.



retención del talento y el 59%, el desarrollo de estrategias para mantener el compromiso de los empleados. Tal vez esta visión se deba a la pérdida de confianza y compromiso experimentados por los empleados como resultado de la crisis, a la previsión de fuerte competencia por el talento en un mercado de trabajo globalizado o a la mayor tendencia al cambio de empleador de las generaciones más jóvenes.

De hecho, en la encuesta anual realizada por PwC a los CEO de todo el mundo, el 93% reconoce que necesita hacer un cambio o está ya cambiando su estrategia para atraer y retener talento; el 61% admiten no haber tomado ninguna medida todavía, y solo el 32% han empezado o completado los cambios en sus estrategias de talento.

Otro reto que destaca el 45% de los encuestados es la convivencia de distintos entornos de trabajo, la necesidad de simultanear personas trabajando en la oficina con otras en

régimen de teletrabajo o profesionales ubicados en diferentes geografías. A continuación, analizamos en detalle los diferentes retos de la gestión de personas que deberá afrontar la función en los próximos 20 años, que hemos agrupados en: atracción y retención del talento a través de la motivación y el compromiso de los profesionales; gestión de la diversidad desde una perspectiva cada vez más amplia y preservar la cultura de la organización; aprovechar los beneficios que ofrece el uso de las tecnologías al servicio de la función e involucrar a los *managers* en la gestión de personas.

Atraer, retener y aprovechar el talento a través de la motivación y generación de compromiso en los profesionales será un aspecto crítico para dotar de capacidad de crecimiento a las organizaciones.

Uno de los aspectos más complejos de gestionar para una compañía en el ámbito de las personas es generar y mantener el compromiso de sus empleados, que impacta directamente en su rendimiento y

productividad, y es esencial para retener el talento que la organización necesita.

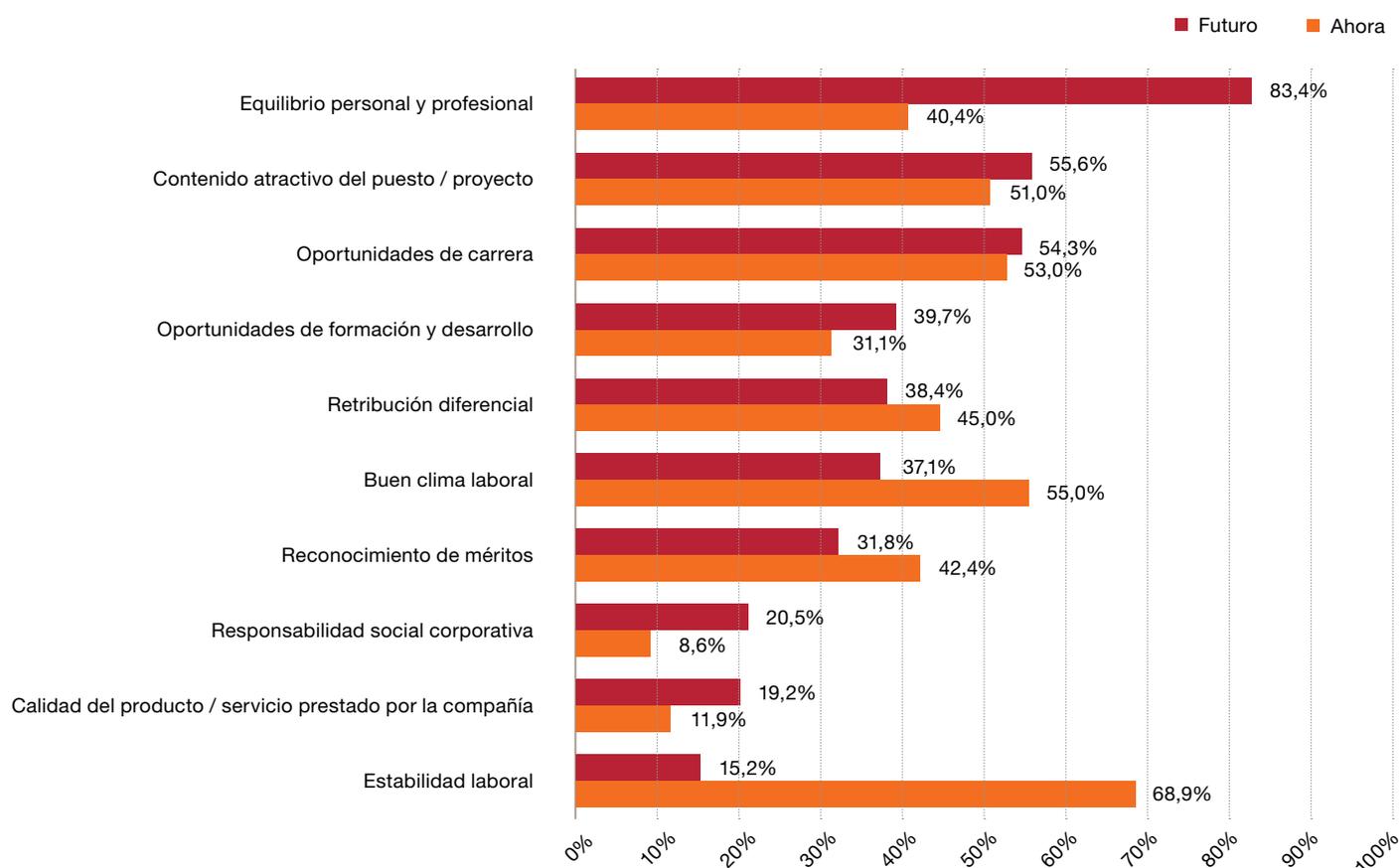
Tras un período de crisis en el que se han producido despidos, recortes en las políticas de Recursos Humanos, congelación salarial e incremento de la carga de trabajo sin contraprestaciones, los profesionales que permanecen en la organización han perdido parte de su confianza en su empresa. La escasa rotación de los últimos años realmente se debe en gran medida a la falta de alternativas y salidas profesionales y no a un compromiso real o a un deseo por permanecer en la organización.

Ahora que la economía y el mercado laboral comienzan a reactivarse, es un

reto de las empresas recuperar la confianza y el compromiso de sus mejores profesionales para retenerlos. Para ello, será necesario volver a generar confianza y compromiso con medidas y estrategias orientadas a la recompensa o al reconocimiento y con otras que transmitan la consideración de la organización hacia sus empleados, como puede ser el dotarles de mayor flexibilidad o estabilidad en el empleo, según sus necesidades.

Sin embargo, los cambios previstos en el entorno de trabajo van a dificultar esta labor de generar compromiso. Será pues un desafío importante para la función de Recursos Humanos conseguir niveles elevados de satisfacción del empleado en

Cuadro 60.
Factores que afectan a la satisfacción del empleado ahora y en un futuro.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta *Trabajar en España en 2033*.

una plantilla caracterizada por una mayor diversidad cultural y generacional, en personas que trabajan en remoto o en personas cuya colaboración con la empresa es temporal.

Con el tiempo se espera que los factores que crean compromiso en los profesionales vayan cambiando. De nuestra encuesta se desprenden que la estabilidad o el clima laboral, muy importantes en el momento económico que vivimos, dejarán de ser tan relevantes y cobrará protagonismo el equilibrio entre vida laboral y privada, el contenido atractivo del puesto o las oportunidades de carrera.

El *employer branding* o marca de empleador, es una herramienta que el departamento de Recursos Humanos tiene a su disposición para atraer talento, y retenerlo así como que nuestros empleados se conviertan en embajadores de la marca de cara a la atracción de otros nuevos. Son muchas las empresas que disponen de un apartado en sus web corporativas dirigidas a potenciales candidatos. Sin embargo, la mayoría solo ofrece información genérica y contenidos estáticos y meramente informativos. Todavía son pocas las empresas que realizan un *employer branding 2.0*, es decir, que ofrecen contenidos más cercanos y dinámicos e incluso disponen de espacios para interactuar a través de perfiles en redes sociales.

A medida que el mercado laboral se reactive, las empresas van a tener que competir por el talento en todo el mundo como resultado del proceso de globalización que experimenta el mercado de trabajo.

La tecnología permite ya acceder a personas de casi cualquier país y la batalla por el talento será más cruda para perfiles muy demandados y escasos. El departamento de Recursos Humanos deberá salir a buscar trabajadores a otros países a través de fuentes globales de candidatos.

En este sentido, otro importante desafío será planificarse para un mundo bastante desconocido, con necesidades cambiantes de capacidades; especialmente, por la evolución de la tecnología. La función de Recursos Humanos debería ser capaz de anticipar las necesidades de la organización en términos de capacidades para disponer de los profesionales necesarios con la mayor celeridad posible y en el momento en que la organización los precise. Para ello, deberá tener la mente siempre puesta en el futuro y en los planes de crecimiento, identificar a los perfiles clave de su plantilla y diseñar un mapa de talento interno, a la vez que busca candidatos en el exterior ayudándose de una red de colaboración con escuelas e instituciones que puedan suministrar el talento que les interesa, una fuerte presencia en las redes sociales, una página corporativa en web de *network* profesional o generando blogs corporativos. Estas herramientas permiten interactuar con potenciales candidatos y recabar información sobre sus habilidades, competencias y rasgos de personalidad, mientras estos adquieren un mayor conocimiento de la empresa y de sus oportunidades laborales. Afortunadamente, mediante el uso de la tecnología para el análisis de datos, Recursos Humanos tiene la oportunidad de añadir valor estratégico, anticipando las habilidades que serán necesarias y planificándose para los cambios en la demanda y la oferta.

Recursos Humanos deberá gestionar la diversidad en sentido amplio para que todos los profesionales generen valor para la compañía y, al mismo tiempo, preservar y afianzar la cultura de la organización como ventaja competitiva. Los cambios que se están produciendo en el entorno, como la globalización, la internacionalización, la incorporación de la mujer al mercado laboral, el envejecimiento de la población, la prolongación de la carrera profesional o la convivencia de varias generaciones, han derivado en la necesidad de



gestionar con motivaciones e intereses diversos.

Por este motivo, en los últimos años y aún más de cara a futuro, la gestión de la diversidad está adquiriendo una perspectiva cada vez más amplia. A la tradicional gestión de la diversidad de género, de raza, de religión y/o discapacidad se unen nuevos enfoques, como la gestión de la diversidad generacional o de la multiculturalidad.

La gestión generacional va a ser uno de los aspectos de la diversidad más importantes en el futuro inmediato. Va a requerir que la función de Recursos Humanos conozca bien cuáles son las motivaciones y demandas de las diferentes generaciones que conforman su plantilla para adecuar sus políticas en consecuencia.

La gestión de la edad como fuente de valor añadido requerirá la implantación de medidas para integrar a los jóvenes que se incorporen a las empresas y al

mismo tiempo, aprovechar y poner en valor la experiencia de los empleados de mayor edad.

La gestión de la diversidad cultural es mayor conforme las empresas se abren al exterior e incorporan a personas de diferentes procedencias en sus equipos. Creemos que este aspecto va a ser especialmente relevante en España con la creciente internacionalización que va a vivir nuestro tejido empresarial.

Ante tanta diversidad, mantener la cultura e identidad se convierte en un gran reto para la organización, especialmente difícil en casos de convivencia de culturas, de movilidad de empleados o en momentos de expansión en los que se integran personas procedentes de otras organizaciones con una cultura diferente.

El área de Recursos Humanos tiene que ayudar a la compañía a comunicar la cultura a toda la organización y asegurarse de que es asimilada y

compartida por todos sus profesionales y de que guarda coherencia con la diversidad existente. También debe impulsar la idea de que la diversidad, en todas sus dimensiones, añade valor y riqueza a la organización, y ha de dotar de herramientas para que los gestores de equipos sepan aprovechar los distintos talentos de sus colaboradores.

Las empresas deben considerar la diversidad como fortaleza competitiva y adoptar un enfoque proactivo. Las personas diversas aportan puntos de vista diferentes para enfocar los problemas. La generación de alternativas originales es una de las principales ventajas de disponer de una plantilla diversa. Adicionalmente, una gestión adecuada de la diversidad evita problemas legales o problemas que perjudiquen a la imagen pública de la organización.

Hay que aprovechar los múltiples beneficios que ofrece el uso de las tecnologías al servicio de la gestión de personas para flexibilizar las formas de trabajo, generar conocimiento colectivo, atraer talento y potenciar el aprendizaje.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, Internet y las redes sociales ofrecen multitud de nuevas vías para innovar y mejorar las políticas y medidas orientadas a la gestión de Recursos Humanos.

En la atracción y el reclutamiento del talento, el uso de las TIC facilitará acceder a más candidatos potenciales y conocerlos mejor, gracias a que permiten interactuar con ellos. Una de las posibles prácticas a utilizar es el denominado *reclutamiento móvil*, que permite aprovechar la movilidad para atraer candidatos al proceso de selección y facilita la relación con ellos. Esta forma de reclutamiento exige desarrollar webs adaptadas para dispositivos móviles que hacen posible el acceso a los candidatos desde su dispositivo móvil; diseñar aplicaciones propias para el

reclutamiento, o sistemas de seguimiento *cloud computing* que ayudan a acceder a los datos de los candidatos desde cualquier terminal móvil.

Otra opción es el denominado *reclutamiento social* o uso de las redes sociales, especialmente para crear marca de empleador y generar una imagen atractiva de la compañía que facilite reclutar talento.

También nos ofrecen las TIC las redes sociales corporativas, especialmente útiles para las grandes empresas. Se trata de redes sociales solo para uso interno en una organización. Estas redes favorecen el acercamiento entre la dirección y los empleados; ayudan a hacer uso de la inteligencia colectiva, pues son un foro para compartir conocimiento; facilitan la comunicación entre departamentos y entre distintas geografías y son un medio para identificar talento. El desafío para recursos humanos es saber poner a disposición de la organización este tipo de posibilidades tecnológicas, generando un clima positivo y constructivo de colaboración y preservando una imagen saludable de la compañía.

Otra modalidad con gran potencial en la gestión de personas es la *gamificación*. Basada en aplicaciones tecnológicas, consiste en el uso de mecánicas y dinámicas de juego en la empresa para actividades no lúdicas relacionadas con la gestión de personas, como la selección, la formación o la gestión del rendimiento, con el objetivo de aprovechar el atractivo de los juegos como herramienta de motivación.

Otra aplicación valiosa de las TIC en el ámbito de los recursos humanos se refiere a la gestión del conocimiento: capturar información y ponerla a disposición de toda la organización a través de plataformas como las redes sociales corporativas o *intranets* accesibles para todos los empleados, y adoptar las medidas oportunas para promover que los empleados compartan este conocimiento.

Por otro lado, la incorporación de las tecnologías plantea también desafíos, como gestionar la simultaneidad de entornos de trabajo entre profesionales de la organización, en diferentes geografías o simplemente teletrabajando, o respetar la línea cada vez más difusa entre la vida profesional y personal que provoca la conexión continua que ofrecen los dispositivos móviles en Internet.

Hace falta involucrar con éxito a los *managers* de la organización en la gestión de personas como extensión del equipo de Recursos Humanos.

Ante los múltiples retos y acciones a poner en práctica por la función de Recursos Humanos, puede parecer que esta función va a necesitar dimensionarse en consecuencia. Sin embargo, el éxito de la función dependerá en gran medida de su habilidad para conseguir que directivos y mandos medios se involucren en la implantación de las iniciativas que se lancen y que gestionen a sus equipos de acuerdo a las políticas definidas. Para ello tendrá que formarlos de forma apropiada y ayudarles mediante herramientas eficaces y adaptadas a su

realidad, que les faciliten su labor diaria de gestores de personas.

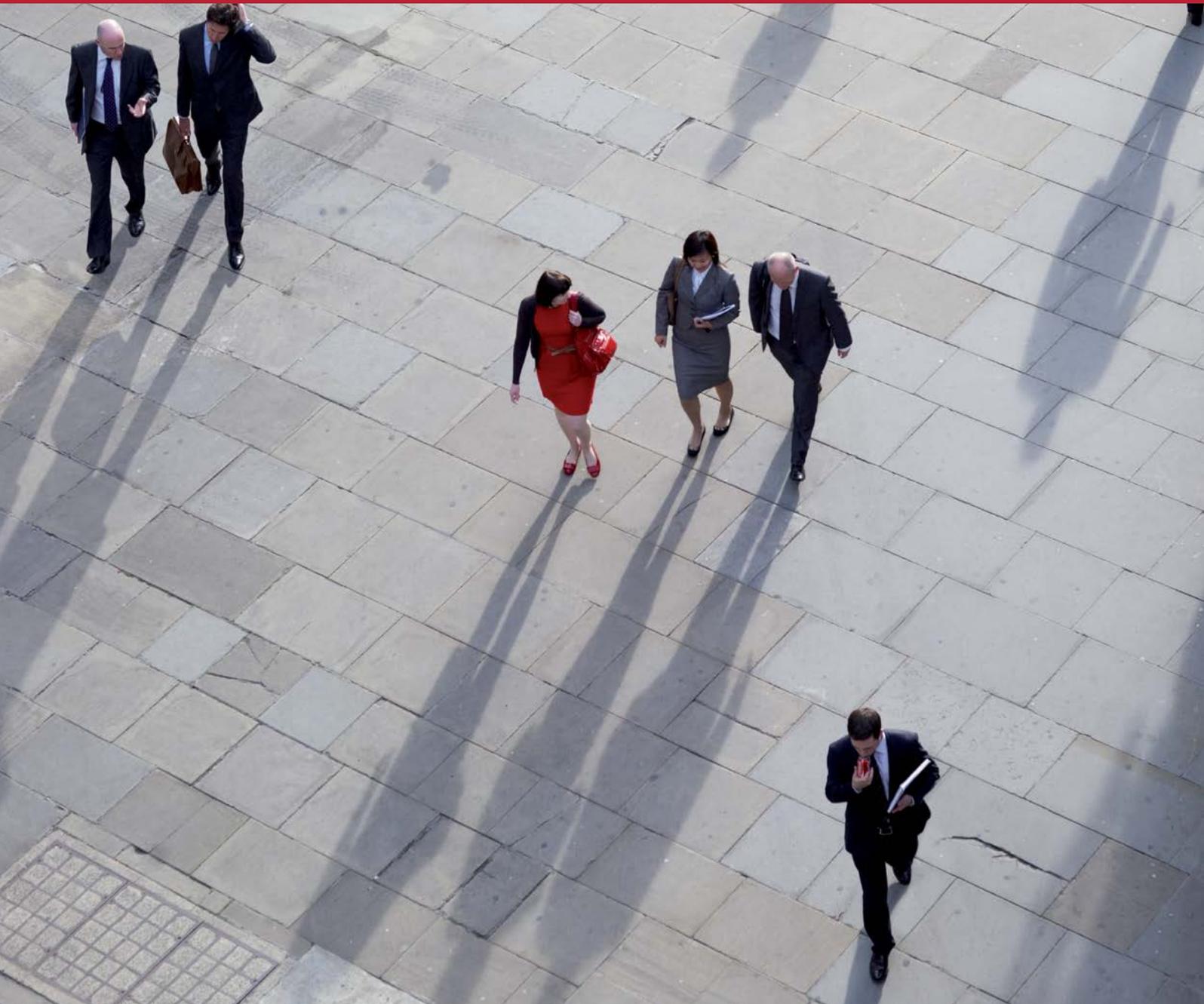
Del mismo modo, en los procesos de transformación, Recursos Humanos necesitará de la ayuda de los mandos y directivos para liderar el cambio en sus equipos. Por ello, el reto para los próximos años será desarrollar líderes con perfil transformador, con capacidad para ayudar a sus equipos a adaptarse a las nuevas situaciones por las que transitará la compañía y generar el compromiso y la motivación necesarios para retener el talento a través de estos procesos de cambio.

Los *managers* deben asumir un papel activo tanto en la comunicación como en la formación y el desarrollo de sus equipos, jugando un papel de tutor, coach o evaluador, según cada momento y en la generación de un clima de trabajo de confianza.

Si el departamento de Recursos Humanos es capaz de gestionar con éxito estos desafíos, tendrá asegurada la posición estratégica que debe ocupar y será un agente clave y valioso tanto para la dirección de la compañía como para los empleados.

6

¿Cómo preparar a España para el 2033?



A continuación formulamos una serie de recomendaciones sobre el mercado laboral. Están dirigidas a las Administraciones Públicas, para mejorar la creación de empleo y su calidad en España; al tejido empresarial, para que sea capaz de atraer y retener el talento que necesita, mejorar su productividad y explotar el potencial de las TIC; y a los estudiantes y a la población activa en general, para ayudarles a competir en un mercado laboral cada vez más global y cambiante.

Recomendaciones a las Administraciones Públicas

Aunque España parte de una situación muy desfavorable en términos de desempleo, confiamos en que el desajuste entre oferta y demanda se irá reduciendo progresivamente en los próximos años hasta alcanzar niveles previos a la crisis, según apuntan nuestras proyecciones.

Pero para reducir la brecha actual hasta los niveles previstos en 2033, será necesario que las Administraciones Públicas acometan una serie de medidas relacionadas con la educación y la formación, el marco legal laboral, el aumento de la población activa y ocupada o el impulso de nuestro tejido empresarial.

1. Disminuir el desajuste entre oferta y demanda en el mercado laboral con medidas en formación, servicios de colocación y empleo e incentivos a la formación continua para una mayor empleabilidad

A pesar del fuerte nivel de desempleo existente en la actualidad, las empresas tienen dificultad para cubrir determinadas vacantes porque no encuentran en el mercado laboral solicitantes con los perfiles requeridos. Este desajuste entre lo que el mercado

demanda y lo que ofrecen los candidatos en el mercado puede agravarse en los próximos años, pues todo apunta hacia una situación de escasez de mano de obra cualificada y altamente especializada que las compañías ya están empezando a buscar en el exterior.

La principal razón esgrimida por gran parte de los expertos es la asincronía y falta de coordinación y comunicación entre el sistema educativo y el mundo de la empresa, de modo que los titulados que se incorporan al mercado laboral no disponen de los conocimientos, las habilidades, los valores, los idiomas y la experiencia práctica que las empresas necesitan. Ello lo atribuyen a programas formativos muy generalistas, poco prácticos y alejados de la realidad empresarial y laboral con la que se encontrarán los recién licenciados.

A continuación proponemos algunas iniciativas que consideramos necesarias para mejorar la empleabilidad de nuestros graduados.

Alcanzar un acuerdo de Estado en educación

Para que cualquier medida en materia educativa tenga la continuidad en el tiempo necesaria para que sus efectos se

puedan consolidar es fundamental alcanzar un acuerdo de Estado en educación entre las principales formaciones políticas.

Nuestros representantes políticos se tienen que poner de acuerdo en las bases principales del sistema educativo, dotar al modelo de estabilidad y mejorar sus resultados en términos de empleabilidad.

Fomentar la sincronía y colaboración entre instituciones educativas y empresas

Es indispensable que las instituciones del sistema educativo sincronicen esfuerzos con el mundo de la empresa para detectar las necesidades reales del mercado laboral y orientar la educación y formación que se ofrece en consecuencia. La empleabilidad de los futuros graduados no puede olvidarse en ningún momento durante el proceso educativo y, para ello, deben trabajar de forma conjunta las instituciones educativas y las que representen a las empresas de los diferentes sectores de actividad.

Es importante que se establezcan las bases y los mecanismos para el diálogo, así como la colaboración entre sistema educativo y empresa, de cara a definir la oferta formativa y los programas y contenidos formativos.

Orientación a los jóvenes desde edades tempranas hacia profesiones acordes a sus cualidades y con salida en el mercado laboral

Consideramos también un elemento importante, que redundará en la empleabilidad de nuestros estudiantes, el incidir en la orientación laboral desde edades ya muy tempranas. Es necesario definir itinerarios educativos cada vez más personalizados y adaptados a sus necesidades, que aprovechen su talento y evite frustraciones y desinterés por obligarles a seguir un camino común que desaprovecha sus cualidades.

Potenciar un cuerpo docente de calidad y próximo a la realidad del mercado

Aumentar los niveles de exigencia y calidad de la función docente, con iniciativas como la obligación de someterse a reciclaje continuo o a evaluación de conocimientos y resultados.

Asimismo, consideramos clave que en el cuerpo docente de las instituciones, tanto públicas como privadas, se aumente considerablemente la presencia de profesionales de reconocida experiencia que ofrezcan al alumno una visión de la realidad actual del mercado laboral e impartan la formación desde esta perspectiva.

Poner en valor la Formación Profesional

Queremos hacer mención expresa a la Formación Profesional, que en España ha sido socialmente infravalorada pese a que la demanda de personal técnico con fuerte especialización es y será cada vez más fuerte. La Administración Pública debe hacer un esfuerzo por promocionarla y valorar el estar en posesión de este tipo de títulos.

Consolidar la formación dual

Es necesario fomentar y exigir la realización de prácticas laborales desde el inicio de la educación superior y de la Formación Profesional, y consolidar la formación dual, de reciente implantación en España, a través de su generalización y obligatoriedad.

Mejorar la eficacia de los servicios de colocación y empleo

Otra de las medidas a impulsar por las Administraciones Públicas para resolver el problema del paro consiste en mejorar la eficacia de los servicios de colocación y del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

Para conseguirlo, hay que fomentar que un mayor número de empresarios utilice el SEPE como método para cubrir sus vacantes, aumentar su colaboración y



compartir información con las agencias privadas o establecer mecanismos de coordinación entre todos los servicios públicos de empleo de las comunidades autónomas.

Potenciar la formación continua a lo largo de la vida laboral

Por último, consideramos necesario destinar esfuerzos a potenciar la formación continua en España, especialmente en el caso de los desempleados y aquellos que necesitan reorientar su formación a nuevos sectores de actividad en los que la demanda de empleo es mayor.

Las empresas españolas están a la cola de Europa en el uso de la formación bonificada; por ello, hay que estimular su uso para que puedan ofrecer formación continua a sus empleados, orientada a mejorar su especialización y sus competencias o a la actualización de conocimientos.

2. Continuar las reformas pendientes del marco regulatorio laboral para adaptarse a las necesidades del nuevo entorno de trabajo

El entorno de trabajo está cambiando y más lo va a hacer en los próximos años.

Nos referimos a un escenario en el que las relaciones laborales entre empresa y empleado tienden a:

- Ser más temporales por necesidades de las empresas y/o intereses del profesional.
- Requerir de una mayor capacidad de adecuación a las situaciones específicas de las partes en cada momento.
- Necesitar adaptación al ciclo de vida del empleado, de tal forma que las jornadas laborales puedan acomodarse a sus particularidades.

Introducir reformas que consoliden la 'flexiguridad' en nuestro marco regulatorio

El modelo de empleo se está transformando y va a requerir de mayor flexibilidad normativa, tanto para el empleado como para el empleador, a la vez que se establecen los mecanismos para velar por la seguridad de ambas partes en la relación laboral.

Por lo tanto, una de las líneas de actuación para las Administraciones Públicas españolas en los próximos 20 años será introducir reformas que consoliden la *flexiguridad* en nuestro marco regulatorio, garantizando siempre el equilibrio entre los elementos que



dotan al sistema de mayor flexibilidad para actuar y adaptarse a cada situación, con otros que permitan a la vez dotar de garantías de seguridad a ambas partes.

Del mismo modo, dado que la vida laboral de los empleados va a tender a prolongarse y que, a lo largo de ella, las necesidades de conciliación e intereses profesionales irán cambiando, recomendamos introducir fórmulas que proporcionen mayor flexibilidad y posibilidad de adaptar las relaciones laborales a las necesidades de los empleados en los diferentes momentos de su vida laboral.

Sería también recomendable introducir mayor flexibilidad en la jornada laboral, y más racionalidad en los husos horarios, así como generar medidas para fomentar la superación del presentismo y crear una cultura empresarial y laboral más orientada a resultados y más productiva.

Acabar con la dualidad del mercado laboral con un contrato típico más adaptable

Asimismo, y de cara a acabar con la dualidad del mercado laboral, recomendamos reducir los contratos atípicos y potenciar un contrato típico mucho más adaptable a las necesidades específicas de cada relación contractual

y situación en particular, reduciendo el elevado nivel de protección actual.

Finalmente, es importante que se introduzcan a su vez medidas que aseguren las anteriormente citadas, orientadas a ajustar el marco laboral a las necesidades de flexibilidad de las empresas, de modo que se empleen de forma legítima por los motivos anteriormente expuestos y no de forma unilateral, para abaratar costes, sin ofrecer como contrapartida la seguridad que necesita el empleado.

3. Adoptar medidas tendentes a aumentar la población activa y ocupada para contrarrestar el envejecimiento de la población y la carga financiera que supone

El envejecimiento demográfico conlleva una carga financiera que es soportada por la población activa ocupada del momento. Para contrarrestar esta situación y de cara a la sostenibilidad de nuestro sistema de bienestar, será necesario adoptar medidas orientadas a aumentar la población activa en nuestro país, así como sus niveles de empleo. A continuación, planteamos algunas propuestas en orden de prioridad:

Trabajar por resolver el problema estructural que en España supone el desempleo juvenil

Proponemos la adopción de medidas orientadas no solo a reducir el paro juvenil a través del aumento de la población ocupada, sino también a la adquisición de habilidades y experiencia laboral, de cara a desarrollar el talento de los jóvenes de hoy, que serán la fuerza motriz de la España de 2033.

En los primeros años, estas medidas deben estar especialmente dirigidas a aquellos jóvenes en situación de desempleo que no han encontrado durante la crisis un trabajo acorde a su formación y, por tanto, carecen de la experiencia profesional necesaria. Con la reactivación del mercado de trabajo, estos jóvenes necesitarán algún tipo de ayuda, pues van a pasar a competir con otros recién titulados o con personas con mayor experiencia profesional.

Seguir mejorando los niveles de inserción laboral de la mujer en España

En este asunto nos enfrentamos a una dicotomía: necesitamos mayor presencia de la mujer en el mercado laboral para aumentar la población activa y ocupada que soporte el sistema de bienestar y aprovechar el talento disponible en el país; y al mismo tiempo necesitamos promover la natalidad para mitigar el envejecimiento poblacional.

Será necesario adoptar medidas que permitan crear una cultura laboral en la que exista un equilibrio real entre vida personal y vida laboral para ambos sexos y que fomenten la corresponsabilidad en los hogares para que efectivamente la actividad laboral y la natalidad y cuidado familiar no sean actividades excluyentes en España.

Alargar la vida laboral de los trabajadores

Retrasar la edad de jubilación para alargar la vida laboral permitiría también aumentar la población activa de



nuestro país, a la vez que se reduciría la población jubilada, con un impacto directo positivo en el sistema de pensiones.

Asimismo, nos enfrentamos al reto de mantener a la población jubilada parcialmente activa, así como de integrar a los profesionales de mayor edad en plantilla mediante el reciclaje continuo y nuevas modalidades de carrera profesional.

Recuperar el saldo migratorio positivo con el retorno del talento emigrado y la atracción del talento cualificado del exterior

Por último, deberemos recuperar el saldo migratorio positivo, para lo que será necesario mejorar nuestra capacidad para atraer y retener talento como país, porque necesitaremos mano de obra cualificada.

Habrà que adoptar medidas que ayuden a estimular el retorno de profesionales que han salido a adquirir experiencia laboral y perfeccionar conocimientos.



Pero también será necesario atraer talento del exterior, especialmente de los colectivos cualificados, porque el mayor desajuste lo tendremos en los puestos de trabajo de cualificación media o alta.

Por tanto, España necesita mejorar su posicionamiento para atraer y retener talento cualificado con medidas dirigidas, por un lado, a solventar aquellos aspectos en los que presenta debilidades en comparación con otros países, como la relación entre salarios y productividad, la flexibilidad, el alcance de la formación personal, etc. Y por otro lado, hay que aplicar medidas para la atracción de talento, como diseñar políticas inclusivas de migración que ofrezcan apoyo lingüístico o faciliten la portabilidad de la pensión y de los beneficios sociales o mejorar nuestro posicionamiento en educación, pues un buen sistema educativo capta talento.

Otra medida es aprovechar el gran número de estudiantes que cursan un MBA en las escuelas de negocios de alto

nivel de nuestro país. Es necesario incentivar su permanencia tras finalizar sus estudios con vistas al emprendimiento, la ciencia y la tecnología.

4. Favorecer la creación de empleo en el tejido empresarial español con el apoyo a pymes y emprendedores

Potenciar la creación de empleo a través del impulso de las pymes

Las pymes españolas emplean al 58% de la población ocupada. Por ello, no podemos olvidar medidas orientadas a mejorar su competitividad y productividad, de cara a aumentar su contribución al empleo en nuestro país.

Es necesario facilitar a las pymes el acceso a la innovación, la formación y las tecnologías de la información y fomentar la colaboración entre ellas para mejorar su competitividad y productividad.

Las medidas que proponemos son:

- Una mayor comunicación de las posibilidades a su alcance, pues muchas pequeñas empresas las desconocen.
- La simplificación de los trámites burocráticos necesarios para la obtención de ayudas de las pymes que ahora no disponen de los recursos necesarios para su gestión.
- El fomento de las redes de colaboración entre pymes, que les permiten ganar tamaño y facilitan el acceso a talento o a innovación. A través de la unión con otras empresas, pueden contratar perfiles profesionales muy específicos, a los que no tendrían acceso de forma individual, o compartir esfuerzos y conocimientos de cara a innovar en cuestiones de interés mutuo.

Fomentar la cultura de emprendimiento y facilitar la iniciativa empresarial

Las distintas Administraciones Públicas han puesto en marcha en los últimos años, numerosas iniciativas de apoyo a

la cultura emprendedora y fortalecimiento del tejido empresarial.

Entre ellas destacamos, desde las propiamente normativas, como la aprobación de la Ley 14/2013 de 27 de septiembre, de Emprendedores y su Internacionalización, hasta las que tienen carácter más estratégico u operativo, como programas de apoyo a los emprendedores y a la innovación, la puesta en marcha de viveros e incubadoras de empresas, aceleradoras, programas de innovación, centros de excelencia, líneas de crédito, etc.

Creemos necesario continuar fomentando estas iniciativas, con actuaciones orientadas a hacer más fácil la iniciativa empresarial y la actividad de los trabajadores por cuenta propia, como simplificar los trámites burocráticos, abaratar el coste de apertura, facilitar el acceso a la financiación o reducir la carga fiscal, al menos hasta la consolidación del negocio.

No obstante, todas estas actuaciones públicas deben seguir una estrategia común y cohesionada, puesto que, en caso contrario, se corre el riesgo de dispersar el esfuerzo y reducir su eficacia.



Recomendaciones al tejido empresarial

Las empresas que conforman el tejido empresarial español deberían adoptar medidas en la misma línea que las Administraciones Públicas, pero desde una perspectiva micro, en aspectos tales como la atracción y retención del talento, la mejora de la productividad o la aplicación y explotación del potencial de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

1. Apostar por el talento con medidas orientadas a su atracción y retención

Las empresas españolas deben mejorar sus estrategias de gestión de talento, porque muchas acusarán en los próximos años una falta de talento notable. Para ello será clave la labor del departamento de Recursos Humanos a la hora de proponer e implantar medidas orientadas a atraer y retener talento con iniciativas como las siguientes:

Anticipar las necesidades futuras de capacidades de la organización

Es indispensable tener siempre la mirada puesta en el futuro. Un buen enfoque de la gestión del talento requiere analizar la estrategia de la organización y sus planes de crecimiento para anticipar qué capacidades serán necesarias y actuar con suficiente antelación. A partir de este análisis, se podrá:

- Planificar adecuadamente las necesidades de talento de la organización.
- Realizar la labor de reclutamiento o identificación del talento interno para cubrir las necesidades, de acuerdo con la planificación prevista.

- Acometer acciones para desarrollar el talento que la organización necesita.

Ofrecer oportunidades de movilidad

Los trabajadores están cada vez más interesados en emprender proyectos diferentes a lo largo de su carrera profesional dentro y fuera del país. Por ello, las empresas deben ofrecer oportunidades de movilidad a su plantilla con programas que proporcionen diversas alternativas de rotación entre puestos, departamentos y centros de trabajo de dentro y fuera del país, para configurar un proyecto interesante que retenga el talento interno y atraiga a potenciales candidatos.

Construir una marca de empleador

Crear y desarrollar una marca de empleador atractiva y sólida permite retener a los trabajadores actuales, generando orgullo de pertenencia, lo que los convierte en embajadores de la organización. Al mismo tiempo, ayuda a atraer candidatos potenciales de fuera de la empresa a los que se presenta un proyecto ilusionante al que deseen sumarse.

2. Mejorar la productividad de los trabajadores

Para incrementar la productividad del país será necesario que cada una de las compañías de nuestro tejido empresarial trabaje por superar determinadas prácticas y acometa las medidas necesarias para obtener mayores resultados de los esfuerzos de su plantilla.

Acabar con la cultura del presentismo

Si deseamos mejorar la productividad en nuestro tejido empresarial, es necesario



que las empresas, con el respaldo indispensable de la dirección, rompan con la cultura del presentismo. Para ello, deberían introducir sistemas de incentivos en función de resultados y objetivos, que permitan flexibilizar horarios, pero que al mismo tiempo garanticen la consecución de los resultados perseguidos por la organización.

Capacitar adecuadamente a los empleados y dotarles de las herramientas necesarias para generar un mayor valor con su trabajo

Recomendamos ofrecer a los empleados formación orientada a mejorar su productividad en cada posición que ocupen a lo largo de su carrera en la organización. Esta formación puede ser en habilidades, en el uso de

herramientas, en la actualización de conocimientos, en la aplicación de procesos mejorados, etc., que redundan en su mayor productividad.

También se puede fomentar entre los trabajadores la innovación orientada a generar nuevas ideas que reduzcan tiempos o logren una mayor disponibilidad de recursos, con el uso de incentivos y de redes de colaboración internas o con terceros.

Y, por supuesto, es preciso potenciar el uso de los sistemas de información y de las tecnologías entre los empleados, ya que reduce tiempos innecesarios en desplazamientos, búsqueda de información y ejecución de tareas, así como facilita la comunicación y la conectividad.

3. Explotar el potencial de las TIC para la gestión de personas y organización del trabajo

Las empresas deben ser capaces de explotar el potencial que las TIC les ofrecen si desean mejorar su productividad y ser competitivas.

Uso de las TIC para gestionar personas de forma más eficaz y eficiente

La aplicación de las TIC en la gestión de personas sirve para facilitar y simplificar procesos, contribuir a una mayor personalización y ofrecer nuevas alternativas eficaces para motivar a los empleados. Las TIC permiten:

- Acceder al talento con independencia de dónde se encuentre, gracias a mecanismos como los buscadores de empleo globales o las redes sociales.
- Capturar y analizar información para definir la estrategia y adoptar medidas relativas a la gestión de personas.
- Personalizar la gestión que se hace de cada empleado, ya que se dispone de más información y las tecnologías facilitan la gestión.
- Aplicar nuevas técnicas, como la *gamificación*, en el ámbito de la formación o el reconocimiento.

Uso de las TIC para adaptarse a las nuevas necesidades de organización del trabajo

Las TIC permiten dotar a la organización de mayor flexibilidad en la gestión de los equipos y entornos de trabajo:

- Ofrecen a los trabajadores y equipos alternativas sobre las formas en que desean trabajar, lo que genera también mayor motivación y compromiso.
- Crean equipos multidisciplinares y multiculturales que incrementan la riqueza del trabajo y de los resultados.

- Generan redes de conocimiento y colaboración, como las redes sociales corporativas, que ayudan a fomentar la innovación dentro de la empresa y a explotar la inteligencia colectiva.

4. Dotar a la función de Recursos Humanos de un papel clave en la organización

Un rol más estratégico en la gestión del cambio durante los procesos de transformación

El departamento de Recursos Humanos debería adoptar un papel fundamental en la organización, con un rol más estratégico y líder en los procesos de transformación, con el peso y la capacidad necesarios para acometer con éxito las medidas relativas a la atracción y retención del talento, la mejora de la productividad de los trabajadores y el uso de las TIC para la gestión de personas.

RRHH debe estar próximo al negocio para anticiparse a las necesidades de la organización

Para desempeñar este rol adecuadamente, es necesario que el departamento conozca en profundidad la esencia y las necesidades del negocio.

Ello permitirá a la función de Recursos Humanos anticipar las necesidades de capacidades que tendrá la organización, para poder planificar el talento que debe desarrollar internamente o reclutar con suficiente antelación.

La función de RRHH debe analizar la información de gestión para tomar decisiones

Es necesario que el departamento sea capaz de explotar el potencial que las TIC ofrecen en la gestión de personas.

También debe ser capaz de utilizar métricas de gestión de cara a analizar información clave para plantear su estrategia y hablar en los mismos términos de rentabilidad que emplean otras áreas estratégicas en la organización.

Recomendaciones a los estudiantes y a la población activa en general

El perfil del profesional español de los próximos 20 años es multicultural, flexible y adaptable a las circunstancias de su entorno

El profesional español de los próximos años debe ser multicultural, flexible y adaptable a las nuevas circunstancias de un entorno en constante cambio y seguro de su preparación y capacidades. Por ello, necesita:

- Estar abierto a trabajar en varios proyectos simultáneamente, quizás para empleadores distintos, incluso para compañías de sectores diferentes.
- Crear una cartera de potenciales clientes con los que colaborar asiduamente y una red de trabajo con profesionales de otros ámbitos que complementen sus habilidades para aportar mayor valor a sus proyectos.
- Mantener contactos con personas de otras culturas para alimentar su capacidad relacional y flexibilidad, así como para ampliar su visión del mundo y enriquecer la forma en que percibe la realidad.
- Tener ámbitos variados de interés para ampliar el círculo de contactos y



nuestras perspectivas profesionales con ópticas distintas de la vida.

A continuación, detallamos las principales medidas e iniciativas que recomendamos a los estudiantes y a la población activa en general al objeto de conseguir un puesto de trabajo de calidad.

1. Preocuparse por su empleabilidad para encontrar o mejorar su puesto de trabajo

Cultivar la empleabilidad en cada etapa de la vida profesional

Los profesionales del futuro deben preocuparse por su empleabilidad, tanto en su etapa de estudiantes como durante la búsqueda de empleo o incluso cuando disfrutan de un contrato de trabajo indefinido.

Una persona con un alto grado de empleabilidad generará mayor interés en el mercado de trabajo y tendrá más facilidad para encontrar trabajo o mejorar su puesto si ya lo tiene.

Para mejorar su empleabilidad, los estudiantes necesitan orientar su formación hacia profesiones con salida profesional y completar su preparación técnica con habilidades, idiomas y formación práctica.

Aquellos que buscan empleo y desean mejorar su empleabilidad deben reorientar su carrera con cursos de reciclaje hacia profesiones de mayor salida, si fuera el caso, o recibir formación en aquellos aspectos que demandan las empresas, como habilidades, idiomas o conocimientos específicos según el sector de actividad.





Las personas que desean mantener o mejorar su puesto de trabajo deben recibir formación orientada a actualizar conocimientos o adquirir nuevas habilidades e idiomas o formación, que les permitan asumir posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Tener el hábito de dedicar tiempo a pensar en la carrera profesional a medio plazo para avanzar hacia lo que se quiere conseguir

En todos los casos anteriores, es esencial realizar una labor de investigación que permita conocer qué demanda el mercado y las empresas en la actualidad y en el futuro, para anticipar las necesidades y poder prepararse con suficiente antelación.

Recomendamos crear el hábito de dedicar tiempo a pensar en la carrera profesional a medio plazo, para anticipar qué se puede hacer hoy que permita avanzar hso a dar en las distintas etapas de su desarrollo.

2. Crear una marca personal que permita al profesional diferenciarse

El mercado laboral está cambiando. Con la irrupción de la era digital,

nos enfrentamos a una competencia cada vez más global por un puesto de trabajo, pero también la línea entre vida personal y profesional se difumina.

Nuestra presencia en la Red es inevitable, por lo que debemos empezar a trabajar activamente en lo que queremos comunicar de nosotros mismos.

Identificar lo que nos hace diferentes y hacemos bien

Si queremos destacar en el nuevo entorno competitivo y cambiante, debemos identificar aquello que nos hace diferentes y hacemos bien para potenciarlo al máximo y ganar presencia y relevancia.

Definir nuestros objetivos y la estrategia para comunicar nuestra marca personal

Para ello, debemos tener claro cuáles son los objetivos que perseguimos, pues de nada sirve tener una gran marca personal si está absolutamente desalineada con lo que queremos.

A continuación, debemos establecer la estrategia y los medios para comunicarlo. Las TIC nos permiten crear



canales de comunicación que nos ayudan a dar forma y difundir nuestra marca a través de páginas personales, blogs o presencia en redes sociales.

3. Generar ‘networking’ a través de la presencia activa en redes sociales y foros, y la asistencia a eventos acordes a las necesidades e inquietudes del profesional

Una acción complementaria para fomentar la empleabilidad o crear y difundir tu marca personal es disponer de una red de contactos que te permita encontrar proyectos y trabajos con mayor facilidad, conseguir oportunidades de negocio, aprender de otros profesionales o contrastar ideas y opiniones.

Asistir a eventos y participar en redes sociales y foros acordes a las inquietudes y necesidades de la persona para crear contactos

La asistencia a eventos, congresos y charlas, la pertenencia a clubs como los de antiguos alumnos, la colegiación o la participación en redes sociales y foros permite difundir la marca personal, así como interactuar con profesionales que pueden ser potenciales empleadores,

clientes o colaboradores en algún momento de la vida laboral de la persona.

La clave está en buscar los eventos que mejor se adapten a nuestras necesidades e inquietudes y aprovechar el conocimiento de los profesionales con los que interactuamos, como fuente de información y forma de contrastar opiniones personales.

Actuar para que estos contactos se conviertan en relaciones duraderas de interés mutuo

Para el éxito en nuestras relaciones profesionales, debemos ser cuidadosos con los mensajes que transmitimos, comunicar información relevante, útil e interesante en las conversaciones que participemos y hacerlo de forma atractiva para que lo que contamos genere interés.

Por último, es importante realizar un contacto posterior para establecer relaciones con aquellas personas que nos resulten de interés y siempre cuidar las relaciones que se establezcan de cara a cultivar intereses futuros.

Bibliografía

Adecco (2013), The Global Talent Competitiveness Index.2013.

Centro de Predicción Económica – CEPREDE - de la Universidad Autónoma de Madrid (2006), Innovación y mercado de trabajo.

Centro Internacional Santander Emprendimiento Red española de equipos regionales GEM (2014), Informe Global Entrepreneurship Monitor -GEM- España 2013.

Economist Intelligence Unit (2012), The global talent index report /The outlook to 2015.

European Centre for the Development of Vocational Training - Cedefop (2012). Future skills supply and demand in Europe. Forecast 2012.

European Commission (2013), A recovery on the horizon? Annual report on European SMEs 2012/2013.

Eurostat (Varios años), European Statistics. European Commission.

Fundación Innovación Bankinter (2013), Flujos de capital humano.

Fundación Transforma España (2012), Resumen Ejecutivo. Transforma Talento.

Global Entrepreneurship Research Association - GERA (Varios años), Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Groningen Growth and Development Centre -University of Groningen. Varios años. The Conference Board Total Economy Database.

Hibu (2013), Estudio hibu CENSUS 2013.

IBM Sales and Distribution (2012), Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más).

IESE (2004), La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia.

IESE (2008), Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y.

Institute for the future for the University of Phoenix Research Institute (2011).
Instituto Max Weber (2013), Un futuro sin generación perdida.

Instituto Nacional de Estadística (Varios años), Encuesta de población activa. Censos. Demografía y proyecciones de población. Demografía de las empresas. INE, Madrid.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa - Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2013), Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2013”.

Instituto Universitario de Análisis Económico y Social – IAES (2008), Evolución reciente de la segregación laboral por género en España.

Jorge Aragón, Jesús Cruces, Alicia Martínez, Fernando Rocha (2012), El tiempo de trabajo y la jornada laboral en España.

Lukkap (2013), Presente y futuro del mercado laboral.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2013), Estrategia de Emprendimiento y
Ministerio de Industria, Turismo y Transporte (2014), Cifras PyME. Datos Marzo 2014.

Índice de cuadros

Cuadro 1. Distribución porcentual de la población por región y continente según grupos de edad en 2011 y 2050.	16
Cuadro 2. Tasa de empleo sobre población de hombres y mujeres en 2012.	18
Cuadro 3. Porcentaje de trabajadores contratados a tiempo parcial.	21
Cuadro 4. Comparativa de la evolución del porcentaje de población de 18-64 dueños de un negocio entre 2001 y 2003.	22
Cuadro 5. Evolución del nivel de formación de la población adulta (25-64 años) (2000-2011).	26
Cuadro 6. Ratio de población inactiva y parada soportada por la población ocupada española.	31
Cuadro 7. Oferta de trabajo por nivel de cualificación, sexo y edad periodo 2005-2033	32
Cuadro 8. Demanda de trabajo por nivel de cualificación periodo 2005-2033	33
Cuadro 9. Demanda de trabajo tipo de trabajo periodo 2005-2033	33
Cuadro 10. Tasa de paro por nivel de cualificación periodo 2005-2033	34
Cuadro 11. Saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) de la población española periodo 2014-2033	36
Cuadro 12. Evolución del saldo migratorio (inmigración menos emigración) de la población española en el periodo 2014-2033	37
Cuadro 13. Comparativa de las pirámides de población para España de 2014 y 2033	38
Cuadro 14. Comparativa de las pirámides de población para España de 2014 y 2033	38
Cuadro 15. Distribución de las generaciones existentes en la población activa actual y 2033	39
Cuadro 16. Comparativa de la distribución de las generaciones existentes en la población activa española en 2014 y 2033	40
Cuadro 17. Opinión de los profesionales encuestados sobre si se hará una gestión diferencial de las generaciones	41

Cuadro 18. Opinión de los profesionales encuestados sobre si el talento exportado en la actualidad retornará generando ventajas competitivas	42
Cuadro 19. Opinión de los estudiantes encuestados sobre su intención de trabajar en el extranjero	43
Cuadro 20. Opinión de los jóvenes recién incorporados al mundo laboral sobre su intención de trabajar en el extranjero	43
Cuadro 21. Evolución del número de empresas en España según tamaño	44
Cuadro 22. Creación / destrucción de empresas en España en el periodo 2008-2013	45
Cuadro 23. Comparativa del tejido empresarial español y de la Unión Europea por tamaño de empresa y empleo generado 2011	46
Cuadro 24. Opinión de los profesionales de RRHH sobre si en el futuro habrá más compañías de gran tamaño porque se producirán procesos de concentración empresarial	47
Cuadro 25. Opinión de los profesionales de RRHH sobre si el tejido empresarial estará más fragmentado consolidándose la pyme como principal empleador	47
Cuadro 26. Creación / destrucción de empleo en el sector público versus sector privado 2008-2013	48
Cuadro 27. Evolución de empleo en el sector público y privado entre 2007 y 2013	49
Cuadro 28. Peso de los sectores en el empleo 2013 vs. 2033	53
Cuadro 29. Crecimiento del empleo en los sectores entre 2013 y 2033	54
Cuadro 30. Opinión de los profesionales de RRHH sobre la evolución de los principales sectores	55
Cuadro 31. Evolución del turismo en España entre 2002 y 2013	57
Cuadro 32. Evolución del emprendimiento en España entre 2003 y 2013	62
Cuadro 33. Comparativa de la intención empresarial entre España y otros países de su entorno entre 2006 y 2013	63
Cuadro 34. Opinión de jóvenes entrevistados sobre su intención de emprender en el futuro	63

Cuadro 35. Opinión de los profesionales de RRHH sobre el futuro del emprendimiento en España	63
Cuadro 36. Opinión de los profesionales de RRHH sobre si las empresas españolas vivirán un profundo proceso de internacionalización	67
Cuadro 37. Opinión de los profesionales de RRHH sobre si la influencia y posicionamiento de las empresas multinacionales en España será cada vez mayor	67
Cuadro 38. Opinión de los profesionales de RRHH sobre la evolución de los holdings y headquarters: negocios con un alcance internacional, cuyas sedes y estructuras corporativas se encuentran en España	68
Cuadro 39. Opinión de los profesionales de RRHH sobre las modalidades de trabajo que predominan en su organización en la actualidad y en el futuro	70
Cuadro 40. Opinión de los profesionales de RRHH sobre las modalidades de jornada laboral en el futuro	70
Cuadro 41. Qué aspectos valoran los jóvenes a la hora de elegir una empresa	73
Cuadro 42. Tasa de paro España 1976-2013	78
Cuadro 43. Tasa de paro por grupos de edad 1986-2013	79
Cuadro 44. Ocupados por sector 1978-2013	79
Cuadro 45. Evolución del nivel educativo de la población ocupada española en 1987-1999	82
Cuadro 46. Evolución de la ocupación por tipo de contrato (indefinido y temporal). 1987-2103	83
Cuadro 47. Evolución comparada de la tasa de actividad femenina y la tasa de fertilidad 1986-2012	84
Cuadro 48. Evolución nivel educativo población Española. 2000-2013	86
Cuadro 49. Ocupados por tipo de jornada 1987-2013	87
Cuadro 50. Tabla comparativa de indicadores del mercado laboral entre España y los principales países de su entorno	92
Cuadro 51. Variación anual media de la productividad horaria 1975-2012 (Francia, Alemania, Italia, España, EE.UU., Japón)	104
Cuadro 52. Variación anual media de la jornada laboral 1975-2012. (Francia, Alemania, Italia, España, EE.UU., Japón)	105
Cuadro 53. Distribución empleos que se van a generar entre 2013 y 2033	114

Cuadro 54. Opinión de los profesionales de RRHH sobre necesidades futuras de habilidades frente a las carencias detectadas en la actualidad	117
Cuadro 55. Opinión de los profesionales de RRHH y los jóvenes sobre los elementos diferenciadores de un profesional cualificado en la actualidad y a futuro	120
Cuadro 56. Opinión de los jóvenes ya incorporados al mercado laboral sobre qué utilizan en su experiencia laboral de la formación recibida	121
Cuadro 57. Opinión de los jóvenes sobre si la formación recibida en las diferentes habilidades ha sido adecuada	122
Cuadro 58. Evolución de la función de RRHH según los profesionales de RRHH encuestados	126
Cuadro 59. Principales retos de la gestión de personas en los próximos años	128
Cuadro 60. Factores que afectan a la satisfacción del empleado ahora y en un futuro.	130

Cuadros reflexiones

La 'flexiguridad', o el equilibrismo en el mercado laboral	22
Compitiendo con Robots	28
La influencia de las Start Ups en el mercado laboral: una nueva competencia para la atracción de talento	64
La flexibilidad en la Reforma Laboral	90
La necesaria modernización de la representación sindical	103

Agradecimientos

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de los siguientes expertos y profesionales

- **Alfonso Gordon.** Director corporativo RRHH. Eulen.
- **Aristóteles Cañero.** Director. INEDE Business School.
- **Celeste Iong.** Gerente sector Sanidad & Farma. PwC.
- **Germán Cueva.** Socio Estrategia & Operaciones. PwC.
- **Juan Carlos Collado.** Ph D. Economía. Univ. Berkeley. California.
- **Juan Manuel Cruz Palacios.** Director general de Área de Relaciones Laborales. ACCIONA.
- **Juan Manuel Rueda.** Director Organización y RRHH. Prisa.
- **Juan Sánchez.** Gerente de Relaciones Laborales y Planificación. SEAT.
- **Leticia Rodríguez.** Socia líder sector Sanidad & Farma Management Consulting. PwC.

- **Lola Matias, Mercedes Carreño, José María de Juan.** Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT).
- **Manuel Díaz Delgado.** Socio líder sector Auto Management Consulting. PwC.
- **María Paramés.** Directora de Personas y Comunicación. Bankinter.
- **Óscar Romero.** Director corporativo RRHH. Grupo Hospitalario Quirón.
- **Remedios Orrantia.** Chief HR & Legal Officer. Campofrío Food Group.
- **Samuel Pimentel.** Managing Partner Spain & Latin America. Ackermann Beaumont Group.
- **Teresa Díez Terán.** Directora de Departamento socio-laboral. CEPYME.

Informes publicados en la colección España 2033:

La Economía española en 2033

(diciembre 2013)

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/la-economia-espanola-en-2033.jhtml>

España en el mundo 2033

(abril 2014)

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/espana-en-el-mundo-2033.jhtml>

Cientes@2.033

(julio 2014)

Trabajar en 2033

(septiembre 2014)

Ciudades y ciudadanos en 2033

(septiembre 2014)

Informes de próxima publicación en la colección España 2033:

España 'goes global'

¿De dónde saldrá el dinero?

Competir en innovación

Economía baja en carbono

Administración invisible

Filantropocapitalismo

Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la **innovación, la calidad, el talento y el valor añadido**.



Crecimiento Inteligente

El programa está coordinado por Jordi Sevilla, senior advisor de PwC.

Más información en www.pwc.es

Contactos

People & Change

Carlos Ortiz-Cañavate

Socio de PwC España
Líder de People & Change
carlos.ortizcanavate.celada@es.pwc.com
+ 34 915 684 739

Carmen Rodríguez Castellón

Senior manager de PwC España
People & Change
carmen.rodriguez.castellon@es.pwc.com
+34 915 685 472

Economics

Jordi Esteve Bargués

Director de PwC España
Estrategia & Operaciones
jordi.esteve.bargues@es.pwc.com
+ 34 915 684 250

Daniel Domínguez Muñoz

Senior Manager de PwC España
Estrategia & Operaciones
daniel.dominguez.munoz@es.pwc.com
+ 34 915 685 449

Equipo Crecimiento Inteligente

Jordi Sevilla Segura

Senior counsellor de PwC España
Líder España 2033
jordi.sevilla@es.pwc.com
+34 915 684 119

Tecla Keller

Senior manager de PwC España
Responsable España 2033
tecla.keller@es.pwc.com
+34 915 685 058

Derecho Laboral

Marta Alaman Calabuig

Socio de PwC España
TLS - Derecho Laboral
marta.alaman@es.pwc.com
+ 34 915 684 544

Irene Muñoz Ovejero

Asociado Senior de PwC España
TLS – Derecho Laboral
irene.munoz.ovejero@es.pwc.com
+ 34 915 685 505

Contactos Club'33

Máximo Ibañez

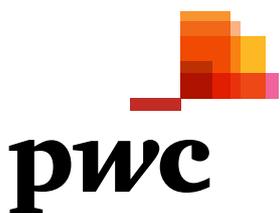
Socio de Clientes y Mercados de PwC
maximo.ibañez@es.pwc.com
+34 915 684 744

Gonzalo Sánchez Martínez

Socio de PwC España
gonzalo.sanchez@es.pwc.com
+34 915 684 075

Marta Colomina Casaus

Directora de Marketing Relacional
de PwC España
marta.colomina@es.pwc.com
+34 915 684 063



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 184.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.