



**INFORME ADECCO  
SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO  
EN ESPAÑA**

**2016**

---

# INFORME ADECCO SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO EN ESPAÑA

---

2016

---

Adecco

---







## Adecco

Camino del Cerro de los Gamos, 3  
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Teléfono: 91 432 56 00  
[www.adecco.es](http://www.adecco.es)

### Para más información

Departamento de Comunicación:  
91 432 56 30

Luis Perdiguero  
Patricia Herencias  
Annais Paradela

### Estudio realizado por Opinno

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático, ni por transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin permiso previo, excepto citas, siempre que se mencione su procedencia.



TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. METODOLOGÍA DEL INFORME</b> .....	9
1.1. Objetivos.....	9
1.2. Metodología .....	10
1.3. Perfil de los entrevistados .....	12
1.4. Perfil de las empresas .....	13
1.5. Políticas de Recursos Humanos .....	14
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	17
2.1. Avances tecnológicos .....	18
2.2. Globalización .....	19
2.3. Cambios en la economía nacional .....	20
2.4. Escasez de recursos naturales .....	21
2.5. Nuevos medios de comunicación y relaciones sociales .....	22
2.6. Tendencia VUCA (Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) .....	22
2.7. Avances en Ciencias Sociales .....	24
2.8. Urbanización y crecimiento de las ciudades .....	24
2.9. Cambios demográficos .....	25
2.10. Pérdida de poder en occidente .....	27
2.11. Cambio de valores sociales .....	28
2.12. Cambios en políticas educativas .....	29
2.13. Comparativa dentro del marco conceptual .....	31
<b>3. DISTRIBUCIÓN ESPERADA DEL EMPLEO EN LOS DISTINTOS SECTORES</b> .....	33
3.1. Antecedentes. Los hitos que modificaron este ámbito .....	33
3.2. Situación actual .....	34
3.3. Sectores que liderarán la creación de empleo en 2020-2025 .....	36
3.4. Otros sectores a destacar .....	45
3.5. Sectores con mayores retos para crear empleo .....	46
<b>4. HABILIDADES Y PERFILES DE LOS TRABAJADORES DEL FUTURO</b> .....	51
4.1. Los hitos más destacados .....	51
4.2. Situación actual .....	52
4.3. Los perfiles más demandados en el futuro .....	52
4.4. Las habilidades más demandadas en el trabajador de 2020 .....	56
4.5. Criterios de selección .....	60
4.6. ¿Cuáles serán las nuevas formas de reclutamiento? .....	71
4.7. Medidas que las empresas están realizando para desarrollar las capacidades .....	72

<b>5. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN EL TRABAJO</b> .....	75
5.1. Los hitos tecnológicos más destacados .....	75
5.2. Evolución reciente .....	76
5.3. Tendencias detectadas .....	79
<b>6. IMPACTO DE LA VIDA PERSONAL EN EL TRABAJO</b> .....	95
6.1. Hitos que marcaron este ámbito .....	95
6.2. Situación actual .....	96
6.3. Tendencias detectadas .....	98
<b>7. IMPACTO DE LAS RELACIONES LABORALES</b> .....	115
7.1. Hitos .....	115
7.2. Situación actual .....	116
7.3. Tendencias detectadas .....	118
7.4. ¿Qué funciones tendrá el departamento de Recursos Humanos en el futuro? .....	134
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	137
8.1. Marco conceptual .....	137
8.2. Sectores que liderará la creación de empleo .....	137
8.3. Perfiles de trabajadores y habilidades del trabajador del futuro .....	138
8.4. Impacto de las tendencias relacionadas con tecnología .....	139
8.5. Impacto de las tendencias relacionadas con vida personal y laboral .....	140
8.6. Impacto de las tendencias relacionadas relaciones laborales .....	140
<b>9. AGRADECIMIENTOS</b> .....	143
<b>10. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	147
<b>11. ANEXOS</b> .....	151





**Margarita Álvarez Pérez de Zabalza**  
Directora de Marketing y Comunicación  
Adecco

## CARTA DE MARGARITA ÁLVAREZ

¿Quién no se ha preguntado alguna vez cómo será el futuro? ¿Quién no se ha planteado si será verdad que iremos vestidos de plata, que comeremos píldoras nutritivas o que iremos a trabajar en aparatos voladores unifamiliares? La película *Regreso al futuro* hace poco nos ha devuelto a la realidad. Como vemos, el futuro tiene de bueno precisamente eso: que con un poco de paciencia, siempre acabamos teniendo la respuesta.

Y sobre todo es importante, de cara al **Informe Adecco sobre el Futuro del trabajo en España**, tener en cuenta que el futuro ya está aquí, que muchas de las variables de las que vamos a hablar, ya forman parte de nuestra vida, se han ido colando en nuestra realidad sin más, con el poco ruido que hacen muchas veces los grandes cambios.

Pero eso no le resta importancia a los cambios que vienen, a la realidad que nos espera, porque es importante que las personas, que las instituciones, que las empresas, no sólo nos adaptemos a los cambios, no sólo los analicemos para asumirlos, sino que debemos ser agentes activos del cambio. Debemos asegurarnos de que vamos por el camino adecuado en el futuro que todos queremos.

Y el futuro del empleo es una parte muy importante de nuestro futuro. Por eso queríamos hacer este importante análisis. Siendo la empresa líder en RRHH a nivel mundial, creemos que es importante no sólo analizar el futuro, sino ayudar a que ese futuro sea el que de verdad genere valor para las personas, para la sociedad en general.

Son muchas las variables que se analizan en este estudio. Y hay dos conclusiones que sobresalen una y otra vez:

Por un lado, el fortísimo impacto que la tecnología va a tener en nuestras vidas. Aunque como comentába



Por un lado, el fortísimo impacto que la tecnología va a tener en nuestras vidas. Aunque como comentábamos antes, esto ya está ocurriendo, es cierto que va a continuar cambiando nuestra forma de relacionarnos, nuestra forma de trabajar, nuestra forma de vida. Ya sabemos que gran parte de nuestros niños van a trabajar en profesiones que hoy en día ni siquiera existen. Y nuestra forma de relacionarnos, por ejemplo en el mundo de la empresa, cambia día a día. La tecnología efectivamente va a seguir evolucionando en nuestra sociedad, cambiando nuestra realidad.

Por otro lado y como resultado de nuestra mayor digitalización, el factor humano va a cobrar cada vez más importancia. Somos seres sociales y la tecnología no va a borrar en ningún caso la importancia que le damos a los aspectos humanos. Desde un punto de vista vital, pero también ocurre lo mismo cuando analizamos lo que va a ocurrir en las empresas. Cuando hablamos de perfiles que se buscarán en el futuro, de capacidades que se buscarán en las personas o de áreas que las compañías van a potenciar, tienen que ver en muchos casos con el trato con personas (psicólogos, coaches, facilitadores, gestores de nuevas formas de trabajo...) y con la capacidad de gestionar relaciones interpersonales.

En este estudio vemos cómo hay otras tendencias que ya empiezan a estar con nosotros y que están aquí para quedarse, para formar parte de nuestro futuro. La globalización, que nos obligará a ser mucho más internacionales, como empresas y como individuos. La importancia de la salud y el bienestar, que nos obligará como sociedad y, desde luego, en la dimensión corporativa, a asumir de forma mucho más amplia conceptos como la flexibilidad y la conciliación.

Y por último, las nuevas generaciones que nos van a obligar a adaptarnos más que nunca a nuevas formas de trabajar porque cambiarán la forma de interactuar con las empresas, porque la capacidad de entablar lazos con el mejor talento posible por parte de las compañías está cambiando para no volver a ser lo mismo nunca.

Incluso la legislación ha de encontrar una forma de adaptarse a unos cambios que van más rápido que nunca y que obligan a pensar de forma diferente. Ya hay sectores que han cambiado las reglas de juego radicalmente. Y el futuro hará que desaparezcan y aparezcan sectores nuevos o, lo que lo hace aun más interesante, sectores sin límites claros como hasta ahora hemos conocido.

Adecco, en su rol de organización que destina una parte sustancial de sus recursos a la formación y a la selección de personal, está obligada a dar ejemplo de adaptación a ese futuro que tritura las profesiones, las aboca al olvido y alumbra otras que ni siquiera tenían cabida en la imaginación hace diez años.

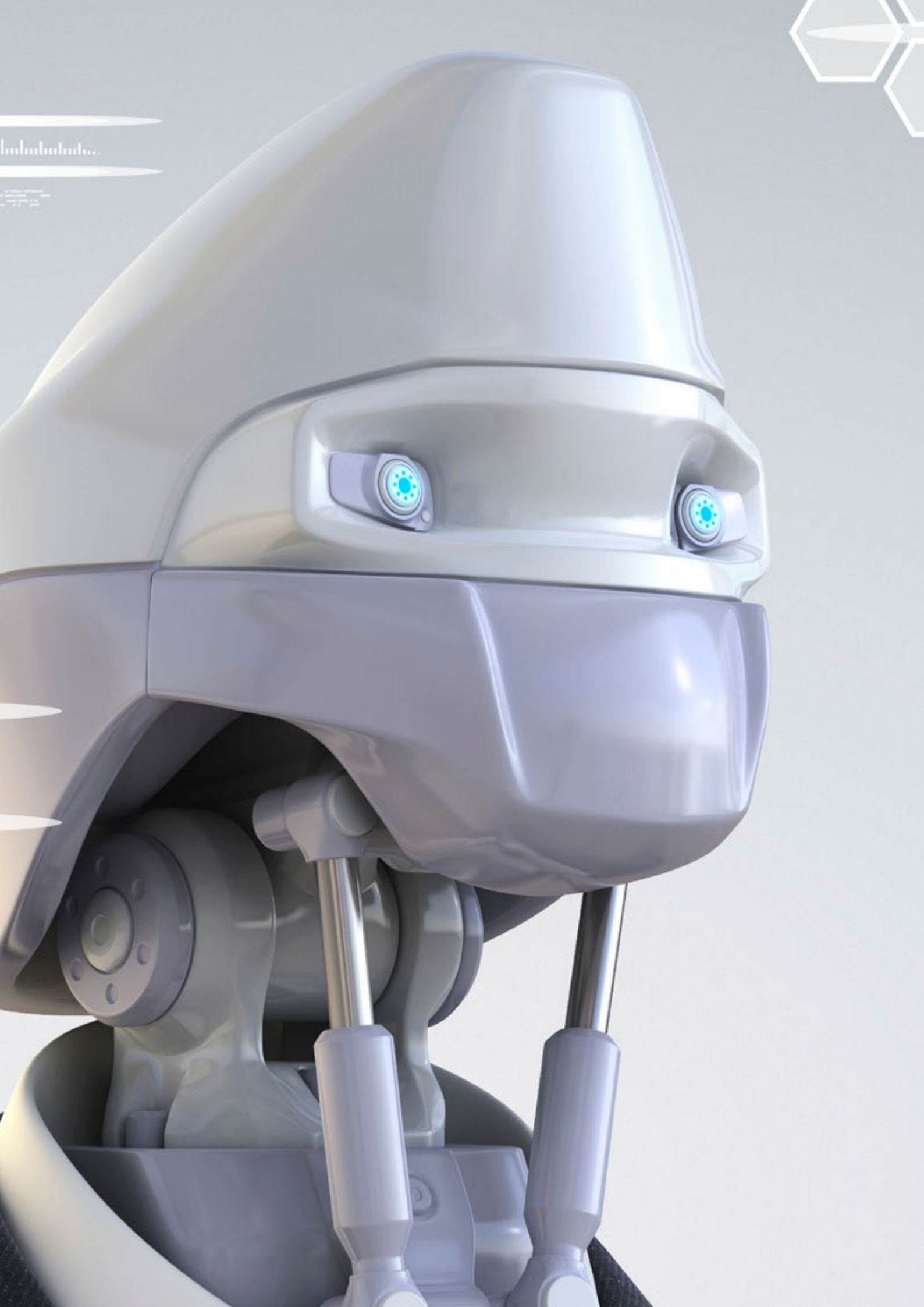
Twitter no había nacido hace diez años, Facebook contaba con un año de existencia y hoy nos parecen ya unos clásicos, como si siempre hubieran estado formando parte de nuestro ocio y nuestro modo de relacionarnos con los demás. ¿Sobrevivirán otros diez años? La respuesta me surge con el filo de la incertidumbre, aunque se puede afirmar, sin riesgo a equivocarse que, de mantenerse, sufrirán transformaciones importantes.

De ahí que una de las auto-exigencias de Adecco pase por diseccionar mercados, tendencias, tecnologías, ofertas, demandas, perfiles para seguir aprendiendo de los resultados y corregir cualquier tipo de desviación, de inmovilismo.

El *Informe Adecco sobre el Futuro del trabajo en España* pone de manifiesto la impresión mayoritaria de que los nuevos tiempos van a reparar menos en la experiencia del candidato a ocupar un determinado puesto de trabajo y que se valorarán, por encima de otras circunstancias, las habilidades y capacidades emocionales de un candidato específicamente preparado para un puesto concreto.

Adecco, fiel a su voluntad de unir a personas con empresas, a personas con personas, a personas con la sociedad, a personas consigo mismas, ha querido, con la publicación de este informe, dejar testimonio de que ese cambio que no se percibe porque ocurre cada día, en cada huso horario, va a afectar, está afectando a los patrones de comportamiento laboral de los individuos y, lo que es más revelador, a los hábitos de una sociedad elástica que ya viene, de serie, sin la marcha atrás.

Pero como decía antes, el futuro ya está aquí. Y, nos asuste o no el cambio, la verdad es que todos estamos constantemente cambiando. Esa es la magia del futuro. Esa es la magia del presente.



## 1. METODOLOGÍA DEL INFORME

### 1.1. OBJETIVOS

Las razones que han motivado la realización de este estudio se centran fundamentalmente en ofrecer una información, basada en el análisis y la recopilación de datos propios y externos, para tener una visión del futuro del mercado laboral acorde a los cambios evolutivos que se están produciendo.

De forma más detallada, los objetivos son:

- Conocer desde el punto de vista de los directivos de Recursos Humanos la situación y perspectivas del futuro del mercado laboral.
- Entender cómo afectará la tecnología en el marco del trabajo.
- Identificar cuáles serán los sectores que más empleo generarán en España.
- Detectar qué tipo de perfiles y habilidades se demandarán más en nuestro país.
- Saber cómo afectará la vida personal en el entorno laboral.
- Evaluar cómo cambiarán las relaciones laborales dentro de una organización.
- Descubrir nuevas tendencias que afectarán al empleado del futuro.
- Extraer conclusiones avanzadas que permitan profundizar en el entorno laboral del futuro.



## 1.2. METODOLOGÍA

### FUENTES DE INFORMACIÓN

En cuanto a las fuentes de información utilizadas en el estudio, se han utilizado datos propios, extraídos de las entrevistas realizadas a expertos y responsables en Recursos Humanos de 40 empresas con actividad en España, incluidas multinacionales españolas e internacionales, así como empresas de menor tamaño de España. La lista de entrevistados que han deseado aparecer en el informe puede consultarse en la sección de agradecimientos.

Asimismo, para determinados apartados del informe se han utilizado datos externos. Las principales fuentes de los datos oficiales utilizados en el marco de este informe son:

- La agencia estadística de la Unión Europea, Eurostat.
- Encuesta de Población Activa (EPA).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

También se han añadido datos externos de asociaciones o agrupaciones sectoriales, sindicatos y universidades españolas e internacionales.

Para la investigación previa se han tenido en cuenta las entrevistas a 5 expertos en futuro del trabajo y se han revisado más de 20 informes y artículos relacionados.

### FASES DE ESTUDIO

#### Investigación previa de fuentes secundarias

En la elaboración del informe, se ha realizado una investigación previa cuyos objetivos han sido:

- Identificar algunos de los hitos históricos más importantes que han marcado el devenir del mercado laboral, tanto a nivel nacional como internacional.
- Identificar y analizar los factores de cambio que darán forma al futuro del mercado laboral.
- Destacar las tendencias que se están desarrollando en materia laboral en España y en el resto de países.

#### Entrevistas a expertos en Recursos Humanos

En total, se han realizado 40 entrevistas de entre 50 y 60 minutos de duración a expertos y responsables de Recursos Humanos de diferentes compañías nacionales e internacionales.

Los objetivos de estas entrevistas han sido:

- Identificar las tendencias del mercado laboral.
- Detectar el impacto que los entrevistados creen que tendrán estas tendencias.
- Conocer algunas de las medidas innovadoras que están implementando o piensan implantar dentro de sus propias organizaciones.
- Preguntas abiertas: con el objetivo de realizar un posterior análisis cualitativo.
- Preguntas cerradas: con el fin de puntuar tendencias en función de su impacto esperado para realizar un análisis cuantitativo posterior.
- Las preguntas tienen todas ellas un contexto nacional y un marco temporal de entre 5 y 10 años.
- Es decir, se analiza el impacto de las tendencias en España en los años 2020 a 2025.

Salvo excepciones, las entrevistas se han realizado a un representante de la empresa que ostenta un cargo de responsabilidad dentro del área de Recursos Humanos de dicha empresa.

En los casos en los que las entrevistas se han realizado a dos personas de una misma empresa, los datos cuantitativos se han computado como un promedio de las respuestas de ambos entrevistados y se han redon-

deado al alza, para que en este caso la entrevista final cuente como una media única entre los datos aportados por los dos expertos.

También es necesario destacar que los entrevistados que han colaborado en el informe aportan su opinión personal, por lo que no necesariamente representan las opiniones de la empresa a la que pertenecen.

## CONTENIDO

La estructura del presente informe se divide en varios capítulos. En un inicio, se hace referencia a un marco conceptual con diversas tendencias que los directivos de Recursos Humanos han puntuado para valorar su impacto en el trabajo desde una perspectiva de futuro. Tras esto, el informe se desglosa en otros cinco capítulos, que se corresponden con las tendencias o focos detectados:

- Sectores que liderarán la creación de empleo.
- Habilidades y perfiles de los trabajadores del futuro.
- La tecnología y su impacto en la forma de trabajar.
- Vida personal y su impacto en el trabajo
- Relaciones laborales en el futuro

Dentro de cada foco, el contenido se estructura en varias partes:

- Los hitos más importantes. Se ha establecido un orden cronológico, -partiendo en la mayoría de los casos de la primera Revolución Industrial-, de los hitos más relevantes que han afectado al foco de estudio.
- La evolución o situación actual. Este capítulo trata de ubicar y explicar la actual situación del foco al que

hace referencia, en la mayoría de los casos realizando comparaciones con otros países.

- Tendencias detectadas. Entendemos por tendencia aquellos patrones de comportamiento de un conjunto de elementos en un entorno particular y en un determinado momento. En este caso, el entorno es el ámbito laboral, mientras que el periodo de tiempo establecido es de 5 a 10 años. Así, en este informe se recoge como aquella propensión o inclinación que en el entorno laboral de los próximos 5 o 10 años se empleará para conseguir un fin o un objetivo en concreto. De esta manera, en función del estudio realizado y de las tendencias reveladas por los expertos en Recursos Humanos, se ha ejecutado una clasificación de las más importantes. Dentro de las mismas, se profundiza en su origen y características, en qué está ocurriendo en este momento y hacia dónde vamos en un futuro. Para los focos relacionados con tecnología, vida personal y relaciones laborales se realiza además un análisis del impacto cuantitativo esperado de cada tendencia en el trabajo, así como un análisis comparativo del impacto esperado de las tendencias en conjunto.
- Conclusión de las tendencias. Tras realizar un análisis del foco de estudio, finalmente se ha realizado un resumen a modo de conclusión de los aspectos más importantes a destacar.

## 1.3. PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

### EXPERIENCIA EN RECURSOS HUMANOS

Tabla 1. Experiencia en la gestión de RR. HH. de los entrevistados

AÑOS QUE LLEVA TRABAJANDO EN LA GESTIÓN DE RR.HH.				
Más de 20	De 16 a 20	De 11 a 15	De 6 a 10	Hasta 5
25%	35%	20%	5%	15%

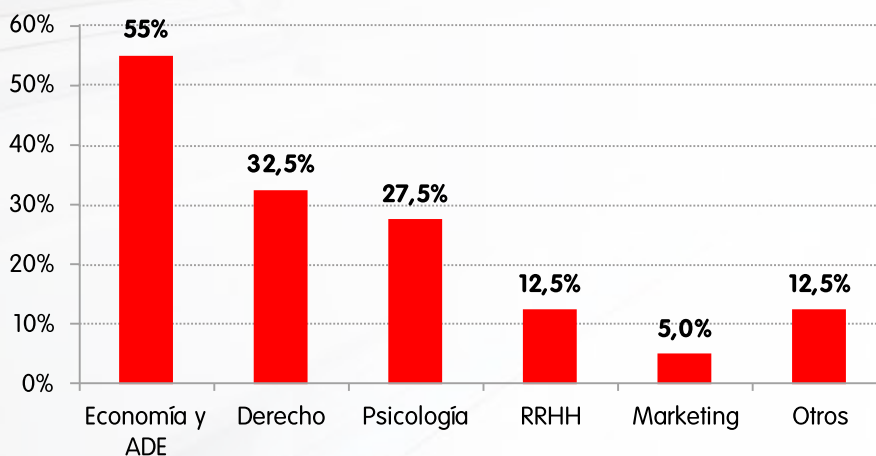
En relación a los años que los entrevistados llevan trabajando en la gestión de los Recursos Humanos, **la mayoría tienen más de 15 años de experiencia** (un 35% tiene de 16 a 20 años y un 25% tiene más de 20 años de experiencia).

Un 15% no alcanzaría los cinco años de experiencia, un 5% llevaría desempeñando funciones en este departamento entre 6 y 10 años y el 20% restante entre 11 y 15 años.

## FORMACIÓN

Tabla 2. Formación de los entrevistados

### Formación del entrevistado



La formación de los entrevistados, que puede estar compuesta por una o más titulaciones, se reparte así:

- Los entrevistados tienen en su mayoría formación en áreas de empresa (Economía y gestión de empresas en el 55% de las personas, Derecho en el 32,5% y Marketing en el 5%)
- Sólo un 12,5% tiene formación específica en Recursos Humanos, la mayoría masters de especialización al tratarse de formaciones casi inexistentes hace unos años.
- Un 27,5% tiene formación en Psicología y un 12,5% en otros ámbitos.



## 1.4. PERFIL DE LAS EMPRESAS

### TIPO DE EMPRESA

#### Tamaño

Tabla 3. Tamaño de las empresas a las que representan los entrevistados (empleados en España)

Nº TRABAJADORES DE SU EMPRESA EN ESPAÑA			
Hasta 500	De 501 a 1000	De 1001 a 5000	Más de 5000
27,5%	25%	27,5%	20%

Las compañías **se distribuyen en cuatro categorías de forma casi equitativa**, el 27,5% no alcanza los 500 empleados, un 25% tiene un número de trabajadores comprendidos entre los 501 y los 1.000 empleados, un 27,5% tiene entre 1001 empleados y 5000 y el resto (20%) tiene más de 5.000 empleados dentro de su plantilla.

#### Por alcance geográfico

Tabla 4. Alcance geográfico de las empresas a las que representan los entrevistados

TIPO DE EMPRESA		
Multinacional extranjera	Multinacional española	Nacional española
65%	33%	3%

Si atendemos al alcance geográfico de las empresas, un 32,5% de las empresas que ha colaborado en el informe son multinacionales españolas, mientras que un **65% es extranjera**. El resto son empresas españolas.

#### Por industria

Tabla 5. Industria de las empresas a las que representan los entrevistados

SECTOR AL QUE PERTENECEN SUS EMPRESAS					
Agricultura y Alimentación	Asuntos sociales y cooperación	Cultura e industrias creativas	Economía y Finanzas	Educación	Otros
5%	5%	5%	8%	5%	18%
Energía	Industria y Manufactura	Infraestructura, Construcción, Logística y Transporte	Salud y Bienestar	Tecnología e I+D+i	
8%	8%	18%	8%	15%	

Un 15% de los entrevistados representa a empresas de Tecnología e I+D y un 17,5% representa a empresas de Infraestructura, construcción logística y transporte.

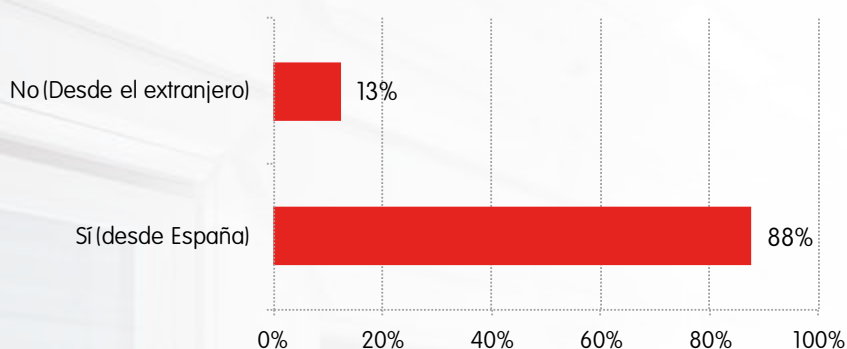
Varios sectores tienen una representación del 7,5% (Economía y finanzas, Energía, Industria y manufactura y Salud y bienestar) y también varios sectores tienen una representación del 5% (Agricultura y alimentación, Asuntos sociales y cooperación, Cultura e Industrias creativas y Educación). Por último, el restante 17,5% pertenece a otros sectores.

## 1.5. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

### PODER DE DECISIÓN

Tabla 6. Poder de decisión de los entrevistados sobre la estrategia de RR.HH

#### ¿TIENEN PODER DE DECISIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA DE RR.HH.?



Respecto al poder de decisión de los entrevistados dentro de la estrategia de Recursos Humanos, **un 87,5% de ellos afirma que tiene esa capacidad de influir en la estrategia a largo plazo de Recursos Humanos**, mientras que un 12,5% no la tiene (fundamentalmente multinacionales extranjeras en las que las decisiones se toman desde la central, fuera de España)

## MARCO TEMPORAL DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Tabla 7. Marco temporal con el que se toman las decisiones de RR. HH. más estratégicas

MARCO TEMPORAL PARA LA TOMA DE DECISIONES DE RR.HH. MÁS ESTRATÉGICAS				
Máx. 1 año	Máx. 2 años	Máx. 3 años	Máx. 4 años	Mín. 5 años
25%	7,5%	45%	7,5%	15%

En total, un **77,5% de las empresas entrevistadas toma sus decisiones en un marco temporal igual o inferior a 3 años** (un 45% para un plazo de tres años, un 7,5% con un marco temporal de dos años, un 25% con un plazo de un año o menos). Las empresas que toman sus decisiones a plazos más cortos (un año o menos) indican que les gustaría poder tomar decisiones más estratégicas y a más largo plazo pero a menudo se ven condicionadas por las necesidades del día a día.

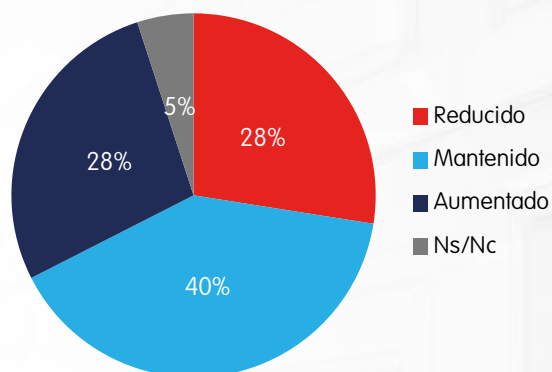
En cuanto al resto de empresas, un 7,5% toma decisiones a cuatro años y un 15% a cinco años o más.

La mayoría de los entrevistados indica que este plazo depende del plazo de elaboración de presupuestos generales de sus compañías y algunos de los entrevistados indican que han reducido el plazo de toma de decisiones para adaptarse a ciclos económicos más cortos.

## PRESUPUESTO DEDICADO A RECURSOS HUMANOS

Tabla 8. Variación del presupuesto dedicado a RR. HH. en los últimos 5 años (excluidas nóminas)

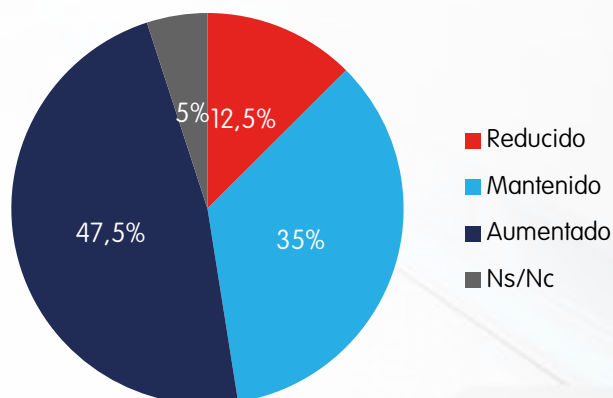
### VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS



En los últimos cinco años, el presupuesto dedicado por estas empresas a las partidas de Recursos Humanos (sin incluir nóminas) en un 27,5% de los casos se ha reducido, **un 40% se ha mantenido** y en un 27,5% ha aumentado.

Tabla 9. Variación del presupuesto dedicado a RR. HH. en el último año (excluidas nóminas)

### VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE RR.HH. EN EL ÚLTIMO AÑO



La variación del presupuesto en el último año muestra datos más optimistas. Tan sólo un 12,5% de las empresas ha reducido el presupuesto de Recursos Humanos sin incluir nóminas, un 35% ha mantenido el presupuesto y un 47,5% lo ha aumentado.





## 2. MARCO CONCEPTUAL

El mundo está cambiando a pasos agigantados, y las organizaciones de hoy en día deben adaptarse a un contexto que nada tiene que ver con el de hace tan sólo 10 años. La irrupción de nuevas tecnologías bajo ciclos de vida cada vez más cortos, la globalización o los cambios demográficos, son algunas de las tendencias que afectan a todos los ámbitos políticos, económicos o sociales pero que también influyen en el trabajo.

Por ello, antes de estudiar cómo trabajaremos en el futuro, es conveniente estudiar todas estas tendencias que hemos llamado "factores de cambio o influencia". Entendemos como factores de influencia todos aquellos hechos o tendencias externos (que se producen fuera del ámbito laboral), pero que podrían influir en el trabajo entre los próximos 5 y 10 años en España. Por ejemplo, el teletrabajo, que surge como medida de conciliación o flexibilidad, tiene su origen en un cúmulo de factores externos: en primer lugar la tecnología posibilita el trabajo

fuera de la oficina; en segundo lugar, el crecimiento de las ciudades hace que los desplazamientos al lugar de trabajo sean cada vez más largos, y el teletrabajo ayuda a evitarlos. En este marco conceptual se han detectado y analizado 12 factores de influencia que nos ayudarán a entender el contexto en el que analizaremos los capítulos sucesivos.

Entendemos e incluiremos dentro del marco conceptual a todos aquellos hechos o tendencias que se producen fuera del ámbito laboral, pero que podrían influir en el trabajo entre los próximos 5 y 10 años en España. Por ejemplo, el teletrabajo, que surge como medida de conciliación o flexibilidad, tiene su origen en un cúmulo de factores externos: en primer lugar la tecnología posibilita el trabajo fuera de la oficina; en segundo lugar, el crecimiento de las ciudades hace que los desplazamientos al lugar de trabajo sean cada vez más largos, y el teletrabajo ayuda a evitarlos.



## 2.1. AVANCES TECNOLÓGICOS

La tecnología ha aportado grandes avances y beneficios al ser humano desde el punto de vista social y empresarial. Estos grandes avances han sido protagonistas de los cambios de época en la historia del mundo. Internet, las telecomunicaciones y la automatización de los trabajos han causado un impacto comparable al que en su día tuvieron el telégrafo, la máquina de vapor o la producción en cadena.

Todos estos cambios han influido directamente en las organizaciones y en la manera de trabajar. La época industrial ha dado paso a la sociedad del conocimiento y la información, donde las interrelaciones y las comunicaciones han cambiado. La utilización de información permite mejorar la toma de decisiones, ahorrar tiempo, profundizar y sistematizar el control.

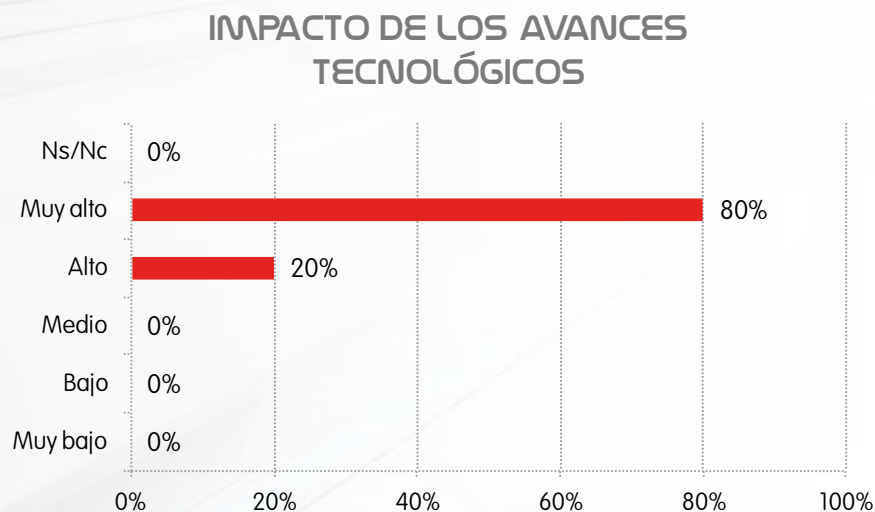
**“Estamos ante una nueva etapa equiparable a la revolución postindustrial en lo que a nuevas activida-**

**des empresariales se refiere.** Ahora se está diseñando la tecnología que utilizaremos en 10 años y que ahora mismo desconocemos su alcance”, apunta el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez.

Además, **en un futuro se espera que la tecnología siga teniendo su impacto** dentro del mundo laboral. “La tecnología seguirá impactando. Todos trabajamos en cualquier lugar, hora y desde cualquier dispositivo. De hecho, nosotros ahora nos reunimos desde cinco o seis lugares diferentes. No porque estén en Houston, sino porque están en su casa”, explica la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno.

Las empresas creen que las nuevas tecnologías **obligan a estas a reinventarse y por tanto a reinventar sus formas de trabajo.** Para esto necesitan una capacidad de adaptación permanente.

Tabla 10. Impacto esperado de los avances tecnológicos



Son muchos los expertos que han valorado los avances tecnológicos como uno de los factores de mayor influencia. Así, **el 80% de los entrevistados cree que tendrá muy alto impacto** (con una valoración de 5) en el trabajo en España en los próximos 5 o 10 años,

y un 20% opina que tendrá un alto impacto (con una puntuación de 4). Dada la importancia de este factor de influencia, su impacto se analiza en el capítulo “El impacto de la tecnología en el trabajo”.



## 2.2. GLOBALIZACIÓN

La globalización es un proceso de integración e interacción entre las diversas sociedades internacionales, generalmente capitalistas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, la internacionalización de la economía es uno de los procesos más significativos de la misma, puesto que constituye la reorientación de las políticas laborales.

En este sentido, **en materia de relaciones laborales se han globalizado las legislaciones laborales** en muchos países, los nuevos valores culturales, económicos, empresariales y laborales, que abundan sobre la legitimación social de las nuevas reglas del juego del capitalismo empresarial. Además, los comportamientos culturales, las jornadas laborales y la precariedad dentro de las organizaciones, así como la competitividad entre los propios trabajadores y el talento de los mismos, son aspectos a destacar.

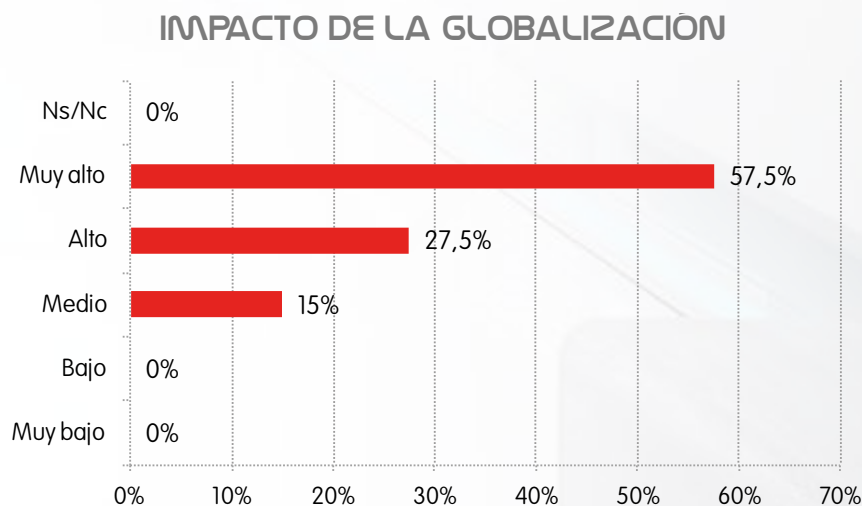
“Cada vez hay menos barreras geográficas, las barreras ahora son difusas o diferentes. Hay ciertas actividades económicas que parecen trascender las fronteras, ya no sabes si es el país o la multinacional quien tiene el poder de negociación en ciertos momentos”, señala la Directora de Consultoría para Compensación y Talento en AON Hewitt, Ana Isabel Dumlao.

Por otro lado, los expertos creen que impactará especialmente en la forma de trabajar y comunicarse a distancia porque entran en juego diversas variables:

- Distintas oficinas, filiales y empresas
- Equipos multidisciplinares
- En distintos países con diferencias de franja horaria

Otra tendencia dentro del fenómeno de la globalización es la de **exportar a otros países emergentes los modelos de gestión desde Occidente**, como indica el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas. “En materia de gestión empresarial y de cultura de los negocios la globalización parece que está llevando nuestros modelos occidentales al resto del mundo, China y países emergentes y no tengo la sensación de que estemos recibiendo influencias desde estos entornos y sus culturas. Es más, incluso me atrevería a decir, que culturas como la China está siendo occidentalizada en sus costumbres más básicas de consumo, ocio, etc.”, añade.

Tabla 11. Impacto esperado de la globalización



La mayoría de los entrevistados consideran que esta tendencia tendrá muy alto impacto (57,5%) o un alto impacto (27,5%) en los próximos 5 a 10 años. Un 15% de entrevistados cree que tendrá un impacto medio, ya

que consideran que se trata de una tendencia que ya está afectando al trabajo y por tanto no generará grandes cambios en el futuro.

## 2.3. CAMBIOS EN LA ECONOMÍA NACIONAL

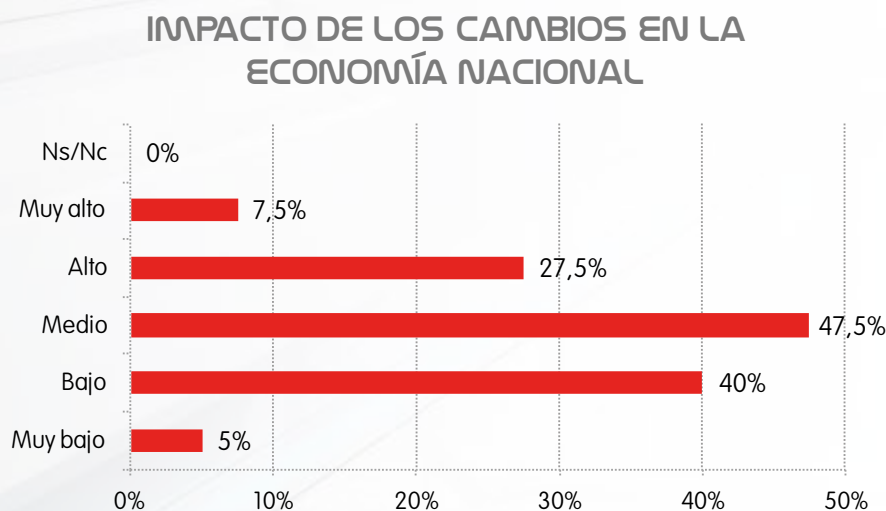
Desde 2007-2008, la economía española se ha visto afectada por la crisis económica mundial, que en España ha tenido una serie de particularidades que la han hecho distinta al resto de países. La caída de varios indicadores macroeconómicos, la burbuja inmobiliaria y la crisis bancaria incidieron especialmente en la situación del país, donde la tasa de paro llegó a superar los cinco millones de desempleados, siendo especialmente agresiva entre los jóvenes españoles.

No obstante, la evolución y las previsiones económicas auguran una recuperación de muchos de los indica-

dores macroeconómicos. En sus últimas estimaciones, el Fondo Monetario Internacional (FMI) cree que el Producto Interior Bruto (PIB) de España crecerá un 2,5% el próximo año, por lo que se aprecia cierta recuperación en la economía del país, algo que tendrá su influencia en el consumo, en las formas de producir y en el mercado laboral.

No obstante, hay quienes consideran que cada vez se producirán menos cambios y de menor impacto en la economía nacional y esta percepción influye en la selección de los entrevistados.

Tabla 12. Impacto esperado de los cambios en la economía nacionales



Un 55% de los expertos cree que los cambios en la economía nacionales tendrán un impacto alto (47,5%) o muy alto (7,5%). Estiman que los cambios

en la economía afectan directamente al negocio y por tanto a la capacidad de realizar contrataciones.

Por otro lado, un 40% de los entrevistados creen que los cambios económicos tendrán un impacto medio y un 5% considera que tendrán un impacto bajo en el trabajo. Estos entrevistados entienden que los cambios

económicos se producen cíclicamente y las empresas ya los tienen en cuenta, de modo que no le dan especial relevancia en el futuro.

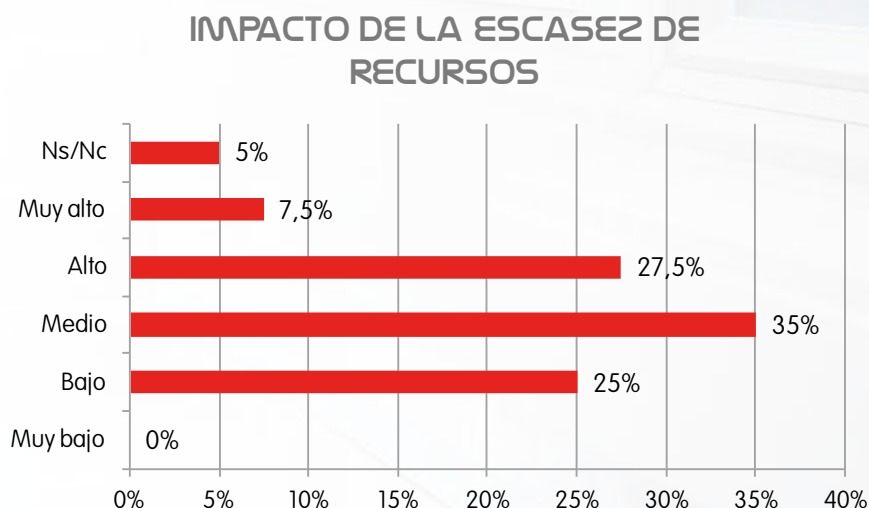
## 2.4. ESCASEZ DE RECURSOS NATURALES

Los recursos naturales son aquellos bienes materiales que proporciona la naturaleza sin la alteración del ser humano. Este tipo de recursos pueden ser renovables o no renovables. En la actualidad, **los costes del exceso de consumo sobre la naturaleza son cada vez más evidentes:** deforestación, sequías, escasez de agua dulce, etc. **Una de las principales razones de la escasez de estos recursos es el llamado exceso ecológico,** que hace posible que la humanidad talle árboles a una velocidad mayor que el tiempo en que tardan en crecer,

por ejemplo. Dentro de este exceso, la huella de carbono con el uso desproporcionado de los combustibles fósiles es la que más crece.

La búsqueda de soluciones reales y de recursos energéticos alternativos, así como las políticas encaminadas a la conservación de la naturaleza impactarán en el futuro del mercado laboral, y lo harán especialmente en aquellas organizaciones que precisen de este tipo de recursos para continuar con su labor productiva.

Tabla 13. Impacto esperado de la escasez de recursos naturales



Este factor de cambio ha sido objeto de opiniones divididas. Un 25% de los entrevistados considera que tendrá un bajo impacto en el trabajo y **un 35% de ellos cree que tendrá un impacto medio**, porque entienden que afectará en algunos sectores, pero no de forma transversal en el trabajo.

Un 27,5% opina que tendrá un alto impacto y solo un 7,5% de los entrevistados considera que tendrá un muy alto impacto. Estas personas entienden que sí influirá en el trabajo a largo plazo, pero no vaticinan de qué forma.

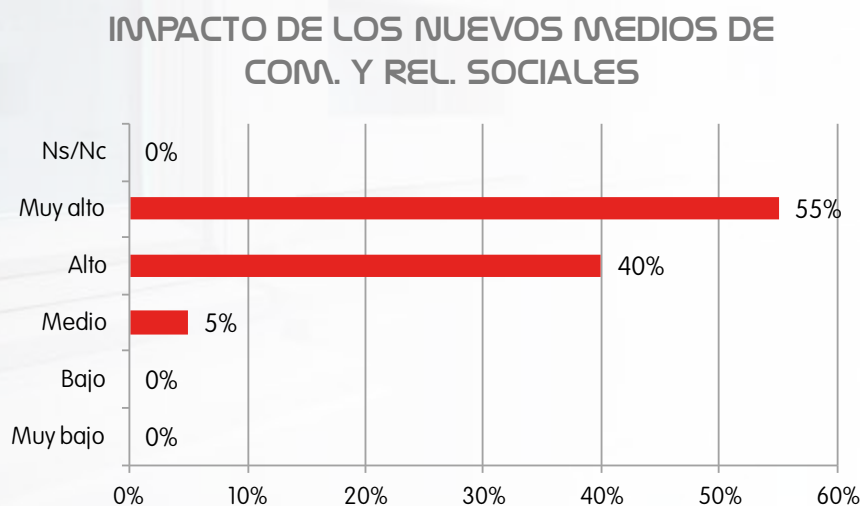


## 2.5. NUEVOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES

Hoy en día, los medios de comunicación constituyen una herramienta imprescindible en la comunicación de las personas. Además, las nuevas tecnologías e Internet han posibilitado que el número de formatos se haya multiplicado en los últimos años. Si antiguamente las llamadas telefónicas o el envío de cartas postales eran las fórmulas comunes más utilizadas para comunicarse entre dos o más personas, ahora la comunicación vía correo electrónico, aplicaciones móviles o llamadas desde el ordenador han revolucionado el mundo de las comunicaciones.

De igual forma, este tipo de herramientas son muy empleadas en el ámbito laboral. La manera en la que se relacionan los empleados y la empresa ha cambiado las propias relaciones laborales. Existen muchos más canales de comunicación dentro de las empresas: correo electrónico, redes sociales o llamadas a través del ordenador, que ya permiten las comunicaciones desde distintos puntos geográficos.

Tabla 14. Impacto esperado de los nuevos medios de comunicación y relaciones sociales



Un 95% considera que los nuevos medios de comunicación y relaciones sociales tendrán un alto o un muy alto impacto en el trabajo entre los próximos 5 y 10

años en España. Todos ellos están de acuerdo en que los medios requieren una adaptación de las formas de trabajar en prácticamente todos los sectores.

## 2.6. TENDENCIA VUCA (VOLATILIDAD, INCERTIDUMBRE, COMPLEJIDAD Y AMBIGÜEDAD)

El acrónimo VUCA se forma con las iniciales en inglés de los términos Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad y viene a definir cuatro conceptos

que tienen un gran impacto en un mundo tan cambiante, especialmente en las labores de Recursos Humanos dentro de las propias organizaciones:

- La **volatilidad** indica que lo que ayer estaba hoy podría no estar. No solo resulta volátil la posición que se ocupa hoy en día, sino el mercado en su demanda y oferta.
- La **incertidumbre** nos otorga una importante dosis de inseguridad acerca de las cosas, a pesar de la cantidad de información con la que contamos. “Cada vez hay más incertidumbre en todo, a pesar de la inmediatez del acceso a la información. Es mucho mayor, en todas las decisiones, y la complejidad es gestionar eso. Para las nuevas generaciones el cambio constante, el acceso a los sistemas de información y la gestión de incertidumbre lo traen de serie por las circunstancias en las que les ha tocado vivir”, comenta el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.
- La **complejidad** del mundo presente y futuro indica la necesidad de entender aquello que está formado

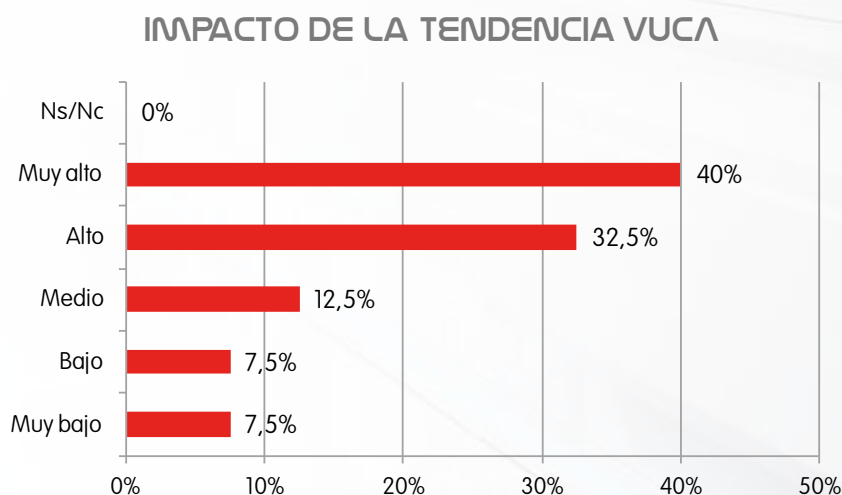
por muchas relaciones: tecnologías interconectadas, relaciones políticas, gestión de negocios en multitud de países, etc.

- Por último, la **ambigüedad** aplica a aquello que tiene múltiples significados o interpretaciones, lo que impactaría en la toma de decisiones.

“Los entornos VUCA van a ser unos de los factores que más influencia van a tener en la forma en la que trabajamos. Personas versátiles y con capacidad de adaptación al cambio serán las que tengan éxito y la compañía deberá potenciar la habilidad del autoliderazgo”, asegura la Área Manager de RRHH de Leaseplan, María Linarejos.

No obstante, si las empresas cuentan con perfiles idóneos para gestionar aspectos como la incertidumbre, esta tendencia no debería impactar tanto en el trabajo, como opina la Directora de Recursos Humanos para España y Marruecos de CBRE, Teresa Grana.

Tabla 15. Impacto esperado de la tendencia VUCA



Un **72,5%** de los expertos considera que el impacto de los entornos VUCA será **alto (32,5%)** o **muy alto (40%)** en los próximos 5 a 10 años. Las opiniones del

27,5% restante se reparten entre muy bajo impacto (7,5%), bajo impacto (7,5%) y medio impacto (12,5%).

## 2.7. AVANCES EN CIENCIAS SOCIALES

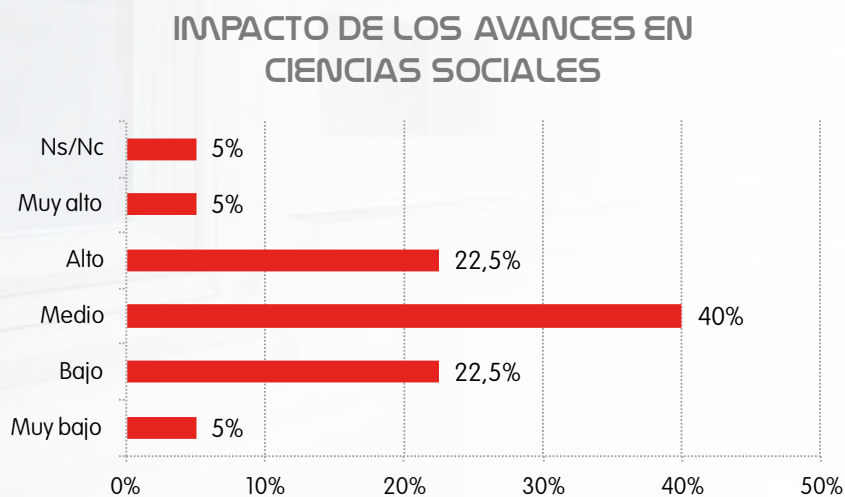
Cuando hablamos de Ciencias Sociales hacemos referencia al conjunto de disciplinas que se encargan de estudiar los procesos sociales y culturales, que son producto de la actividad del ser humano y de su relación con la sociedad. Entre ellas, se incluyen la psicología o la sociología, dos ramas que ayudan a comprender el pensamiento y el comportamiento del ser humano.

Ambas disciplinas son muy empleadas en la actualidad para gestionar aspectos tan importantes dentro de las organizaciones como la motivación o el fortalecimiento de las relaciones laborales. Ahora esta tarea

está más asociada a los departamentos de Recursos Humanos, y desde ahí es donde se organizan y desarrollan todo tipo de tareas relacionadas con las políticas de motivación.

En este punto, es importante la inteligencia emocional. "Uno de los factores de influencia que ganará importancia será el desarrollo personal y la evolución en capacidades sociales y psicológicas, muy enfocado a todo lo que tiene que ver con inteligencia emocional", destaca la Área Manager de RRHH de Leaseplan, María Linarejos.

Tabla 16. Impacto esperado de los avances en ciencias sociales



Sólo un 27,5% de los entrevistados cree que los avances en ciencias sociales tendrán un alto impacto (22,5%) o muy alto impacto (5%), porque son conscientes de la importancia que este tipo de disciplinas pueden tener en el trabajo. Aunque el resto de expertos pueda

entender esta importancia, no creen que las Ciencias Sociales vayan a afectar tanto en un futuro cercano y consideran que tendrá **un impacto medio (40%)**, bajo (22,5%) o muy bajo (5%).

## 2.8. URBANIZACIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS CIUDADES

La migración del campo a las ciudades es un fenómeno asociado a la creación de las ciudades y a la industrialización. Tradicionalmente, los procesos de urbanización han respondido a una mayor demanda de mano de

obra. Con la Revolución Industrial, las ciudades crecieron de forma rápida, desordenada y sin planificación, lo que estuvo ligado a fenómenos de superpoblación e insalubridad en los barrios obreros.



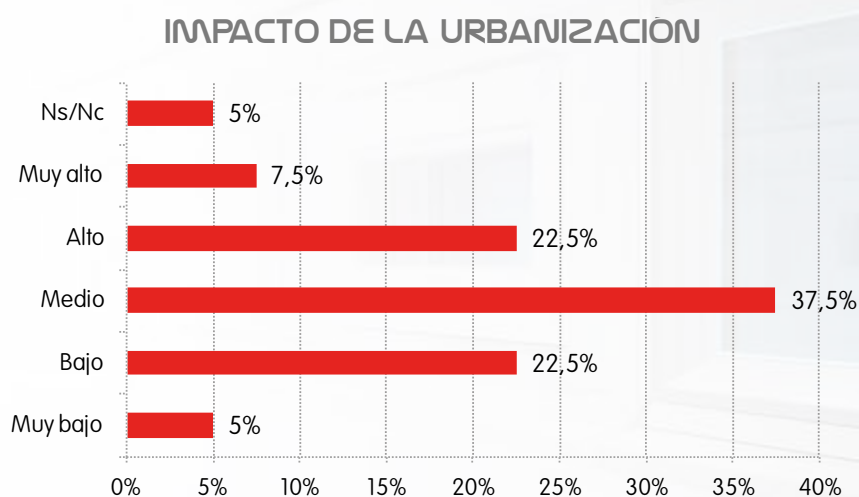
Por otro lado, el crecimiento de las ciudades da paso también a la concentración empresarial, como ya está ocurriendo en el sector del transporte y en el de la distribución.

El 54% de la población mundial actual reside en áreas urbanas y se prevé que para 2050 llegará al 66%, según datos de la ONU difundidos en 2014. La tendencia se ha invertido y ahora son más las personas que viven en una zona urbana que rural.

La población se desplaza a las ciudades en busca de empleo y mejores condiciones de vida en la mayoría de los casos. De esta manera, la población mundial adoptará una cultura urbana y conectada.

El crecimiento de población que registrarán numerosas ciudades supondrá numerosos desafíos para ellas, en cuanto a atender las necesidades de sus habitantes tanto en vivienda, como en infraestructura, transporte y la provisión de servicios básicos.

Tabla 17. Impacto esperado de la urbanización y el crecimiento de las ciudades



En este sentido, un 30% de los entrevistados cree que el crecimiento de las ciudades tendrá un alto impacto (22,5%) o muy alto impacto (7,5%). Consideran que afectará a los desplazamientos y al lugar de trabajo.

El resto de entrevistados cree que tendrá un **impacto medio (37,5%)**, bajo (22,5%) o muy bajo (5%) funda-

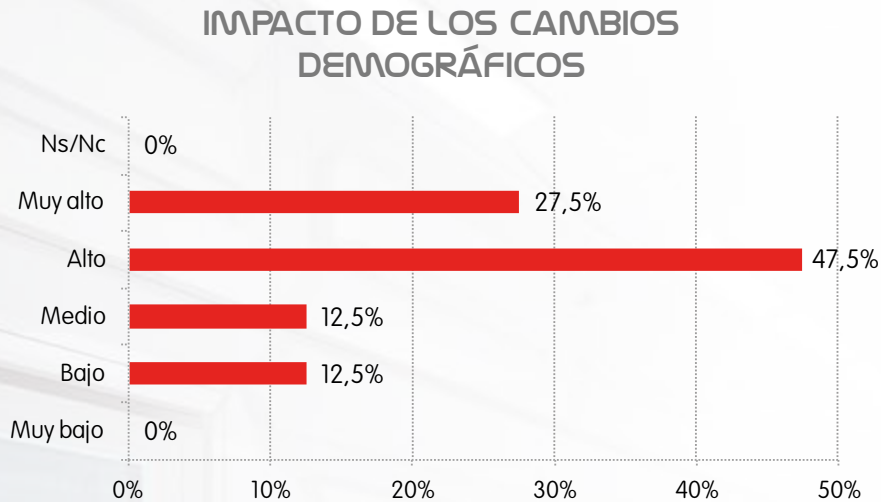
mentalmente porque la urbanización ya es una realidad en nuestro país. Opinan que esta tendencia tendrá mayor impacto en países en desarrollo, mientras que en España se producirá una evolución hacia ciudades más modernizadas, pero no necesariamente más urbanizadas.

## 2.9. CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

La Revolución Industrial trajo consigo un gran cambio demográfico. Fue consecuencia del mantenimiento de

altas tasas **de natalidad** y de la drástica reducción de las **de mortalidad**, especialmente en las ciudades.

Tabla 18. Impacto esperado de los cambios demográficos



Los entrevistados dan mucha importancia a los cambios demográficos. **Un 47,5% considera que tendrán un impacto alto en el trabajo y un 27,5% opina que será muy alto.** Solo un 12,5% de los entrevistados considera que tendrá un impacto medio y un 12,5% que será bajo.

Dentro de los cambios demográficos, los entrevistados destacan tres tendencias que impactarán en el trabajo:

- **Envejecimiento de la población.** En los países desarrollados la natalidad se ha estancado, principalmente porque las mujeres se han ido incorporando al mercado laboral y retrasan la maternidad. Mientras tanto, gracias a los avances médicos, la mortalidad disminuye progresivamente, especialmente la infantil, de modo que la esperanza de vida cada vez es más alta. Para el mundo en su conjunto, la esperanza de vida en el momento del nacimiento pasó de 64,8 años en el período 1990-1995 a 70 años en el período 2010-2015, lo que supone 5,2 años más, según Naciones Unidas.

Esto ha generado un envejecimiento de la población y, por tanto, un mercado laboral también más envejecido. Aunque el fenómeno está más avanzado en Europa y en América del Norte, se está produciendo

en todas las regiones principales del mundo. A escala mundial, la proporción de personas mayores (de 60 años o edad superior) aumentó del 9% en 1994 al 12% en 2014, y se espera que alcance el 21% en 2050.

“Para 2020, la pirámide está invertida y se ve claramente cómo se estrecha la población que tiene que incorporarse al mercado mientras que aumenta la población en los tramos de mayor edad. Esto se debe a que el baby boom de los años 60-70 de la industrialización de nuestro país y a la reducción de los nacimientos en los años 90. Por lo tanto como consecuencia habrá menos gente y la necesidad de encontrar todo el talento que necesitan las organizaciones hará que este proceso sea más complejo”, precisa el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

- **Nuevos estilos de vida de millennials.** Además, los cambios en el estilo y las condiciones de vida hacen que las **nuevas generaciones se comporten de manera distinta**, algo que también impactará en la manera de trabajar y, que en repetidas ocasiones, han destacado los entrevistados.

“Los cambios demográficos son importantes. Ahora hay estudios que indican que las nuevas generaciones no son distintas a las generaciones anteriores, pero hay factores, como son las nuevas tecnologías, que impactan directamente en los nuevos modos de trabajar”, opina la Directora General de Recursos Humanos de Ferrovial, María Dionis. De la misma forma, la Jefa de Departamento de Gestión del Talento de Red Eléctrica de España, Ana Abril, opina que la integración de las nuevas generaciones también afectará a la forma en la que trabajamos. Para el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas: “Uno de los retos que traerá la finalización de la crisis será la incorporación al mercado de trabajo de los jóvenes con la particularidad de que por un lado su incorporación al mercado se ha retrasado por la gran tasa de desempleo de jóvenes entre 20 y 30 años y por otro muchos de ellos han tenido que salir a buscar ese trabajo en países de nuestro entorno. **La convivencia de ambos grupos implicará una mayor complejidad de gestión de equipos, puesto que las capacidades y puntos de vista serán muy diferentes.**

- Para unos de ellos, su incorporación y desarrollo profesional se habrá retrasado unos años, mientras que los otros tendrán una visión más global y una cultura profesional diferente adquirida en otros países. Por ello, la denominada generación de los Millennials va a tener en España una complejidad adicio-

nal en función de las dificultades de su incorporación al mercado laboral”. Muchos de los expertos apuntan en esta línea, planteando la necesidad de tener que trabajar en entornos, personas y con niveles de conocimientos distintos. Por otro lado, los expertos también hacen referencia en la necesidad de líderes, más que de jefes. “A la gente joven le encanta trabajar en equipo, no respeta la jerarquía sino la influencia, la capacidad, les veo con mucha capacidad de esfuerzo y entrega, pero compensado con la vida personal. No centran su vida en el trabajo, es decir, los jóvenes no están dispuestos a prescindir de ciertas cosas, pero sí están preparados para equilibrarlas”, explica la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno. También añade que se ha de trabajar con esta generación colaborando y no mandando.

- **Nueva clase media en el mercado de trabajo.** Los cambios en el estilo y las condiciones de vida hacen que las nuevas generaciones se comporten de manera distinta, algo que también impactará en la manera de trabajar. “En los próximos años nos vamos a encontrar un mundo en el que 4.000 millones de personas han accedido a la clase media y cuentan con un acceso casi inmediato a las nuevas tecnologías; ¿cómo no va a cambiar esto la manera en la que hacemos negocios?”, considera el Director de Organización y Recursos Humanos de Movistar+, Juan Manuel Rueda.

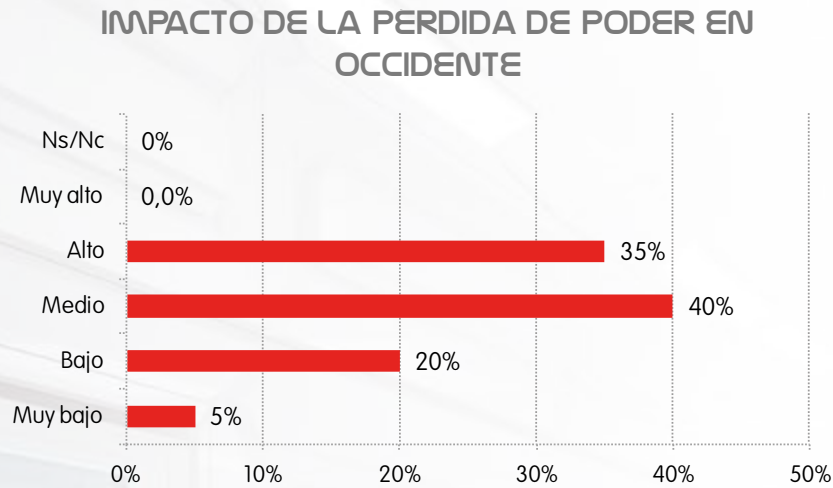
## 2.10. PÉRDIDA DE PODER EN OCCIDENTE

En los últimos años, se ha producido un cambio radical en el paisaje económico del mundo, dado que las economías occidentales empeoran a un ritmo más rápido del imaginado. Se confirma el ascenso de los países

emergentes, aunque este crecimiento se ha estancado. Entre ellos, destaca el grupo de los BRICS, formado por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.



Tabla 19. Impacto esperado de la pérdida de poder en occidente



La pérdida de poder absoluto no significa que los países occidentales estén por detrás del resto de países, pero sí que ahora se enfrenta a más rivales. Su declive es solo relativo y conserva numerosas fortalezas. La calidad de vida en general, por ejemplo, en EE UU y Europa, es muy superior a la de China o India. Esta pérdida de poder puede suponer que algunos países menos avanzados que tienen gran cantidad de mate-

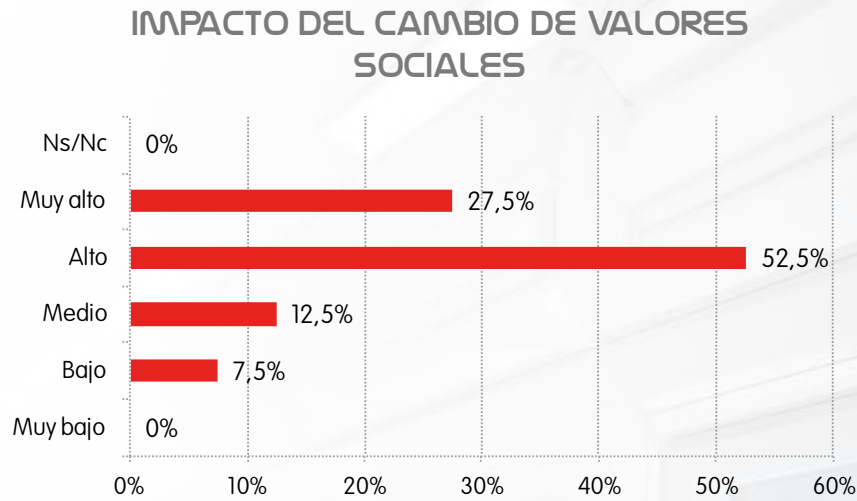
rias primas puedan generar una mayor riqueza. Los entrevistados dan una importancia relativa a esta tendencia: ninguno de los expertos cree que vaya a tener un gran impacto, un 35% considera que tendrá un alto impacto y un 40% opina que tendrá un impacto medio. Por el contrario, un 20% cree que tendrá un bajo impacto y un 5% cree que será muy bajo.

## 2.11. CAMBIO DE VALORES SOCIALES

En la actualidad, se entiende por crisis de valores la ausencia de estos, aunque no su desaparición. Los valores tradicionales están siendo sustituidos en la mayoría de las sociedades por otro tipo de valores.

Algunos se basan en el individualismo y materialismo, mientras que otros lo hacen en valores más colectivos y solidarios.

Tabla 20. Impacto esperado del cambio de valores sociales



Un 80% de los entrevistados considera que el cambio en los valores sociales tendrá un alto impacto (52,5%) o muy alto impacto (27,5%) en el trabajo en España en los próximos 5 a 10 años. El restante 20% considera que tendrá un impacto medio (12,5%) o bajo (7,5%).

“Tendrá mucha más influencia la desmonetización. Quizás, durante los últimos años se le ha dado demasiada importancia al factor dinero. Creo que, en general, las personas van a poner en valor otras características como compromiso, conciliación o plan de carrera

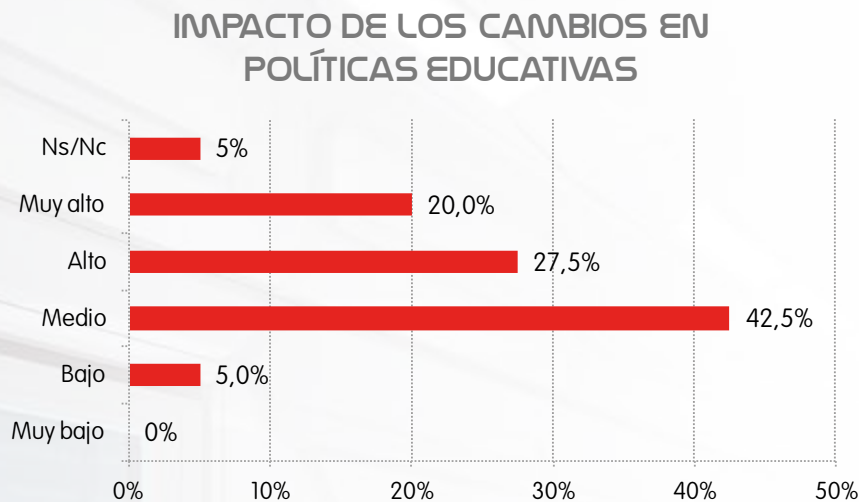
flexible”, afirma el Director de Recursos Humanos de Deloitte, Luis López. Como se profundiza en el capítulo dedicado a “Criterios de selección” de los perfiles del futuro, los valores conforman un criterio de selección que, según la mayoría de entrevistados, será cada vez más relevante. “Ya no solo evaluamos las competencias, sino fundamentalmente los valores. La gente comienza a irse de las compañías cuando sus managers o compañeros no reflejan los valores que asumen al proyecto o empresa”, señala la Directora de Recursos Humanos Global de preventa EMC, Ana Vásquez.

## 2.12. CAMBIOS EN POLÍTICAS EDUCATIVAS

Las políticas educativas en España han estado constantemente cambiando, de ahí que no haya un consenso político a la hora de implementar un plan a largo plazo. No obstante, en cuanto a los estudios universitarios, **España implantó desde 2010 el Plan Bolonia** –al igual que muchos países europeos– con el objetivo de reformar el sistema universitario en Europa a través del **Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)**, y promover la movilidad de estudiantes y docentes dentro del continente y la homogeneización total de los estudios superiores en Europa. Así, en España el plan impulsó las siguientes titulaciones: grados de cuatro años (con una perspectiva de que se reduzcan a tres años), masters y doctorados.

No obstante, **existe una brecha entre las titulaciones y el perfil de profesionales que demanda el mercado**, lo que supone un reto para el panorama educativo. “Lo que ha sucedido en mi opinión es que se ha presentado una oportunidad magnífica para darle la vuelta a toda la estructura universitaria, al menos en España, y lamentablemente no todas las universidades han realizado ese cambio con la profundidad que se merecía”, argumenta el Director de Recursos Humanos de Deloitte, Luis López. De esta forma, se predice que habrá repercusiones, por ejemplo, en el déficit de profesionales de perfil digital en la UE, que podría alcanzar los 825.000 puestos de trabajo en 2020.

Tabla 21. Impacto esperado de los cambios en políticas educativas



Un 27,5% de los entrevistados considera que tendrán un impacto alto y un 20% que tendrá un impacto muy alto. Así, la mayoría de ellos matizan que ese es su deseo o esperanza.

El resto de expertos entrevistados se muestran muy escépticos en cuanto al impacto de los cambios en las políticas educativas. **Un 42,5% cree que tendrá un impacto medio** y un 5% opina que será bajo.

Existe un amplio consenso entre los expertos en Recursos Humanos a la hora de **afirmar que la educación está muy politizada y que hay demasiados cambios**

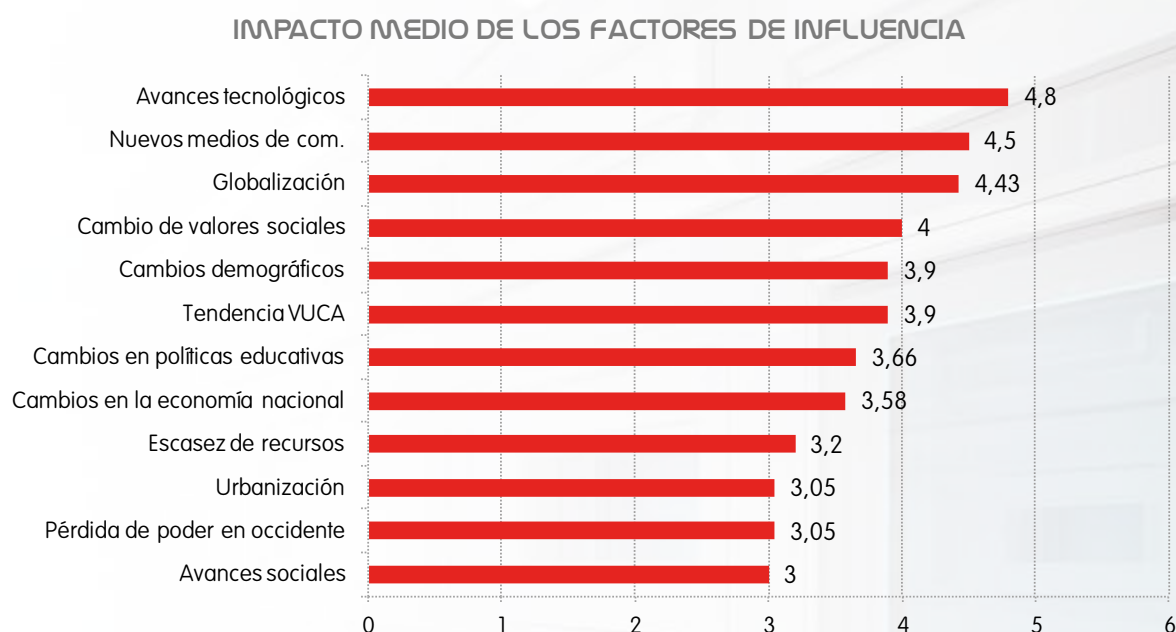
**en las políticas educativas que no se centran en las cuestiones importantes.** A esto se debe añadir el factor diferencial del cambio de panorama educacional como algo clave para formar mejores profesionales.

“Estamos tomando conciencia a nivel social de que, para cambiar el paradigma, es imprescindible empezar transformando la educación. Un cambio en la educación conlleva un cambio en la mentalidad de los futuros adultos y esto es mucho más influyente que las decisiones que podamos tomar las empresas”, señala el Director de Recursos Humanos en BQ, Daniel Ruiz.



## 2.13. COMPARATIVA DENTRO DEL MARCO CONCEPTUAL

Tabla 22. Promedio del impacto esperado de los distintos factores de cambio del marco conceptual



Dentro del marco conceptual, los entrevistados consideran que los avances tecnológicos tendrán un muy alto impacto, con una valoración de 4,8 puntos sobre 5; el segundo puesto será para los nuevos medios de comunicación y relaciones sociales, con 4,50 puntos, y

el tercero para la globalización, con 4,425 puntos. Le siguen el cambio de valores sociales, con 4 puntos; los cambios demográficos, con 3,90 puntos; y la tendencia VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), con la misma puntuación.



**FUTURE**  

---

**START**

A close-up photograph of a futuristic, oval-shaped button. The button has a dark, metallic center with the words "FUTURE" and "START" in white, bold, sans-serif capital letters, separated by a thin white horizontal line. The button is surrounded by a thick, glowing blue ring that has a metallic, reflective appearance. A person's finger is visible in the upper right corner, hovering just above the button. The background is a dark, textured surface, possibly leather or a similar material.



### 3. DISTRIBUCIÓN ESPERADA DEL EMPLEO EN LOS DISTINTOS SECTORES

#### 3.1. ANTECEDENTES. LOS HITOS QUE MODIFICARON ESTE ÁMBITO

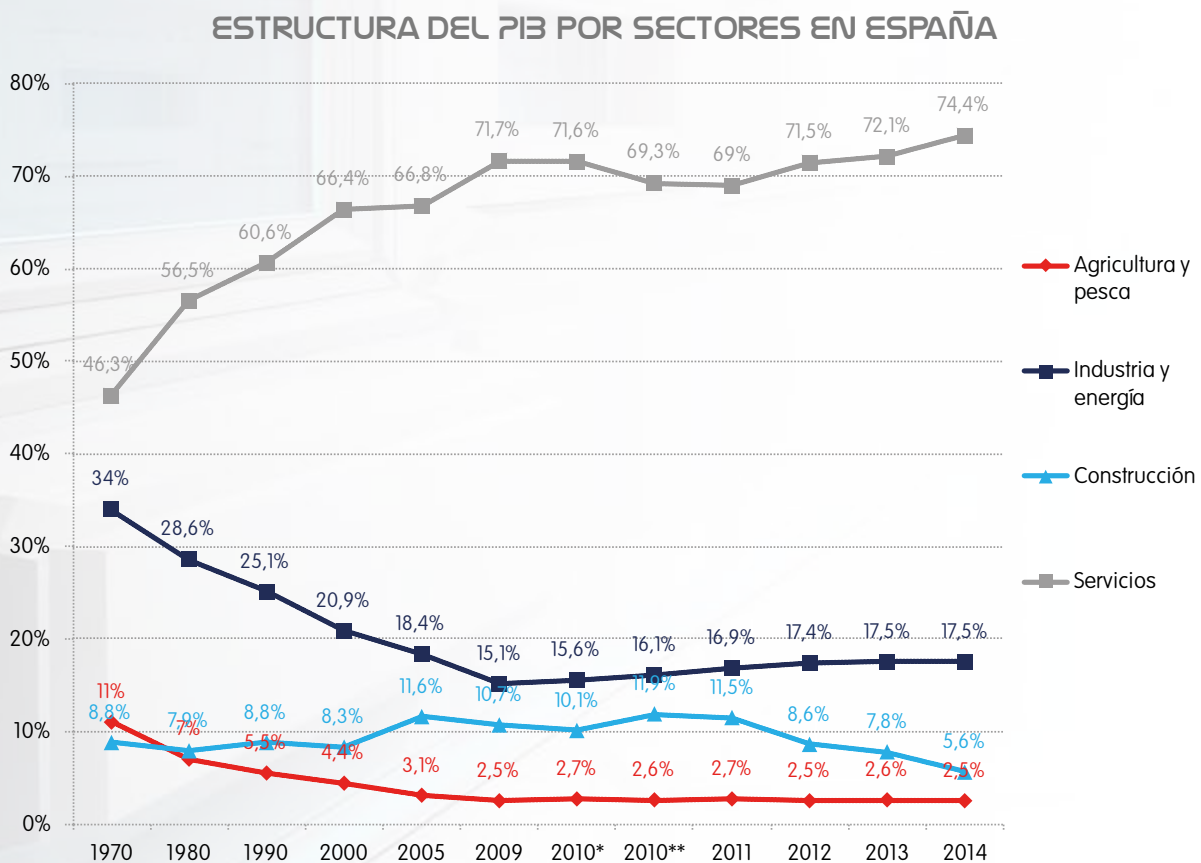
- 1750-1800 La innovación y los avances tecnológicos ponen fin al objetivo productivo de una época basada en la **agricultura y ganadería** en su totalidad.
- 1790-1900 La Revolución Industrial da lugar a la **aparición de las primeras fábricas y máquinas** que reemplazaran la mano de obra. Se genera un tejido industrial que demanda empleo en las ciudades de las regiones industrializadas y se desarrollan sectores como el textil, el militar, el de transportes e infraestructuras y el energético.
- 1860-1914 **Aparecen las primeras empresas multinacionales** motivadas por el capitalismo y los avances tecnológicos.
- 1960 La **posmodernidad** supone un nuevo paso en el desarrollo tecnológico y laboral. A partir de este periodo el **sector servicios se desarrolla enormemente**.
- 1990 Desde esta década, **nuestra economía se ha ido digitalizando**, hasta el punto en el que ámbitos como la sanidad, la burocracia e incluso la producción industrial no necesitan de un entorno analógico para su desarrollo.
- 2000 Se produce la democratización progresiva de la Sociedad de la Información y del Conocimiento y el desarrollo de una **sociedad globalizada e interconectada**.



### 3.2. SITUACIÓN ACTUAL

- En los últimos 40 años, España ha sufrido un proceso de transformación total en su tejido productivo. Los acontecimientos históricos estancaron la evolución de la economía y, por tanto, de los sectores productivos, hasta que en los años 70, el ritmo que marcaban los avances tecnológicos permitió la transición del sector primario al secundario, la industria, que poco a poco fue ganando terreno. En la actualidad, el peso de la economía recae en el sector servicios.
- La importancia del último sector es especialmente significativa si se atiende a su peso en el Producto Interior Bruto (PIB) de España entre los años 1970 y 2014. Así, se observa entre este periodo de tiempo, que la agricultura y la pesca han pasado de suponer un 11% del PIB español al 2,5%; la industria, de un 34% a un 17,5%; la construcción, del 8,8% al 5,6% y el sector servicios, del 46,3% al 74,4%.

Tabla 23. Estructura del PIB por sectores económicos en España (en %)



\*Base 2000; \*\* Base 2008 (Año en el que cambia la Base).

Fuente: Elaborado a partir de datos de Contabilidad Nacional del INE obtenidos a través de EconomyWeblog (Instituto de Empresa).

## ¿Cómo estamos respecto a otros países?

Como hemos comprobado, la evolución del peso de los sectores en España refleja una clara tendencia hacia el **sector servicios**, algo que también ocurre en algunos países europeos. En este sentido, la **agricultura** española ha pasado de tener un peso del 3,8% en 2003 a un 2,6% en 2013, según datos de Eurostat, analizados en este periodo de tiempo. La media europea se sitúa en el 1,5% en 2013. En países como Grecia, la agricultura sigue siendo importante (3,7% del PIB), mientras que en el extremo opuesto se encuentra Luxemburgo (0,3% del PIB) o Reino Unido (0,6%). Pese a que en España la importancia de este sector ha disminuido, aún sigue siendo relevante.

En cuanto a la **industria**, España se sitúa por debajo de la media europea (18,4%) con un peso del 17,5% en el PIB nacional, lejos de países como Irlanda (26,3%) y Alemania (25,5%). También cabe destacar la caída del sector de la construcción del 12,1% al 7,8% en este periodo de 10 años, afectado principalmente por la crisis económica. A pesar de ello, se trata de la cifra más alta de los 15 países. En países como Irlanda, su importancia solo es del 1,7%.

Por último, el **sector servicios** (que está desglosado en la tabla en subsectores como comunicación e información, actividades financieras, servicios públicos, cultura y entretenimiento y otro tipo de servicios) en nuestro país tiene un peso del 72,1% en 2013, superado aún por países como Luxemburgo (87,5%), Francia (79,1%) o Reino Unido (78,7%).

Tabla 24. Desglose de los países de EU-15 por sectores

Años	Agricultura, silvicultura y pesca		Industria (excepto construcción)		Manufactura		Construcción		Comercio al por mayor y minorista, transporte, alojamiento y servicios de alimentación	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013
EU - 15	1,9	1,5	20,1	18,4	16,8	14,7	6,1	5,6	19,5	18,7
Bélgica	1,1	0,8	19,9	15,6	16,9	12,5	5	5,7	20,5	19,8
Dinamarca	1,9	1,3	19,6	16,9	14,3	11,9	5,3	4,6	20,2	19,7
Alemania	0,9	0,8	24,5	25,5	21,6	21,8	4,5	4,7	16,2	14,5
Irlanda	2,4	1,9	27,3	26,3	25	23,3	7,9	1,7	16,2	15,6
Grecia	5,5	3,7	12,6	14,6	9,2	9,8	6,6	1,8	30,3	22,7
España	3,8	2,6	19	17,5	16,2	13,4	12,1	7,8	23,6	25,9
Francia	2,2	1,8	16,2	12,8	13,4	10,2	5,2	6	18,8	18,2
Italia	2,5	2,1	20,8	18,3	18,3	15,5	5,8	5,6	21,1	20,8
Luxemburgo	0,6	0,3	11,7	5,9	9,7	4,5	7	6,3	17,7	17,6
Países Bajos	2,2	1,6	18,2	19,7	13,3	12,8	5,7	4,7	20,2	18,6
Austria	1,7	1,5	22,8	21,7	19,1	18,3	7,5	6,9	22,7	21,9
Portugal	3,1	2,4	19	18,9	15,5	14	7,7	4,3	23	25,4
Finlandia	3,1	2,8	26,5	18,7	23,5	14,9	6	6,8	17,9	17
Suecia	1,9	1,5	22,8	18,8	19,4	14,8	4,6	5,4	17,3	17,5
Reino Unido	0,9	0,6	17,6	14,3	13	9,8	6,7	6,1	19,8	18,5

Años	Información y comunicación		Actividades financieras y de seguros		Actividades inmobiliarias		Actividades profesionales, científicas y técnicas;		Administración pública, defensa, educación, salud humana y actividades de trabajo social	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013	2003	2013
EU - 15	5	4,6	5,3	5,6	10,2	11,5	9,9	10,7	18,5	19,8
Bélgica	4,1	4,1	5,9	6,5	9,3	8,9	11,4	13,2	20,8	23,3
Dinamarca	4,5	4,2	5,4	6,5	10	10,8	6,6	8,9	23,1	23,7
Alemania	4	3,9	4,9	4,1	11,6	12,2	11,1	11,4	17,9	18,4
Irlanda	6,2	9	9,4	10,1	7,6	6,9	6,5	8,7	14,8	17,8
Grecia	4,1	4,5	4,3	4,8	11,5	16,7	3,8	4,6	17,7	21,6
España	4,6	4	4,8	3,9	6,2	8,4	6,4	7,8	15,9	18,3
Francia	5,2	4,2	4,3	5	12	13,3	11,4	12,4	21,4	22,9
Italia	4,8	3,9	4,9	5,5	12	14,3	8,8	8,8	16,2	16,8
Luxemburgo	5,8	6,2	23,2	25,4	9,9	9,6	8	10,9	14,2	15,8
Países Bajos	5,3	4,5	7,3	8,7	7,1	6,1	10,7	10,9	20,8	22,5
Austria	3,8	3,2	5,2	5	8,7	10	7,6	9,1	17,3	17,6
Portugal	3,8	3,6	6,2	5,8	8	10,2	5,7	6,5	21,2	20,1
Finlandia	5,4	5,2	2,4	2,5	10,7	13,1	5,9	8,4	19,3	22,2
Suecia	5,3	5,4	4,1	4,9	10	9,2	7,6	9,9	23,6	24,3
Reino Unido	7,1	6,6	6,8	7,8	8,6	10,9	11,5	12,5	17,8	19,3

Cabe destacar que con el desarrollo del sector servicios y la nueva Era del Conocimiento, la **distribución clásica de los sectores ha quedado obsoleta**. En la actualidad, hay una gran heterogeneidad en cuanto a la clasificación de los diferentes sectores. Aunque se sigue empleando de base los sectores primario, secundario y terciario, no se alcanza a describir todas las industrias que lo componen. De hecho, en algunos sectores

el límite que separa las competencias de un sector con el resto se están difuminando, por lo que es común la percepción de que varios sectores pudieran confluir en uno mismo o que un sector tenga implicaciones en otro. Esto hace que los diferentes estudios existentes no siempre sean comparables, ya que sus muestras no son equiparables.

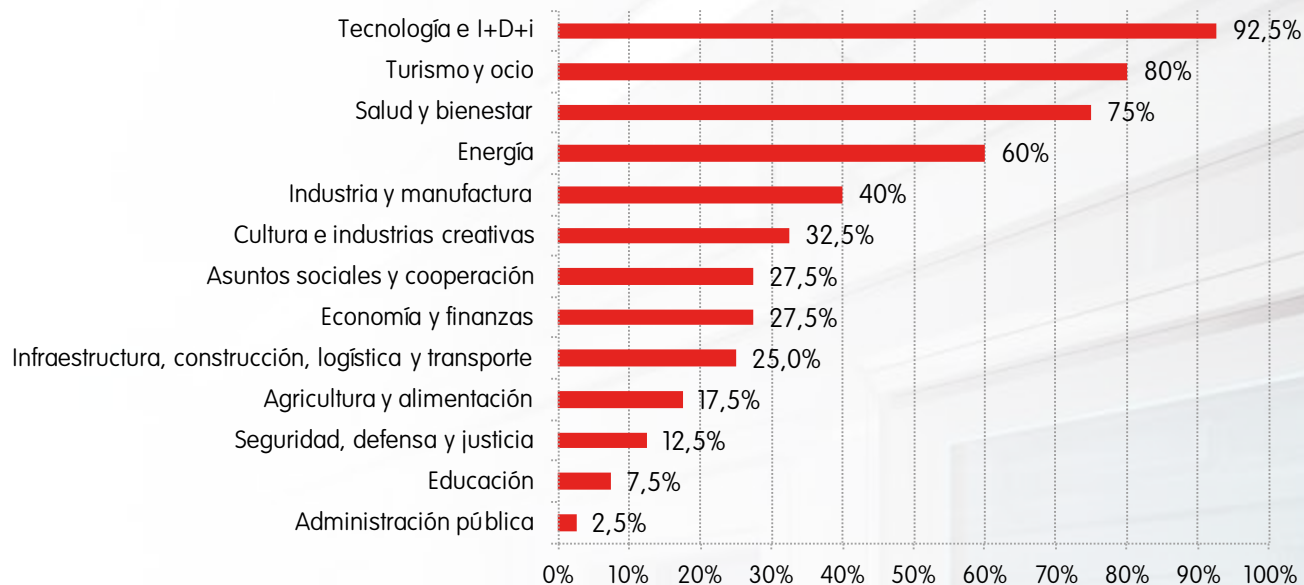
### 3.3. SECTORES QUE LIDERARÁN LA CREACIÓN DE EMPLEO EN 2020-2025

En esta pregunta cada entrevistado seleccionó los cinco sectores que considera que liderarán la creación de empleo entre los próximos cinco a 10 años en España. **Los sectores más seleccionados fueron los de tecnología e I+D+i, Turismo y ocio, Salud y bienestar y Energía.**



Tabla 25. Sectores que liderarán la creación de empleo en 2020-2025

## SECTORES QUE LIDERARÁN LA CREACION DE EMPLEO



El **92,5%** ha elegido el sector de la **tecnología e I+D+i** como uno de los cinco sectores que **generarán empleo en el futuro**. Este consenso se debe a que la mayoría considera que la evolución del país pasa por generar bienes y servicios de alto valor añadido. El futuro de España pasa, en gran parte, por la capacidad de generar conocimientos científicos, tecnológicos e innovadores, y por la necesidad de tener un liderazgo empresarial en I+D+i.

En segundo lugar, se posiciona el **turismo y el ocio**. Este sector es uno de los más importantes en España, y la previsión de los expertos es que siga generando empleo. Así lo ha asegurado un 80% de ellos. La mejora en los transportes y la mayor necesidad de ocio por parte de la sociedad otorgan al sector una posición alta en esta clasificación.

El tercer sector que más empleo generará según los expertos es el de **salud y bienestar**, valorado por un 75%. El progresivo envejecimiento de la población y la cada vez mayor demanda de bienestar ha generado nuevas necesidades por parte de la sociedad. Esto, a su vez, está obligando a crear nuevos servicios y permitirá a este sector estar en primera línea en cuanto a generación de empleo.

El sector de la **energía**, seleccionado en este caso por el 60% de los expertos se sitúa en cuarta posición. El mercado energético tiene grandes posibilidades de crecimiento en un futuro, gracias en parte, al impulso de las energías renovables y a la creación de trabajo dentro de este ámbito.

A continuación, el informe recoge una explicación más detallada de cada uno de estos sectores.

## TECNOLOGÍA E I+D+I

La capacidad futura de la economía española para generar bienes y servicios y, por tanto, el crecimiento a largo plazo, estarán condicionados por el papel que juegue la innovación en la actividad económica y empresarial. En este sentido, la tecnología y la inversión en I+D+i serán fundamentales. En los últimos años, la inversión en esta partida ha ido descendiendo en España, excepto en los Presupuestos Generales del Estado (PGE) presentados para 2016, donde la inversión destinada a la política de Investigación, Desarrollo e Innovación civil alcanzará un importe de 5.793,31 millones de euros, un 2,2% más que en 2015. Además, según la Unión Europea, hasta 2020 se crearán 900.000 nuevos puestos de trabajo tecnológicos.

### ¿Dónde estamos?

Tecnología e I+D+i son factores determinantes para la competitividad en empresas y regiones, por lo que la demanda de empleo por parte de este sector está en alza. Profesionales independientes y de otras disciplinas ofrecen en este ámbito nuevas oportunidades de crecimiento. Dentro de este sector, la biotecnología, las tecnologías de la información o el desarrollo de nuevos modelos destacan por el momento. No obstante, el ritmo de la evolución es rápido y pueden crearse nuevos campos de crecimiento. El desarrollo del sector, tendrá efectos positivos en otros mercados como la energía o la seguridad, que dependen de los avances tecnológicos.

Tendencias como la creciente competencia internacional y el elevado ritmo de avance técnico hacen previsible que la innovación tenga en un futuro un papel más determinante, razón por la cual la economía española intentará promover y desarrollar este ámbito para situarse a la altura del resto de potencias europeas.

- **Biología.** La biología es un sector que forma parte del ámbito sanitario y del tecnológico.

Durante la última década, el número de empresas españolas de biotecnología ha aumentado en torno al 359% y la facturación ha crecido un 600% hasta alcanzar los 1.429 millones de euros en 2010, aunque todavía representa un pequeño porcentaje de la economía nacional. Cabe destacar que en 2014 se celebró el "Año de la Biotecnología" en España. Actualmente, el sector genera cerca de 200.000 puestos de trabajo, con una alta empleabilidad entre los especialistas del mismo. En este sentido, "el sector de la biotecnología es uno de los sectores que está marcado a liderar el crecimiento económico. Tiene muchas patas, una muy ligada a políticas económicas gubernamentales y la implementación de esto permitirá reducir costes", indica la Manager de Recursos Humanos en Medtronic, Marta García.

- **Tecnologías de la información y comunicación.** La facturación del sector TIC y de los Contenidos superó los 88.000 millones de euros en 2013, según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). El número de empresas activas creció un 2,2%, hasta las 29.277 y dieron empleo a 395.097 personas. Este ámbito es especialmente importante en España por su competitividad. Además, los avances tecnológicos exigen un reciclaje continuo del mercado laboral relacionado con el sector.
- **Ecommerce.** Entre 2002 y 2012, el comercio electrónico reflejó una tendencia al alza, sólo interrumpida por el año 2012, que registró un descenso del 2,4% respecto a 2011. Las compras por Internet, disminuyeron un 0,3% en 2012 respecto de 2011, situándose en los 182.947 millones de euros, según datos del ONTSI. No obstante, se espera que la evolución en los próximos años sea positiva. "El comercio electrónico es ya una realidad que está transformando tanto el mundo

del consumo como el de la logística y el transporte. Y es un mercado, el ecommerce, de los pocos que no deja de crecer y, además, ha estado haciéndolo en dos dígitos. Todo esto va a llevar a un cambio en las empresas y en los usuarios en la compra de bienes y servicios”, según el Director de Gestión de personas de Seur, Antonio Martínez.

### ¿Hacia dónde vamos?

Este sector ha sido seleccionado como uno de los cinco que liderarán la creación de empleo, según el 92,5% de los entrevistados. Esto es debido, en gran parte, a que las empresas y trabajadores independientes en este ámbito han crecido de modo espectacular, pero también en el resto de sectores ha aumentado la inversión en tecnología e I+D+i, creando inclusive departamentos especializados dentro de muchas compañías. La formación en estos ámbitos y la incorporación de activos relacionados es cada vez mayor. El 64% de las empresas europeas no tiene un programa de innovación, pero el 84% de ellas sí esperan un cambio radical en sus IT en los próximos dos años. Por ello, **la I+D+i y la tecnología jugarán un papel muy importante en la economía española**. Los entrevistados destacan varios aspectos:

- **Alta rentabilidad.** La demanda de la tecnología continúa en aumento. En los últimos años se ha demostrado su rentabilidad, así como la reducción de costos y aumento de productividad y beneficios que supone su aplicación en los procesos productivos. Como comenta el Director de Gestión de Personas

de Seur, Antonio Martínez, todavía **no somos conscientes de lo que está por venir**: “La tecnología y comunicación liderarán la creación de empleo, de hecho las nuevas herramientas que vamos a utilizar en el futuro, o se están diseñando o están pendientes de ello”.

- **Transformación digital.** Dentro del sector tecnológico, la **transformación digital** también creará empleo. “Hay puestos tipo community manager o social media manager que hace apenas 4 años no existían y ahora ya se han visto superados, ahora ya tienes una retahíla de posiciones digitales donde cuesta incluso ir dotando de contenido a estas figuras”, según el Director del Área de Recursos Humanos en Deloitte, Luis López.
- **Creación de startups.** Se entiende como startups toda aquella empresa de nueva creación que presenta grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable. Aunque pueden pertenecer a cualquier tipo de sector, normalmente hacen referencia a las empresas que tienen un fuerte componente tecnológico y que están relacionadas con el mundo de Internet y las TIC. Esta tendencia, ha sido muy nombrada por los expertos entrevistados, como es el caso del Director de Relaciones Humanas y Excelencia del Grupo Pascual, Joseba Arano: “Las pymes y startups pequeñas vinculadas con el mundo de los servicios y tecnologías serán grandes generadores de empleo. Esto es el autoempleo, creo que va a crecer mucho”.

## TURISMO Y OCIO

En 2014, España recibió casi 65 millones de turistas, un 7,1% más que el año anterior, con un impacto en el PIB de en torno al 11%, según la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur). Aunque aún lejos de los 83 millones de visitantes que recibió Francia en 2014, la

mayor potencia mundial en este ámbito, se prevé que el número de turistas aumente al cierre de 2015, motivado, en parte, por la situación de inestabilidad política de algunos países árabes.



Además, el Gobierno español cuenta con un ambicioso plan de turismo, "Horizonte 2020".

### ¿Dónde estamos?

La globalización, las facilidades para viajar, los precios más competitivos dentro de la industria y la necesidad social de desconectar de la vida laboral, son algunas de las razones por las que la industria turística se ha profesionalizado aún más y que, dentro de ella, España ocupe un lugar preferente. Además, el clima, la cultura y la seguridad son factores determinantes en este crecimiento, aunque el turismo nacional también crece también debido a la mejora económica en el país.

Se estima que en un futuro se realicen 1.500 millones de viajes, según el informe "Panorama 2020" de la Organización Mundial del Turismo. Europa se mantendrá como la principal región emisora de turistas a nivel mundial, con un 47% del total de los viajes realizados. En segundo lugar, se situará Asia Oriental y Pacífico que, con una cuota mundial del 26%, desbancará a América de su actual segundo puesto.

Según datos de la OMT, **345 millones de turistas (22% de las llegadas mundiales) viajarán en 2020 a la zona mediterránea** en busca, principalmente, del producto de sol y playa. El avance que se haga en materia democrática y de resolución de conflictos geopolíticos en los países del Mediterráneo afectará al número de turistas que opten por estos destinos. De igual forma, **las condiciones de seguridad seguirán beneficiando a países como España.**

Se abren nuevos campos en este sector a través de la investigación e innovación en tiempos de bonanza que permitan diferenciarse de otros países. En la actualidad, parece que estas innovaciones dan sus frutos en ámbitos como el turismo gastronómico, de congresos y de salud y bienestar, que se encuentran en alza.

### ¿Hacia dónde vamos?

Este sector ha sido seleccionado como uno de los cinco que liderarán la creación de empleo por un 80% de los

entrevistados. Las nuevas empresas ya aplican la tecnología para mejorar su oferta e internacionalizar sus servicios en este ámbito. La facilidad y comodidad de los trámites, junto con una oferta económica hacen del sector turístico uno de los más atractivos en España. Los nuevos modelos además supondrán la creación de empleo de calidad que se ocupe de la gestión e idea-ción de los mismos.

Sin embargo existen aún algunos retos a resolver en el futuro:

- **Empleo estacional.** Los ciclos del turismo en España aún están condicionados por la estación estival. Sin embargo, cada vez se incentiva más el turismo durante el invierno, bien diversificando actividades o simplemente alargando las temporadas de vacaciones. Todo ello, unido a los perfiles flexibles del trabajador, incentivará el mercado laboral estacional en el turismo.
- **Cambios en las agencias de viajes.** La aparición de nuevas fórmulas de organización de viajes, la mayoría en formato online, están provocando que las agencias de viajes tradicionales se replanteen el negocio. En este sentido, "el sector agencias de viaje tendrá el reto de generar empleo. Antes era un sector que gestionaba muchísimo movimientos, ahora es muy autosuficiente, cada uno se organiza viajes sin necesidad de ir a la agencia. Este mundo tiene una revolución interna para ver cómo ofrece nuevos productos y servicios", afirma el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez.
- **Mayor ingreso por cada turista.** El turismo español tiene no sólo el reto de aumentar el número de turistas que vienen a nuestro país, sino también el des-embolso que cada uno de ellos realiza en sus visitas. En este sentido, la directora de Recursos Humanos de Xerox España, Laura Cebrián, tiene clara la importancia de este sector. Matiza que se debe buscar un turismo de calidad que atraiga a personas con más recursos, con el objetivo de sacarle más partido a los turistas que visitan nuestro país.

## SALUD Y BIENESTAR

El sector sanitario siempre ha tenido un papel relevante en la economía, a pesar de verse afectado en los últimos años por la crisis. El gasto sanitario en España en 2013 representó en torno al 9% del PIB, según el Banco Mundial. Nuestro país ocupa el puesto 19 en el índice "Euro Health Consumer 2014", un estudio que compara los sistemas de salud de 36 países europeos en función de la opinión de pacientes consiguiendo 670 puntos sobre un máximo de 1.000. Los recortes en sanidad han provocado que los tiempos de espera y los derechos del paciente sean los principales motivos de esta posición. Sin embargo, España se alza en el primer puesto en la prevención. En esta octava edición de la EHCI, Holanda se mantiene en la cima, obteniendo 898 puntos sobre 1.000, seguido por Suiza, Noruega, Finlandia y Dinamarca.

### ¿Dónde estamos?

La situación demográfica ha evolucionado: la esperanza de vida crece, la natalidad disminuye y las migraciones suponen un factor fundamental. Las necesidades sanitarias seguirán existiendo e incluso algunas aumentarán, derivadas del envejecimiento de la población, de la aparición de nuevas enfermedades y de la lucha contra las ya existentes.

A escala europea, hay países de la UE que están encontrando problemas: a la vez que envejece la población en general, lo hacen también los trabajadores del sector sanitario. Según un informe de la Comisión Europea publicado en abril de 2012, "Plan de acción para el personal sanitario de la UE", hay una gran escasez de enfermeras, así como de médicos especialistas, concretamente de anestelistas, ginecólogos y pediatras. En Finlandia faltan dentistas, en Francia ginecólogos y en Alemania en 2020 habrá una demanda de 45.000 médicos y enfermeras, sobre todo para el cuidado de ancianos. Por otra parte, en España en 2025 habrá un déficit de un 14% de médicos especialistas en traumatología, anestelistas, ortopedia, pediatras y médicos de familia. Lo mismo sucede en Reino Unido o Países Bajos.

Como hemos comentado anteriormente, el gasto sanitario en España representó en torno al 9% del PIB en 2013 y los servicios adicionales de bienestar continúan en crecimiento, tanto en el ámbito privado como en el público. Los avances en medicina y farmacia, junto con el aumento de la inversión en estos campos, también permiten que la industria goce de buena salud. Podemos vivir más, pero deseamos vivir mejor.

### ¿Hacia dónde vamos?

Este sector ha sido seleccionado como uno de los cinco que liderarán la creación de empleo por un 75% de los entrevistados. Esto se debe a que es un sector clave, pues cubre necesidades básicas e imposibles de sustituir.

Algunos de los subsectores que presentan oportunidades son los siguientes:

- **Tercera edad y cuidados paliativos.** En España, en el año 2050, las personas mayores de 65 años representarán más del 30% del total de la población, según el Banco de España. Además, se espera que las enfermedades crónicas crezcan un 57% en 2020 en todo el mundo, lo que unido al aumento de la esperanza de vida supondrá un nuevo sector de atención, cuidados y consumo. La salud de la tercera edad y los cuidados paliativos de los enfermos crónicos son un área laboral en crecimiento. En este campo, la investigación también será importante, opina el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez. En esta misma línea se sitúan la mayoría de los expertos. "En el sector de la salud, por el envejecimiento de la población en España, va a ser necesario dotar a este sector de servicios, no sólo sanitarios sino también sociales", destaca el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

- **Nutrición y deporte.** Hay un cambio de valores tangibles en la sociedad. La preocupación por la calidad de vida y hábitos de consumo ha crecido enormemente, así como por la alimentación. El interés por la comida y hábitos saludables, unido a las características socioculturales de España, sitúa el área de la nutrición y el deporte como uno de los ámbitos laborales de mayor solidez y crecimiento. "Cada vez más gente está más preocupada por la salud, la nutrición y la prevención, hace más deporte y esperan que la empresa también se preocupe de ellos en ese sentido", matiza la Vicepresidenta de Recursos Humanos para España y Portugal de Universidad Europea, Iñaxo Larrañaga.
- **Atención psicológica.** Según Psicólogos Sin Fronteras, en España hay un déficit de unos 7.200 profesionales de psicología. Hay cuatro psicólogos clínicos por cada 100.000 habitantes, mientras la media europea es de 18 psicólogos y en Alemania de 48. La demanda de atención psicológica está en crecimiento motivada por factores como el estrés laboral y el desarrollo de la presión social. Para algunos de los expertos entrevistados, la psicología será importante porque se deberán tener en cuenta los factores que rigen las relaciones humanas en las organizaciones.
- **Industria farmacéutica.** Los factores demográficos y las mejoras en los tratamientos médicos también han permitido que la industria tenga una tendencia en positiva. En 2012, representó el 20,2% de la I+D+i de la industria española, según datos de Farmaindustria, la Asociación Nacional Empresarial de la Industria Farmacéutica. La internacionalización de esta industria también es un factor determinante para su crecimiento y para la creación de empleo. En 2013, la industria farmacéutica fue uno de los sectores más exportadores de la economía española, con un total de exportaciones superior a 10.700 millones de euros, como se puede observar en el siguiente gráfico.
- **Creación de empleo y sistema de Seguridad social.** Algunos entrevistados indican que, tras una época de recortes en sanidad debido a la crisis, una posible recuperación de la economía española debería traducirse en un incremento de la oferta de empleo para profesionales sanitarios. Como comenta la experta en recursos humanos de Bip, Ana Casas, "la seguridad social que tenemos es envidiable, y se espera que en el futuro este sector acapare un mayor número de profesionales, pues cada vez se está alcanzando una mayor especialización y también un mayor conocimiento en materia de salud y bienestar, y esto repercute directamente en el aumento en necesidad de crear nuevos puestos de trabajo".



Tabla 26. Exportaciones totales de la industria farmacéutica



(p) Datos provisionales procedentes de la agregación de los 12 últimos meses a Octubre 2014. Fuentes: Secretaría de Estado de Comercio.

## ENERGÍA

El aumento de la población mundial –la ONU prevé que podría pasar de los 7.200 millones de habitantes a los 9.600 millones a mediados de este siglo- también contribuirá a un mayor consumo de energía. En los últimos años, el sector de la energía en España representa una parte importante de la economía. En 2012 supuso el 3,6% del total del PIB del país, según la Comisión Nacional de Energía (CNE). En Europa, el sector energético también es importante, así lo refleja la Comisión Europea, que se encuentra actualmente trabajando en el “2030 Framework for Climate change and energy policy”. Se trata de la última propuesta, que establece un nuevo objetivo de ahorro de energía del 30% para el 2030. No obstante, las diferencias son notables tanto en el precio del gas de Europa, que es tres veces superior al de los EE. UU., como también en el precio de la electricidad europea, que es dos veces superior al precio comercializado en EE.UU.

### ¿Dónde estamos?

El sector energético crecerá en todos sus ámbitos. La población está en continuo crecimiento, por lo que el

número de consumidores también aumenta, así como las necesidades energéticas. Además, la escasez de recursos naturales y la búsqueda de nuevas energías alternativas hacen que este sector tenga un potencial de crecimiento importante.

No obstante, será necesario investigar en alternativas energéticas que optimicen un sistema que aún no es lo suficientemente eficiente y que depende de los combustibles fósiles como recurso. Además, la competencia privada también está en desarrollo, las gestoras de energía no son públicas y el mercado, actualmente un oligopolio, tiende a abrirse. Perfiles como el de ingeniería, diseño, estrategia o análisis son necesarios a medio y largo plazo para disponer de un sector energético más fuerte. La dependencia energética en España supera el 80%, por lo que el crecimiento del sector será inevitable. En 2013, las energías renovables supusieron 114.000 empleos en España, según la Asociación de Productores de Energías Renovables (APPA). Los expertos señalan que aparecerán nuevos especialistas relacionados con el mundo de la acumulación de energía.

## ¿Hacia dónde vamos?

En la actualidad, existen más de 300 distribuidoras eléctricas en España, que se encuentran en crecimiento progresivo y diversificando sus funciones y competencias. Esto genera una mayor demanda de empleo, ya que además existen una apertura del mercado europeo y, por tanto, de la competencia internacional.

Este sector ha sido seleccionado como uno de los 5 que liderarán la creación de empleo por un 60% de los entrevistados.

Los expertos entrevistados destacan las **energías renovables como un subsector en crecimiento**. En 2013, el 42,8% del total de la demanda eléctrica se cubrió a partir de fuentes de energía renovable, convirtiéndose así en la primera fuente de generación eléctrica del país.

Sin embargo, la instalación de nuevos sistemas se ha paralizado debido a la crisis económica, por lo que el crecimiento se ha ralentizado. Aun así, España presume de ser uno de los principales productores de energía eólica y solar del mundo y las empresas del sector se han internacionalizado con fuerza.

Sin embargo, este sector requiere ahora de nueva inversión e investigación, pero con la situación de dependencia y déficit energético de nuestro país, su crecimiento será clave en la creación de empleo. "El sector de energía, volverá a tener un desarrollo potencial de la mano de las energías renovables, para lo que será necesario un cambio en la dirección de los legisladores, pero es algo que necesariamente volverá a resurgir, puesto que el crecimiento de la conciencia medioambiental provocará que se siga investigando en renovables y la legislación se cambie con un enfoque más

cercano al sentido común y bien general. España era un país líder en tecnologías renovables y sigue teniendo un gran potencial", afirma el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

Entre los problemas a solucionar, los expertos planteaban tres:

- El reto de la **sostenibilidad ambiental** del sistema eléctrico. En este plano, el país parte de una posición relativamente cómoda al contar con un interesante potencial en términos de oportunidades de negocio y consolidación de un pilar industrial y de servicios asociados al proceso de transición energética.
- Reducir su **impacto social y medioambiental**. Algunos expertos alertan no sólo del impacto medioambiental que tiene hoy en día la transformación y consumo de energía, sino también del impacto que aún no somos capaces de ver en las ciudades, la salud, etc.
- **Gestión, certificación y labores administrativas**. Actualmente el sector energético está sometido a cambios importantes, tanto por razones de entorno regulatorio, como por la situación de liberalización y competencia creciente. Con la liberalización y ampliación del mercado energético, se ha producido también un aumento en el número de empresas distribuidoras y generadoras de energía, pero también un incremento en los cambios legislativos y normativos de las mismas. En 2013 se publicó en el BOE un decreto por el que se adoptan medidas urgentes para garantizar la estabilidad financiera del sistema eléctrico. Por tanto, los empleos relacionados con las labores de gestión, certificación y labores administrativas del sector energético aumentarán.

## 3.4. OTROS SECTORES A DESTACAR

### INDUSTRIA Y MANUFACTURA

La industria y manufactura ocupa según los entrevistados el quinto puesto en creación de empleo. Un 40% de los entrevistados considera que será uno de los 5 sectores que más empleo generará en los próximos 5 a 10 años en España.

La reindustrialización de nuestro país ha supuesto una prioridad para los últimos gobiernos. En 2013 se puso en marcha el plan de "Reindustrialización y Fomento de la Competitividad Industrial", dotado con más de 750 millones de euros y teniendo su mayor impacto con las ayudas en 2015, lo que repercutirá en un crecimiento de las industrias manufactureras avanzadas. Los sistemas de procesado en materias primas o productos básicos se han sofisticado, por lo que además, se precisará más mano de obra cualificada en este ámbito. En este sentido, **los entrevistados apuestan por una revolución en el sector industrial que suponga la inte-**

**gración de la tecnología y la industria, mayor competitividad en precios y creación de puestos de trabajo.**

Sin embargo, es un sector que **presenta retos para algunos de los entrevistados**. Daniel Ruiz, Director de Recursos Humanos de BQ comenta:

"El sector industrial ha ido perdiendo relevancia paulatinamente en España y la situación probablemente continúe así. Ahora somos más conscientes de que si no somos dueños de nuestros medios de producción y no entendemos el modelo de negocio estamos expuestos a la descapitalización del sector industrial si las inversiones, mayoritariamente extranjeras, desaparecen. **Tenemos que ser conscientes de cuáles son nuestros recursos y aportar un mayor valor cualitativo.** Creo que es una de las lecciones que nos ha enseñado la crisis"

### CULTURA E INDUSTRIAS CREATIVAS

Esta industria engloba todos aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.

**La forma de consumir cultura no es la misma hoy en día que hace 15 años.** Las transformaciones tecnológicas y el cambio del papel de los medios de comunicación han generado que la cultura se incorpore a procesos de producción sofisticados, cadenas productivas complejas y circulación a gran escala en distintos mercados. De esta forma, las funciones creativas y culturales tendrán una mayor demanda de empleo, ya que esta no es capaz de sustituir por el momento las funciones del pensamiento y cultura humanas.

En la actualidad se estima que en torno al 8% de PIB proviene de las industrias creativas y culturales, sin embargo los estudios al respecto son escasos y es una industria en transición hacia la digitalización. Se estima también que 500.000 personas trabajan en el sector cultural en España, en un total de 103.000 empresas y el 55% están dados de alta en la Seguridad Social como autónomos, según datos de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC). En el año 2000 los puestos de trabajo generados por el sector eran 397.600.

Este sector ha sido seleccionado como uno de los 5 que liderarán la creación de empleo por un 32,5% de los entrevistados. Consideran que es un sector que se está modernizando, aunque alguno de los entrevistados confiesa que es hacia donde cree que debería ir el empleo en España.



## INFRAESTRUCTURA, CONSTRUCCIÓN, TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

### INDUSTRIA Y MANUFACTURA

Este sector ha sido seleccionado como uno de los cinco que liderarán la creación de empleo por un 25% de los entrevistados.

En el ámbito del sector del **transporte y la logística**, la propia Comisión Europea ha esbozado un ambicioso plan, "Transporte 2050", donde se prevé un importante crecimiento de este sector y la creación de un sistema competitivo de transporte que aumente la movilidad, elimine los principales obstáculos en zonas clave y reduzca la independencia de Europa del petróleo importado, así como elimine las emisiones de carbono.

A su vez, las áreas que hacen referencia a las **infraestructuras y la construcción**, comienzan a dar síntomas

de recuperación. "En **construcción**, se ven muchas obras en marcha y es el primer año donde empezamos a tener crecimiento en el PIB", explica la Directora General de Recursos Humanos de Ferrovial, María Dionis.

En cuanto a la construcción en concreto, se predice que su impacto será menor en la economía del país, puesto que muchos otros sectores se han puesto en marcha y están creciendo más rápidamente. "**No creo que la burbuja [inmobiliaria] haya estallado para desaparecer**. Ha sido el motor de la economía durante muchos años. Dudo mucho que desaparezca, pero tendrá un impacto probablemente menor que en los últimos años", apuesta la Manager de Recursos Humanos en Medtronic, Marta García.

### ASUNTOS SOCIALES Y COOPERACIÓN

La preocupación por los factores sociales va en aumento, gracias, en parte, al cambio de valores que viene motivado a través de las redes sociales y el aumento de información existente en este campo desde Internet. La responsabilidad social y la conciencia colectiva se han profesionalizado. Las empresas, pero también los individuos, desean mostrar una cara más amable, que ayude y se preocupe por el entorno y la sociedad civil. Como consecuencia, las actividades del denominado tercer sector, han crecido. Este sector hace referencia a las ONG, asociaciones, fundaciones o empresas relacionadas a la ayuda, cooperación o voluntariado.

En las **grandes compañías, así como en las entidades**

**públicas ha aumentado la creación de fundaciones dedicadas al voluntariado y la cooperación.** De este modo, se cumple una función en la sociedad y se eleva la imagen de contribución de la empresa a la comunidad que, en la mayoría de los casos, se corresponde con las políticas que en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una empresa lleva cabo. La profesionalización de este ámbito, hasta ahora menos estructurado, requerirá nuevos empleos y nuevas competencias dentro de las compañías.

Este sector ha sido seleccionado como uno de los 5 que liderarán la creación de empleo por un 27,5% de los entrevistados.

## 3.5. SECTORES CON MAYORES RETOS PARA CREAR EMPLEO

Los mayores desafíos en cuanto a la creación de empleo están en los sectores más tradicionales, como apunta la Directora General de Recursos Humanos de Ferrovial, María Dionis. Además, como comenta Marta Cádiz, Business Partner de BMW, estos sectores tradi-

cionales deberán adaptarse a las nuevas tecnologías, así como buscar oportunidades de negocio a través de nuevos canales.

Los entrevistados consideran que los sectores de comercio y agricultura son dos de los **sectores tradicionales que presentan los mayores retos**:

- **Agricultura y alimentación.** Este sector tiene importantes retos por delante. El principal pasa por renovarse y actualizarse, incorporando nueva tecnología en sus procesos. También debe transformarse para adaptarse a una población creciente en un escenario de limitación de recursos, mercados agroalimentarios imperfectos, crisis de alimentos, y población rural vulnerable. Otro de estos retos pasa por **buscar la creación de alimentos que mantengan sus propiedades en el tiempo**, es decir, que se conserven a través de diferentes procesos sin perder en ningún momento sus propiedades alimenticias. “La industria agroalimentaria tiene delante de sí un gran potencial en el procesado de los alimentos y el aumento de la calidad mediante la agricultura ecológica y las innovaciones en materia de procesado de verduras y hortalizas para aumentar la vida útil de estos productos sin alterar sus propiedades alimentarias”, añade el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

En este escenario y bajo el lema “Alimentamos el Futuro”, FIAB, con el apoyo del Gobierno, ha presentado un Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas con el objetivo de contribuir a la mejora de la eficacia del conjunto de la economía española con el año 2020 como horizonte. Esta ambiciosa iniciativa busca que el sector mantenga un crecimiento sostenido en ventas netas de un 4% anual, alcanzando así los 115.000 millones de euros en 2020, y crear 60.000 puestos de trabajo en los próximos seis años.

- **Comercio.** El comercio también tendrá grandes retos a la hora de generar empleo. El aumento de la

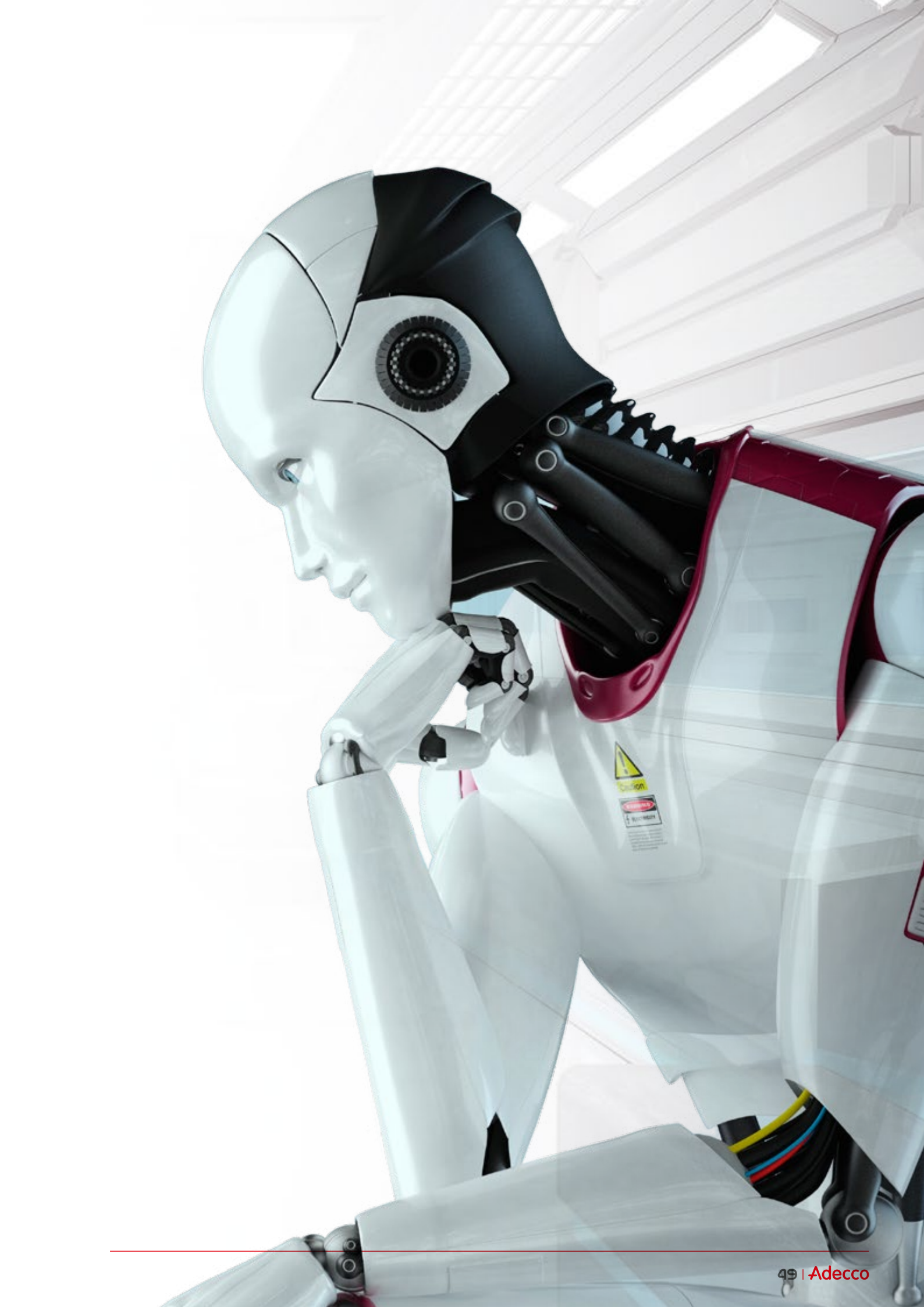
competitividad en los mercados de mercancías, la disminución de los obstáculos al comercio y la mayor integración de los mercados de mercancías entre los distintos países, así como la intensificación de la globalización y la subcontratación están creando un entorno más turbulento por lo que se refiere a la destrucción y creación de empleo. Esto genera también nuevas posibilidades. Con las nuevas vías de negocio que se han abierto para las empresas de este sector, se acorta la cadena comercial pero **también aparecen nuevas posibilidades a través del comercio online.** “Con el e-commerce tienes posibilidad de llevar a tu casa el producto. En España los puntos físicos no van a desaparecer, pero sí que van a concentrarse. Va a haber una mayor concentración de áreas comerciales”, precisa el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez.

Finalmente, algunos entrevistados también adelantan retos dentro de sectores como el financiero o el de construcción. Se trata de **sectores que han vivido una época de crecimiento y que han tenido dificultades durante la crisis**:

- **Construcción.** Este sector tendrá el importante reto de recuperarse en España, pero también de **internacionalizarse** cada vez más ante un mercado tan saturado como es el español. De esta forma, tendrá que asumir el reto de la globalización, lo cual no solo supone una posibilidad de negocio, sino que también una oportunidad de poner en valor todo lo que las constructoras han aprendido en España durante el periodo de crisis. Por último, la **sostenibilidad medioambiental** también es una cuestión a tratar por el sector de la construcción, y es que cada vez las empresas están más concienciadas con la necesidad de construir edificios más sostenibles medioambientalmente. Un ejemplo de ello, es que cada vez se construyen más edificios autosuficientes.

- **Financiero.** Los entrevistados son conscientes de la importancia de este sector pero también de sus retos. La aparición de nuevos competidores extranjeros obligará al sector a renovarse continuamente, mejorando sus modelos operativos y recuperando la rentabilidad de niveles pre-crisis. Otro de los retos que tiene la banca es también un **reto social y de reputación** porque la banca tiene ahora una percepción muy negativa, en gran parte porque la banca ha sido culpabilizada por la crisis, porque se siguen cerrando oficinas y porque es uno de los sectores que presenta una mayor brecha salarial. El mayor reto en relación al trabajo estará en **encontrar formas de sustituir y de re-localizar a los trabajadores.** Desde 2008 hasta 2013, los bancos y las antiguas cajas han cerrado 12.352 oficinas, el 26,7% de las que tenían, y se han despedido o prejubilado a 62.000 trabajadores, el 22,3% de la plantilla, según datos de UGT. Se predice que se deberán cerrar unas 3.500 sucursales más.





A futuristic, grey and blue robotic hand is shown holding a large, red circular sign. The sign features the Adecco logo, which consists of the word "Adecco" in white, lowercase letters, centered between two horizontal white lines. The background is a light blue gradient.

Adecco

## 4. HABILIDADES Y PERFILES DE LOS TRABAJADORES DEL FUTURO

### 4.1. LOS HITOS MÁS DESTACADOS

- 1819 Se funda la primera escuela de negocios del mundo, **ESCP Europe**, germen de todos los centros que se crearon posteriormente y que en la actualidad permiten dotar a sus alumnos de los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes requeridas para tener éxito en puestos directivos.
- 1970 Comienzan a usarse los robots en la industria, por lo que se generan nuevos perfiles profesionales destinados a controlar y dirigir estas máquinas.
- 1970 Comienza la sustitución progresiva de los **mecanógrafos por informáticos** u otro tipo de empleados que cuentan con esta habilidad.
- 1989 **Office hizo su aparición en 1989 en un Mac**, y más adelante en Windows en 1990. Esta primera versión contenía Microsoft Word, Microsoft Excel y Microsoft PowerPoint, herramientas indispensables en la formación y conocimientos de los empleados en la actualidad.
- 2004 **Aparición del concepto Web 2.0** acuñado por Tim O'Reilly. A partir de este momento, las habilidades digitales ganan terreno en el ámbito laboral en cuanto al trabajo colaborativo.
- 2004 **Mark Zuckerberg crea Facebook en 2004** desde su dormitorio de Harvard. Un año antes se había fundado LinkedIn y MySpace y en 2006 se crea Twitter. La aparición de las redes sociales da lugar a nuevos perfiles laborales que tratan de gestionar su uso en el entorno empresarial.



ganan terreno en el ámbito laboral en cuanto al trabajo colaborativo.

- 2004 Mark Zuckerberg crea Facebook en 2004 desde su dormitorio de Harvard. Un año antes se había fundado LinkedIn y MySpace y en 2006 se crea

Twitter. La aparición de las redes sociales da lugar a nuevos perfiles laborales que tratan de gestionar su uso en el entorno empresarial.

## 4.2. SITUACIÓN ACTUAL

Los perfiles y las habilidades y capacidades que los conforman, se encuentran en pleno proceso de evolución. Cada vez nos situamos en un entorno más global, con capacidades técnicas y formativas más exigentes y estandarizadas, por lo que se están produciendo cambios en todos estos aspectos laborales.

**Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas es el de encontrar un perfil acorde a sus necesidades.** Existe un desajuste real entre la oferta y la demanda, motivado principalmente por una brecha formativa y de especialización. De hecho, un 31% de las empresas que participaron en el estudio "El mercado

de trabajo según las empresas", realizado por Adecco, consideran este desajuste como una de las principales dificultades a la hora de contratar empleados.

En este sentido, los conocimientos teóricos y la experiencia ya no son las únicas características necesarias para desempeñar una labor profesional, sino que también son importantes los atributos sociales y personales como la capacidad de aprender, por lo que es preciso que las empresas redefinan los perfiles que solicitarán en función de sus necesidades.

## 4.3. LOS PERFILES MÁS DEMANDADOS EN EL FUTURO

El perfil laboral es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

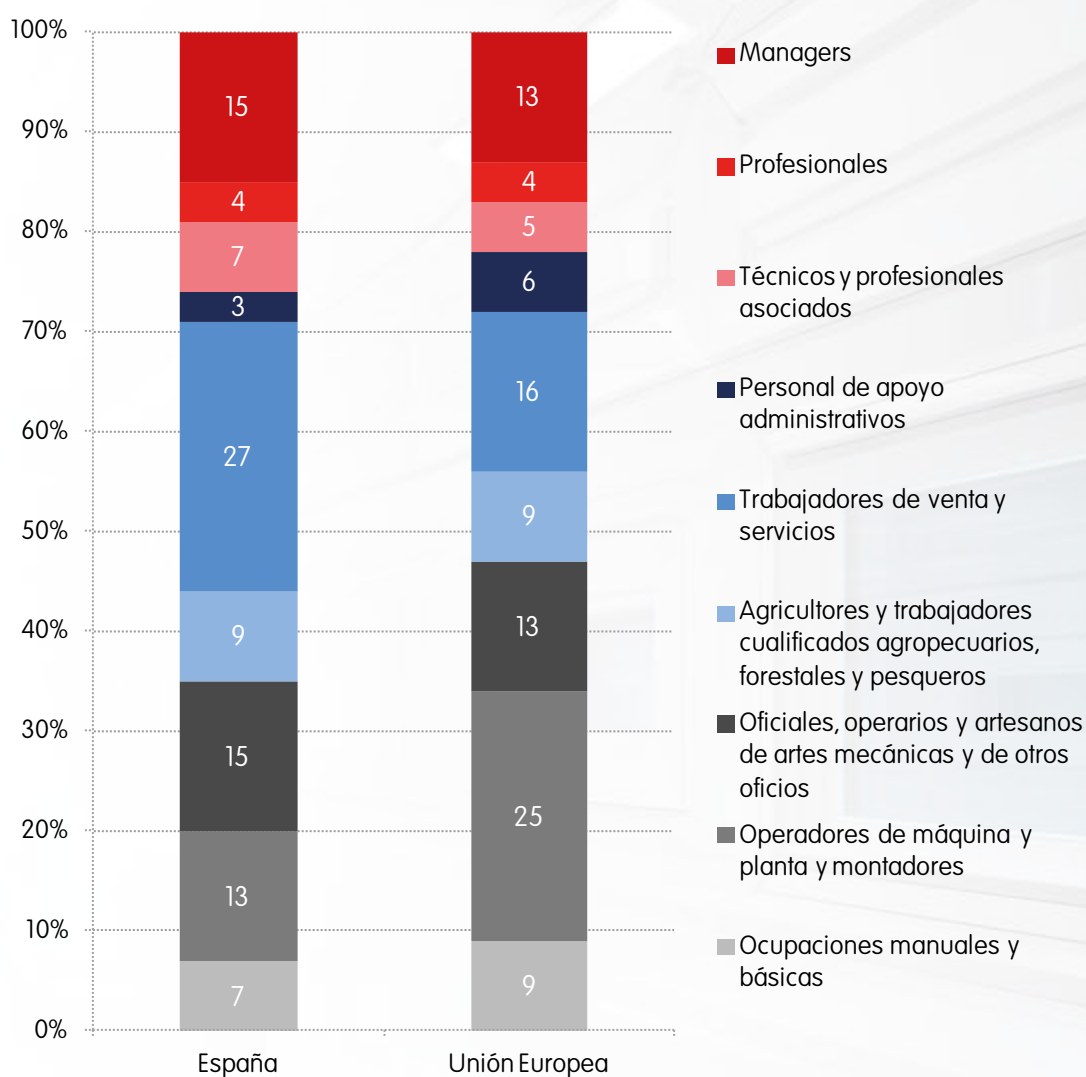
Según un estudio del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP), de 2013 a 2025 se producirá un **crecimiento en la demanda de perfiles comerciales y trabajadores de servicios**, hasta ocupar un 27% de la demanda total de empleo en España, frente al 16% de media en el resto de la Unión Europea. En este mismo estudio, se evidencia que la demanda de las habilidades de alta cualificación también efectuará un aumento, sin embargo, aún será menor a

la del conjunto de la Unión Europea, superados en este orden por Francia, Reino Unido y Alemania.

Las habilidades de profesionales cualificados demandados, supondrán el 13% de la demanda total del empleo en nuestro país, frente a la media del 25% en la UE, por lo que también se plantea un escenario de migraciones.

Por contra, el personal cualificado del sector agrónomo sufre la mayor caída en cuanto a la demanda de empleo, al disminuir un 28,9%; junto con los perfiles de artesanos y manipuladores industriales que pierden un 9,5% y un 6,2%, respectivamente.

Tabla 27. Comparativa de oportunidades de empleo en España y en EU-28 (2013-2025)



Si atendemos a perfiles más concretos, en 2014 el área informática fue la que lideró la contratación, con el 28,3% del total en los perfiles cualificados, según el informe "Los + Buscados" realizado por Adecco Professional, la consultora de selección del Grupo Adecco. Tras ella se situaron el área comercial y de ventas (21,7%), el área industrial y logística (20,3%) y el área sanitaria y de la salud (17,2%).

Si hace diez años los perfiles tecnológicos que se buscaban estaban enfocados a tecnologías JAVA, SAP o programación web, ahora han dado paso a nuevas figuras especializadas en Business Intelligence y Big Data, según este informe.

En líneas generales, existe **un déficit de profesionales de perfil digital**. Este podría alcanzar los 825.000 puestos de trabajo en la Unión Europea en 2020, según se desprende de las conclusiones del "Libro Blanco para el diseño de las titulaciones universitarias en el marco de la Economía Digital".

#### ¿Se crearán nuevos perfiles de profesionales?

Ante esta pregunta la gran mayoría de entrevistados está de acuerdo en que, **de igual manera que hoy existen perfiles que hace años no existían, en el futuro se crearán nuevos perfiles** o al menos muchos de los perfiles actuales evolucionarán radicalmente.

No obstante, aunque parezca claro que determinados perfiles se van a crear o van a tener más presencia en los próximos años, muchos expertos en Recursos Humanos reconocen que **la velocidad de cambios y transformaciones que predomina en el mercado laboral hace complicada la previsión de los puestos de trabajo que se necesitarán.**

**“Estoy seguro que más de la mitad de los trabajadores actuales en 10 años trabajarán en cosas que hoy no existen.** Profesiones nuevas van a seguir apareciendo. Sólo hace cinco años hubiera sido muy difícil predecir que las profesiones más demandadas estarían relacionadas con las redes sociales, las búsquedas en Google, el SEO, el comercio electrónico, etc. Hay un auténtico auge del “emprendimiento” en todos los países y todos los días surgen nuevas industrias y modelos de negocio basadas en tecnologías. La capacidad de adaptación y entender estos nuevos modelos será un factor crítico del éxito”, explica el Director de Organización y Recursos Humanos de Movistar+, Juan Manuel Rueda.

“Estoy segura de que muchos de los puestos de trabajo en 2025 serán nuevos y la mayoría de los que hoy existen habrán desaparecido. No somos capaces ni de imaginar qué tipo de puestos van a ir apareciendo, pero la velocidad vertiginosa con la que cambia el modelo de trabajo lo va a ir marcando claramente”, concluye la Área Manager de RRHH de Leaseplan, María Linarejos.

Por otro lado, existe otra **tendencia que divide a los perfiles entre generalistas y especializados.** Los primeros poseen una serie de habilidades que les permiten liderar equipos y gestionar proyectos internamente o con terceros, y no precisan tener una especialización muy grande.

Los segundos tienen un conocimiento más técnico y específico. Quienes mencionan esta diferenciación consideran que ambos tipos de perfiles serán necesarios en el futuro. Los entrevistados también indican que los perfiles especializados deberán tener una serie de habilidades interpersonales.

Algunos de los perfiles que identifican los entrevistados son los siguientes:

### Perfiles tecnológicos o digitales

Los expertos en Recursos Humanos coinciden en que en un periodo de tiempo comprendido entre 5 y 10 años los **perfiles más demandados serán los perfiles tecnológicos o digitales** (cualificados), entre los que destacan informáticos, físicos y matemáticos, perfiles como el de *community manager*, o incluso perfiles como el de *Youtubers*.

La vigencia de cada perfil profesional depende de cada sector económico, al ser una demanda de las empresas y de su modelo de negocio. **La evolución digital provoca que el ciclo de vida de los perfiles profesionales asociados a las nuevas tecnologías sea cada vez más corto.** De ahí que vayan surgiendo nuevas necesidades de perfiles en muchas empresas, la mayoría de los cuales eran inexistentes hace años:

**Big Data Analyst.** Es un perfil mixto entre analista digital y experto en Big Data. El Big Data permite a las empresas manejar grandes cantidades de datos para extraer la información realmente importante, analizarla y obtener conclusiones que ayuden a la empresa a tomar decisiones importantes para el negocio. Cobrará importancia porque las empresas comienzan a ser conscientes de que poseen datos de los cuales actualmente no se saca provecho alguno y porque los avances en este campo son cada vez más rápidos, con lo que mejorará su eficacia y por tanto se abaratará su coste. En este sentido, será importante “porque necesitaremos manejar la información y obtener valor de esta información. En el caso de RRHH adquiriremos valor para la gestión de nuestros empleados y potenciales candidatos”, tal y como explica la Directora General de Recursos Humanos de Ferrovial, María Dionis.

**Ingeniero y personas orientadas a resolver problemas complejos.** Los perfiles que provienen de las distintas ramas de ingenierías serán algunos de los más demandados en el futuro. En este aspecto coinciden sobre todo expertos que representan a empresas de sectores relacionados como los de tecnología, infraestructuras o energía, pero también expertos de empresas de sectores no relacionados con la ingeniería. Daniel Ruiz, Responsable de Recursos Humanos en BQ, afirma,



“creemos que la sociedad se construye con innovaciones en todas las áreas pero quizás la tecnológica es la que más ha transformado la sociedad en los últimos años, pienso que seguiremos en esa línea y será la ingeniería, en sus diferentes especialidades, la que continúe transformando nuestra forma de ver el mundo y de interactuar con nuestro entorno.”

Especialista en redes sociales. Las redes sociales son una herramienta de comunicación fundamental, y los expertos apuestan por el desarrollo de esta especialidad. Los entrevistados están muy de acuerdo en la creación de puestos que supongan añadir canales al negocio tradicional. Por eso, los expertos creen que en el futuro crecerán perfiles como el de community manager o youtubers (estrellas de Youtube).

Híbridos entre diseño y tecnología. Las empresas han comenzado a ofrecer posiciones relacionadas con el diseño web y de aplicaciones en todas sus fases como son investigador de usuario, analista de usabilidad, arquitecto de la información, diseñador interactivo o diseñador de Experiencia de Usuario (UX), entre otros. “La usabilidad y el diseño del producto van a ser indivisibles. Hasta ahora el UX y la ingeniería mecánica eran independientes y eso va a cambiar”, indica Daniel Ruiz, Responsable de Recursos Humanos de BQ.

### Perfiles relacionados con el trato con personas

**Psicólogo.** Los cambios tan continuos y rápidos en los estilos de vida generan un impacto en la sociedad que puede incrementar la demanda de psicólogos. Las personas cada vez dan más importancia a su salud y bienestar mental, de ahí que se acuda más a los especialistas.

#### **Coaches y facilitadores.**

Con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, así como un mejor ambiente de trabajo, en algunas grandes empresas surgen perfiles especializados en crecimiento profesional, dinamización de reuniones de trabajo, apoyo a equipos o motivación y bienestar de los mismos, entre otras.

**Gestores de espacios y nuevas formas de trabajo.** El gestor de espacios es un perfil estratégico que ayuda a gestionar la movilidad de los trabajadores en el lugar de trabajo (sea en oficina sea desde

casa) y nuevas formas de trabajo más colaborativas. Como indica Teresa Grana, Directora de Recursos Humanos para España y Marruecos de CBRE: “Una profesión nueva es el gestor de los espacios (*Chief of work*). Cada vez innovamos más en las formas de trabajar y necesitamos gente que se encargue de gestionar las nuevas tecnologías, el trabajo desde casa y cómo hacerlo más productivo y estratégico”.

### Perfiles de ventas o marketing

**Especialistas en venta o desarrollo de negocio.** Los comerciales requerirán cada vez más preparación en comunicación, estrategia, conocimiento del negocio, análisis de clientes e incluso visión internacional. “Hemos pasado de requerir perfiles puramente comerciales, a requerir perfiles con un nivel de interlocución y negociación muchísimo más altos. Nuestro perfil comercial no es solo un vendedor, un conocedor de producto y un cliente, sino que tiene que tener una capacidad de comunicación y de influencia muy alta”, explica la Manager de Recursos Humanos en Medtronic, Marta García.

**Vendedores técnicos.** Sectores como el farmacéutico, sanitario, ingeniería o tecnología, precisarán de vendedores capaces no sólo de comprender el producto en la actualidad, sino de estar al día de las novedades y la evolución tecnológica del sector. En el caso de la industria farmacéutica, destacan los perfiles de médicos o asesores médicos, pero también los de manager market access, es decir, un nuevo perfil mucho más técnico que trata de entender las necesidades sanitarias desde múltiples puntos de vista. “En el mercado farmacéutico ha habido un cambio sustancial en los últimos años donde se ha limitado la toma de decisiones en las recomendaciones sanitarias de los prescriptores o médicos tradicionales hacia nuevos decisores denominados no prescriptores y que tienen un punto de vista más global a la hora de tomar decisiones como el coste total del sistema sanitario”, afirma el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

## 4.4. LAS HABILIDADES MÁS DEMANDADAS EN EL TRABAJADOR DE 2020

Por habilidades entendemos el conjunto de características relacionadas con el talento y la aptitud del empleado para desarrollar una serie de competencias profesionales y que completan el perfil profesional de un trabajador.

Estas se han ido desarrollando con la evolución del tiempo. Así, las capacidades varían y están ligadas a otros factores como los sectores que generan empleo, por lo que los resultados dentro de 5 o 10 años también serán diferentes.

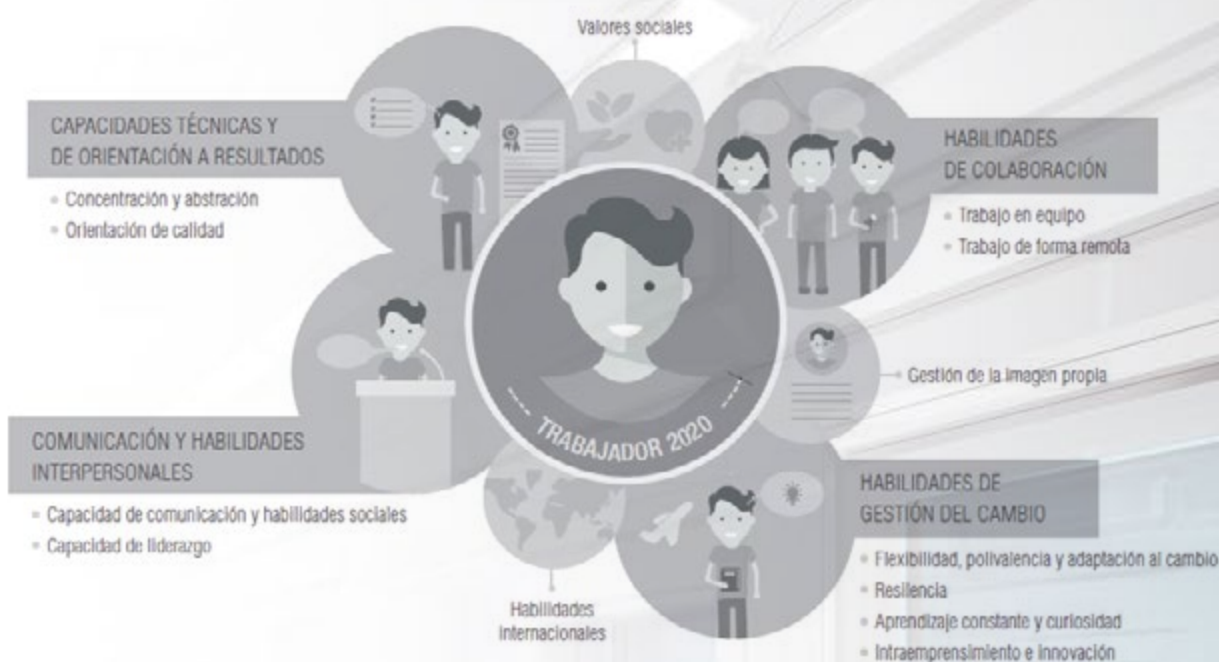
Según el plan de empleo de 2014 para España del G20, la **falta de adecuación de las competencias al mercado laboral** es uno de los principales factores problemáticos para el empleo. La falta de adaptación de las competencias puede darse de dos modos diferentes: puede existir un déficit de habilidades respecto a las

solicitudes de la empresa o una infrutilización de las mismas.

En este sentido, dentro del mercado laboral se dan casos inimaginables desde hace años. Hay empresas que han dejado de cubrir puestos y han empezado a **contratar personas por su talento, aunque no exista un puesto de trabajo concreto para el candidato**, según explica la Directora de consultoría para Compensación y Talento en AON Hewitt, Ana Isabel Dum-lao, quien añade que ya se encuentran profesionales dispuestos a buscar o crear su propio puesto dentro de la empresa.

“Esa persona llega con una visión de lo que quiere aportar a la empresa. Tiene tanta seguridad en sí misma que es capaz de llegar y confiar en que aportará valor a la compañía y que ésta se lo reconocerá”, apunta.

## EL TRABAJADOR DE 2020



Las habilidades transversales más demandadas en el futuro según los entrevistados serán las siguientes:

### Habilidades de colaboración

**Trabajo en equipo.** Cada vez más empresas son conscientes de las ventajas de trabajar en equipo para la resolución de problemas, por ello promueven nuevas formas de trabajo más colaborativas, de modo que la mayoría de los expertos destacan la importancia de esta habilidad. Por otro lado, la automatización de ciertas tareas transaccionales que antes se realizaban de forma individual o aislada permiten que se dedique más tiempo a trabajar en equipo en tareas más complejas. “Esto es por el nuevo paradigma de las relaciones personales y laborales. Cada vez nos relacionamos menos cara a cara y eso afecta a nuestra capacidad de trabajar con otras personas, de entender sus necesidades. Necesitamos desarrollar más y mejor nuestra capacidad de trabajar con los demás y ser menos individualistas”

explica Daniel Ruiz, Responsable de Recursos Humanos de BQ.

**Trabajo de forma remota.** En un mundo globalizado y con tendencias como el teletrabajo, la capacidad de colaborar a distancia pasa a ser cada vez más importante. Esta capacidad requiere no sólo del manejo de herramientas de colaboración virtuales, sino también de distintas capacidades de gestión de tareas o proyectos.

### Habilidades de gestión del cambio

**Flexibilidad, polivalencia y adaptación al cambio.** La mayoría de los entrevistados coinciden en que, en un entorno en el que las empresas gestionan nuevos proyectos y negocios continuamente, donde además los cambios son una constante, el trabajador precisará de capacidades que le permitan adaptarse y ser una persona flexible, versátil y polivalente.



“La flexibilidad y la capacidad de adaptación se están convirtiendo en una constante y se incrementarán en los próximos años. Estas capacidades debemos entenderlas en un sentido cada vez más amplio; se trata de trabajar no sólo en diferentes países, sino con personas de diferentes culturas, con diferente formación y en proyectos de diferente tipología y ocupando distintos roles”, comenta Juan Manuel Rueda, Director de Organización y Recursos Humanos de Movistar+.

**Resiliencia.** La percepción de que una persona que falla en un proyecto es un “fracasado” cada vez está menos presente en grandes organizaciones para dar paso a actitudes de mejora continua, aprendizaje gracias al error y a una cultura de feedback constructivo.

La capacidad de asumir el fracaso y reponerse rápidamente del mismo es cada vez más importante, especialmente siendo conscientes del contexto de constante cambio e incertidumbre en el que nos encontramos. Como indica Daniel Ruiz, Responsable de Recursos Humanos en BQ, “La resiliencia es la capacidad para reponerte de un fracaso o de un proyecto fallido. Haber fallado en un proyecto te ayuda a ser más exigente contigo mismo, con tu equipo y con tus propias ideas.

Dentro de BQ trabajamos con varios proyectos en paralelo y algunos de ellos se desecharán antes de llegar al público. Quienes han participado en ellos tienen que sobreponerse con facilidad al hecho de que lleven un tiempo esforzándose en algo que no verá la luz. Al final, de proyectos que quedaron en un cajón han surgido grandes ideas”.

**Aprendizaje constante y curiosidad.**

Saber reinventarse, tener la capacidad de aprender continuamente y ser capaz de renovarse es cada vez más necesario. Además, aprender es cada vez

más accesible, ya que Internet ofrece toda la información necesaria para poder hacerlo, por lo que es la actitud para buscar y aprender la que marca la diferencia.

En este sentido, la Directora de Recursos Humanos de Affinity Petcare, Teresa Niubó, apuesta por “el concepto de grit, tener la pasión por vencer los obstáculos, con perseverancia, pensando en el largo plazo y no solamente luchar por conseguir algo de una manera puntual, sino conseguir los resultados teniendo la mirada centrada en el largo plazo”.

**Intraemprendimiento e innovación.**

Cada día se hace más hincapié en emprender dentro de las propias compañías (intraemprendimiento), y se crean sistemas que lo propician. En un escenario de cambio, las empresas cada vez valoran más la capacidad de imaginar el futuro, innovar y aportar.

**Capacidades técnicas y de orientación a resultados**

**Concentración y abstracción.** La capacidad de concentración y abstracción será una habilidad imprescindible. Es la “capacidad de abstraer lo importante dentro de la multitud de tareas y de información que nos rodea y manejamos en nuestro día a día”, según la Área Manager de RRHH de Leaseplan, María Linarejos

**Orientación a calidad.** Cada vez se da más importancia a la calidad y a los buenos resultados como factor diferencial frente a países en desarrollo, de modo que la atención al detalle y la orientación a resultados de calidad es una habilidad que valoran las empresas. “Debemos orientarnos hacia la calidad. Debemos huir del modelo de negocio que apuesta por productos o servicios de baja calidad y alta rotación que fomentan el consumo masivo, en España debemos

apostar por el alto valor añadido y necesitamos gente preparada para ello”, afirma el Responsable de Recursos Humanos en BQ, Daniel Ruiz.

### Comunicación y habilidades interpersonales

**Capacidad de comunicación y habilidades sociales.** Esto son conceptos básicos y muy relacionados con el trabajo en equipo y con la capacidad de gestionar y liderar. Se requieren habilidades tanto de comunicación a nivel escrito como a nivel oral, especialmente la de saber hablar en público. Los entrevistados también destacan la importancia de saber comunicarse en redes sociales.

Capacidad de liderazgo. La capacidad para liderar proyectos y equipos también será un factor vital en las organizaciones. “La comunicación y la influencia positiva, es decir, comunicar para convencer, es el papel de un líder, así como conseguir que los objetivos sean compartidos por toda la organización”, indica el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

### Otras habilidades

Habilidades internacionales. La globalización hace que se trabaje con profesionales de cada vez más países y con distintos idiomas. Por ello los entrevistados destacan la necesidad de hablar al menos un idioma adicional (generalmente inglés) para ser ca-

paces de comunicarse. También se requieren habilidades interpersonales para saber desenvolverse en un entorno multicultural.

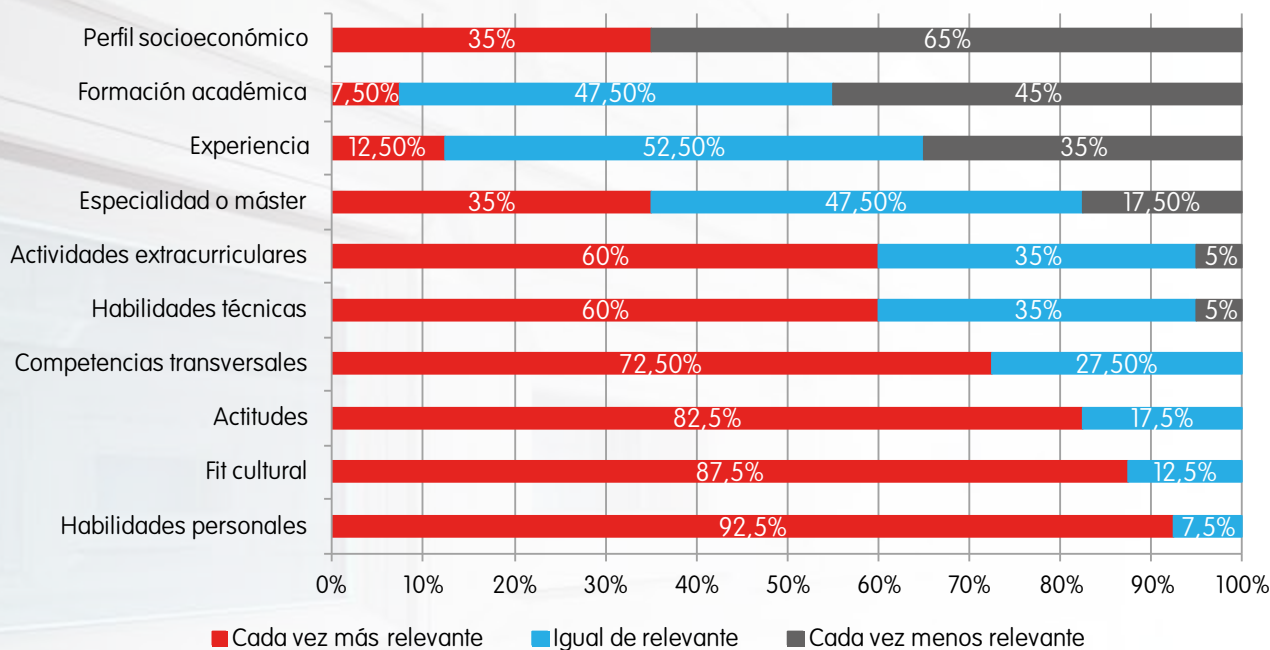
**Gestión de la imagen propia.** La alta tasa de desempleo y la brecha educativa generan una mayor competencia a la hora de buscar empleo, especialmente para los jóvenes. Por ello, gestión de la imagen propia será otra de las habilidades necesarias para encontrar empleo. Por otro lado, la exposición en redes sociales (sea para buscar empleo sea como trabajador en una empresa) implica una necesidad de gestionar esa imagen personal en los nuevos medios digitales.

Valores sociales. Por otro lado, el trabajador de 2020 volverá a recuperar ciertos valores que parecían haberse olvidado. “Las competencias que van a volver a tener son aquellas que están ligadas a valores como la ética, la fidelidad y el juego limpio”, comenta el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez.

## 4.5. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Tabla 28. Relevancia esperada de distintos criterios de selección

### FUTURA RELEVANCIA DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN



Los criterios seleccionados como criterios **cada vez más relevantes** son principalmente **habilidades personales (92,5%)**, **fit cultural o encaje con los valores de la empresa (87,5%)** y **actitudes (82,5%)**, todos ellos seleccionados por más del 80% de los entrevistados. Les siguen las competencias transversales (72,5%), las habilidades técnicas y las actividades extracurriculares y voluntariado, ambas con un 60%.

Los criterios que los expertos consideran que serán **cada vez menos relevantes** son el perfil socioeconómico (65%), la formación académica (45%) y la experiencia previa (35%).

El criterio de **especialidad o máster** es el que presenta **mayor división de opiniones entre los expertos entrevistados**.

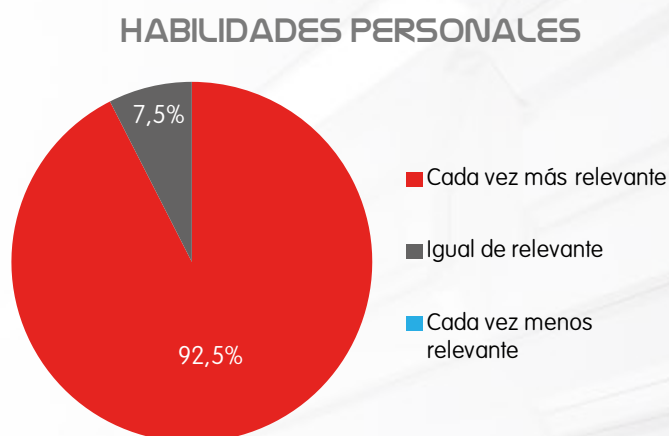
## HABILIDADES PERSONALES

Las habilidades personales son aquellas que hacen referencia a habilidades y conductas que permiten a las personas relacionarse con otras personas en función

de las distintas situaciones y contextos en los que se encuentra. Incluyen habilidades como las de comunicación, la empatía o la flexibilidad.



Tabla 29. Impacto esperado de las habilidades personales



Las opiniones de los entrevistados se dividen así:

- La gran mayoría, es decir, **un 92,5% de los entrevistados cree que las habilidades sociales serán cada vez más relevantes en el futuro**. Los entrevistados afirman que, ante candidatos con una formación muy similar, las habilidades personales son un criterio decisivo en los procesos de selección. “Lo que marca la diferencia son las habilidades personales como la actitud, comunicación, transparencia y valores como la integridad. Esas cualidades inherentes a las personas son las más relevantes para el tipo de organizaciones que necesitamos en el futuro”, señala el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas. En esta línea habla también la directora de Recursos Humanos para España y Marruecos de CBRE, Teresa Grana, que afirma que “cada vez pierde más protagonismo la formación reglada de

la persona, y ganan protagonismo las competencias personales e interpersonales, competencias estratégicas, tecnológicas [...]. Hay que mirar más allá del currículum”.

- Solo un **7,5% piensa que serán igual de relevantes**. Son personas que creen que hoy en día son tan importantes que en el futuro se mantendrá su importancia.
- Ningún entrevistado considera que las habilidades personales serán menos relevantes en el futuro.

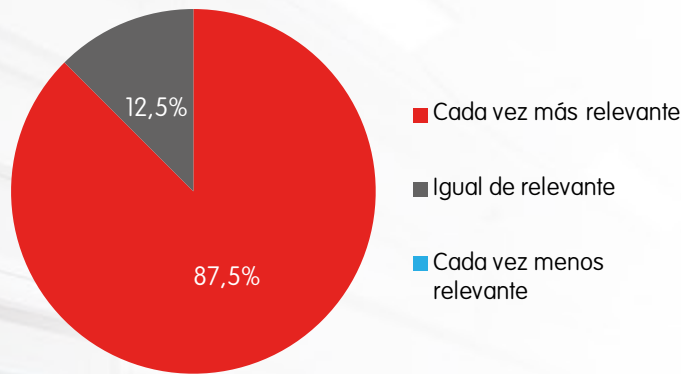
## FIT CULTURAL

La cultura empresarial se identifica con la forma de ser de una empresa y su manera de actuar en el ambiente laboral, social y económico. Transmitir los objetivos y valores empresariales, las conductas de comportamiento y los conocimientos a los empleados es especialmente

importante para mejorar la competitividad y productividad de la compañía. Por ello, encontrar trabajadores que se adapten y encajen con la cultura corporativa de la empresa sin ningún tipo de problemas es esencial.

Tabla 30. Impacto esperado del fit cultural o encaje con los valores de la empresa

### FIT CULTURAL



Para este criterio, los expertos opinan que:

- Existe un gran consenso. Un **87,5% considera que el encaje en la empresa será algo más importante en el futuro de lo que lo es actualmente**. Es en este punto, el del encaje con la cultura de la empresa, donde coinciden la mayoría de los expertos en Recursos Humanos. De ahí que muchas empresas ya realicen pruebas para saber si los candidatos a un puesto de trabajo se adaptarían a los valores de la compañía. No obstante, también es algo que parece importar a algunos candidatos. "El candidato perfecto no existe. Puedes encontrar una persona más o menos apta, y en la mayoría de los casos aciertas, pero a esa persona también le tiene que encajar la empresa", comenta la Técnico de Recursos Humanos de Bip, Ana Casas.
- Sólo **un 12,5% de los entrevistados considera que este encaje será igual de relevante en el futuro**.
- Ningún entrevistado piensa que el fit cultural será cada vez menos relevante.
- **La diferencia entre encaje cultural al entrar en la empresa y la capacidad de adaptarse a la misma.** Algunos entrevistados se preguntan hasta qué punto los candidatos deben tener ya integrado ese encaje, o si por el contrario lo podrán ir adquiriendo. Para la Directora de Recursos Humanos de Xerox España, Laura Cebrián, es más importante la capacidad de encajar en una empresa que el propio encaje. Esto pasa por tener la capacidad de adaptarse, y por ser capaz de ir integrando y adquiriendo los valores propios de la compañía. "Al igual que te preguntas si el líder nace o se hace, puedes reflexionar si la persona que se integra nace o se hace. Creo que es un mix. Cuando haces un proceso de selección y valoras a una persona, estás percibiendo si va a encajar; y aunque no lo hagas explícitamente tienes un background que te sirve para anticipar si esa persona va a encajar en la organización", como explica el Director del área de Recursos Humanos en Deloitte, Luis López, que considera que es más importante que poseer estudios académicos mayores.
- **La necesidad de una cultura que fomente la ética profesional.** Cada vez más se está intentando adoptar una

Este criterio de selección interesa especialmente a los entrevistados, que subrayan dos cuestiones a tener en cuenta:

cultura en la que importa el fin y los resultados, pero también los medios. En Repsol la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo, Ana Jimeno, cree que la habilidad más importante que se va a demandar será la orientación a resultados, junto con unos valores y un compromiso. Para Ana, no vale esa orientación ciega a

resultados sin unos valores acordes con la sociedad en la que vivimos. "Nosotros seleccionamos por valores. Nuestros procesos de selección están orientados a entender cómo se comporta la gente, si tiene valores como integridad, colaboración o transparencia", apunta.

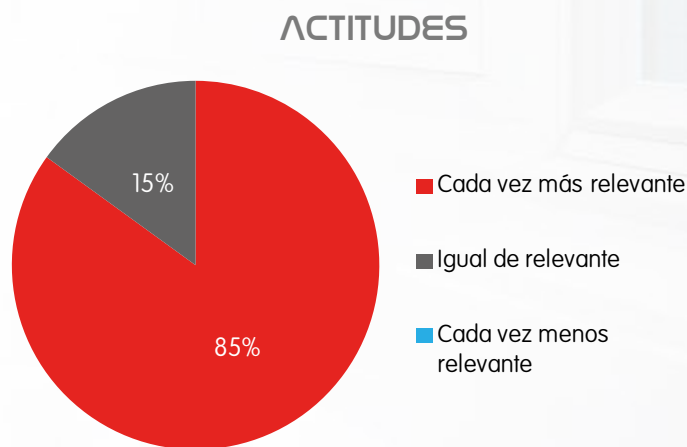
## ACTITUDES

En un mundo más globalizado y con una formación más democratizada, las actitudes representarán un factor decisivo a la hora de la contratación. Cada compañía, seleccionará aquellas actitudes que más le interese que tengan sus empleados.

La globalización supone un contacto continuo con cul-

turas y costumbres muy diferentes. El conocimiento de las mismas y saber interrelacionarse son esenciales para poder obtener buenos resultados laborales. Las empresas son conscientes de ello y lo demandarán cada vez más. Dentro de esto, la experiencia internacional es un factor clave, ya que implica el conocimiento en la práctica de esta diversidad.

Tabla 31. Impacto esperado de las actitudes



En este sentido, la opinión de los entrevistados se divide así:

- **Un 85% considera que las actitudes serán cada vez más relevantes.** Está claro que para la mayoría es importante la forma de encarar el trabajo. Esto está relacionado con tener una actitud positiva, tener propósitos, marcarse desafíos y estar activo continuamente. Los entrevistados creen que la crisis económica ha afectado a la actitud de algunos candidatos. Por eso, en un proceso de selección se mira principalmente la actitud que el candidato muestre

frente al trabajo o el reto propuesto. Por otro lado, consideran que un aspirante con la actitud correcta puede superar sus carencias, lo cual hace que se valoren las actitudes de esfuerzo y compromiso.

- Mientras tanto, **sólo un 15% de los entrevistados piensan que las actitudes serán igual de relevantes en el futuro** porque actualmente ya son relevantes.
- Ninguno de los entrevistados piensa que las actitudes serán menos importantes en el futuro.



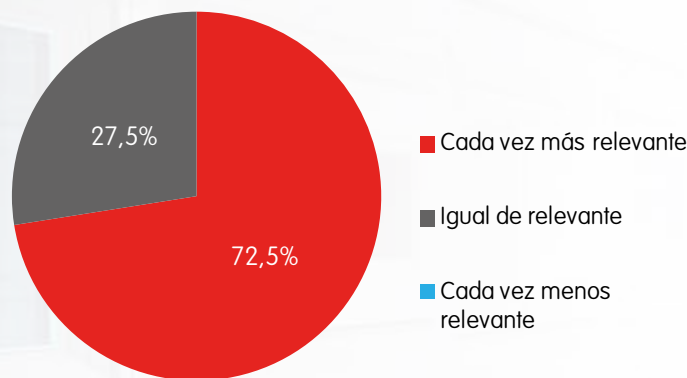
## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Las competencias transversales son aquellas que son comunes a todos los trabajadores y se relacionan con la puesta en práctica de aptitudes, rasgos de perso-

nalidad, conocimientos y valores adquiridos. Todo ello facilita el desempeño de la función productiva del trabajador.

Tabla 32. Impacto esperado de las competencias transversales

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES



Los resultados de las entrevistas son los siguientes:

- Un **72,5%** de los entrevistados considera que las competencias transversales serán un criterio cada vez más relevante en el futuro.
- El **27,5%** de los expertos piensa que serán igual de relevantes que actualmente. Las razones esgrimidas son que, hoy en día, ya son muy importantes,

porque se hace necesario ser capaz de aportar en muchos ámbitos de la empresa y de formas muy diversas.

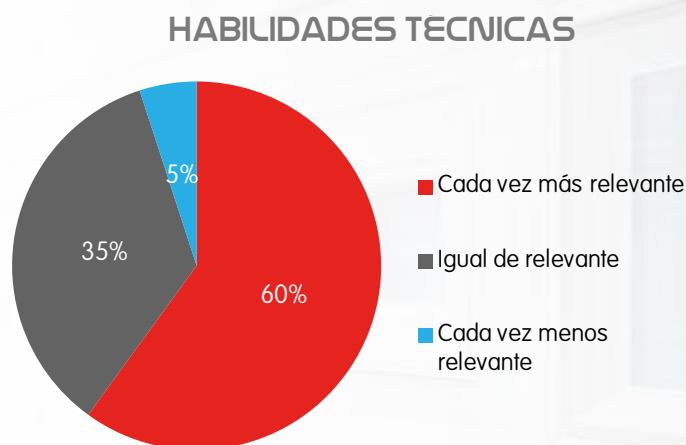
- Ninguno de ellos piensa que va a ser menos relevante que actualmente. Las habilidades transversales que consideran relevantes los entrevistados pueden consultarse en el capítulo "Las habilidades más demandadas en el trabajador de 2020".

## HABILIDADES TÉCNICAS

Las habilidades técnicas involucran el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica en el que el trabajador desenvolverá sus tareas. Entre estas habilidades destacan las habilidades digitales, que cada vez son más

importantes en el entorno laboral, independientemente del sector o el puesto a desempeñar, como bien apunta la Directora de Recursos Humanos de Xerox España, Laura Cebrián.

Tabla 33. Impacto esperado de las habilidades técnicas



En este sentido, la relevancia que los entrevistados otorgan a este criterio se divide así:

- Para un **5% de los entrevistados, las habilidades técnicas serán cada vez menos relevantes, y para un 35% serán igual de relevantes que actualmente.** Estos entrevistados argumentan que las habilidades técnicas siempre han sido importantes, pero que las empresas se fijan en otros aspectos más allá de las propias habilidades técnicas de un candidato, que por lo general se dan por sentadas. Como indica Daniel Ruiz, Director de Recursos Humanos de BQ, “primero, pasamos un filtro curricular para asegurarnos de que su formación le ha proporcionado los conocimientos teóricos necesarios. Después, aplicamos un filtro específico y valoramos al candidato con pruebas propias que sirvan para comprobar las capacidades del candidato dentro de su puesto de trabajo y las competencias y habilidades. También evaluamos si comparte nuestra cultura”.

- **Un 60% de los entrevistados opina que las habilidades técnicas serán cada vez más relevantes.** Su argumento está basado en la necesidad de especialización por parte de los trabajadores, aunque realizan ciertas matizaciones dentro de este criterio. En función de la posición, se requerirán o no habilidades técnicas. Por ejemplo, para la gestión de personas no necesitas a alguien que tenga grandes habilidades técnicas. Sin embargo, como indica Kira Cristiá Tejerina, Directora de Personas y Talento de Stage Entertainment, “hoy en día el problema es que muchas empresas tienen personas con habilidades técnicas que carecen de habilidades de gestión y liderazgo”.
- *Hacen falta, pero es un must (requisito obligatorio), no es un nice to have (requisito deseado)”.*

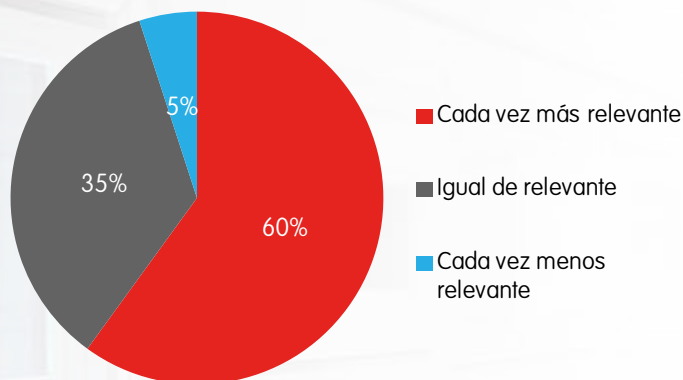
## ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

Realizar actividades como el voluntariado, prácticas empresariales, haber realizado intercambios o haber estudiado en otro país con las becas Erasmus, por

ejemplo, son algunas de las actividades extracurriculares que las organizaciones también tienen en cuenta.

Tabla 34. Impacto esperado de las actividades extracurriculares y voluntariado

### ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES



De esta manera, los entrevistados se dividen así:

- Para un **60% las actividades extracurriculares y el voluntariado serán cada vez más relevantes**. Kira Cristiá Tejerina, Directora de Personas y Talento de Stage Entertainment indica que “la tendencia es a valorar en los procesos de selección a aquellas personas que han tenido experiencias de voluntariado, en ONG, etc., pero porque eso te da una idea del perfil de la persona y de sus actitudes. Es una inquietud que no te da estudiar en las mejores universidades”.
- Mientras tanto, **un 35% de los entrevistados considera que estas experiencias serán igual de relevantes en el futuro y solo un 5% de ellos conside-**

**ra que serán menos relevantes en un futuro**. Los expertos no quitan importancia a este criterio, pero consideran que, mientras que hace unos años haber hecho actividades extracurriculares era algo que podía determinar la aceptación o no de un candidato, ahora lo normal es tenerlo. “Este tipo de actividades, como haber estado de intercambio o practicar un voluntariado, son una constante”, tal y como entiende el Director de Recursos Humanos en Deloitte, Luis López.

- Cabe destacar que algunos entrevistados consideran que este criterio es relevante en los aspirantes recién graduados, ya que sirve para suplir la falta de experiencia previa en empresas, pero no es tan relevante en perfiles con experiencia laboral.

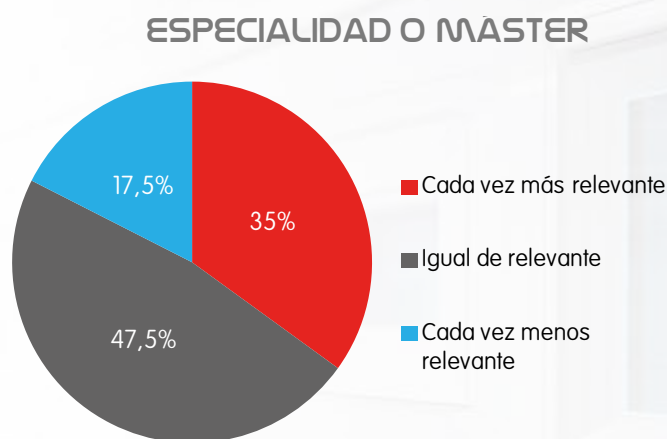


## ESPECIALIDAD O MÁSTER

En cuanto a la especialidad o máster, una vez terminado el grado, los expertos coinciden en que el Plan Bolonia tiende a llevar a los universitarios a iniciar un máster para especializarse, lo cual no es una garantía de

empleo, aunque determinadas empresas sí precisan de empleados con titulaciones de postgrado especializados en determinadas funciones.

Tabla 35. Impacto esperado de la especialidad o máster



Las opiniones de los entrevistados están bastante divididas:

- El **35% de los entrevistados piensa que el máster será cada vez más importante** en el futuro, y argumentan que una especialización es algo muy importante en muchos casos, y el máster te lo asegura. Por otro lado, entienden que, ante la reducción del contenido que se estudia en los grados, los jóvenes deben complementar su formación a través de un máster.
- Mientras tanto, **un 47,5% piensa que el máster será en el futuro igual de relevante** de lo que es actualmente. Para ellos, el máster es un criterio compara-

tivo a la hora de escoger entre dos perfiles similares. En un proceso de selección, los expertos tenderán a escoger a una persona que tenga máster por delante de otra que no lo tenga. Por otro lado, los expertos se fijan en el momento de estudio del máster, ya que diferencian entre un máster en un recién licenciado, en el que algunos no ven un valor añadido y un máster en un candidato con experiencia previa.

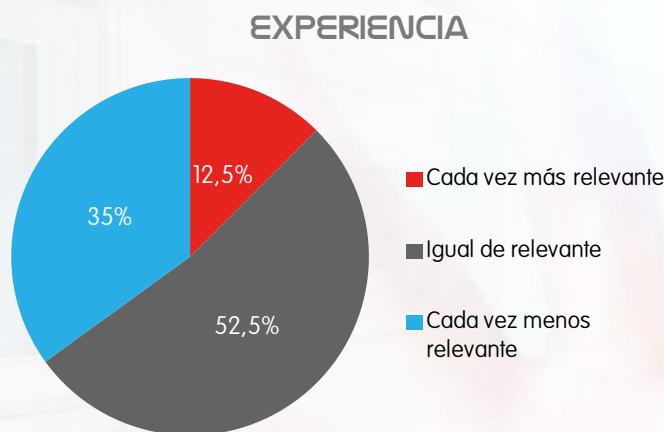
- **Un 17,5% opina que la especialidad o máster será cada vez menos relevante en el futuro.** Argumentan que, si no se garantiza su gratuidad, los másters seguirán estando reservados a quienes pueden pagarlos.

## EXPERIENCIA PREVIA

Tener experiencia previa en un puesto de trabajo en un aspecto muy valorado por las empresas. De hecho, es algunas se ha convertido en un requisito indispensable a la hora de contratar. Así lo afirma un estudio de "Empleabilidad y trayectoria profesional", realizado por Adecco e Infoempleo. En 2014, casi el 77% de las ofertas de empleo (76,8%) hace referencia de una u

otra manera a la experiencia. Como media, se piden 3,3 años de experiencia previa en puestos similares. En este sentido, hay una relación muy directa entre el nivel de experiencia solicitado y la categoría profesional: a mayor categoría del puesto a cubrir, más años de experiencia se requieren.

Tabla 36. Impacto esperado de la experiencia previa



Respecto a la importancia que los entrevistados creen que tendrá en el futuro, las opiniones son diversas:

- **Un 12,5% de ellos opina que cada vez será más relevante** la experiencia previa que tenga el candidato. Esto es lo que mantiene la Directora de Recursos Humanos de Xerox España, Laura Cebrián. "En muchos casos, la experiencia es mucho más importante que la propia formación. Yo creo mucho en la parte experiencial del trabajador", explica.
- **Un 52,5% de los entrevistados** mantiene que, en los próximos años, la **experiencia previa será igual de relevante** que actualmente, aunque indican que la experiencia **depende mucho del puesto y el sector al que se aspira**. Hay determinados sectores y puestos en los que se exige experiencia previa (por ejemplo, puestos técnicos en sectores también técnicos como los relacionados con ingeniería). Por otro lado, algunos entrevistados consideran que ciertas

personas que han desarrollado funciones no tan especializadas - Recursos Humanos o Marketing, por ejemplo- pueden aportar novedad en un sector distinto y creen que se les debe dar una oportunidad.

- **Un 35% piensa que la experiencia previa será menos importante**. Esto pasa por saber demostrar lo que uno es capaz de hacer. En este sentido, los expertos señalan la importancia de ser capaz de demostrar lo que uno es capaz de realizar hoy en día y en el trabajo actual, frente a lo que ya ha demostrado el candidato en el pasado. Además, la Directora General de Recursos Humanos de Ferrovial, María Dionis, asegura que también es importante dar oportunidades a los jóvenes, aunque no tengan tanta experiencia previa en el puesto de trabajo a desempeñar, teniendo en cuenta que a veces habrá que arriesgar en las elecciones de candidatos sin tanta experiencia.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

La formación académica, especialmente la universitaria, sigue siendo un criterio fundamental para las empresas que ofrecen trabajo. Según la división del Grupo Adecco especializada en la selección de perfiles cualificados e Infoempleo, en 2014 de las más de 728.000 ofertas de empleo cualificado a las que tuvieron acceso, el 43,5% requirieron una titulación universitaria, seguidos de cerca por los titulados en Formación Profesional. De hecho, son las carreras tradicionales las más demandadas. Administración y dirección de Empresas es la titulación más demandada, con el 4,5% de las ofertas de empleo de nuestro país, porcentaje que asciende al 10,7% si nos centramos en las ofertas que especifican una titulación universitaria. Le sigue Ingeniería Informática, requerida en el 2,9% de las ofertas de empleo (6,8%

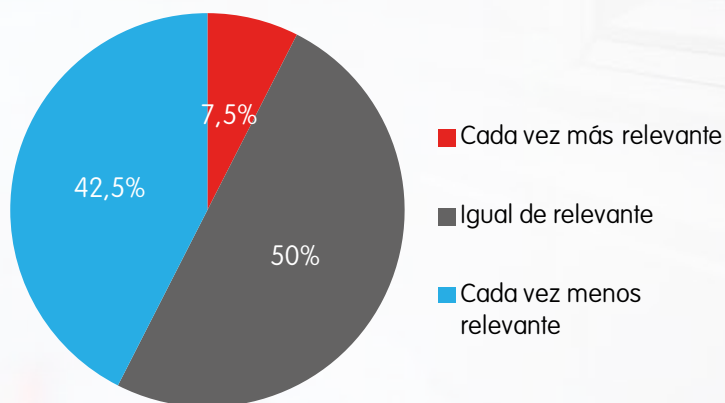
de las específicas para universitarios). Tras ella, en tercer lugar se encuentra Ingeniería Industrial (1,9% y 4,6% de las ofertas de trabajo publicadas).

Las posiciones cuarta y quinta son para las titulaciones de Comercio y Marketing (1,7% y 4%) y Enfermería (1,3% y 3%). De hecho, esta última es la titulación universitaria que ha registrado un mayor crecimiento en la oferta de empleo durante el pasado año.

Si atendemos a las ramas de formación, las carreras sanitarias son las que más crecen en su aportación al empleo en el último año (2 puntos porcentuales), especialmente enfermería, que se convierte en la titulación que más crece.

Tabla 37. Impacto esperado de la formación académica

### FORMACIÓN ACADÉMICA





En cuanto a la relevancia de la formación académica, las opiniones de los entrevistados se dividen así:

- Un **42,5%** piensa que la formación académica será cada vez menos relevante, y argumentan que la formación académica es algo básico que todos los candidatos que se presentan al puesto deben tener. Actualmente, la formación académica sigue siendo importante, pero no determinante a la hora de seleccionar a un candidato. "La formación académica cada vez es menos relevante, yo no evalúo a la gente por su formación académica, que ya sé que es muy buena por sus currículum", explica la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno.
- Asimismo, un **50%** opina que será igual de relevante que actualmente.
- Únicamente un **7,5%** de los entrevistados piensa que será cada vez más importante en el futuro.

La selección está relacionada con el gap formativo que detectan algunos expertos que consideran que la universidad no prepara a los jóvenes para el trabajo de hoy en día, y las cualidades o atributos que buscan las empresas no se asemejan a la formación académica recibida por los candidatos.

Para resolver este *gap*, algunas empresas tratan de colaborar estrechamente con las universidades. "Se busca candidatos en las mejores escuelas de negocio e incluso tratamos de hacer *partnership* con algunas universidades para acercar la industria farmacéutica a las aulas de primera mano y poder ofrecer una opción de carrera que no siempre está presente en las universidades. Como en todos los sectores, hay un salto entre los estudios reglados por la universidad y lo que verdaderamente se reclama en la industria, y como profesionales nos desarrollamos y aprendemos trabajando", explica el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

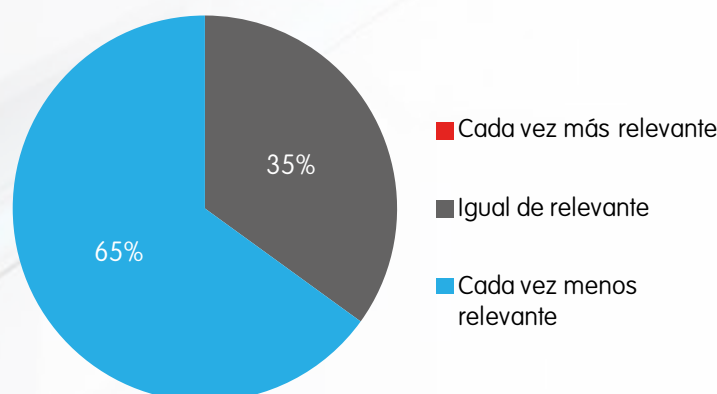
## PERFIL SOCIOECONÓMICO

Corroborar la forma de vida o cuál es el ambiente que rodea a un candidato puede ayudar a aceptar o descartar una candidatura. No obstante, en un contexto social donde las empresas cada vez apuestan más por

la diversidad, los criterios de selección como la edad, sexo o estado civil no están exentos de polémica porque podrían considerarse discriminatorios.

Tabla 38. Impacto esperado del perfil socioeconómico

### PERFIL SOCIOECONÓMICO



En este sentido, los entrevistados están de acuerdo en que es un criterio igual o cada vez menos relevante:

- Un **65% de los entrevistados** piensa que el perfil socioeconómico será algo que **irá perdiendo importancia en el futuro**. Para argumentar esta pérdida de importancia los expertos afirman que hoy en día, debido al estado del bienestar existente, todo el mundo tiene acceso a una formación básica, y esto permite que no haya un gran sesgo socioeconómico.

- Mientras tanto, **un 35% de los encuestados piensa que el perfil socioeconómico será igual de relevante que actualmente**. Los entrevistados apuestan por la diversidad y creen que el perfil socioeconómico no se tiene en cuenta hoy en día ni se tendrá en cuenta.
- Por último, es importante resaltar también que ninguno de los 25 expertos seleccionó la opción "Cada vez más relevante".

## 4.6. ¿CUÁLES SERÁN LAS NUEVAS FORMAS DE RECLUTAMIENTO?

Dado que la diversidad de perfiles va en aumento, las formas de reclutamiento también cambiarán. Así, se detectan las siguientes cuatro tendencias, según los entrevistados:

- **Equilibrio entre promoción interna y externa.** Algunos entrevistados indican que ya se tiene en cuenta este aspecto y tratan de cubrir puestos con el talento interno, de forma que solo abren vacantes a candidatos externos en los casos en los que no se pueda cubrir con talento interno. Se busca alcanzar un equilibrio perfecto. Intentar meter aire fresco que ayude a renovar la compañía, pero a la vez ser capaz de dar la posibilidad a personas de dentro de la empresa realmente capacitadas. Además, los expertos hablan de la necesidad de seducir y entusiasmar al candidato. "El equilibrio es perfecto. Ser capaz de insuflar aire fresco que traiga conocimiento a la compañía y también ser capaz de dar la posibilidad a personas que realmente están capacitadas y tienen el potencial de hacer cosas nuevas", explica la Área Manager de RRHH de Leaseplan, María Linarejos para la que también es importante emocionar y entusiasmar a los candidatos.
- **Nuevos canales de búsqueda de candidatos.** Los entrevistados creen que los medios digitales especializados (redes sociales especializadas, ferias virtuales, foros, etc.) cada vez ganarán más importan-

cia a la hora de reclutar candidatos. Algunos de ellos van más allá y creen que en el futuro se apostará por detectar talento en las redes sociales no especializadas. Es decir, creen que se observarán las redes sociales de las empresas para detectar posibles candidatos entre los consumidores o clientes de la empresa que demuestren una alta motivación por los productos o el sector.

- **Trazabilidad de candidatos.** Con la evolución y diversidad de perfiles llega la mejora en el seguimiento de los aspirantes. Hoy día se le puede seguir la trazabilidad a un candidato y su huella en la red para conocer en qué foros interviene, cuál es su prestigio en las redes sociales, qué ha hecho, etc. De esta forma, los entrevistados creen que aumenta la información sobre los candidatos a seguir, y por tanto, crecen las posibilidades de seleccionar al candidato adecuado.
- **Pruebas de selección.** La creatividad y la innovación han ido ganando terreno en los formatos de selección, donde se pone a prueba a los candidatos mediante diferentes dinámicas o entrevistas cada vez más diferentes y originales. Las pruebas incluyen casos prácticos más realistas, pero también la simulación de situaciones en apariencia inconexas con el negocio, con el fin de probar la imaginación y creatividad de los candidatos.

## 4.7. MEDIDAS QUE LAS EMPRESAS ESTÁN REALIZANDO PARA DESARROLLAR LAS CAPACIDADES

Los expertos de las empresas entrevistadas son conscientes de la importancia del desarrollo del talento interno. Algunas de las medidas de formación innovadoras que comienzan a aplicar y que creen que cada vez tendrán más importancia son las siguientes:

### Medidas de desarrollo interno

Muchas empresas creen que la formación a través de la propia práctica es más efectiva que las formaciones regladas. Las medidas en este sentido incluyen:

- **Programas de evaluación 360.** Las empresas apuestan por la autoevaluación como medida de desarrollo, ya que comprenden que para favorecer el crecimiento de sus empleados, estos deben ser conscientes de su desempeño y fijarse objetivos que los empujen a crecer. Se emplean programas de evaluación 180° para empleados y 360° para mandos donde se identifican áreas de desarrollo y evaluación, que además luego tienen su impacto en los objetivos estratégicos de la empresa y en el propio salario del empleado.
- **Incremento progresivo de responsabilidades.** Las empresas consideran que lo innovador es precisamente el desarrollo que se obtiene a través de experiencias en el puesto de trabajo (gracias a la asunción progresiva de nuevas responsabilidades y al liderazgo de nuevos proyectos) combinadas con colaboración, trabajo y aprendizaje con compañeros de distintas áreas de la propia empresa. No obstante, algunas empresas unen estos planes de desarrollo con formación externa reglada.
- **Rotación por departamentos o formación experiencial.** Aunque la consideran una medida tradicional, algunos entrevistados entienden que la rotación seguirá siendo muy importante. No solo se realiza entre departamentos, sino que también se lleva a cabo entre distintos países en los que la empresa tenga oficinas.

- **Comunidades de aprendizaje o inteligencia colectiva.** Algunas empresas destacan los beneficios de la creación de “redes neuronales o factorías de experiencia” dentro de la organización. Son comunidades de aprendizaje en las que los empleados pueden compartir dudas o experiencias pero también documentos y vídeos y generar debate en torno a diversos temas, de forma que, en lugar de recurrir a formaciones externas, el propio empleado se convierte en figura de referencia para otros compañeros. Pueden ser presenciales, pero cada vez ganan más adeptos las comunidades *online* a través de redes sociales corporativas o plataformas específicas.
- **Desarrollo orientado a valores y compromiso.** Cada vez más empresas apuestan por planes de formación orientados al cambio cultural, en los que se apuesta por la gestión de los valores y no tanto por las competencias técnicas o del puesto. “Nuestro programa de prácticas, por un lado, hace que nos quedemos con muchos de nuestros becarios, y por otro, nos permite hacer seguimiento de gente que ha estado trabajando con nosotros, proponiéndoles volver si hay un puesto acorde a sus habilidades y conocimientos. Si tienes a gente trabajando contigo de prácticas durante un año es tiempo suficiente para hacer filtro. Además, esto hace que se genere un alto grado de compromiso, personas que han absorbido la cultura y valores de la compañía, hay una parte de aprendizaje que solo tienes si trabajas en la propia compañía”, indica la Manager de Recursos Humanos de Medtronic, Marta García.

### Programas de formación reglada

- **Formación elearning.** Los cursos de formación online, más conocidos como MOOC (acrónimo en inglés de *Massive Open Online Course*), son una de las medidas innovadoras más empleadas por las empresas por su coste inferior en comparación a la formación presencial, la facilidad de acceso desde cualquier lugar y por la oportunidad de seguir un ritmo de aprendizaje personalizado. Se suelen emplear en la



mayoría de los sectores mediante plataformas específicas de *elearning* bien propias de la empresa (en empresas de mayor tamaño que poseen “universidades corporativas” propias) bien mediante acuerdos con plataformas externas.

- **Programas combinados con universidades.** En el sector farmacéutico se aplican diferentes programas combinados con aspectos académicos o con la colaboración de universidades españolas, para ayudar a los candidatos a desarrollarse, a participar en charlas y ponencias y a compartir ideas con otras personas.
- **Entrevistas o podcast.** Otra manera de transmitir conocimientos es lo que hacen las empresas del sector tecnológico, en las que los ejecutivos graban *podcast* a los que el resto de empleados pueden acceder en cualquier momento.





## 5. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN EL TRABAJO

### 5.1. LOS HITOS TECNOLÓGICOS MÁS DESTACADOS

- 1950 **Se lanza la primera computadora comercial.** Konrad Zuse, inventor de la primera computadora electrónica digital totalmente funcional (Z3), vende el primer ordenador (Z4).
- 1958 **Creación en EEUU de la agencia gubernamental de investigación, ARPA** (Advanced Research Projects Agency), germen de ARPANET, la primera interconexión de ordenadores.
- 1961 **El primer robot industrial a escala internacional** fue instalado por Kuka Robotic.
- 1969 **Creación de Internet.** Conexión de las primeras computadoras entre cuatro universidades estadounidenses a través de la *Interface Message Processor* de Leonard Kleinrock, la conmutación de paquetes nodo a nodo para interconectar las redes participantes en ARPANET.
- 1976 **Steve Jobs y Steve Wozniak lanzan la primera computadora de Apple.**
- 1992 **Creación de una Intranet.** Sun Micro Systems incorpora una web alternativa válida de apoyo a la gestión de sus procesos administrativos. Es el primer caso destacado de Intranet.
- 1992 **Se envía el primer mensaje de texto comercial de la historia** en forma de felicitación navideña.



- 1993 **Aparece el primer buscador en Internet bajo el nombre de Wandex.** Años más tarde, Google revolucionaría el mundo de los motores de búsqueda.
- 1994 **IBM comercializa el primer smartphone de la historia, IBM Simon,** también usado como PDA (Personal Digital Assistant ) totalmente funcional.
- 1996 **Se crea la primera base de datos MySQL.** Michael Widenius y David Axmark fueron sus creadores.
- 1996 **Lanzamiento oficial del primer USB Flash Drive.** A partir del año 2000, su uso se populariza y la información deja de depender del CD-ROM y del DVD.
- 2000 **BlackBerry 957 se convierte en el primer móvil en soportar correo push.**
- 2007 **Apple lanza la primera generación del iPhone,** comercializado solo en EEUU. Supone un paso esencial para la deslocalización del lugar de trabajo. Fue nombrado "Invento del año" por la revista Time en 2009.
- 2009 **Se desarrolla el ecommerce.** Las compras por Internet son una impresionante fuente de ingresos para aquellas empresas que saben rentabilizarlo.
- 2015 **Facebook lanza Aquila,** un dron con un sistema capaz de enviar wifi a zonas remotas. Se alimenta de energía solar y es capaz de mantenerse en vuelo de forma autónoma por 90 días.

## 5.2 EVOLUCIÓN RECIENTE

El uso de la tecnología ha supuesto una parte fundamental para el progreso de la humanidad en todas sus facetas, especialmente en cuanto al factor productivo se refiere. De hecho, los **avances tecnológicos y la ciencia han sido protagonistas de la Primera Revolución Industrial en el siglo XVIII y de la Segunda en el siglo XIX,** donde la aparición de inventos como la máquina de vapor, el ferrocarril, la producción en cadena o la electricidad ocasionaron un cambio económico, social, demográfico y ambiental.

Estos avances tecnológicos cambiaron el mundo empresarial, ya que dieron lugar a la creación de empresas de gran envergadura, introdujeron nuevas técnicas industriales y consiguieron aumentar la productividad abaratando costes.

Así, la tecnología y la productividad han mantenido históricamente una estrecha relación entendida como una mejora en la forma en la que se utilizan los factores productivos en la producción de bienes y servicios. De esta forma, el desarrollo tecnológico es un avance en la

eficiencia técnica con la que los recursos son usados en la producción, es decir, permite producir una mayor cantidad de bienes y servicios con los mismos recursos o seguir produciendo lo mismo con menos factores. Por ello, supone también un ahorro de costes en los factores de producción.

Actualmente, los avances tecnológicos están generando cambios muy significativos en la sociedad. Las nuevas tecnologías proporcionan la base de un nuevo sistema económico cuyo elemento más distintivo es la conexión entre el conocimiento y la información como base de la economía, pero también los cambios hacia un mayor carácter global (globalización), y los cambios en las formas de organización hacia fórmulas de organización en red.

### Nuevos puestos de trabajo

Estos avances, a su vez, generan desarrollo económico, riqueza y bienestar social. La

inversión tecnológica en las empresas ha aumentado, al igual que lo ha hecho el número de compañías que ofrecen servicios tecnológicos e innovadores y la demanda de nuevos puestos de trabajo. Empleos asociados al marketing *online*, expertos en ciberseguridad, analistas en Big Data o profesionales en 3D son algunos de los nuevos puestos de trabajo que han surgido de la mano de la nueva economía digital.

Según la Unión Europea, **hasta 2020 se crearán 900.000 nuevos puestos de trabajo tecnológicos**. De hecho, en los próximos años en España las empresas demandarán empleos relacionados con las nuevas tecnologías en diferentes sectores productivos, como más adelante detallaremos en este informe. Para la patronal de empresas tecnológicas, AMETIC, entre 2013 y 2017, el número de empleos TIC debería haber aumentado en 300.000 con las políticas de apoyo adecuadas. Se prevé una necesidad de entre 25.000 y 50.000 programadores y desarrolladores; entre 60.000 y 70.000 empleos en marketing y comunicación (*community manager* y marketing para el mundo móvil); entre 15.000 y 45.000 puestos relacionados con el diseño visual y la creatividad digital; y entre 10.000 y 14.000 destinados a la estrategia y gestión de negocio.

### Aumento de la brecha digital

El rápido avance de las nuevas tecnologías y su implantación en los sectores productivos de los distintos países han dado lugar a **un aumento de la brecha digital**, es decir, la desigualdad entre las personas que pueden tener acceso o conocimiento en relación a las nuevas tecnologías y las que no.

El hecho de que la penetración de nuevas tecnologías en los hogares no sea alta implica un atraso en la sociedad y, por ende, en la posibilidad de formar a trabajadores suficientemente cualificados para optar a alguno de los empleos tecnológicos que la era digital

demanda en la actualidad y seguirá haciendo en un futuro.

A finales de 2015, el 34% de los hogares en países en vías de desarrollo tendrán acceso a Internet, menos de la mitad en comparación con los hogares de países desarrollados (81,3%); mientras que en los países subdesarrollados, sólo el 7% de los hogares tendrá Internet, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), organismo especializado de la ONU para el estudio de la Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC).

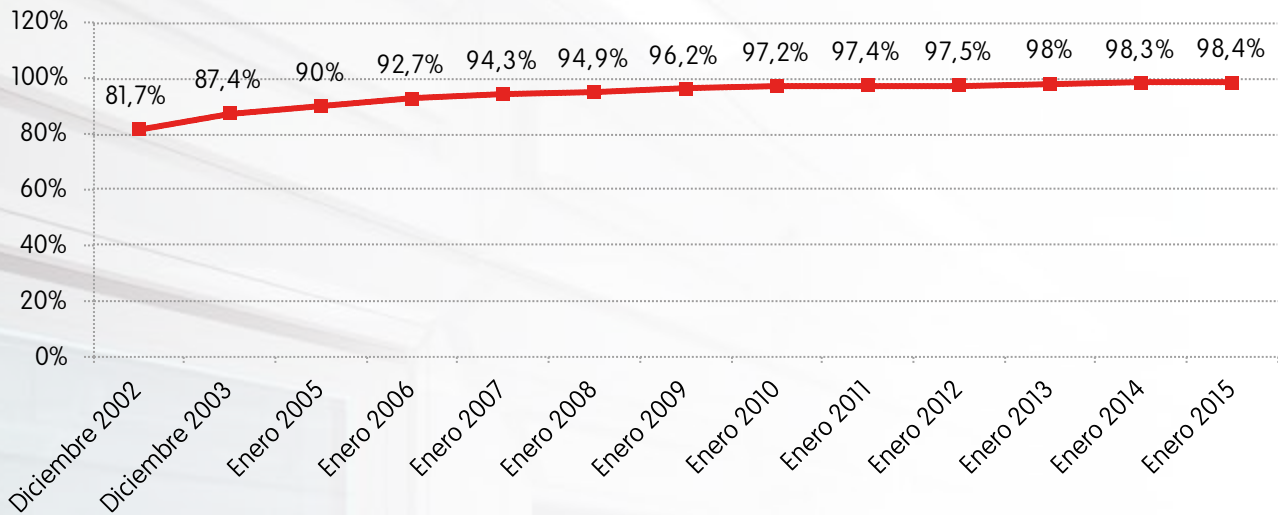
España también está afectada por este fenómeno. Así lo muestran los datos del sindicato de trabajadores UGT: en la actualidad, casi 7,5 millones de españoles nunca ha entrado en Internet y 4,1 millones de viviendas no disponen de acceso a la red, lo que implica que un 25% de los hogares españoles están excluidos del universo digital.

### Mayor penetración de nuevas tecnologías en los hogares y en las empresas

Además, en cuanto a la penetración de Internet en las empresas la Encuesta sobre el Desarrollo de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico en las empresas españolas que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE), indica que **en enero de 2015 creció 0,1 puntos porcentuales el porcentaje de empresas que tenían acceso a Internet con respecto a enero de 2014**, situándose la cifra total en el 98,4% de las empresas con más de 10 trabajadores. Más de 10 años antes, en diciembre de 2003, esta cifra era del 87,4%, lo que suponía un aumento de 5,7 puntos porcentuales frente a diciembre de 2002.

Tabla 39. Empresas con acceso a Internet en España

**EMPRESAS CON ACCESO A INTERNET  
(% SOBRE EL TOTAL DE EMPRESAS)**



El tamaño de la empresa influye directamente en las compañías que tienen acceso a Internet. De esta forma, los porcentajes de acceso son ligeramente mayores en las empresas de mayor tamaño.

**Crecimiento de los ingresos del sector TIC en España**

Es importante destacar que en España la facturación de las empresas que conforman el sector TIC y de los contenidos superó los 88.000 millones de euros en 2013. El número de empresas activas creció un 2,2% y alcanzó las 29.277. Además, estas compañías dieron empleo a 395.097 personas según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI).

**Apuesta por la formación online**

Las empresas españolas también apoyan la formación de los empleados online. Después de la caída producida en el año 2006, el INE confirmó la tendencia creciente comenzada en 2007 llegando en enero de 2014 al 51,1% de empresas que ofrecen formación

online, 6,1 puntos porcentuales más que el año 2013. Las empresas de 250 empleados y más son las que utilizaron más este tipo de recurso (81,7%), seguido de las empresas medianas con un 66,5%.

**Preocupación por la seguridad informática**

Por otro lado, la rápida implementación de las nuevas tecnologías y la dificultad en algunos casos para controlar todas las funciones y herramientas que de estas se derivan, da lugar a la creación de determinados riesgos asociados a la falta de transparencia y privacidad. Así, son frecuentes los delitos cibernéticos en la red, como la apropiación indebida de identidades, el robo de datos bancarios o delitos contra la imagen y el honor de las personas. Más de un millón de usuarios en el mundo son víctimas cada día de un ciberdelito. A medida que avancen las tecnologías, aumentarán las infracciones relacionadas con ellas, pero también las funciones y empleados destinados a acabar con ellas. Es decir, los peligros y riesgos que entrañan estos problemas generarán nuevas oportunidades de negocio.



## 5.3 TENDENCIAS DETECTADAS

Tras realizar un repaso por los hitos más importantes que han marcado la historia de la tecnología y la evolución más reciente de los avances tecnológicos aplicados al entorno laboral en el mundo, y concretamente en España, es preciso destacar las tendencias que marcarán el futuro laboral en nuestro país.

### ¿Cómo impactará la tecnología en los próximos años?

La gran mayoría de los expertos en Recursos Humanos coinciden en que la tecnología tendrá un importante impacto entre los próximos 5 y 10 años en el mundo laboral. De hecho muchos de ellos consideran que **hoy en día no somos capaces de imaginarnos cómo impactará en el futuro más lejano.** “La tecnología impactará mucho en la forma en la que trabajamos. Ayudará a gestionar los cambios y la diversidad para facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar con las nuevas generaciones, que vienen pidiendo un proyecto interesante y ser felices. A estos les gusta más el organigrama horizontal, más plano y con liderazgo compartido, así como ser responsables de su propio trabajo y tener

libertad”, comenta la Directora de Recursos Humanos para España y Marruecos de CBRE, Teresa Grana.

El peso tan relevante que tendrá en el futuro lleva a los expertos a **situar la tecnología como algo más que una herramienta para convertirla en una ventaja competitiva** capaz de transformar el negocio. “Antes la tecnología era una herramienta, ahora es parte de la creación y transformación de negocio”, explica la Directora de Recursos Humanos en Europa de Dell, Claire Renaud.

No obstante, varios expertos concluyen que **no se trata sólo de adquirir la tecnología adecuada, sino de la gestión que los empleados hacen de la misma.** “La tecnología es un facilitador y poco a poco se democratizará dentro del entorno laboral como ya ha ocurrido con otras tecnologías. En este punto, lo que diferenciará a las empresas será la gestión de personas y el uso que ellas hagan de la tecnología; y no la propia tecnología en sí misma”, como apunta la Directora de Recursos Humanos de Affinity Petcare, Teresa Niubó.

## AUMENTO DE CAPACIDADES HUMANAS

La principal función de la tecnología es mejorar la vida personal y laboral de las personas. En este sentido, históricamente los avances tecnológicos han permitido aumentar las capacidades laborales de los trabajadores, así como la productividad de los mismos y, por tanto, de las empresas. Con la investigación y el desarrollo, estas herramientas se optimizan y se adaptan al ser humano, eliminando en muchos casos obstáculos físicos y psíquicos.

### ¿Dónde estamos?

Tras la aplicación masiva de la maquinaria industrial en el sector secundario, el siguiente paso natural ha sido la simplificación de los elementos tecnológicos y su adaptación a la vida diaria de las personas. **La evolución de la tecnología ha propiciado que los dispo-**

**sitivos, que antes eran más complejos y de mayores dimensiones, ahora se adapten más a las personas** gracias a un diseño más flexible y a su fácil uso. Esto, junto con los avances en biotecnología, sanidad y conectividad, tienen una aplicación directa en las capacidades humanas y su productividad.

En este sentido, cualquier mejora tecnológica en las tareas productivas está asociada a la productividad del trabajador y de la empresa, con un impacto positivo en la mayoría de los casos, ya que permiten ahorrar tiempo en las labores diarias y aumentar la eficiencia del trabajador.

Los avances tecnológicos aplicados a las capacidades humanas aumentan la productividad en dos sentidos:

#### Aumento de capacidades intelectuales

- **Sistemas predictivos.** Ayudan al tratamiento masivo de datos en tiempo real, combinándolo con el análisis estadístico y predictivo y la información registrada en históricos.
- **Análisis de sistemas de organización.** La introducción de *software* que permite tomar decisiones, analizar datos y situaciones u organizar tareas a través de gestores, ha permitido simplificar muchos procesos y aumentar la productividad en la mayoría de las empresas que emplean este tipo de tecnologías.

En este sentido, las bases de datos (NoSQL) son muy útiles cuando una empresa necesita acceder y analizar grandes cantidades de datos no estructurados o datos que se almacenan de forma remota en varios servidores virtuales en la nube.

Como precisa Daniel Ruiz, Director de Recursos Humanos de BQ, “utilizamos un *software* específico para el desarrollo de proyectos que promueve el intercambio de información y facilita la gestión y supervisión por parte del manager del proyecto. Esta plataforma nos permite integrar y coordinar a profesionales que están a miles de kilómetros de distancia, con diferentes usos horarios y con diferentes lenguas maternas”.

#### Aumento de capacidades físicas

- **Tecnología para eliminar obstáculos.** Las nuevas tecnologías se han convertido en aliadas imprescindibles en la mejora de la calidad de vida y en el acceso al empleo de las personas con discapacidad. Mesas regulables, lectores de pantalla para invidentes, prótesis auditivas o sistemas de movilidad son algunos de los avances que facilitan el trabajo a personas con algún tipo de discapacidad. No obstante, no puede obviarse que estos avances no están al alcance de todos y que las personas con discapacidad aún se encuentran con obstáculos y dificultades en el uso y manejo de las tecnologías.
- **Nuevas capacidades biológicas.** La biotecnología y la biomimética, a través del estudio de los seres

vivos y de la naturaleza respectivamente, están desarrollando grandes avances en cuanto a las capacidades de las personas. Sin embargo, aún está en una fase de desarrollo. Recientemente un grupo de investigación independiente, *Science for the Masses*, ha logrado inyectar con éxito una sustancia en el ojo humano que permite distinguir objetos en la oscuridad. El desarrollo de este tipo de aplicaciones podrían ser utilizadas en determinados sectores, especialmente aquellos que entrañan más riesgos, como puede ser el de Defensa.

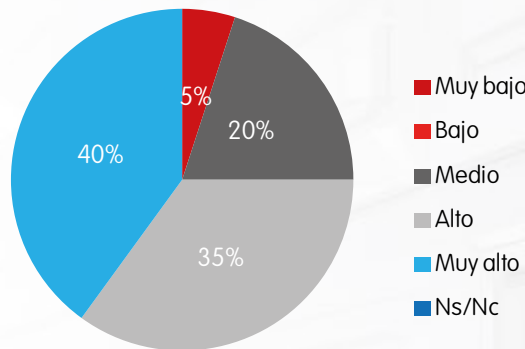
- **Sistemas híbridos.** Se trata de aquellos sistemas externos e independientes al organismo que quedan adheridos de algún modo al usuario ayudándole a realizar determinadas tareas. Es el caso de los exoesqueletos o las prótesis inteligentes. Aunque en un principio, su uso puede estar más asociado a las personas con discapacidad física, puede ser utilizado por otros empleados para optimizar los procesos productivos. Como ejemplo de ello, en el Hospital de La Fe de Valencia los urólogos están usando las *Google Glass* para facilitar las intervenciones quirúrgicas, un proyecto pionero que comenzó en marzo de 2015.

No obstante, estas tecnologías, que comienzan a normalizarse dentro del entorno laboral, también tienen sus inconvenientes. Por un lado, el elevado precio de fabricación y la venta de los diseños, mientras que, por otro, la dependencia de los mismos para cualquier tarea dentro del ámbito laboral.

## ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 40. Impacto esperado del aumento de capacidades humanas y de productividad

### AUMENTO DE CAPACIDADES HUMANAS Y PRODUCTIVIDAD



El impacto esperado del aumento de capacidades humanas y productividad es alto. Según los entrevistados, entre los próximos 5 y 10 años el aumento de las capacidades humanas tendrá un impacto en el trabajo de 5 puntos para el 40% de los entrevistados, siendo 5 el valor más alto en la escala. De hecho, para un 35% el 4 será la valoración final. No obstante, un 20% cree que será de 3 su impacto, mientras que un 5% le otorgan un valor de 1.

Los entrevistados destacan dos retos relacionados con el aumento de la productividad que aporta la tecnología:

- **Su impacto en el equilibrio entre vida personal y laboral.** Aunque algunos entrevistados se muestran optimistas en este sentido, otros creen que lejos de dotarnos de más tiempo libre, la tecnología produce una dependencia del trabajo que dificulta este equilibrio a pesar de la productividad que aportan las herramientas tecnológicas.
- **Las diferencias generacionales a la hora de adaptar la tecnología,** ya que mientras los jóvenes cada vez están más habituados a las tecnologías al incorporarse al trabajo, las generaciones más mayores tienen aún dificultades para adaptarse.

## AUTOMATIZACIÓN Y ROBOTIZACIÓN DEL TRABAJO

La automatización es un sistema a través del cual se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos, a un conjunto de elementos tecnológicos. Su parte más visible es la robotización industrial, es decir, la práctica de tareas automatizadas por parte de uno o varios robots, que por su naturaleza estaban reservadas al hombre.

Esta tendencia tiene su origen en la prehistoria, cuando las primeras máquinas simples sustituían el esfuerzo del ser humano. No obstante, los grandes procesos de automatización se dan en la Primera Revolución Industrial, a finales del siglo XVIII, con la aparición del telar automático. Con el paso del tiempo y la llegada de la Segunda Revolución



Industrial, los avances tecnológicos, como la invención de las computadoras, fueron automatizando y robotizando el trabajo en la mayoría de las industrias. La robotización pasa ahora a nuevos ámbitos como el conocimiento digital o los factores virtuales, por lo que continuará siendo una tendencia estable en los próximos años.

### ¿Dónde estamos?

Como ya hemos puntualizado, la automatización del trabajo es causa de los avances tecnológicos y permite su extensión a determinados sectores productivos como el manufacturero o servicios. Los robots ya no son pesadas máquinas destinadas a facilitar la producción industrial. La mayoría de las personas disponen de distintos robots a modo de aplicaciones móviles en el *smartphone* que facilitan la vida y trabajo diario. Esto no supone la desaparición inmediata del trabajador, sino que éste migrará a otra posición o seguirá en la misma siendo atendido por la herramienta tecnológica.

El uso correcto de estas tecnologías mejora la productividad total de los factores (PTF), pero ello no implica una reducción de la mano de obra puesto que incrementan la eficiencia. Este incremento de productividad también reduce los costes de producción. Como los costes caen, aumenta la demanda de los consumidores (con la misma renta pueden comprar más bienes), lo que a su vez obliga a las empresas a contratar más trabajadores para cubrir esa mayor demanda del consumidor final.

Tal es el caso de la **inteligencia artificial, diseñada para realizar determinadas operaciones que se consideran propias de la inteligencia humana, como el autoaprendizaje**. Contar con máquinas sofisticadas capaces de recibir órdenes y realizar actividades con exactitud permite aumentar la productividad de las empresas.

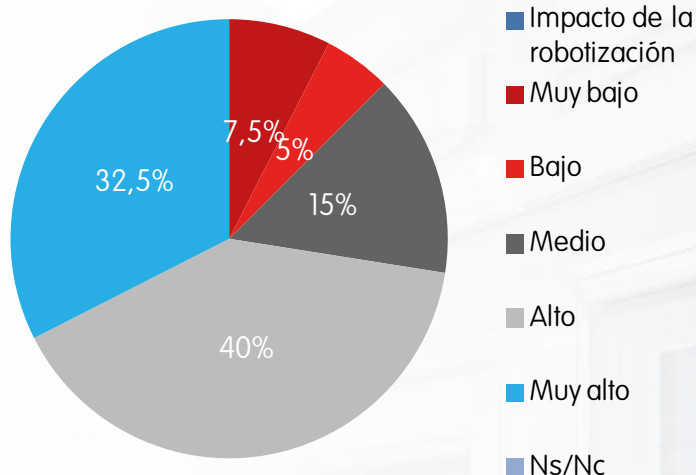
Algunos ejemplos de aplicaciones en sectores:

- En **servicios** es un facilitador de una experiencia gratificante para el cliente porque garantiza la eficiencia de los procesos. Ejemplos de ello son máquinas para realizar facturación en aeropuertos y asistentes virtuales online.
- En **transporte y logística**, ya se emplean drones, almacenes automatizados o coches automáticos. No obstante, en un principio los entrevistados asocian su aplicación a muy pocos sectores. "En los próximos años no se si vamos a vivir en una película de ciencia ficción rodeados de robots y *drones* que hagan nuestros trabajos más cotidianos, pero es cierto que la robótica está a punto de entrar en una fase de crecimiento exponencial. Ya hay experiencias que están empezando a funcionar en temas de distribución y logística. Su aplicación a otras áreas de negocio es sólo cuestión de tiempo", afirma el Director de Organización y Recursos Humanos en Movistar+, Juan Manuel Rueda.
- En **industria y manufactura** la impresión 3D es una realidad. Esta tecnología se sustenta en una nueva forma de producción, la fabricación aditiva, que se realiza a través de la superposición de capas de material hasta conseguir el producto buscado. Entre los impactos que tiene esta tecnología destaca la reducción de costes, simplificación de procesos, ahorro de tiempo en la fabricación de productos, construcción de elementos que antes no eran posibles y mejora de la productividad. "Creemos que van a cambiar nuestra forma de relacionarnos con los objetos: pasaremos de comprarlos a crearlos nosotros mismos", explica Daniel Ruiz, Director de Recursos Humanos de BQ.

## ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 41. Impacto esperado de la robotización del trabajo

### IMPACTO DE LA ROBOTIZACIÓN



El impacto que tendrá la robotización del trabajo en España en los próximos 5 o 10 años será alto. Así, **el 40% considera que su impacto será de 5 puntos** (en una escala del 1 al 5, donde 5 es la mayor valoración), mientras que un 32,5% opina que tendrá un impacto de 4 puntos. Por otro lado, un 15% cree que será de 3 puntos, un 5% de 2 y un 7,5% de 1.

La robotización ha generado nuevos escenarios laborales y, por tanto, los robots han creado nuevas funciones dentro de las empresas, así como especializaciones en las capacidades digitales de las personas que conforman las organizaciones. La tendencia ya no es ser un trabajador cualificado para el uso de la tecnología, sino ser un trabajador cualificado para la mejora de la tecnología.

A pesar de que **existen muchos robots que efectúan trabajos industriales, aún son incapaces de desarrollar la mayoría de operaciones que la industria requiere**. Al no disponer de unas capacidades sen-

soriales bien desarrolladas, el robot no puede realizar ciertos tipos de tareas.

En este sentido, la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno, opina que la inteligencia artificial se encuentra en un punto muy avanzado, por lo que no tiene mucho más que avanzar. De hecho, su siguiente paso sería la inclusión de sentimientos.

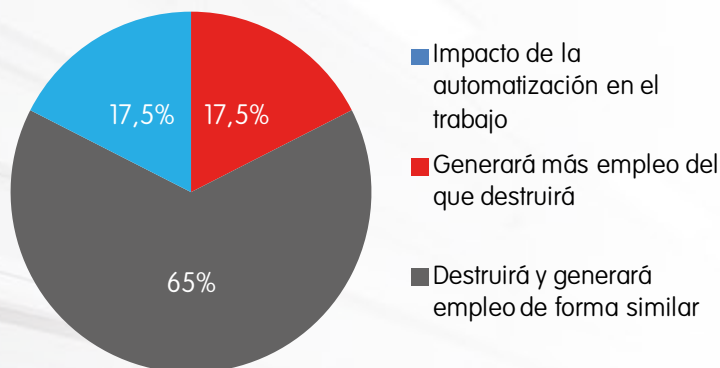
Por otro lado, la robotización ayuda a evitar errores humanos y a minimizar los costes, aunque aún son necesarias algunas mejoras en este ámbito.

#### ¿Cuál será el impacto de la automatización de trabajos?

El impacto de la automatización de trabajos gracias a la robotización es una cuestión que genera debate entre los expertos.

Tabla 42. Impacto esperado de la automatización de trabajos

### IMPACTO DE LA AUTOMATIZACIÓN EN EL EMPLEO



Un 65% de los entrevistados cree que la automatización de trabajos destruirá empleo, pero generará otro tipo de puestos de trabajo. Por el contrario, un 17,5% de entrevistados opina que la automatización de trabajos eliminará más empleo de los que creará, el mismo porcentaje de expertos que considera que creará más puestos de trabajo de los que destruirá.

En cuanto a las razones, la mayoría de los expertos coinciden en que los empleos que se destruyen como consecuencia de la automatización, **se verán o bien compensados o bien superados en número y calidad por puestos de trabajo dedicados a crear soluciones de hardware y software** (incluidas las actividades de su cadena de valor). En ambos casos, estos escenarios serán positivos.

“La automatización de trabajos se compensará y generará empleos distintos. Los que son susceptibles de automatizarse se destruyen, pero a cambio se crearán perfiles que darán mayor valor añadido”, apunta la Directora General de Recursos Humanos en Ferrovial, María Dionis.

Igualmente, el Director de Organización y Recursos Humanos en Movistar+, Juan Manuel Rueda, coincide en este aspecto: “A medio y largo plazo todas las revoluciones industriales y tecnológicas han generado empleo; es cierto que al principio puedan provocar víctimas y perdedores, pero a medio plazo estos cambios generan nuevos empleos, nuevas profesiones y océanos de oportunidades. El ser humano tiene una capacidad infinita de regenerarse y reinventarse”.

Por otro lado, los expertos que creen que la automatización de trabajos destruirá más empleo del que generará consideran que la **velocidad de crecimiento de la tecnología y la adopción de dichas tecnologías son mucho más rápidas que los mecanismos de corrección y adaptación** por parte de las administraciones públicas y de los propios trabajadores. No obstante, también opinan que España debería adaptarse a esta tendencia y apostar por la tecnología.

## DISPONIBILIDAD TOTAL DE LA INFORMACIÓN EN RED

En 1969, nace Internet como un sistema de transferencia de datos entre computadoras que se realizó entre varias universidades en EEUU.

Se considera que cuando el factor humano intercede en este sistema es cuando realmente comienza el proceso de intercambio de



información efectivo. Desde entonces, el flujo de información almacenada y compartida en la red ha ido en aumento. En la actualidad, la propia red y las redes sociales nos permiten acceder a una enorme cantidad de información, incluso sin solicitarla. A mayor información, también aumenta la necesidad de realizar una selección en busca de una mayor calidad y fiabilidad de la misma.

### ¿Dónde estamos?

Atrás han quedado aquellos momentos en los que para buscar información había que recurrir a revistas, guías telefónicas físicas, tomos enciclopédicos o recortes de periódicos antiguos. Los buscadores de Internet, medios de comunicación, empresas o bibliotecas digitales son los lugares a los que acuden los usuarios de Internet con el fin de obtener algún tipo de información, producto o servicio. A su vez, estos lugares también se aprovechan de la información que el propio usuario vierte en Internet o en las redes sociales.

Existen algunas tecnologías que permiten el almacenamiento, tratamiento y obtención de información, tal es el caso de:

- **Exploradores.** Con el aumento de usuarios, también la información almacenada en la red incrementa. Todos estos datos disponen a su vez de un mayor número de servicios de filtrado, con el objetivo de encontrar la información realmente necesaria. Todo ello es consecuencia de la evolución de los motores de búsqueda. De hecho, las funciones y búsquedas desde el buscador de Google se han profesionalizado mucho más que desde el buscador de Yahoo, que permitía categorizaciones menos sencillas. No obstante, existe una parte de Internet que no forma parte del Internet superficial, o mejor dicho, que es invisible para los motores de búsqueda, ya que el contenido no está indexado. Es lo que se conoce como *Deep Web* -Internet profunda- y se calcula que acapara el 90% del contenido total de la red.
- **Internet de las Cosas.** Las pequeñas redes y nuevas tecnologías permiten conectar el máximo de objetos que nos rodean, entre ellos y con las personas. Hay

nuevos métodos y códigos de interrelación en desarrollo que facilitarán la aplicación de esta tecnología y, por tanto, aumentará la información disponible. Ejemplos de ello son las lámparas inteligentes, que se pueden controlar a través de un *smartphone* o la posibilidad de pagar por teléfono móvil.

- **Big Data.** Se trata de un sistema que permite la acumulación de datos masivos para almacenar, clasificar, analizar y compartir ese cúmulo masivo de información y facilitar la labor de trabajadores y empresas.
- **Comunicación de Campo Cercano (NFC o Near field communication, en inglés).** Es una tecnología de comunicación inalámbrica, de corto alcance y alta frecuencia que permite el intercambio de datos entre dispositivos. Facilita, por lo tanto, la transferencia de datos y experiencias de usuarios a un nuevo nivel de comunicación directa entre empresas y usuarios finales. Esta tecnología, según la mayoría de los entrevistados, no será especialmente transformadora en el entorno laboral, aunque sí es importante su uso.

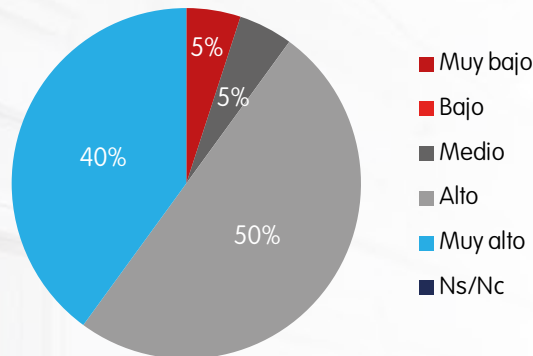
Además, **cada vez existe más información sobre los propios trabajadores**, que se puede obtener a través de tres fuentes:

- Las aplicaciones biométricas utilizan las características físicas o de conducta del individuo para su reconocimiento y la medición del estado de ánimo, salud o productividad del trabajador.
- Los *wearables* o dispositivos tecnológicos que se llevan en la ropa o en el cuerpo y que suelen estar conectados precisamente con aplicaciones biométricas. En el ámbito laboral, coleccionan y almacenan datos y, entre otras cosas, permitirían realizar transacciones desde cualquier lugar.
- Información que generan los propios empleados en las redes sociales corporativas, cuyo análisis se puede aplicar para conocer cómo es la estructura informal de una compañía o incluso para medir el estado de ánimo de los empleados.

¿Hacia dónde vamos?

Tabla 43. Impacto esperado de la disponibilidad total de la información en la red

DISPONIBILIDAD TOTAL DE LA INFORMACIÓN EN RED



La disponibilidad total de información en la red tendrá un gran efecto en el trabajo en España en los próximos 5 a 10 años. De esta forma, un 50% de los expertos cree que su impacto será de 4 puntos, mientras que un 40% opina que tendrá un impacto de 5 puntos. Tan solo un 5% da una valoración de 3 puntos y otro 5% de 1 punto, lo que indica que esta tendencia tendrá un gran impacto en el trabajo.

Las empresas necesitan mejorar su posicionamiento dentro del mundo digital, así como ser capaces de ofrecer información de calidad y fiable. También precisan optimizar los tiempos de búsqueda y análisis de la información, por lo que forman a empleados o contratan especialistas en este ámbito, que puedan incluso realizar predicciones en torno a la información adquirida.

No obstante, las propias compañías se enfrentan a **dos problemas en este ámbito**. El primero, derivado de **la cantidad de información existente en la red, puesto que genera desinformación** en el usuario e incluso en el empleado. Y el segundo, es **la falta de seguridad**, transparencia o privacidad en las propias compañías, que convierten esta preocupación en un reto de futuro.

Algunos expertos alertan de que esta misma tendencia obligará a las empresas a mejorar su seguridad e intentar evitar fugas de información o ciberataques que mermen la confianza de una compañía.

## DISPERSIÓN Y FRAGMENTACIÓN DEL TRABAJO

El aumento de la conectividad, los nuevos dispositivos móviles y el abaratamiento tecnológico ha derivado en una mayor capacidad de trabajo remoto. También influye una evolución social más globalizada en la que la presencia física y virtual cada vez están más diluidas. A diferencia de las innovaciones tecnológicas del siglo pasado, que favorecieron la integración de los sistemas de producción y las relaciones laborales propias de las fábricas, las innovaciones actuales tienden a un sistema más disperso y fragmentado del trabajo.

La dispersión de trabajo implica la realización de tareas productivas por parte del empleado sin requerir la presencia física de este en el mismo lugar de trabajo; mientras que la fragmentación del trabajo consiste en la realización o distribución de microtareas entre los empleados, con independencia de la localización geográfica del trabajador. En ambos casos, la conectividad del trabajador con la empresa es fundamental.

Aunque estas dos tendencias se han separado dentro de las entrevistas a empresas se analizarán de forma conjunta, ya que tienen las mismas causas y están interrelacionadas.

### ¿Dónde estamos?

Las nuevas tecnologías facilitan la dispersión geográfica del trabajo y la provisión continua de funciones de información y de servicio, que, a su vez, permiten realizar tareas a los trabajadores asalariados fuera de la oficina y por tanto fuera de los horarios laborales. Con la dispersión de las plantillas, los empleados trabajan con la empresa desde la distancia con mayor asiduidad, incluso sin ser parte de ésta. La tecnología continúa evolucionando para optimizar los sistemas de videoconferencia, trabajo *online*, documentos digitales compartidos en tiempo real y, por supuesto, en el abaratamiento de costes.

A su vez, la reducción e incluso gratuidad de pequeñas tareas es posible independientemente del lugar físico en el que se encuentre el trabajador, con el único requerimiento de la conectividad inmediata. Por ejemplo, la traducción de un texto, el análisis de datos o cual-

quier labor que suponga una repetición sistemática de un proceso en un entorno digital, dejan de ser necesariamente labor de un solo trabajador, y permite la inclusión de la llamada fragmentación del trabajo, algo en lo que coinciden la Directora de Recursos Humanos de Xerox España, Laura Cebrián y la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno.

De esta manera, la reducción de costes, los horarios y métodos más flexibles y la posibilidad de compaginar la vida laboral y personal tienen un impacto positivo en la empresa al mejorar la productividad de los trabajadores.

La dispersión y la fragmentación del trabajo se materializan en las siguientes tendencias:

- **Conectividad 24 horas.** Con la aparición de nuevas aplicaciones y la sofisticación de los *smartphone*, la capacidad del trabajador para estar conectados con el entorno laboral es plena. Gran número de puestos laborales no dependen de la presencia física del trabajador, ni de realizar las labores en un horario concreto. El teletrabajo ha permitido superar la variable espacio, pues se puede trabajar alejado de la oficina, lo que permite conciliar la vida familiar más fácilmente. Pero incluye incógnitas en el vector tiempo, ya que las herramientas tecnológicas generan un entorno de trabajo propicio de conectividad 24 horas.
- **Nuevos formatos de relaciones laborales.** Las nuevas tecnologías y la conectividad han generado nuevas relaciones laborales entre la empresa y el trabajador. Ya no es necesario ser un trabajador en plantilla fija con un contrato y unas condiciones laborales específicas, sino que ahora existen otras fórmulas, como *freelances* para microproyectos o *crowdsourcing*, que más adelante analizaremos.



- **Colaboración y trabajo en la nube.** Para trabajar a distancia o en tareas fragmentadas existen numerosas aplicaciones o herramientas en red que permiten compartir, crear, editar y comentar en vivo y en equipo documentos. También existen plataformas *online* que generan un entorno virtual nuevo y nuevas maneras colaborativas. Por otro lado, en algunas empresas existe la posibilidad de contar con mensajería instantánea, una especie de chat para comunicarse con el resto de la plantilla que ayuda a gestionar las tareas desde cualquier parte. Asimismo, muchas personas podrán colaborar de forma voluntaria en tareas sencillas sin intención de ser remuneradas, como entretenimiento y a través de su *smartphone*. Un ejemplo de ello es el de *Google Translate*, que precisa de la colaboración de los usuarios de Internet para validar traducciones o incluso realizarlas de forma voluntaria.
- **Mayor uso de redes sociales corporativas.** Las diferentes fórmulas de colaboración entre empleado y compañía pueden confluir también en las redes

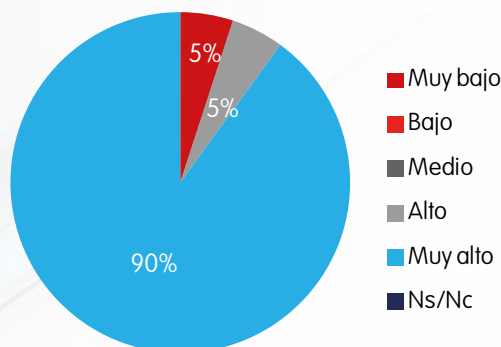
sociales corporativas, una manera de mejorar los procesos de gestión. Su uso afecta a los procesos, las ventas, la gestión de clientes, el capital humano y la gestión del conocimiento, llegando a mejorar la productividad de todos los miembros de la compañía de manera transversal.

- **Colaboración a distancia más realista.** La realidad virtual o la telepresencia contribuyen a una comunicación cada vez más cercana a la realidad entre el empleado que trabaja remotamente y la empresa. En este sentido, la realidad aumentada también es una fórmula de colaboración en la formación de los empleados. Sin embargo, esta tecnología será más rentable para las empresas cuando sea más asequible.
- **Nuevas relaciones culturales.** Gracias a la conectividad que ofrece el mundo digital, la conexión e intercambio laboral con otros países aumentará. Esto originará nuevos modos de relación cultural y modelos de cooperación.

### ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 44. Impacto esperado del trabajo y colaboración a distancia

#### TRABAJO Y COLABORACION A DISTANCIA



## DISPERSIÓN Y FRAGMENTACIÓN DEL TRABAJO

En cuanto a la **colaboración a distancia**, el **90% de los entrevistados considera que esta tendencia tendrá un impacto en el trabajo de 5 puntos sobre 5 en España** en los próximos 5 a 10 años. Es, por tanto, la tendencia con mayor impacto esperado en relación a la tecnología. Un 5% le otorga una puntuación de 4 puntos y otro 5% de 1 punto.

También afectará a la deslocalización del trabajo. "Todo va por redes sociales, correo electrónico, etc. Si somos capaces de gestionar nuestro tiempo, esto te da la oportunidad de estar en cualquier sitio, en cualquier lugar, y conectado con cualquier persona", comenta el Director del área de Recursos Humanos en Deloitte, Luis López.

De hecho, no sólo cambiará la planificación de los horarios de una oficina, "cambiará también desde la perspectiva de la colaboración y aprendizaje, en el sentido de que se van a desarrollar las comunidades de aprendizaje colaborativas. Y ayudará a mejorar la gestión del conocimiento y aprendizaje continuo", detalla el Director de Relaciones Humanas y Excelencia en Gestión del Grupo Pascual, Joseba Arano.

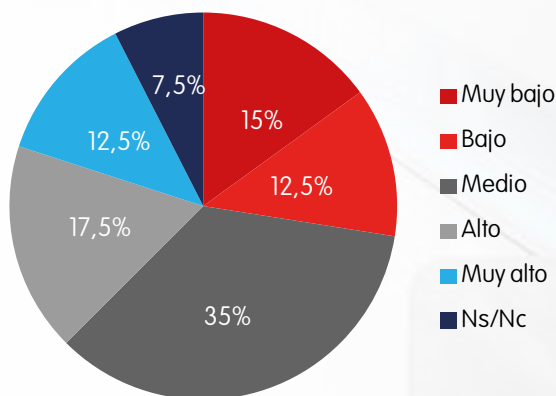
Así, la mayoría de las empresas disponen ya de sistemas de videoconferencia, gratuitos o de pago, que facilitan el trabajo con sus clientes remotos y la dispersión de sus propios trabajadores con los que entablar una conversación de trabajo.

En España aún **son muchas las empresas y trabajadores que deben adaptarse a estas nuevas fórmulas, como el teletrabajo**. Según datos del INE, el 22% de las empresas contaba con programas de teletrabajo a principios de 2014. No obstante, otros indicadores como el "Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo" revela que tan sólo el 7,4% de los españoles teletrabajó, al menos de manera ocasional, en el cuarto trimestre de 2014. La falta de disciplina, confianza y cultura corporativa son algunos de los motivos que dificultan la puesta en marcha de más programas en España.

La evolución de las nuevas tecnologías y un cambio en la cultura empresarial en el tejido productivo español fomentará en un futuro el uso de estas fórmulas de colaboración. Así, se producirá una evolución hacia contratos de trabajo en los que la relación laboral se basará tanto en la confianza hacia el trabajador, como en el rendimiento del mismo.

Tabla 45. Impacto esperado de la fragmentación de las tareas

### FRAGMENTACION DE TAREAS



Si nos referimos a la fragmentación de tareas, existen muchas opiniones diferentes entre los entrevistados. **Un 35% cree que tendrá un impacto de 3 puntos sobre 5** y un 17,5% opina que será de 4. Las valoraciones de 2 y 5 son la apuesta de un 12,5% en ambos casos, mientras que un 15% le otorga un 1.

Aquellos expertos consideran que la capacidad de

coordinar tareas e información quedará reservada para los humanos y opinan, por tanto, que **cada vez será necesaria una perspectiva más generalista por parte los trabajadores**. De hecho, en algunos casos, se valorará más la polivalencia del empleado. En opinión de los expertos, es importante que los trabajadores conozcan el ciclo completo del trabajo para que vean el impacto de su trabajo en los resultados y así estén más motivados.

## DIGITALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

La creciente y cada vez más fuerte interconexión entre Internet, la tecnología móvil e Internet de las Cosas, junto a la globalización, son el origen de la economía digitalizada. Se trata de una apuesta por la innovación y la competitividad a través de las nuevas tecnologías que los países están aplicando, tanto en la sociedad, como en su tejido productivo.

Las aplicaciones, los procesos y los contenidos digitales influyen en la economía real ofreciendo una plataforma global en la que las personas y las organizaciones interactúan, se comunican, colaboran y buscan información. Todo ello obliga a cambiar las estrategias y aumenta la competitividad entre las empresas.

Tal es la importancia de la digitalización de la economía que la Comisión Europea ha puesto en marcha una estrategia del Mercado Único Digital. El Gobierno español considera que para lograr ese proceso de digitalización de la economía es imprescindible apostar por el despliegue generalizado de infraestructuras de telecomunicaciones de última generación, impulsar las smartcities, desarrollar la industria TIC y la adopción de soluciones tecnológicas por parte del tejido productivo, así como fomentar la formación de profesionales, el emprendimiento, las economías colaborativas y los servicios públicos digitales comunitarios.

### ¿Dónde estamos?

Las compañías que hacen un mayor uso de la digitalización presentan una mayor productividad laboral y remuneran mejor a sus empleados. En el caso de la

productividad, la brecha se ha ido incrementando entre 2008 y 2012, llegando a ser un 30% superior en las empresas digitalizadas que en la que no lo están, según datos del Observatorio para el Análisis y Desarrollo Económico de Internet (ADEI).

**La inmediatez y la conectividad son algunas de las características que requiere la digitalización de la economía**, puesto que conlleva mejoras en los procesos transaccionales y financieros, por ejemplo.

Un efecto de la digitalización de la economía, lo encontramos en el sector bancario. Con el aumento de los procesos, transacciones y trámites administrativos online, el flujo económico también se digitalizará. Entidades bancarias suecas como Swedbank han comenzado recientemente una eliminación progresiva del flujo de efectivo y las transacciones con billetes y monedas. Además, las plataformas colaborativas online han hecho posible nuevos sistemas de trueque más sofisticados que digitalizan el sistema económico. De hecho, la aparición del dinero electrónico o moneda digital con Bitcoin en 2009 ha dado lugar a una nueva forma de pago digital, sin necesidad de interactuar con las entidades bancarias. Aunque sea una tecnología a la que aún le queda un largo recorrido, como apuntan varios expertos en Recursos Humanos, las diferentes modalidades de pago van a cambiar en los próximos años.



De hecho, algunos directivos apuestan por la aparición de nuevas fórmulas de pago.

Esta tendencia tendrá un impacto en el trabajo en dos sentidos:

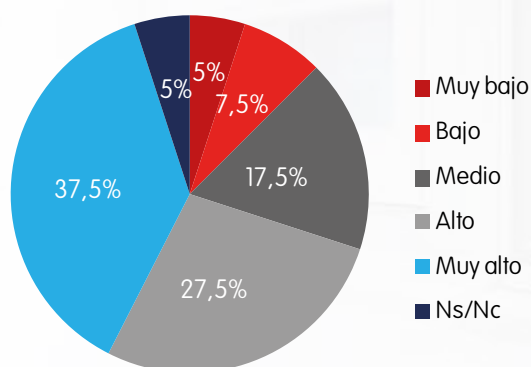
- **Digitalización de contenidos.** El objetivo consiste en fusionar y poner en valor el patrimonio documental de una empresa para que este resulte de fácil acceso. Este hecho contribuye en gran medida a mejorar la productividad, la reactividad y la competitividad de la empresa.

- **Sistema de pagos.** Los medios de pago evolucionan a gran velocidad. Se desarrollan nuevos sistemas basados en la propia economía digital. De hecho, en las propias entidades bancarias también cambian los métodos de pago motivados por la búsqueda de una mayor seguridad de los comerciantes, la facilitación de las formas de contabilidad, la eliminación de la economía sumergida y el mayor control de los gastos del usuario.

### ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 46. Impacto esperado de la digitalización de la economía

#### DIGITALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA



Sobre el futuro de la digitalización de la economía, las opiniones son muy variadas. **Un 37,5% de los entrevistados considera que tendrá un muy alto impacto** (5 puntos sobre 5), mientras que un 27,5% opina que su impacto será de 4 puntos y un 17,5% de 3 puntos. Un 7,5% ofrece una valoración de 2 y un 5% de 1. Quienes consideran que tendrá bajo impacto entienden que es una tendencia que ya está en marcha y, por tanto, en los próximos años sus efectos serán moderados.

Sistemas como Paypal o las tarjetas de empresa son ya habituales en las compañías. Cuentas para medios o contenidos digitales de pago son una realidad también que ha ido en aumento a la vez que lo ha hecho el co-

mercio electrónico. Los salarios flexibles y retribuciones intangibles apoyan esta tendencia. Además se desarrolla personal específico en este ámbito que combina economía, finanzas y habilidades digitales.

No obstante, a España aún le queda un largo camino por recorrer en cuanto a la digitalización. Las empresas españolas están un poco menos digitalizadas que la media europea. Las principales potencias económicas europeas, salvo Francia, ocupan posiciones más altas en el ranking de digitalización empresarial. Las empresas manufactureras y de transportes son las que menos digitalizadas están.

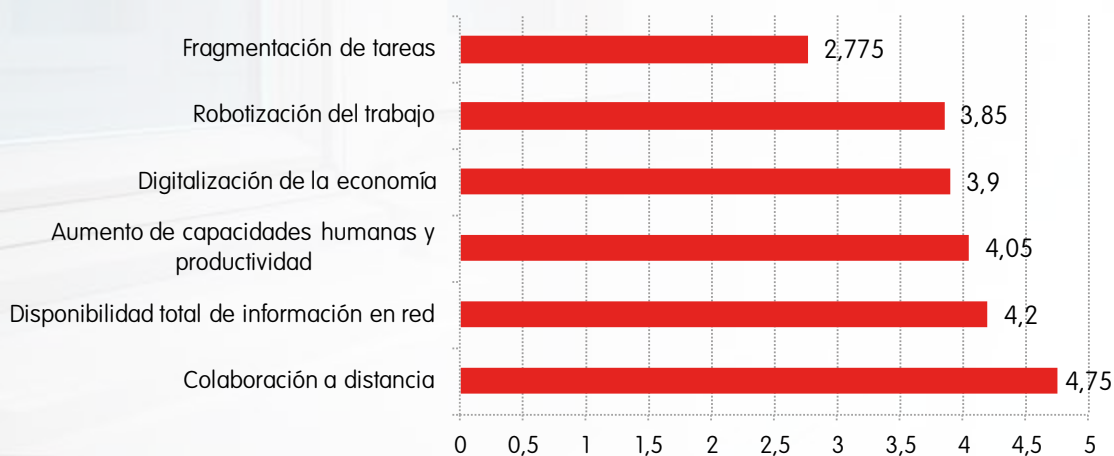
“Dentro de la industria farmacéutica y también en otras áreas, aún queda mucho potencial para el desarrollo de *ebusiness* en España. Se está avanzando en la generación de contenidos digitales que facilitarán el acceso tanto a los profesionales sanitarios como a los pacientes aumentando la transparencia y la disponibilidad de la información necesaria para la toma de

decisiones. Es también previsible que se creen nuevos perfiles profesionales en el mercado con orientación digital para facilitar el cambio de las formas de trabajo tradicionales hacia una era más digital”, explica el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

## COMPARATIVA DE TENDENCIAS

Tabla 47. Impacto esperado de tendencias relacionadas con la tecnología

### IMPACTO DE LAS TENDENCIAS RELACIONADAS CON LA TECNOLOGÍA



Si realizamos una comparación sobre el impacto de las diferentes tendencias, los entrevistados creen que **la colaboración a distancia es la tendencia con mayor impacto esperado**, con un promedio de 4,75 puntos sobre 5, seguida de la **disponibilidad total de la información en red**, con 4,2.

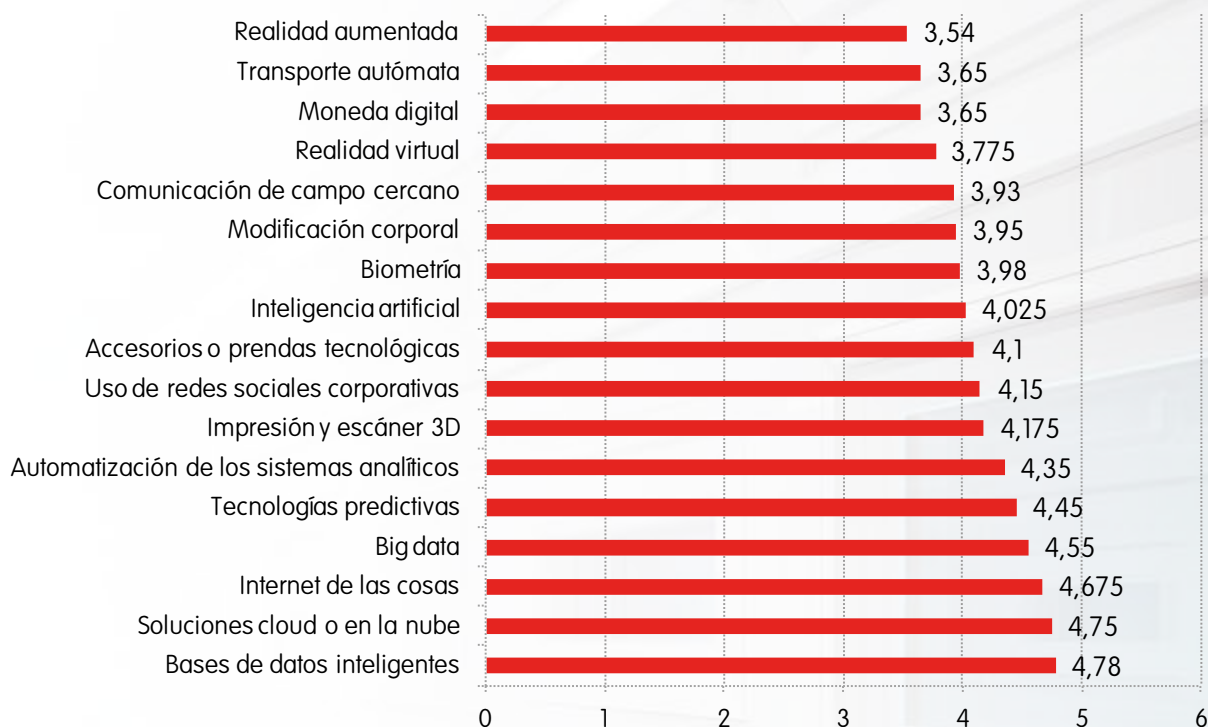
Tras ellas, se sitúan el **aumento de capacidades hu-**

**manas y productividad**, con un impacto estimado de 4,05 puntos, y la **digitalización de la economía**, con una valoración de 3,9 puntos.

Por último, **la robotización del trabajo y la fragmentación de las tareas** son las tendencias con menor impacto según los entrevistados, con 3,85 y 2,775 puntos, respectivamente.

Tabla 48. Impacto esperado de distintas tecnologías en el trabajo

## IMPACTO DE LAS DISTINTAS TECNOLOGÍAS



En cuanto a las distintas tecnologías que podrían tener impacto en el trabajo en el futuro, los entrevistados **otorgan la puntuación mayor a aquellas relacionadas con la gestión o análisis de la información** (bases de datos inteligentes, soluciones en la nube, internet de las cosas o big data) Estas tecnologías reciben entre 4,55 y 4,775 puntos en una escala del 1 al 5.

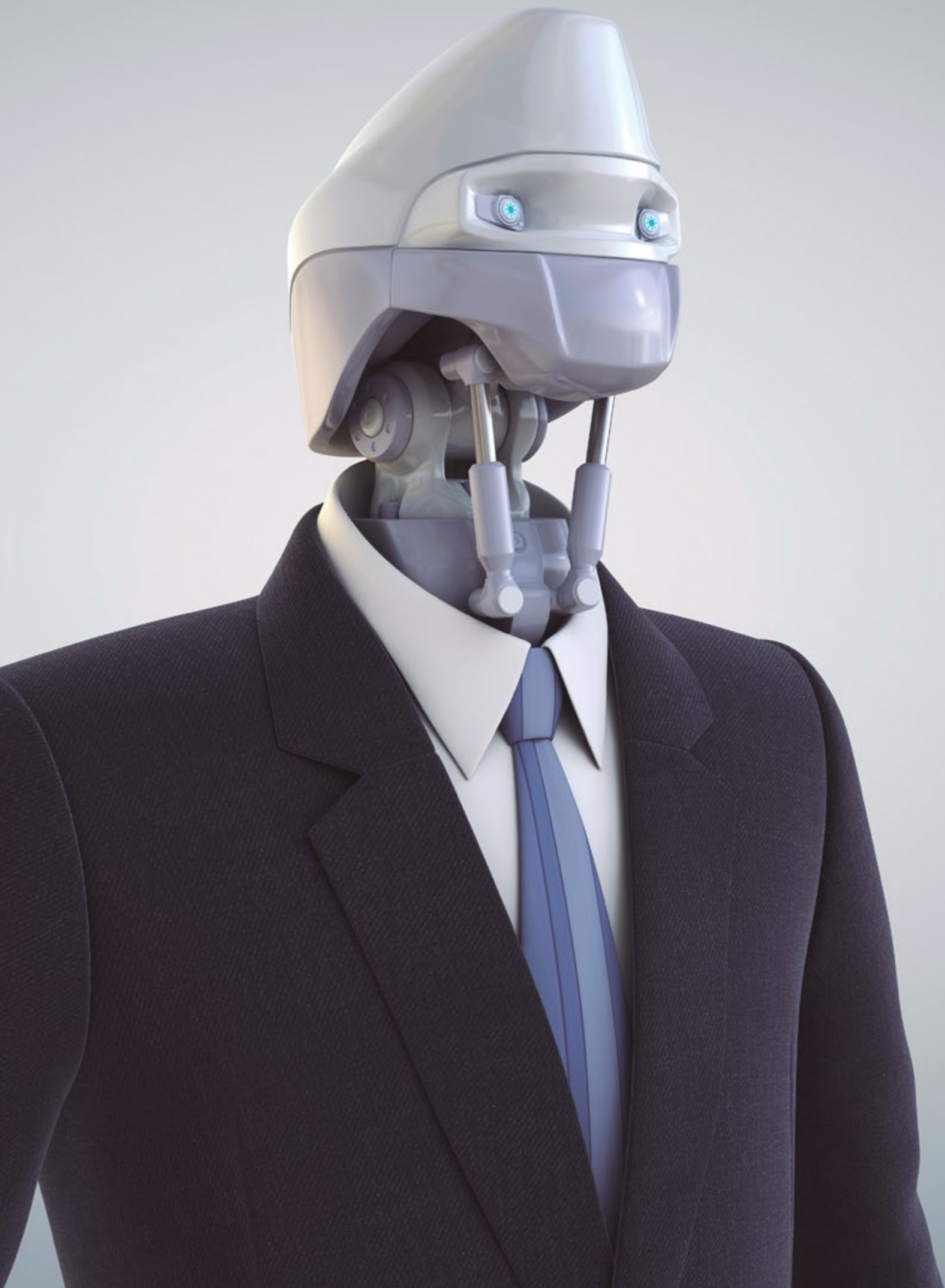
Tecnologías como las redes sociales corporativas reciben una menor puntuación (4,15 sobre 5) porque los entrevistados consideran que son tecnologías que ya están muy presentes en las empresas y por tanto no tendrán ya tanto impacto en el futuro. Esta justificación también la dan quienes no creen que las soluciones cloud vayan a tener un impacto muy alto.

Tecnologías como **realidad virtual, moneda digital,**

**transporte automático o realidad aumentada** obtienen las menores puntuaciones (entre 3,45 y 3,775), ya que los entrevistados consideran que son **tecnologías que afectan al consumo** pero no afectarán al trabajo. Adicionalmente los entrevistados consideran que estas tecnologías no están del todo desarrolladas o no las conocen y por tanto no pueden adelantar su impacto. Hay división de opiniones entre quienes incluyen en esta categoría de tecnologías para el consumo a los accesorios o prendas tecnológicas (wearables como relojes y gafas inteligentes) y quienes creen que podrían tener una función útil en el trabajo.

Por último, la impresión y escáner 3D es una tecnología que los entrevistados relegan al ámbito industrial. A pesar de ello le otorgan una puntuación promedio de 4,175 puntos sobre 5 (impacto alto).





## 6. IMPACTO DE LA VIDA PERSONAL EN EL TRABAJO

### 6.1 HITOS QUE MARCARON ESTE ÁMBITO

- 1848 **La Revolución Francesa fijó la jornada laboral en 10-11 horas**, cuando antes podía llegar a las 15 o 16 horas trabajadas.
- 1870 **Aparecen nuevas leyes laborales con la Revolución Industrial.**
- 1883 **En Alemania se aprueba la Ley del Seguro de Enfermedad**, primer paso para establecer la Seguridad Social de Otto von Bismark.
- 1914 **La mujer se incorpora al Trabajo durante la Primera Guerra Mundial.** Este hecho se intensificó más en el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial.
- 1919 **Se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas.
- 1948 **El trabajo digno se incluye como derecho en la Declaración de los Derechos Humanos.** Dentro de ella, se establece que toda persona tiene derecho a tener el mismo salario por realizar el mismo trabajo o el derecho al descanso.
- 1970-1980 **Se establece la jornada laboral de 40 horas semanales de trabajo** de lunes a viernes. En países como Francia, la jornada laboral es de 35 horas semanales. No obstante, se estableció por primera vez en la Constitución de México en 1917.

- 1979 Aprobación de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) por la Asamblea General de las Naciones Unidas.
- 2007 La Ley de Igualdad en España reconoció por primera vez el derecho a un permiso de paternidad, autónomo del de la madre, de 13 días ininterrumpidos.
- 2014 Se prohíbe el envío de emails fuera del horario laboral en Francia. Sindicatos y patronales del sector de asesoría técnica, ingeniería, servicios informáticos, recursos humanos y consultoría llegan a un acuerdo mediante el cual los trabajadores deberán apagar el móvil y el ordenador del trabajo durante once horas y las empresas respetar esta medida.

## 6.2 SITUACIÓN ACTUAL

El mercado de trabajo ha evolucionado mucho en los últimos años, pero especialmente lo ha hecho la situación de los trabajadores.

Tradicionalmente, el trabajo ha tenido una percepción bastante negativa, algo que también ha cambiado. Los derechos de los trabajadores introdujeron muchas mejoras para estos, pero ahora los hábitos y las reivindicaciones son otras. Las relaciones interpersonales, el tiempo de ocio y de realización y la satisfacción dentro del entorno laboral son los factores personales que afectan a los empleados. Ahora es importante tener a un trabajador satisfecho.

En este sentido, la vida personal y las preocupaciones del trabajador han alcanzado otra dimensión y las empresas han tomado conciencia de ello. Las organizaciones son conscientes de que **la motivación, la satisfacción y la autorrealización del trabajador son vitales para mantener un buen clima laboral y mejorar la productividad** de las empresas. En este sentido, las empresas también permitirán a sus empleados conciliar la vida laboral con la personal, crearán entornos laborales más motivacionales y dirigirán más política a fomentar la confianza entre los empleados.

Además, la mujer ya está plenamente integrada en el mercado laboral español. No obstante, el número de hombres ocupados es mayor que el de mujeres. Según la última **Encuesta de Población Activa (EPA)**, correspondiente al tercer trimestre de 2015, el número de ocupados se incrementó en 182.200 personas res-

pecto al segundo (un 1,02%) y se situó en 18.048.700. En los 12 últimos meses el empleo se ha incrementado en 544.700 personas (290.600 hombres y 254.100 mujeres).

### Jornada laboral

En España, al igual que en muchos países, la jornada laboral de 40 horas semanales se generalizó a partir de 1980, fecha en la que se aprobó y se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el Estatuto de los Trabajadores en España, más tarde modificado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, del 24 de marzo.

**Durante el primer trimestre de 2015 la jornada semanal media pactada, considerando conjuntamente tiempo completo y tiempo parcial, fue de 34,3 horas** en España. De estas, se pierden 3,6 horas de media a la semana, de las cuales 2 horas son por vacaciones y fiestas disfrutadas, según la Encuesta Trimestral de Coste Laboral (ETCL).

La jornada de trabajo efectiva por trabajador y año, por su parte, y como consecuencia fundamentalmente de la reducción de las horas pactadas, experimenta una trayectoria decreciente; reduciéndose un 8% entre 2000 y 2014; con una bajada excepcionalmente relevante del 2% en 2009. En 2014 la jornada de trabajo efectiva por trabajador fue de 1.550 horas anuales, frente a 1.684 horas en 2000, según el "IV Informe Adecco sobre Ab-sentismo".



## Absentismo laboral

El absentismo laboral ha sido tradicionalmente uno de los principales problemas del mercado laboral. **Supone, cada año, unos costes directos de 4.768 millones de euros a la Seguridad Social** por prestaciones económicas y de 4.503 millones de euros a las empresas por el abono de la prestación económica en los primeros días de baja, según el informe de Adecco.

Este estudio revela que la tendencia decreciente en los niveles de incapacidad médica y de los ratios de absentismo con carácter general ha llegado a su fin. En otras palabras, el "efecto crisis" en las ausencias del puesto de trabajo ha agotado su potencial y, por primera vez en seis años, en 2014 repuntó la tasa de absentismo en España, que ahora se sitúa en el 4,4% frente al 4,1% que registraba en 2013.

**El 91% de las empresas controlan las ausencias por licencias** y permisos exigiendo la presentación de justificantes médicos o de otro tipo, y tan solo el 2% de ellas dispone de paquetes de horas anuales o sistemas de flexibilidad horaria que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal. Este resultado muestra la necesidad de racionalizar los horarios laborales y mejorar los sistemas y prácticas de flexibilidad horaria y de calendario laboral que faciliten la conciliación de vida laboral y personal.

## Presentismo

La evolución del mercado de trabajo ha originado otra serie de problemas, como el presentismo, entendido como la práctica de labores no relacionadas con el trabajo mientras se está presente en el propio puesto de trabajo. Esta práctica depende de características generales propias del tipo de empresa o cultura de trabajo en la compañía.

En este sentido, **el 46% de las empresas encuestadas detectó en sus empleados alguna práctica de presentismo** en 2015 (frente al 50% en 2014), mientras que en el 26% de las empresas no se aprecian dichas prácticas de presentismo y en el 28% no se puede saber al no existir control alguno, según Adecco.

El presentismo se redujo entre 2008 y 2011, mientras que aumentó entre 2012 y 2014, mostrando dos perfiles de trabajadores con tendencias opuestas. Por un lado,

los trabajadores que se sienten seguros en su puesto de trabajo y están más predispuestos a desarrollar esta práctica; mientras que por el contrario, aquellos que sientan la amenaza de perder su puesto de trabajo, reducirán esta práctica.

El 92% de las empresas aplica métodos de control de los horarios de entrada y salida, y **solamente el 30% de las empresas ofrece flexibilidad horaria a más del 25% de la plantilla**. Esta falta de flexibilidad es más acusada en las pymes que en las grandes empresas. De esta forma, los sistemas de restricciones de las compañías españolas podrían ser la causa del presentismo y el absentismo.

En este sentido, el Director de Gestión de Personas de Secur, Antonio Martínez, aboga por "evitar el presentismo, poder trabajar a cualquier hora y con cualquier dispositivo, pero con la misma eficacia que durante la jornada laboral. Por lo que el concepto horario de trabajo y jornada de trabajo va a quedar diluido".

## Conciliación de hombres y mujeres

La incorporación de la mujer al trabajo ha permitido a su vez que el hombre tenga un papel más relevante dentro del hogar. De hecho, en las generaciones nacidas a partir de 1980, muchas mujeres han sido educadas para trabajar y para exigir que sus parejas también tengan un papel en el entorno familiar, mientras que muchos hombres no han sido educados para asumir ese papel en el hogar. Aunque hay más parejas en las que trabaja sólo el hombre que parejas en las que trabaja sólo la mujer, este número se ha ido equiparando progresivamente en los últimos años.

Con el paso de los años, ha aumentado el interés y la concienciación de las organizaciones en cuanto a la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y personal, muchas de ellas dirigidas tanto a mujeres como a hombres. Un ejemplo es el derecho a permiso de paternidad del que gozan los hombres desde 2007 y que se enmarca dentro de La Ley de Igualdad en España. Este permiso consiste en 13 días ininterrumpidos autónomos de los días reservados a la madre.

Con el paso de los años, ha aumentado el interés y la concienciación de las organizaciones en cuanto a la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y personal, muchas de ellas dirigidas tanto a mujeres como a hombres. Un ejemplo es el derecho a permiso

de paternidad del que gozan los hombres desde 2007 y que se enmarca dentro de La Ley de Igualdad en España. Este permiso consiste en 13 días ininterrumpidos autónomos de los días reservados a la madre.

## 6.3 TENDENCIAS DETECTADAS

### DISOLUCIÓN VIDA PERSONAL Y LABORAL

En la actualidad, la línea que separa la vida personal con la laboral es muy difusa, fenómeno que se conoce como *blurring* en inglés. Las principales causas de ello son los avances tecnológicos, los servicios digitales y las herramientas que permiten estar conectados las 24 horas del día y trabajar a distancia en cualquier momento. Todo ello se traduce en una falta de conciliación entre la vida personal y la familiar.

Los principales problemas de conciliación están relacionados con horas y horarios de trabajo: horarios incompatibles, demasiadas horas de trabajo, falta de tiempo para estar con la familia o falta de tiempo libre y de ocio.

#### ¿Qué está ocurriendo?

Como hemos comentado, las líneas entre el trabajo y el hogar desaparecen. Tradicionalmente, la distribución del tiempo de un empleado consistía en dedicar 8 horas al trabajo, 8 horas para dormir y las otras 8 horas restantes del día para ocio. Esta distribución del tiempo ha evolucionado a una distribución en la que el trabajo se fragmenta, fenómeno conocido como *scattered time* en inglés. Todo ello se debe fundamentalmente a dos razones:

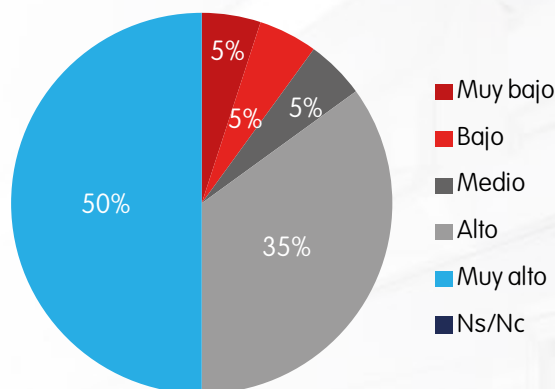
- Un mundo globalizado en el que las empresas colaboran entre sedes mundiales o con clientes que están en otros países, por lo que el tiempo se fragmenta.
- El trabajo se inmiscuye en el ocio por la posibilidad de estar conectados gracias a la tecnología.

Los límites entre la vida de trabajo y la vida personal son cada vez más permeables; ya no separamos rígidamente nuestro tiempo entre horas de trabajo y horas no laborales. Esto es lo que el futurista Ayelet Barron define como *LiveWorking*.

Hay otra tendencia que se suele dar entre directivos, pero también entre los propios empleados. Se trata de trabajar durante las vacaciones, también acuñado como trabacaciones o *workation* en inglés. Esta tendencia se puede producir por un sentimiento de responsabilidad del trabajador, para mantenerse al tanto de las novedades del trabajo o por miedo a verse desbordado al volver de vacaciones.

Tabla 49. Impacto esperado de la disolución de vida personal y laboral

## DISOLUCIÓN VIDA PERSONAL-LABORAL



En cuanto al impacto esperado por los entrevistados, **un 85% de ellos considera que la disolución entre la vida personal y laboral tendrá un impacto alto (35%) o muy alto (50%) en las empresas en los próximos 5 a 10 años.**

Sólo un total del 15% considera que tendrá un impacto medio a muy bajo.

Las razones que esgrimen los entrevistados son:

- **Ventajas e inconvenientes de la conexión 24h.** Los entrevistados creen que, cada vez más, la tecnología nos permite estar conectados 24 horas al día, pero a la vez nos impide desconectar del trabajo. Para que el impacto no sea negativo creen que hay que hacer un uso responsable de las tecnologías, especialmente del teléfono móvil que puede llegar a producir cierta adicción. Indican también que lo ideal será hacer que la tecnología nos haga productivos y poder dedicar tiempo a otras cosas.

- **Mitos alrededor de la flexibilidad y la conciliación.**

Por otro lado, algunos entrevistados alertan de la falsa ilusión de los horarios reducidos u otras medidas de conciliación que no van acompañados de una carga laboral acorde. Es decir, en empresas en las que se impone un horario reducido pero los empleados tienen una carga laboral alta, el trabajador se verá obligado a trabajar fuera de su horario laboral establecido.

### ¿Hacia dónde vamos?

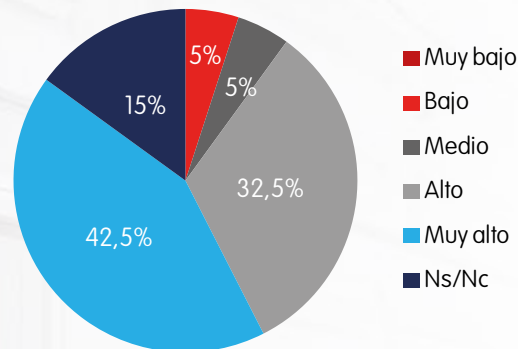
En un contexto en el que el trabajo se inmiscuye cada vez más en el ocio, se han explorado dos tendencias relacionadas con la compatibilización de vida personal y laboral: la conciliación, tanto para hombres como para mujeres, y la mayor demanda de flexibilidad por parte de los trabajadores.



Oportunidades de conciliación para mujeres y hombres

Tabla 50. Impacto esperado de las oportunidades de conciliación para mujeres y hombres

OPORTUNIDADES DE CONCILIACIÓN PARA MUJERES Y HOMBRES



Con respecto a las nuevas oportunidades de conciliación **un 42,5% de los entrevistados considera que las oportunidades de conciliación para hombres y mujeres tendrán un impacto muy alto** (5 puntos sobre 5) y un 32,5% de los expertos considera que tendrán un alto impacto en las empresas en los próximos 5 o 10 años (4 sobre 5). Sólo un 10% de entrevistados considera que tendrá un impacto medio o bajo. Un 15% de los entrevistados prefiere no responder porque no saben hacia dónde evolucionarán las posibilidades de conciliación para hombres y mujeres.

Se detectan las siguientes tendencias relacionadas con la conciliación:

- **Políticas de teletrabajo.** El teletrabajo es una de las medidas que más mencionan los entrevistados en relación a la conciliación. Los entrevistados ven estas políticas como algo muy positivo, ya que el hecho de poder trabajar de forma remota en cualquier lugar permite compaginar trabajo con vida personal y familiar, hecho que afecta especialmente a las mujeres. No obstante, en determinados sectores y ámbitos laborales la conciliación es más complicada, ya que no permite aplicar medidas como el teletrabajo. “En oficina es más sencillo, pero **en el mundo industrial es más difícil de aplicar**. En las fábricas obviamente no se puede aplicar el teletrabajo, y la flexi-

bilidad de horario tampoco, ya que hay que trabajar dentro del marco del turno, pero sí se puede trabajar aspectos que para este perfil de personas son importantes, como la planificación de las vacaciones, la ordenación de los turnos de trabajo, etc.”, afirma el Director de Relaciones Humanas y Excelencia en Gestión del Grupo Pascual, Joseba Arano.

- **Apuesta por la productividad frente al presentismo.** Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de valorar la productividad y el desempeño del trabajador en lugar de limitarse a controlar las horas trabajadas y evitar así el presentismo, al menos en los sectores en los que esto es posible. En este sentido, la Business Partner en BMW, Marta Cádiz, habla de que existen retos en cuanto a la medición de la productividad.
- **Importancia del balance para las nuevas generaciones.** La importancia que dan las nuevas generaciones al equilibrio entre la vida personal y profesional es otro de los puntos que destacan los entrevistados. “Las nuevas generaciones buscan balance entre lo profesional y personal y su forma de ver las formas de trabajar van a cambiar la forma en que trabajamos en el futuro”, asegura la directora de Recursos Humanos para España y Marruecos de CBRE, Teresa Grana.

- **Inseguridad de los trabajadores sobre sus derechos.** Algunas empresas detectan que los trabajadores no concilian porque no tienen la suficiente seguridad como para hacerlo o exigir sus derechos. En esos casos algunas empresas realizan acciones específicas para comunicar que la empresa apoya la conciliación (ej. "Día de irse pronto a casa" o "Día del teletrabajo").

Otras medidas para la **conciliación de hombres y mujeres** que mencionan los entrevistados son:

- Planes de maternidad y paternidad o **planes de igualdad** con beneficios por encima de los legales.

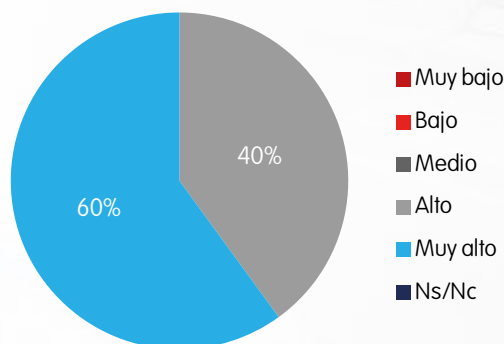
- **Estabilidad geográfica para directivos.** Una opción que plantea la Manager de Recursos Humanos de Medtronic, Marta García, con el objetivo de impedir que la paternidad o la maternidad corte el crecimiento laboral de un empleado: mantener posiciones directivas en el país de origen y evitar que se trasladen a otras regiones.

Finalmente, algunos entrevistados indican que la vuelta al trabajo tras un periodo de maternidad es aún un reto en muchas organizaciones que no saben aún resolver, o bien porque no tienen las medidas adecuadas o bien porque, aunque existan esas medidas para hacer más fluida la vuelta tras la maternidad no siempre se aplican correctamente.

### Demanda de flexibilidad por parte del trabajador

Tabla 51. Impacto esperado de la demanda de flexibilidad por parte del trabajador

#### DEMANDA DE FLEXIBILIDAD POR PARTE DEL TRABAJADOR



Para los entrevistados, **un 60% de ellos considera que la demanda de flexibilidad por parte del trabajador tendrá un gran impacto** en las empresas en los

próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5), mientras que un 40% le otorga una puntuación de 4 puntos.

Como se puede observar en el gráfico, no hay expertos que le den 3 puntos o menos al impacto de la demanda de flexibilidad por parte del trabajo, lo que habla de la gran necesidad existente.

La flexibilidad requiere según los entrevistados una **necesidad de programación y organización por parte tanto de las empresas como del empleado:**

- Por parte del empleado, es necesaria una buena gestión del tiempo y los ritmos de trabajo. "Uno de los factores que más van a cambiar es el hecho de no estar acostumbrados a una jornada de 8:00 horas a 15:00 horas o de 9:00 horas a 17:00 horas, sino que seamos nosotros mismos los que nos programemos los espacios que dedicamos y los tiempos para hacer ese trabajo. Con lo cual, esa jornada concreta de una serie de horas, o en un determinado tiempo donde tenemos vacaciones en un mes concreto, será más complicado. Eso quiere decir que puedes estar disponible las 24 horas del día durante los siete días de la semana, pero quiere decir también que para que no te "quemés" o te agotes tienes que ir eligiendo los tiempos y los ritmos del trabajo", apunta el Director del área de Recursos Humanos en Deloitte, Luis López.
- Por parte de las empresas requiere una organización por parte de managers y también cierto control sobre los objetivos y responsabilidades de los trabajadores. "La empresa tiene entonces un gran reto y responsabilidad precisamente en controlar estos espacios y tiempo, para que las personas puedan compatibilizar el trabajo y vida personal, dando

por un lado mayor libertad dentro de las empresas rompiendo la barrera de los horarios y segundo no estar 24 horas conectados sean vacaciones, fin de semana o jornada normal", como indica el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez.

Las empresas que apuestan por la flexibilidad lo suelen hacer de dos maneras:

- **Flexibilidad horaria.** La flexibilidad horaria es junto con el teletrabajo la medida que más mencionan los empleados como forma de lograr un equilibrio entre vida personal y trabajo, ahora y en el futuro. Suelen permitir la entrada en franjas de una hora (ej. entre las 8 y las 9) o en franjas de dos horas (ej. entre las 8 y las 10 de la mañana) y una salida también en una franja de una o dos horas. Además, muchas de ellas acompañan la entrada y salida flexibles con jornada intensiva los viernes. "Lo que tenemos que conseguir es conciliar vida y trabajo y tener un equilibrio. Las empresas estamos buscando ese equilibrio y facilitar un entorno saludable", tal y como indica la Jefa de Departamento de Gestión del Talento de Red Eléctrica de España, Ana Abril. En este caso, desde REE apuestan por una flexibilidad horaria que ha permitido que descienda el número de personas que piden la reducción de jornada.
- **Vacaciones flexibles,** por la posibilidad de escoger la temporada y duración de vacaciones pero también por la posibilidad de "comprar vacaciones".



## MAYOR PREOCUPACIÓN POR LA SALUD FÍSICA Y MENTAL

El trabajo ocupa una parte importante de la jornada diaria de las personas. Por tanto, afecta directamente a la salud de las personas y lo hace, desde dos puntos de vista:

- **Salud física:** sedentarismo, malas posturas, además de trastornos propios de profesiones en concreto por uso de químicos, horarios especiales, etc.
- **Salud mental:** presión, cansancio mental y falta de realización, entre otras consecuencias.

**El síndrome de burnout o el síndrome de estar quemado** se define como una sensación de agotamiento y agresividad tras un periodo prolongado de una situación no satisfactoria en una actividad, en este caso, el empleo. Según los expertos en psicología ataca a profesionales sanitarios, profesores, asistentes sociales, policías y demás profesionales cuyos trabajos demandan una alta atención emocional. Así, el estrés es una de las situaciones más sufridas por los empleados.

Algunos expertos consideran que más de la mitad de las bajas están provocadas por causas relacionadas con el estrés. Este dato no es tan chocante si se tienen en cuenta las relaciones encontradas entre las experiencias de estrés y diferentes consecuencias para la salud que incluyen problemas para el sistema inmunológico, problemas físicos, problemas psicológicos y de salud, desajustes de los ritmos biológicos, incremento de conductas que afectan a la salud y problemas sociales y familiares.

### ¿Qué está ocurriendo?

El mejor conocimiento que tenemos del impacto del trabajo en la salud tanto física como mental lleva a la sociedad a preocuparse por el bienestar entendido como algo complejo (y no sólo como una serie de factores higiénicos básicos).

**Cuanto más enriquecedor es el entorno laboral, mayor el compromiso de los empleados y menor la intención de dejar la empresa.** Los entornos laborales que favorecen la conciliación, favorecen el compromiso de los empleados, mientras que los entornos laborales contaminantes, ejercen el efecto contrario.

La motivación y la satisfacción en el puesto de trabajo son fundamentales para el desarrollo de las labores, y para mejorar la productividad de la empresa. Motivación y felicidad están muy relacionadas en este sentido. La "IV Encuesta Adecco sobre Profesiones Felices" indica que **la clave de la felicidad laboral está en disfrutar del trabajo que se desempeña.** Así lo cree el 38,3% de los trabajadores y el 34,7% de los desempleados.

En segundo lugar, **tener un buen ambiente de trabajo caracterizado por el compañerismo** es muy importante a la hora de alcanzar la felicidad laboral, tal y como afirma el 17,9% de los trabajadores (3 décimas porcentuales más que un año atrás) y el 19,1% de los desempleados (1,7 puntos porcentuales más que en la encuesta de 2014).

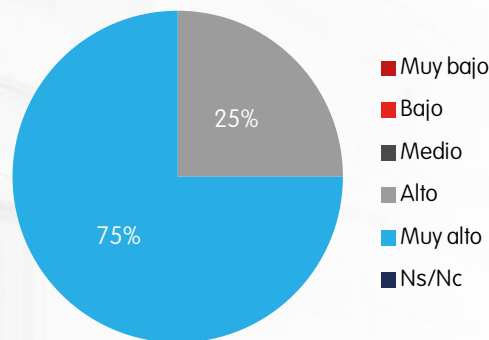
En tercera posición del *ranking*, a los trabajadores les parece que el salario es fundamental para ser felices (13,9%), mientras que las personas en paro aprecian la estabilidad de tener un empleo (18,3%).

¿Hacia dónde vamos?

Mayor preocupación por la salud y el bienestar

Tabla 52. Impacto esperado de la mayor preocupación por la salud y el bienestar

MAYOR PREOCUPACIÓN POR LA SALUD Y EL BIENESTAR



En cuanto a la opinión de los expertos entrevistados, **el 100% considera que una mayor preocupación por la salud y el bienestar tendrá un impacto alto o muy alto** en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 puntos (en una escala de 1 a 5) por parte del 75% y de 4 puntos por parte del 25%. Ha habido por tanto un gran consenso entre los entrevistados respecto a este punto, ya que ninguno de ellos selecciona las opciones de impacto medio, bajo ni muy bajo.

Por otro lado, los expertos entrevistados son conscientes de la **importancia del aspecto social del trabajo**. “El trabajo seguirá siendo un socializador, y yo creo que estará muy enlazado con la vida personal. Aunque ahora parezca que la gente trabaja por dinero, con el tiempo la gente necesitará que el trabajo le aporte más, y si no lo buscará...”, explica la Directora de selección, desempeño y desarrollo de Repsol, Ana Jimeno.

Cada vez más empresas **incluyen entre sus políticas y beneficios ciertos servicios relacionados con la salud y el bienestar**.

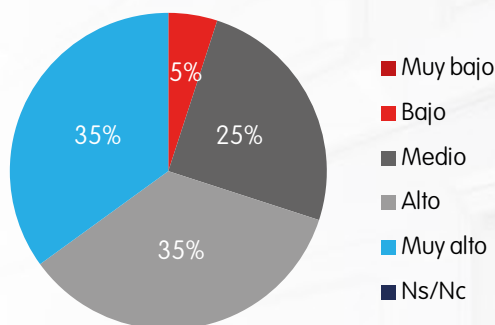
Algunos de los ejemplos mencionados por los expertos son:

- **Servicios de atención médica y bienestar en sus espacios:** nutricionistas, fisioterapeutas, médicos.
- **Instalaciones y actividades deportivas** (torneos, equipos que se reúnen para practicar actividades, etc.)
- **Información y consejos de salud:** desde formaciones específicas hasta comunicaciones puntuales con consejos sobre una vida saludable.
- **Edificios y espacios** diseñados para promover la actividad física.

## Preocupación por el desgaste profesional y otros problemas psicológicos

Tabla 53. Impacto esperado de la preocupación por el desgaste profesional y otros problemas psicológicos

### PREOCUPACION POR EL DESGASTE PROFESIONAL Y OTROS PROBLEMAS PSICOLÓGICOS



Al entrar en un aspecto más concreto de la preocupación por la salud y el bienestar como es la preocupación por el desgaste profesional y otros problemas psicológicos, el impacto esperado por los entrevistados es elevado, aunque algo menor. **Un 35% de ellos considera tendrá un impacto muy alto** en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5) **y otro 35% cree que tendrá un impacto alto** y le otorga 4 puntos. Un 25% cree que tendrá un impacto medio, con una puntuación de 3 y un 5% una puntuación de 2 puntos (bajo impacto).

Esta importancia se confirma al ver que las empresas están proponiendo cada vez más soluciones a este problema de desgaste:

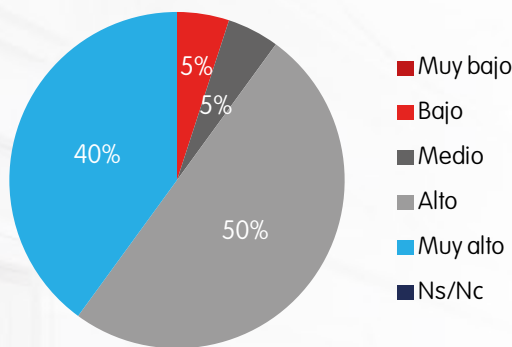
- **Retos y trabajo estimulante.** Cada día las empresas están más pendientes de que los empleados desarrollen trabajos estimulantes. "El trabajo de bajo valor añadido repetitivo y poco motivador acaba haciendo infeliz a la persona que lo desempeña. Creo que es un ejercicio de responsabilidad construir perfiles de puestos de trabajo que aglutinen diferentes actividades y niveles de dificultad haciendo más motivador el día a día de cualquier trabajador", según el Director de Recursos Humanos de BQ, Daniel Ruiz.
- **Descansos temporales.** En algunos sectores concretos, donde se le requiere a los trabajadores grandes esfuerzos y bajo alta presión, se obliga a sus empleados a tomarse ciertos periodos sabáticos con el objetivo de reponerse y recuperarse. Esto es algo que tiene que es responsabilidad de la empresa: "esta mañana me decían que un famoso bufete de abogados obliga a sus profesionales a que cada cierto tiempo estén 6 meses de baja. Son como periodos sabáticos. Y es un despacho importante. En este sector se trabaja a tal intensidad, en operaciones complicadas, que o bien haces ese corte o no puedes disfrutar de fines de semana, o vacaciones, y puedes terminar quemado." explica el Director del Área de Recursos Humanos en Deloitte, Luis López.



Mayor importancia de la autorrealización

Tabla 54. Impacto esperado de la mayor importancia de la autorrealización

MAYOR IMPORTANCIA DE LA AUTORREALIZACIÓN



Para los entrevistados, **un 50% de ellos considera que una mayor importancia de la autorrealización tendrá un gran impacto** en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 4 (en una escala de 1 a 5), mientras que **un 40% le otorga una puntuación de 5 (muy alto impacto)**.

Las empresas son conscientes de la importancia de la autorrealización para sus empleados, y la mayoría de expertos apoyan esto argumentando la necesidad de ofrecer a sus empleados un trabajo estimulante, motivador e incluso inspirador.

Los entrevistados destacan dos aspectos:

- **Incremento de la productividad gracias a la satisfacción y autorrealización.** Las empresas cada vez se preocupan más por la satisfacción y autorrealización de sus empleados, ya que entienden que esto se traduce en una mayor productividad por su parte.

La Directora de Recursos Humanos de Xerox España, Laura Cebrián, apoya esto: “Confío en que tengamos empleados más equilibrados y más felices. Porque eso, al final, va a provocar que tengamos gente más productiva”.

- **Importancia para las nuevas generaciones.** Las empresas son conscientes de la importancia que tiene para los jóvenes con inquietudes la autorrealización gracias a su trabajo, al menos en aquellas empresas en las que la fidelidad de los empleados jóvenes es una preocupación, bien porque hay una escasez de talento, bien por los costes asociados a las rotaciones. “Recursos Humanos se preocupa mucho por los trabajadores. Ahora la gente joven si no está contenta con su trabajo, cambia de puesto. Ya no existe la fidelización por las empresas que había antes, sino que se mira más el proyecto personal”, asegura María Dionis, Directora general de Recursos Humanos en Ferrovial.

## CAMBIOS EN LA VIDA LABORAL

En la actualidad, el mercado laboral español está marcado por el envejecimiento de la población, algo que tendrá su reflejo en el futuro. España será uno de los países más envejecidos del mundo en el año 2050, cuando la población mayor de 60 años supondrá el 40,2% del total, casi el doble que hoy día, con un 23,4% de ciudadanos que están por encima de esta edad, conforme recoge el Índice Global de Envejecimiento 2014 elaborado por HelpAge International. El envejecimiento de la población también ha supuesto el aumento de la edad de jubilación, de los 65 años actuales a los 67 años que se alcanzarán en 2027, salvo en algunos casos en los que se mantendrá en la edad actual. A ello hay que sumar que la cifra total de desempleados en octubre en España fue de 4.176.369 personas. El nivel de desempleo en España supera tasas del 24%, siendo el segundo país, por detrás de Grecia, con la mayor tasa de paro de toda Europa. “Espero que se vuelva a vivir un momento de pleno empleo. Los empleos se tendrán que flexibilizar, no todos tendrán un empleo a tiempo completo, sino que la flexibilización hará que puedan trabajar más personas, y que se creen empleos distintos de los que tenemos ahora”, comenta la Directora general de Recursos Humanos en Ferrovial, María Dionis.

### ¿Dónde estamos?

La evolución del mercado de trabajo ha originado una serie de cambios que afectan a los trabajadores, especialmente en cuanto nos referimos a su edad de jubilación. Así, ha puesto punto y final a los trabajos para toda la vida, aquellos que se iniciaban cuando se acababan los estudios y duraban hasta la edad de jubilación. Según estadísticas recientes, el número medio de años que un trabajador estadounidense está en su puesto de trabajo es sólo 4,4 en descenso desde la media registrada en 1970.

Otro de los aspectos importantes es la situación actual de muchos jóvenes. Las condiciones del mercado laboral, unido al precio de la vivienda o de los alquileres,

han provocado que **muchos jóvenes españoles no puedan emanciparse**. Un informe de la OCDE dice que el 70% de los jóvenes en España con contratos fijos sigue viviendo con sus padres, todo lo contrario que en otros países donde los porcentajes son menores: en Reino Unido (30%), Alemania (21%) o Francia (16%).

Además, los jóvenes de ahora ganan menos que los del pasado. El **salario inicial ha bajado de los 1.210 euros mensuales que contabilizaba la CE en 2008 a los 890 euros que registraba en 2013**, lo que supone un descenso del 35%. La estabilidad ya no es una característica del mercado laboral. Este mismo informe señala que el 22% de los jóvenes trabajaba en 2013 de forma involuntaria en empleos a tiempo parcial cuando en la OCDE este porcentaje es del 4%. Son trabajos de unas pocas horas al día, de alrededor de 15 horas a la semana, que se pagan en torno a 400 euros al mes.

Por otro lado, los **jóvenes españoles tardan hasta seis años de media en encontrar un empleo fijo**. Tres de cada cuatro trabaja con un contrato temporal. En otras palabras, el 71% son fichados sólo por un tiempo muy determinado. El contrato fijo sólo lo obtiene una minoría de afortunados: el 29% restante.

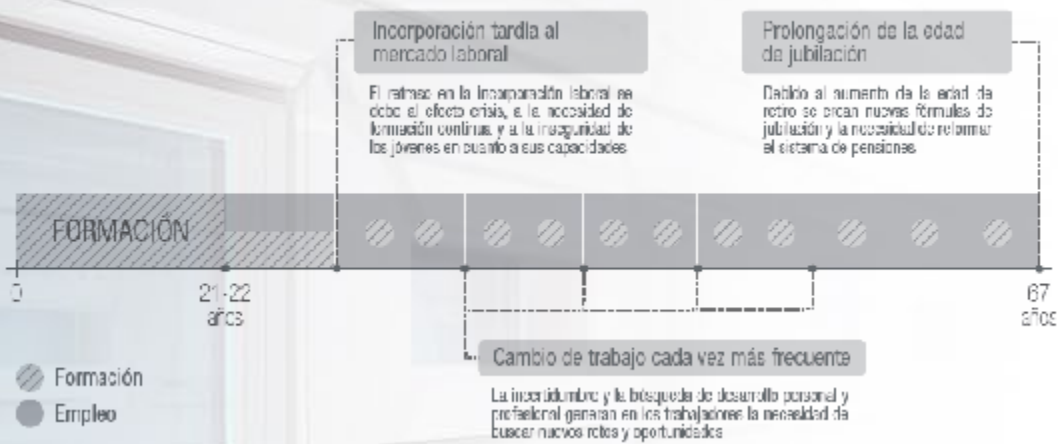
### ¿Hacia dónde vamos?

Retomando algunos de los puntos explicados anteriormente y las tendencias en cuanto a vida laboral se observa un cambio en las etapas vitales de los trabajadores. Hasta hace unos años, se estructuraba de la siguiente manera:

- Etapa de formación: hasta los 23 años (para quienes realizaban estudios superiores).
- Etapa laboral activa: hasta los 55-60 años, con un trabajo estable.
- Etapa de retiro o jubilación.

Poco a poco, esta estructura cambia por completo:

- La formación superior alcanza apenas hasta los 21-22 años por la reducción progresiva de grados universitarios.
- Tras la formación, los jóvenes encuentran dificultades para incorporarse al mercado laboral con un trabajo fijo (hasta 6 años) y también para emanciparse.
- La formación continua debería durar toda la vida.
- En lugar de un trabajo para toda la vida, el trabajador cambiará de empleo cada vez con más frecuencia.
- La etapa de jubilación podría retrasarse para aprovechar las cualidades del trabajador pero también por la necesidad de ampliar los años de cotización.



Dentro de este marco se ha preguntado a los entrevistados por el impacto esperado de tres de estas tendencias: la prolongación de la edad de jubilación, la incorporación tardía al mercado laboral y el cambio cada vez más frecuente de empleo.

poración tardía al mercado laboral y el cambio cada vez más frecuente de empleo.

### Prolongación de la edad de jubilación

Actualmente la pirámide de población española se estrecha en la base (por un descenso acusado de la natalidad que hace que haya menos cotizantes) y se ensancha en el vértice ante una mayor esperanza de vida, de forma que cada vez hay más pensionistas y menos personas en edad de trabajar.

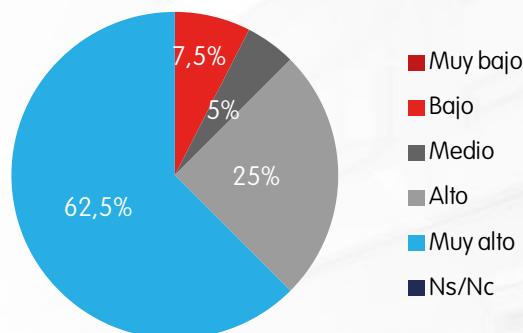
A esto se le suma el desempleo juvenil, reduciendo aún más la base de cotizantes.

Como medida recomendada por la Unión Europea, en España se aumentará progresivamente la edad de jubilación desde los 65 años que se requerían en 2013 hasta los 67 años que se alcanzarán en 2027.



Tabla 55. Impacto esperado de la prolongación de la edad de jubilación

### PROLONGACION DE LA EDAD DE JUBILACIÓN



Para un 62,5% de los entrevistados la prolongación en la edad de jubilación tendrá un impacto muy alto en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5), mientras que un 25% le otorga una puntuación de 4.

Esto implica dos retos según los entrevistados:

- **Nuevas fórmulas de jubilación.** Muchos de los expertos en Recursos Humanos asumen que la edad de jubilación se prolongará en España más allá de los 67 años durante los próximos años. Por ello **se incentivan las jubilaciones parciales**, que permiten a los trabajadores evitar la jubilación completa y hacer de su jubilación un cambio menos impactante. Pero **la tendencia es a intentar aprovechar el talento de los mayores que con carácter voluntario**

desean retrasar su edad de jubilación.

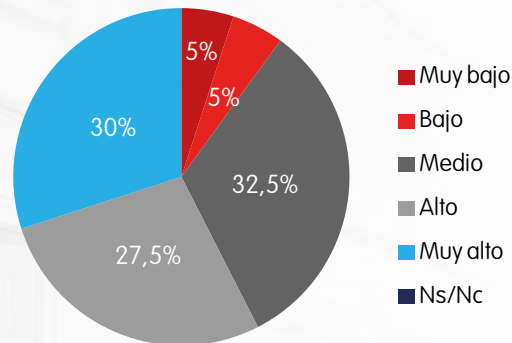
- **Necesidad de una reforma en el sistema de pensiones.** Más allá de una prolongación de la edad de jubilación, algunos entrevistados consideran que el sistema de pensiones en sí mismo está obsoleto. Podría explicarse porque, cuando nació el actual Sistema de Seguridad Social la pirámide poblacional tenía una base amplia de jóvenes cotizantes, y un vértice estrecho, con pocos pensionistas. Por ello creen necesaria una reforma estructural del sistema de pensiones.

Por otro lado, los entrevistados que creen que la tendrá un impacto medio o bajo (12,5% en total) entienden que hoy en día el reto principal es el paro juvenil y, consideran que los mayores deberían dar paso a los jóvenes.

### Incorporación tardía al mercado laboral

Tabla 56. Impacto esperado de la incorporación tardía al mercado laboral

#### INCORPORACIÓN TARDÍA AL MERCADO LABORAL



Para un 30% de los entrevistados, la incorporación tardía al mercado laboral tendrá un impacto muy alto en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5), mientras que un 27,5% le otorga una puntuación de 4. En promedio, es la tendencia que recibe un menor impacto, quizás porque es una cuestión que afecta a los propios jóvenes pero no de forma tan directa a las empresas.

**Un 32,5% le otorgan una puntuación de 3, lo que significa que no consideran que la incorporación tardía al mercado laboral vaya a tener un gran impacto en el trabajo.**

Los expertos consideran que el retraso en la incorporación tiene varias causas:

- **Efecto crisis.** Para muchos de los expertos entrevistados, la incorporación tardía al mercado laboral se debe en gran parte a la crisis que hemos vivido en los últimos años que ha provocado que los jóvenes no encuentren trabajo y consideren opciones como seguir formándose o abandonar el país.
- **Necesidad de formación continua.** Varios expertos consideran que los jóvenes son conscientes de

que hoy en día no existe el trabajo para toda la vida y creen que los propios jóvenes saben que deben continuar formándose cada cierto tiempo. Por ello, en opinión de algunos de los expertos, los jóvenes deberían tratar de entrar al mercado laboral cuanto antes y postergar la decisión de hacer un master. "No creo que se produzca un retraso de la incorporación de los jóvenes al mercado laboral. Quizá nuestros padres habían estudiado para ser médicos o arquitectos toda la vida.

- Pero la cantidad y velocidad de información y conocimientos obliga al trabajador a reciclarse cada cinco u ocho años o estás muerto desde el punto de vista profesional. Un trabajador puede entrar en el mercado profesional con 22 años, pero sabe que dentro de tres años va a tener que cursar un máster o un curso para cambiar de sector o de función", explica el Director del Área de Recursos Humanos de Deloitte, Luis López.
- **Inseguridad.** Algunos entrevistados creen que la incorporación tardía puede deberse a la propia inseguridad de los jóvenes en cuanto a sus capacidades tras la carrera, de modo

que ellos mismos consideran que deben seguir formándose. “El problema de hoy en día es que los jóvenes al terminar la carrera no se sienten seguros para enfrentarse al mundo laboral y alargan su formación con cursos de posgrado tipo Masters o similar. Creo que esto tendrá un impacto en el trabajo, por su tardía incorporación al mundo laboral. Desde mi punto de vista es un error”, asegura la Área Manager de RRHH de Leaseplan, María Linarejos.

Como resultado de las dos últimas tendencias (*Retraso de la edad de jubilación e Incorporación tardía al mercado laboral*) las empresas son conscientes del **reto de gestionar la convivencia de millennials y de las generaciones mayores** y tratan de aprovechar lo mejor

de cada grupo. “Un gran reto en la gestión de los recursos humanos es la gestión de la diversidad y en ese sentido, la gestión de las generaciones jóvenes con su complejidad ya comentada del acceso al mercado de trabajo y la convivencia con las generaciones mayores por la ampliación de la edad de jubilación hace que el reto sea mayor. **Sin duda hay que aprovechar la experiencia de las personas de mayor edad para compartirla con los más jóvenes** para que el aprendizaje sea más ágil tras su retraso en la incorporación al mercado mediante métodos de mentoring o coaching a la gente joven. Esto permitirá aumentar la motivación y canales de comunicación entre ambos grupos fomentando la integración, respeto y convivencia”, asegura el de GSK, Roberto Puértolas.

### Cambio de trabajo cada vez más frecuente

Tradicionalmente, los trabajadores cambiaban poco o nada de puesto de trabajo a lo largo de su vida laboral. Pero ahora, hay una tendencia a cambiar de empleo con mayor frecuencia. De hecho, existe una nueva figura dentro del entorno laboral conocida como *jobhoppers* en inglés, o “salta empleos”, que son aquellas personas que cambian de empleo con cierta frecuencia.

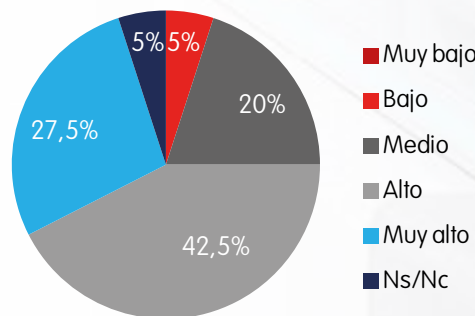
Por lo que la tendencia entre tener un trabajo que se adapte a nuestra vida o una vida que se adapte a

nuestro trabajo está difusa y, ahora son muchos los que optan por adaptar su vida al trabajo.

“España es un país en el que se vive muy bien y las personas están muy arraigadas a sus familiares y a sus tradiciones. Hay poca movilidad internacional”, comenta la Directora de Personas y Talento de Stage Entertainment España, Kira Cristiá Tejerina.

Tabla 57. Impacto esperado del cambio de trabajo cada vez más frecuente

### CAMBIO DE TRABAJO CADA VEZ MÁS FRECUENTE





Para los entrevistados, un 27,5% de ellos considera que cambiar de trabajo de forma cada vez más frecuente tendrá un impacto de 5 puntos en las empresas en los próximos 5 o 10 años, mientras que **un 42,5% le otorga una puntuación de 4 (alto impacto)** y un 20% una puntuación de 3. El restante 10% cree que tendrá un impacto bajo o no puede adelantar su impacto porque no está seguro de sus efectos.

Los entrevistados destacan dos aspectos en relación a esta tendencia:

- **Necesidad de aceptar el cambio como algo cada vez más común por parte de los trabajadores.** Entienden que los trabajadores deberían acostumbrarse a esta tendencia y verla como una oportunidad. En este sentido, Marta Cádiz, Business Partner de

BMW, añade que “la incertidumbre será más alta y habrá que estar mucho más activo, actualizándonos permanentemente y buscando la máxima empleabilidad. El concepto ha cambiado, ya no hay trabajos para toda la vida”.

- **Cambio para el desarrollo profesional.** Creen que los cambios de trabajo se producen porque los trabajadores más exigentes quieren retos constantes en su trabajo. Sin embargo como explica la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno “La gente precisa de retos diferentes y no tiene una afición especial por cambiar de empresa, pero sí de trabajo.” Es decir, las empresas preocupadas por la retención de personas deberían favorecer las rotaciones internas para evitar que sus trabajadores cambien de empresa.

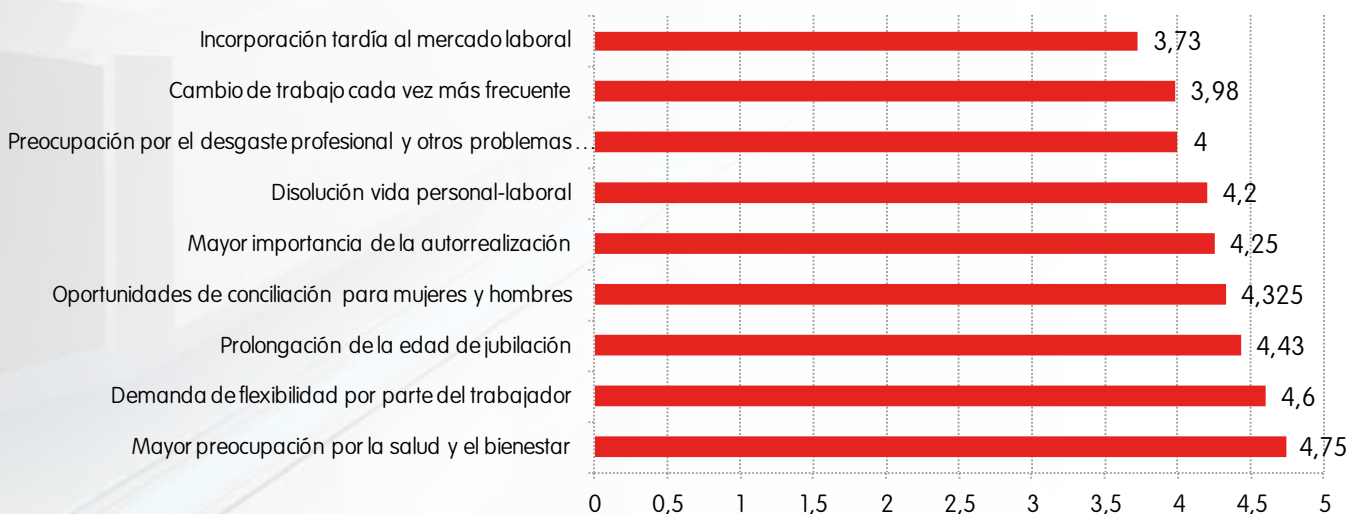
## COMPARATIVA DE TENDENCIAS

En general, y en comparación con otros focos los entrevistados consideran que las tendencias relacionadas con vida personal tendrán un impacto

alto, casi todas ellas con puntuación superior a 4 puntos sobre 5.

Tabla 58. Promedio del impacto esperado de las distintas tendencias relacionadas con la vida personal

### IMPACTO DE LAS TENDENCIAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL



**Las tendencias que mayor impacto esperado registran son Mayor preocupación por la salud y el bienestar**, con una nota media de 4,75 puntos sobre 5, Mayor demanda de flexibilidad por parte del trabajador con 4,60 puntos y Prolongación de la edad de jubilación, con 4,425 puntos. Le siguen de cerca y las oportunidades de conciliación para mujeres y hombres, valoradas con un 4,325 y Mayor importancia de la autorrealización, con 4,25 y Disolución de la vida personal y laboral, con 4,2 puntos sobre 5.

La tendencia con menos valoración ha sido la incorporación tardía al mercado laboral, con una nota de 3,725 sobre 5. La segunda tendencia menos valorada ha sido el cambio de trabajo cada vez más frecuente, que ha tenido 3,975 puntos sobre 5, a la que le sigue la preocupación por el desgaste profesional y otros problemas psicológicos, con 4 puntos.







## 7. IMPACTO DE LAS RELACIONES LABORALES

### 7.1 HITOS

- 1848 **La Revolución Francesa fijó la jornada laboral en 10-11 horas**, cuando antes podía llegar a las 15 o 16 horas trabajadas.
- 1880 **Abolición de la esclavitud en España**. La supresión de la institución del Patronato, el 7 de octubre de 1886, se asocia a la abolición la esclavitud en España. Fue un proceso gradual que comenzó en 1880.
- 1890 **La regulación del salario mínimo** fue establecida por primera vez en el estado australiano de Victoria, en la "Employers and Employees Act", y fue producto de levantamientos obreros para recriminar y legalizar un salario mínimo a percibir por un trabajo realizado.
- 1919 **Se proclama la Constitución de Weimar en Alemania**, germen de los convenios colectivos. También la Organización Internacional del Trabajo, desde el año 1922, trabajó en uniformar las condiciones de trabajo de las minas de carbón.
- 1944 **Se aprueba la Ley de Contrato de Trabajo en España**, norma que se aprobó por primera vez en la República de 1931 y que se reformuló cogiendo los textos legislativos de la dictadura de Primo de Rivera sobre la Ley de Accidentes en el Trabajo de 1922 y la Ley del Contrato del Trabajo de 1926 (Origen del Estatuto de los Trabajadores).

- 1948 El trabajo digno se incluye como derecho en la Declaración de los Derechos Humanos. Dentro de ella, se establece que toda persona tiene derecho a tener el mismo salario por realizar el mismo trabajo o el derecho al descanso.

- 1980 Se aprobó y publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el Estatuto de los Trabajadores en España, más tarde modificado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, del 24 de marzo.

## 7.2 SITUACIÓN ACTUAL

Generalmente se entiende por relación laboral aquella por la que los trabajadores prestan voluntariamente sus servicios de forma retribuida por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona que es el empleador o empresario y a la que es aplicable la regulación establecida en el Estatuto de los Trabajadores.

Para que aplique dicha regulación, esta relación se materializa en un contrato laboral. Sin embargo, en este capítulo se explorarán las relaciones de trabajo en su sentido más amplio. Es decir, se revisarán todas las formas de colaboración empleador-trabajador que existirán en el futuro, estén o no documentadas en un contrato laboral.

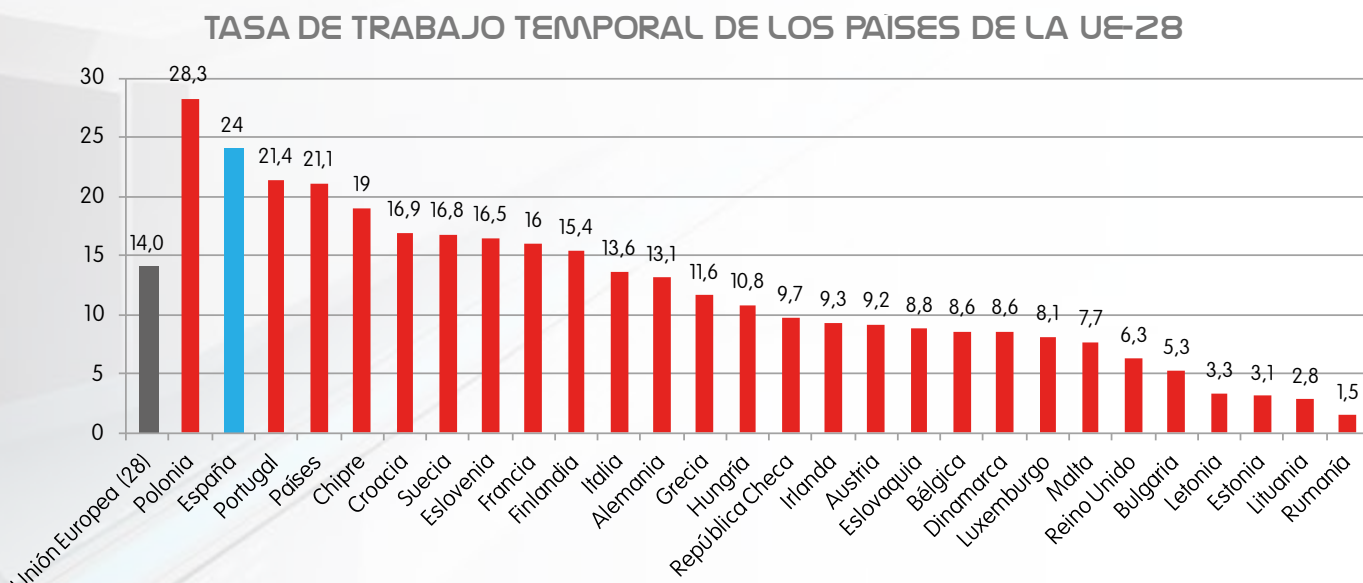
El mercado laboral español cuenta con una gran canti-

dad de tipologías de contratos laborales (entre los que destacan los contratos indefinidos, los temporales o los formativos), de ahí que la propia Unión Europea haya pedido a España simplificar los contratos que sustentan el mercado laboral con el fin de reducir la segmentación del trabajo.

### Distribución del empleo temporal y el empleo indefinido

En 2014, la proporción de personas empleadas en EU-28 con un contrato de duración determinada fue del 14%. Como indica el siguiente gráfico, Polonia encabeza el listado de tasa de temporalidad de la EU-28 con un (28,3%), seguido de España (24,0%), Portugal (21,4%) y los Países Bajos (21,1%).

Tabla 59. Tasa de trabajo temporal de los países de la UE-28



No obstante, los **contratos indefinidos en España comienzan a ganar peso**. Así, los contratos temporales convertidos en indefinidos han aumentado en más de 36.000 en el último año, según el Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE).

Además, dentro del mercado laboral se observa otra métrica importante, el subempleo, que hace referencia a los empleados que trabajan menos horas de las que desearían o poseen una cualificación superior al trabajo desempeñado. Según Eurostat, en 2014, **el 9,1%** de los trabajadores en España se encontraba en esa circunstancia con respecto al total de contratación, cuan-

do **la media de la Unión Europea está en el 4,5%**.

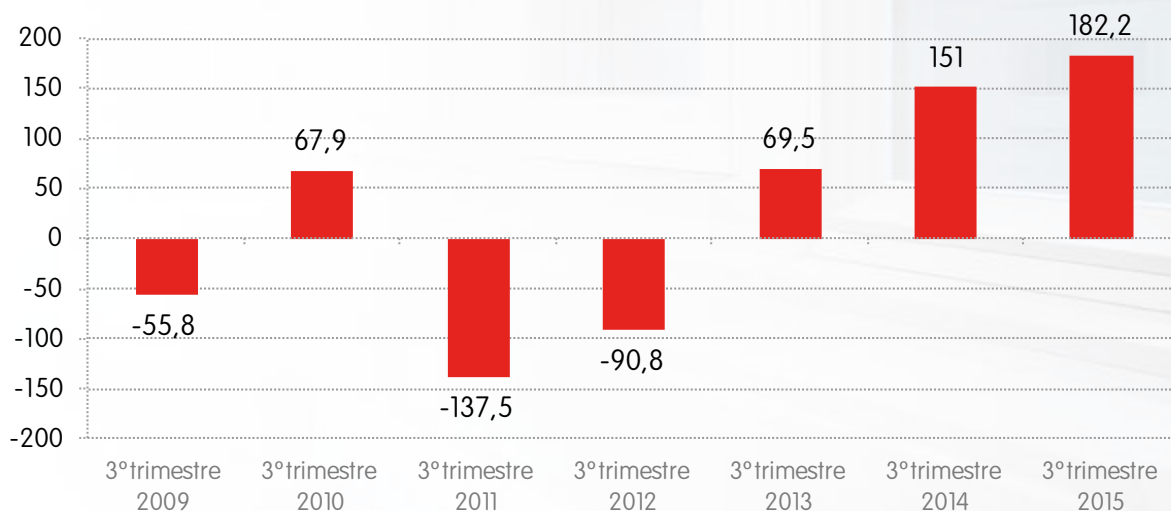
#### Datos de empleo

Según la última **Encuesta de Población Activa (EPA)**, correspondiente al tercer trimestre de 2015, el número de ocupados se incrementó en 182.200 personas respecto al segundo (un 1,02%) y se sitúa en 18.048.700. La tasa de ocupación (porcentaje de ocupados respecto de la población de 16 y más años) se sitúa en el 46,90%, lo que supone un incremento de casi medio punto respecto del trimestre anterior.

Tabla 60. Evolución intertrimestral de la ocupación en miles de empleados

### EVOLUCIÓN INTERTRIMESTRAL DE LA OCUPACIÓN, EN MILES

(variación 3º trimestre sobre el 2º del mismo año)



En los 12 últimos meses el empleo se ha incrementado en 544.700 personas (290.600 hombres y 254.100 mujeres). Este aumento es el mayor registrado desde el tercer trimestre de 2007.

El número de asalariados crece este trimestre en 186.700. Los que tienen contrato indefinido disminuyen en 18.900, mientras que los de contrato temporal se incrementan en 205.500.

La tasa de temporalidad (proporción de contratos tem-

porales sobre el total de contratos del país) sube más de un punto, hasta el 26,15%. El número total de trabajadores por cuenta propia desciende en 4.800 personas este trimestre.

#### Salarios

También se observan distinciones entre el salario percibido por un trabajador en España con respecto al de otros trabajadores europeos.



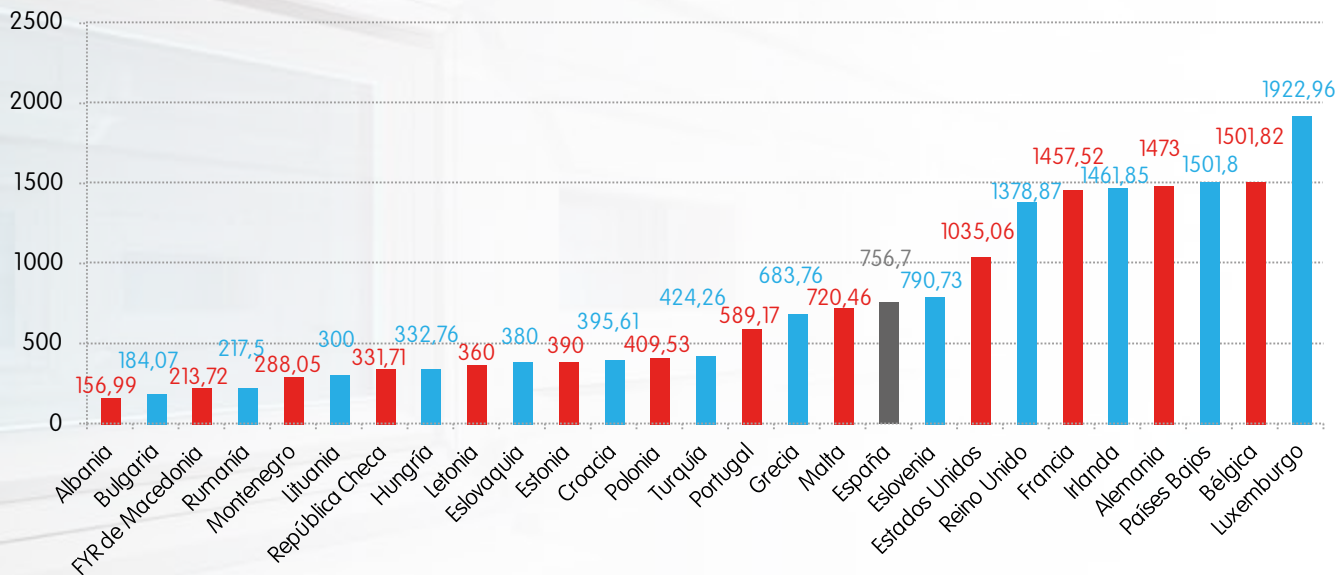
El **Salario Mínimo Interprofesional (SMI)** fija la **cuantía retributiva mínima** que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción de sexo u edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporeros. En España, el SMI en 2015 se fijó en 648,60 euros basado en un modelo de 14 pagas.

Respecto a Europa, que calcula el SMI en 12 pagas, **este sería de 756,70 euros para España** en el primer se-

mestre de 2015. En este primer semestre de 2015, los salarios mínimos en los distintos estados europeos y en EEUU oscilaron entre 157 euros (de Albania) y 1.923 euros mensuales (de Luxemburgo). Como se puede observar el gráfico de Eurostat, España está muy lejos de las principales economías europeas. En Bélgica, Holanda, Alemania, Irlanda, Francia, Reino Unido y Eslovenia el SMI se sitúa entre los 1.200 euros y los 1.500 euros.

Tabla 61. Niveles de Salario Mínimo Interprofesional en Europa y EEUU

### NIVELES DE SMI EN EUROPA Y EEUU



## 7.3 TENDENCIAS DETECTADAS

### PLANTILLAS EXTENDIDAS

Las nuevas tecnologías y la situación económica han propiciado muchos cambios dentro de las empresas, especialmente cuando nos referimos a las relaciones entre las compañías y sus trabajadores. De las formas más tradicionales de contratación se ha pasado a las más modernas y novedosas dando lugar a plantillas extendidas.

El origen de esta nueva tendencia la encontramos en entornos empresariales vulnerables, es decir, en compañías que se enfrentan a una planificación de Recursos Humanos muy compleja derivada de la situación económica. Es por ello que, se ha optado por buscar otro tipo de fórmulas de colaboración, que además permitan cambios de forma rápida y sencilla.

## ¿Dónde estamos?

El contrato indefinido es uno de los métodos tradicionales por excelencia. No obstante, este tipo de contratación está decayendo a favor de otros contratos adaptados a la actualidad. En un mundo tan globalizado y con la irrupción de las nuevas tecnologías, el entorno laboral demanda nuevas formas de dar estabilidad y seguridad laboral a los trabajadores. Así, dependiendo del tipo de empleo y las competencias que tenga el trabajador dentro de la empresa, se pueden dar varias situaciones laborales:

- **Outsourcing de funciones.** El *outsourcing* es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal. Hasta ahora las empresas subcontrataban funciones no estratégicas, tales como la limpieza o las gestiones administrativas. Pero cada vez es más común externalizar servicios mucho más relevantes para las compañías. Se trata de un sistema de contratación que permite reducir costes, poner en manos de especialistas determinadas funciones y asegurarse un trabajo bien hecho.
- **Trabajo autónomo y por proyectos.** La figura del trabajador autónomo no es nueva, sino que lleva existiendo en el mercado laboral español desde hace muchos años. Se trata de una persona que trabaja por cuenta propia y se rige bajo el Régimen Especial Trabajadores Autónomos (RETA). Esta ha aumentado en los últimos años como consecuencia de la crisis económica y la alta tasa del paro del país.

Según el estudio "Ajustes y desajustes del trabajador autónomo y por proyectos en el mercado laboral español" de Adecco, aunque ha disminuido el número de afiliados a la seguridad social desde 2008 hasta 2013, el número de autónomos ha conseguido invertir la tendencia anterior y ha comenzado a crecer, generando de media durante el último año 70 profesionales al día.

No obstante, este tipo de profesional se clasifica en dos grupos diferenciados:

- En el primero, encontraríamos a las personas que han decidido convertirse en emprendedores e iniciar su propio negocio partiendo de una idea o proyecto inicial.
- En el segundo de los casos, hablamos de los llama-

dos emprendedores por necesidad. Se trata de aquellas personas que se han dado de alta como autónomos en un último esfuerzo por tener trabajo.

- **Freelances para microproyectos desde la nube.** Este tipo de profesional tampoco es nuevo. Se trata de personas cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que solicitan y compran dichos trabajos. Lo que sí ha cambiado de esta categoría laboral es la evolución que ha tomado, gracias, sobre todo, al surgimiento de nuevas tecnologías. Ahora, los *freelances* colaboran o trabajan con proyectos o microproyectos que consiguen adjudicarse desde internet.

Existen plataformas online de contratación de *freelances*. El funcionamiento es sencillo: se trata de verdaderas plataformas o entornos de trabajo que facilitan contratación, pago y valoración de la calidad u otros parámetros de servicios. Una de las ventajas es que estos colaboradores pueden estar en cualquier lugar del mundo y no hace falta firmar un contrato de manera presencial. Este tipo de plataformas, ayuda a los responsables de Recursos Humanos de las compañías a encontrar trabajadores afines al puesto de trabajo, que cuenten con los conocimientos y la experiencia necesaria para desarrollar dicho empleo.

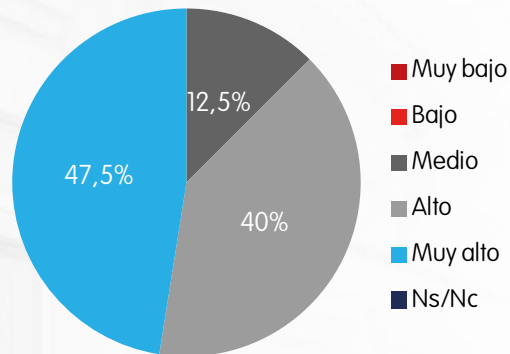
- **Crowdsourcing y otros formatos de "innovación abierta".** Hay empresas que cada vez optan más por el concepto de innovación abierta, es decir, se muestran abiertas a la adopción de conocimiento que aportan desde profesionales externos hasta sus propios clientes o proveedores. Un ejemplo de innovación abierta es el *Crowdsourcing*. Este término es una combinación de las palabras *crowd* (conjunto de personas) y *outsourcing* (externalización). La idea del *crowdsourcing* es plantear problemas a determinados segmentos de población y a su vez recompensas para quienes consigan solucionar esos problemas.

El *crowdsourcing* se ha empleado para desarrollar nuevas ideas de alto impacto, soluciones a problemas sociales, mapeo de fenómenos a nivel mundial, etc. Por ejemplo, una empresa que necesita 1.000 imágenes de lineales de 1.000 supermercados en un país puede pedir a ciudadanos anónimos que capturen esas imágenes.

¿Hacia dónde vamos?

Tabla 62. Impacto esperado de las plantillas extendidas

PLANTILLAS EXTENDIDAS



La gran mayoría de entrevistados, **un total del 87,5%, considera que las plantillas extendidas tendrán un alto o muy alto impacto** en la empresa. Un 47,5% de ellos le da una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5) en cuanto a su impacto, mientras que un 40% le otorga una puntuación de 4. El restante 12,5% le otorga un impacto medio.

La Directora general de Recursos Humanos en Ferrovial, María Dionis, recuerda que se busca una relación laboral más flexible. "Tenemos que entender que no solo tenemos personas empleadas, sino que tenemos que contratar talento de forma más innovadora, y pensar que algunas de las necesidades de talento no hace falta que sean con un empleado contratado internamente".





A pesar del impacto que esta tendencia tendrá en el trabajo, también supondrá **retos a los que las empresas deben hacer frente:**

- Asegurar una **relación de trabajo fluida** entre colaboradores que tienen distintos niveles de implicación y que en algunos casos se encuentran en distintos países.
- Mantener una **cultura y políticas corporativas arraigadas** entre colaboradores que trabajan puntualmente con la organización.
- **Generar y mantener el compromiso y motivación** dentro del proyecto en el que estén involucrados los distintos tipos de colaboradores.

## NUEVAS ESTRUCTURAS DE COLABORACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Tradicionalmente, las estructuras organizativas convencionales están conformadas por una sucesión estratificada de niveles, funciones y puestos. Las jerarquías y la estructura organizacional de las empresas hacen que la toma de decisiones sea lenta y se requiera de varios niveles directivos. Estas han sido diseñadas para asegurar la excelencia operacional, en entornos empresariales de lenta evolución.

### ¿Dónde estamos?

Las nuevas generaciones de jóvenes demandan trabajo flexible y agradable, que motive su creatividad y su sentido de innovación. Las empresas buscan desarrollar nuevas formas de trabajo, donde no existan jerarquías de mando tan rígidas ni horarios estrictos, sino una atmósfera de colaboración e intercambio permanente. Además, la forma de trabajo y de relacionarse con los compañeros o mandos superiores es cada vez más colaborativa y se tiende hacia jerarquías más planas o interconectadas.

Por otro lado, con medidas como el teletrabajo **las oficinas cada vez más son lugares de trabajo en común**

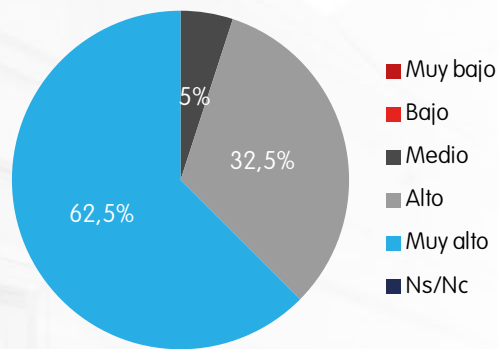
y por tanto tienen un aspecto cada vez más social. Por este motivo, las oficinas con cubículos o con despachos tienden a desaparecer en favor de espacios más abiertos que reflejen esa desaparición de jerarquías verticales. Por ello, la organización no solo gestionará la comunicación de arriba a abajo y viceversa, sino también entre nodos de un ecosistema.

### ¿Hacia dónde vamos?

Los entornos laborales serán más colaborativos, flexibles y abiertos, por ello, el departamento de Recursos Humanos tendrá una función como facilitador de la colaboración (procesos, medidas, eventos de colaboración, etc.). También tendrán que aplicar herramientas para compartir el conocimiento y estar conectados tanto en el lugar de trabajo como fuera de él.

Tabla 63. Impacto esperado de las nuevas estructuras de trabajo y colaboración

### NUEVAS ESTRUCTURAS DE TRABAJO Y COLABORACIÓN



Para un **62,5% de los entrevistados esta tendencia tendrá un impacto muy alto** en las empresas con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5), mientras que un 32,5% le otorga una puntuación de 4 y un 5% de 3 puntos. “De manera progresiva las empresas se están convirtiendo en una especie de Torre de Babel o en una pequeña ONU, donde van a coexistir muchos tipos de relaciones que deben ser gestionadas. No es un camino fácil y habrá obstáculos y resistencias que vencer, pero vamos a un modelo de relaciones con nuestros empleados mucho flexible y abiertas. **Las rigideces de los modelos anteriores de relaciones colectivas pueden estar llegando a su fin.**”, indica el Director de Organización y Recursos Humanos en Movistar+, Juan Manuel Rueda.

En este sentido, cabe destacar que se producirá un cambio de jerarquías, lo que implica que **“los managers comienzan a tener menos autoridad y más responsabilidad sobre las personas y los proyectos.** Se instaurarán células de trabajo por proyectos que se

crean y eliminan en cuanto se mueve al siguiente objetivo. La habilidad de influir en otros y conseguir resultados se convertirá en una característica esencial de todo manager”, como comentan la Directora de Recursos Humanos

Global de Preventa EMC, Ana Vásquez. Las estructuras más planas y horizontales de las organizaciones también generan nuevos desafíos. Las jerarquías cada vez estarán más diluidas y se precisarán de personas que sean capaces de mantener enganchada a la gente y también de generar el suficiente volumen de proyectos interesantes para toda esa gente interesada.

En cuanto a las competencias de cada trabajador, también será importante saber encajarlas en cada puesto de trabajo. De hecho, cada persona hace su puesto de trabajo, más allá de la descripción del puesto, en función de sus intereses, capacidades, etc. “Es muy importante que sepamos encajar las capacidades adecuadas para los puestos. Sobre todo pensar en ese desarrollo de carrera”, indica el de GSK, Roberto Puértolas.

## NUEVAS FORMAS DE COMPROMISO

En la actualidad, existen nuevos valores dentro de una empresa y diferentes formas de compromiso. Con las

nuevas generaciones los valores sociales han cambiado, por lo tanto, las expectativas también son distintas.

## ¿Dónde estamos?

Los empleados se centran más en crear lazos con la marca y el producto para el que trabajan, además del propio trabajo en sí y establecer relaciones con los compañeros. Se trata de un compromiso laboral completamente distinto al que ya conocíamos. Por ello, cada vez más, ni empresa ni empleado esperan que la otra parte les sea fiel toda la vida.

**La generación de millennials, que en un futuro será la principal fuerza de trabajo, tiene una visión distinta de lo que es compromiso hacia una empresa.** Esta generación ha tenido que hacer concesiones a la hora de buscar un trabajo. Esto ha supuesto un aumento de la

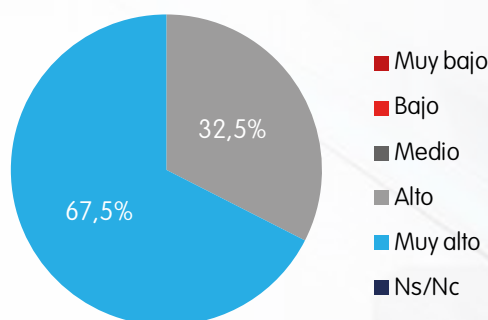
rotación voluntaria del puesto de trabajo a medida que aumentan las posibilidades de mejora de las condiciones. Por ello, es normal que abandonen un trabajo por otro y, por lo tanto, que su compromiso con la empresa sea distinto. No obstante, no quiere decir que no sientan ningún tipo de compromiso con la empresa. Mientras realizan su trabajo, dan lo máximo de sí mismos y son fieles a la empresa, sin que eso suponga que vayan a quedarse toda la vida ejerciendo el mismo puesto en la misma organización. "Creo que se está importando

que las personas estén menos en cada empresa. Recuerdo a mi abuelo trabajando toda su vida en el mismo sitio, por ejemplo. Ahora no te planteas quedarte en la misma empresa para siempre. Hay relaciones más cordiales, más planas, con acceso más fácil a la dirección y a la parte alta. Cuando ya has aprendido lo suficiente te vas a otro lado a seguir aprendiendo. Somos cada vez más inconformistas", comenta la Técnica de Recursos Humanos de Bip, Ana Casas. No obstante, también existirá un compromiso desde la empresa. "A nivel estratégico, como eje de actuación, se busca una relación madura y equilibrada en las relaciones laborales, a través del diálogo social permanente y de la interlocución eficaz. Se persigue el acuerdo como modalidad de gestión y de integración de los intereses de las partes (flexibilidad y seguridad) en toda la organización", según explican la Directora de Desarrollo de Personas, Cristina Rodríguez, y la Directora de Relaciones Laborales, Salud y Seguridad de FCC, Ana Benita.

## ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 64. Impacto esperado de nuevas formas de compromiso y lazos afectivos entre empresa y trabajador

### NUEVAS FORMAS DE COMPROMISO Y LAZOS AFECTIVOS ENTRE EMPRESA Y TRABAJADOR





Sobre el impacto que tendrán entre los próximos 5 o 10 años en el trabajo las nuevas formas de compromiso y lazos afectivos entre empresa y trabajador, **un 67,5% de los expertos entrevistados considera que tendrá un gran impacto en las empresas con una valoración de 5, mientras que un 32,5% le otorga una puntuación de 4.**

Los expertos mantienen que **las empresas deben convertirse en vendedores del valor que aporten, y favorecer la cultura que en cada momento precise la organización.** Además, los mismos empleados deben ser facilitadores, generadores, interpretadores y creadores de la cultura que busca la organización.

En esta situación y teniendo en cuenta que la generación millennial está llamada a ser la principal fuerza de trabajo en un futuro, los expertos en Recursos Humanos se encuentran ante el reto que supone el compromiso para este colectivo. Por ello, deberán encontrar fórmulas y políticas para fomentar la lealtad y el compromiso empresarial. Asimismo, otro de **los retos a los que tendrán que hacer frente es la rotación**, ya que la salida de un trabajador supone costes de formación perdidos para la empresa.

Por ello, crear **relaciones afectivas positivas con los empleados y crear un vínculo de pertenencia a la empresa** son algunas de las políticas que desde los departamentos de RR.HH se fomentarán para generar un mayor compromiso dentro del entorno laboral. Además, la conciliación de la vida laboral con la personal y las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social cobrarán especial importancia entre este colectivo de trabajadores. De esta manera, muchas empresas comienzan a poner en marcha medidas innovadoras en esta materia:

- **Las actividades con fines sociales y de carácter solidario** permiten mejorar y reforzar el compromiso de un trabajador, ya que los valores sociales son un factor muy importante para los empleados. Existen empresas que optan por organizar actividades fuera del horario laboral como recogida de alimentos o participación en carreras solidarias.
- **Adquisición de acciones.** Esta fórmula de compromi-

so permite al trabajador formar parte de las empresas como propietario de parte de ella: "En algunos casos se otorgan como una parte de la Retribución Variable anual y en otras se establecen mecanismos que facilitan su adquisición en condiciones más ventajosas", indica el Director de Organización y Recursos Humanos en Movistar+, Juan Manuel Rueda.

- **Intercambio de trabajadores entre empresas.** Aprender y recoger conocimientos de otra empresa también permite estrechar los lazos con tu propia empresa en cuanto a la transmisión de esos conocimientos nuevos. "Con el intercambio de profesionales se busca recibir conocimiento de profesionales de otras compañías para mejorar el desarrollo profesional, así como conocer lo que se hace en otras compañías punteras. Es muy enriquecedor. El segundo objetivo es beneficiar a la empresa como consecuencia del beneficio al trabajador", explica la Manager de Recursos Humanos en Medtronic, Marta García.
- **Itinerarios profesionales.** El trabajador puede desarrollar su propia carrera profesional dentro de la organización sin necesidad de la dependencia de un mando. La empresa pone a su disposición las herramientas necesarias en función del puesto al que se quiera optar y de las competencias que se deseen desarrollar. Es una manera de gestionar y potenciar el talento dentro de la empresa y, a su vez, el compromiso.
- **Desarrollo de los trabajadores.** Hay organizaciones que ponen en marcha planes de desarrollo para los trabajadores que ascienden a la categoría senior con el objetivo de acercarlos al consejo de la empresa y de introducirles en las nuevas tecnologías que se emplearán en su entorno laboral.
- Otras acciones de fidelización de empleados clave dentro de una organización. La puesta en marcha de una política de celebración en la que se explica a los trabajadores las noticias buenas y malas de la empresa, concursos que premien a los empleados o programas familiares son otras de las políticas de compromiso innovadoras que muchas empresas comienzan a aplicar.

## MAYOR DEMANDA DE FLEXIBILIDAD POR PARTE DE LA EMPRESA

Las empresas necesitan adaptar su capacidad de producción en función de la demanda para ser más eficientes. Al producirse cambios en la demanda derivados de la situación económica o por la obsolescencia de la actividad que realiza la empresa o el propio sector, las empresas necesitan cambiar su capacidad de producción y por tanto su demanda de mano de obra. El empleado también está evolucionando. Ello se debe a la globalización y a aspectos como la incorporación de la mujer al mercado laboral, que han cambiado las circunstancias de vida de la propia mujer trabajadora, pero también la de su entorno. El empleado por tanto también necesita flexibilidad como se explica en el capítulo relacionado con vida personal.

### ¿Dónde estamos?

En la actual situación, el concepto de flexibilidad comienza a ganar terreno. Tanto empresas como traba-

jadores demandan esta flexibilidad, por una necesidad de trabajo fluctuante en el primero de los casos, y por una necesidad de trabajar menos horas y sin un horario predeterminado en el segundo de los casos.

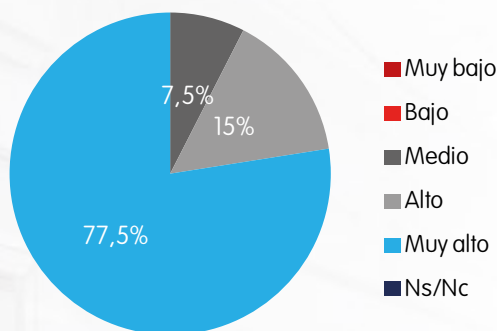
**El contrato a tiempo parcial ofrece mayor flexibilidad** que otro tipo de contratos, puesto que el empresario y el trabajador pueden pactar horas complementarias para ampliar la jornada laboral en caso de que sea necesario.

Por otro lado, uno de los conceptos más buscados por empresas y empleados es la seguridad. Las organizaciones necesitan **la seguridad** de que en sus plantillas tendrán trabajadores fieles y leales a sus valores; mientras que los empleados la necesitan para mantener un flujo de ingresos suficiente y relativamente estable y, por tanto, reducir la incertidumbre.

¿Hacia dónde vamos?

Tabla 65. Impacto esperado de la mayor necesidad de flexibilidad por parte de la empresa

MAYOR NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD POR PARTE DE LA EMPRESA



Los resultados del estudio revelan que la mayor necesidad de flexibilidad por parte de la empresa es una tendencia que entre los próximos 5 y 10 años tendrá un impacto alto. **Un 77,5% de los entrevistados considera que tendrá un impacto muy alto** en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5), mientras que un 15% le otorga una puntuación de 4 y un 7,5% le da una valoración de 3 puntos.

“Existirá mayor flexibilidad en las relaciones laborales y contractuales. En los últimos años, se han visto incorporaciones de medidas de flexibilidad. Los sindicatos y organizaciones del trabajo van a establecer colectividades y relaciones que intenten individualizar y estandarizar esta flexibilidad. Cualquier persona va a poder trabajar desde oficina o desde otro espacio, por ejemplo”, comenta el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez.

Esta flexibilidad presenta tres retos:

- Búsqueda de la **flexiguridad**, que es una combinación de las palabras flexibilidad y seguridad. Es una tendencia que pretende equilibrar la demanda de flexibilidad de las empresas con la necesidad de

garantías económicas y jurídicas para los trabajadores. Está relacionada, por tanto, con la tendencia de disminución de la importancia de los contratos permanentes.

- La flexibilidad que requieren las empresas a los legisladores no se refiere sólo a la posibilidad de ajustar con agilidad el número de empleados que necesitan. Los entrevistados también piden a los legisladores que se adapten con rapidez a los cambios del entorno en aspectos como, por ejemplo, **el teletrabajo, que precisa de un contrato laboral distinto**, como comenta Ana Jimeno: “Por cuestiones de seguridad tienen que ir personal a la casa para asegurarse de que tienen las condiciones físicas necesarias para teletrabajar durante determinadas horas. Para que las personas trabajen desde su domicilio tiene que haber un procedimiento legal, y por ahí tiene que haber un cambio”.
- Por último, y como se había adelantado, la Unión Europea ha pedido a España que reduzca el número de tipos de contratos. Por tanto, existirá un reto para conseguir **más flexibilidad con una menor cantidad de contratos**.



## POLARIZACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO

La polarización consiste en la persistente disminución de la participación de los trabajos de complejidad media y el consecuente incremento de trabajos de complejidad baja o alta. Se concentra en puestos de trabajo que, o bien exigen un gran conocimiento tecnológico o una elevada dotación de cualificación y habilidad, o por el contrario en puestos de trabajo que no exigen apenas conocimientos de tecnología, aunque sí cierta destreza manual.

Estos empleos son definidos como empleos abstractos, por la necesidad de habilidad mental, y de empleos manuales, respectivamente. Se caracterizan además

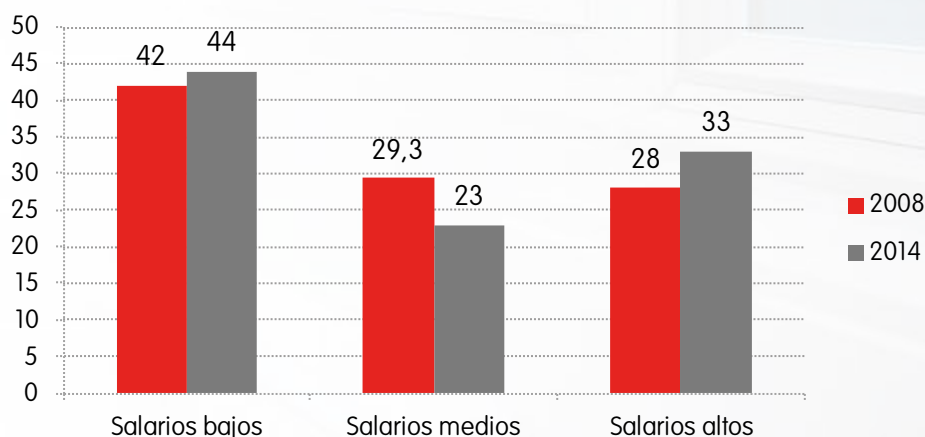
por no poder ser sustituidos por máquinas ni procesos de automatización.

### ¿Dónde estamos?

Una de las consecuencias de la polarización de los empleos es la desigualdad salarial entre los ocupados. En un informe se advierte de la polarización de la ocupación. En España, el porcentaje de ocupados en sectores que pierden empleo es del 29,3% en 2008, frente al 23% en 2014. Como contrapartida, durante ese mismo periodo se incrementó el peso de la ocupación en la franja salarial baja y, sobre todo, en la alta.

Tabla 66. Peso del empleo según el tramo salarial

### PESO DEL EMPLEO SEGÚN EL TRAMO SALARIAL



Nota: \*Excluye los sectores A (agricultura), T (actividades de los hogares) y U (actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales) del CNAE-09

Fuente: "la Caixa" Research, a partir de datos de la EPA y la ETCL (INE)

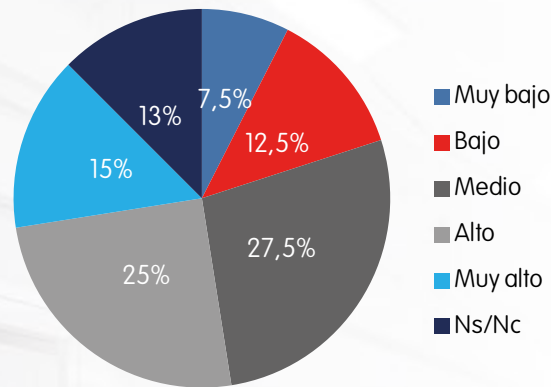
### ¿Hacia dónde vamos?

De seguir así la tendencia, la polarización del trabajo daría lugar a que entre ambos tipos de empleo exista un valle de desempleo y trabajos precarios debido a los efectos de la tecnología que hemos visto. Muchas per-

sonas con estudios medios y superiores están dentro de este valle, por lo que su formación y especialización continua (frente a la ausencia de esta especialización continua) podría permitirles salir del mismo y colocarse en uno u otro lado de la polarización del trabajo.

Tabla 67. Impacto esperado de la polarización del empleo

### POLARIZACIÓN LABORAL



Las opiniones de los entrevistados son muy variadas en cuanto al impacto de esta tendencia:

- Un 15% de ellos considera que la polarización del trabajo tendrá un impacto muy alto en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5) y **un 25% le da una puntuación de 4** (alto impacto). “Tenemos que estar muy preocupados por la polarización que existe en nuestro actual mercado laboral; la brecha que se está produciendo entre los llamados trabajadores del conocimiento y el resto es cada vez mayor y cada vez más difícil de cubrir. Desde el punto de vista del conocimiento el tercer mundo lo tenemos dentro de nuestro propio sistema y tenemos que, entre todos, buscar puentes que enlacen ambos lados”, señala el Director de Organización y Recursos Humanos en Movistar+, Juan Manuel Rueda.

- **Un 27,5% le otorga una puntuación de 3** (impacto medio), mientras que las puntuaciones de 2 y 1 obtienen un 12,5% y un 7,5% respectivamente. Los entrevistados que apuestan por estas opciones consideran que el empleo tiende a repartirse dentro de la jerarquía de las empresas y que antes de ocupar un puesto de alto salario, los trabajadores deberían haber pasado por bandas salariales más reducidas. Es decir, entienden que los trabajadores que se incorporan a la mayoría de grandes empresas comienzan con una cualificación y salarios más reducidos y poco a poco van aumentando esas dos variables.
- Un 12,5% de los entrevistados no sabe o no contesta a esta pregunta sobre el posible impacto que tendrá la polarización laboral en un futuro al no tener claro sus efectos.

## CAMBIO EN LAS FUERZAS NEGOCIADORAS

Tradicionalmente, la fuerza negociadora dentro de una organización ha estado representada por los sindicatos, especialmente cuando nos referimos a grandes empresas o corporaciones. Aunque en las medianas y pequeñas empresas también existen lo hacen con una fuerza y un poder de acción mucho menor. Por parte de las empresas, son las patronales las que agrupan a estas, ya sea por sector o por tamaño. También existen asociaciones y grupos de intereses comunes (lobbies).

### ¿Dónde estamos?

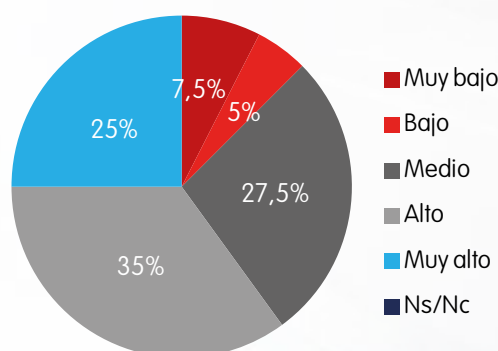
La evolución del mercado laboral y los cambios en las condiciones laborales y en las reivindicaciones de los empleados está dando lugar a la individualización. Los sindicatos han perdido poder de acción y de negociación a favor de los propios empleados.

La negociación colectiva también ha estado asociada a los sectores más tradicionales y a antiguos monopolios. Ya no existe el esquema tradicional empleados - empleador y sindicatos. Hay ciertos grupos o individuos que llegan a adquirir un formato sindical. En este sentido, será necesario reconocer a colectivos para adquirir una representación oficial sin que sea necesaria una estructura de sindicato.

### ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 67. Impacto esperado del cambio en las fuerzas negociadoras

#### CAMBIO EN LAS FUERZAS NEGOCIADORAS



Las opiniones de los entrevistados son variadas en cuanto al impacto de esta tendencia:

- Un 25% considera que los cambios en las fuerzas negociadoras tendrán impacto muy alto en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5), mientras que un 35% le otorga una puntuación de 4 (alto impacto).

La gran mayoría coincide en que la representación colectiva seguirá siendo necesaria y una realidad en las empresas, aunque los sindicatos tienen que evolucionar en su papel como representantes de los trabajadores. En este sentido, tendrán que buscar y aunar el interés de empresa y trabajadores más orientado al trabajo interno y menos al carácter político o de clase.



- Un 27,5% le da una puntuación de 3 en una escala de 1 a 5, un 5% le otorga una puntuación de 2 y un 7,5% le da una puntuación de 1 a esta tendencia. Aunque muchos expertos en Recursos Humanos **consideran que debería haber un cambio en las fuerzas negociadoras, también reconocen que ese cambio por ahora no tendrá un gran impacto:** "Creo que sería absolutamente necesario este cambio y que los agentes sociales se adaptaran o, incluso, se anticiparan, a los cambios que se avecinan. Desgraciadamente, creo que este cambio tardará debido a la fuerte inercia que arrastran en su defensa del modelo actual de relaciones colectivas. Costará un poco pero creo que al final no tendrán más remedio que adaptarse a la realidad social y

económica en la que vivimos", apunta el Director de Organización y Recursos Humanos en Movistar+, Juan Manuel Rueda.

Dada la pérdida de poder de los sindicatos y como consecuencia de una mayor diversidad, serán los propios trabajadores los que tendrán que negociar sus condiciones de forma individual, como se explica en la próxima tendencia. En este sentido, **la labor de los departamentos de Recursos Humanos se basará en valorar el talento de una persona, así como sus habilidades y capacidades.** Por tanto, cada negociación será única y estará vinculada directamente al perfil de cada trabajador de forma individual y no por colectivos.

## NEGOCIACIÓN PERSONALIZADA DE LAS CONDICIONES

De igual forma que las reivindicaciones laborales se han individualizado, el pacto de las condiciones laborales en el momento de la contratación también es más personalizado, sin atender estrictamente a los convenios laborales en los que se puede enmarcar el puesto de trabajo a desempeñar.

### ¿Dónde estamos?

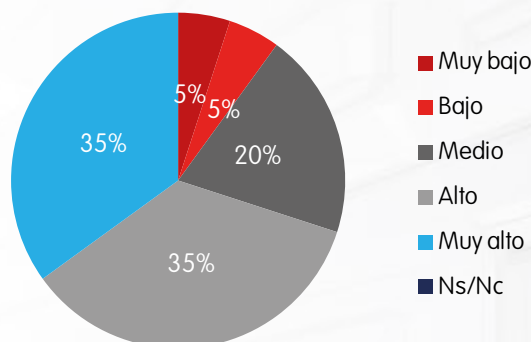
En la actualidad, se ha producido un cambio en los puestos de trabajo. Antes, los empleos y las condiciones para todos los trabajadores eran muy similares, ya que se aplicaba el convenio de cada colectivo laboral. Ahora, **los puestos de trabajo y los proyectos son muy diferentes**, llegando incluso a ser personalizados.

La **formación académica** es cada vez menos estándar. Tradicionalmente, estudiar una ciencia se traducía en tener una profesión, como en el caso de Medicina. Ahora, el estudio de una carrera tiene múltiples salidas, además de las comúnmente establecidas en el plan de estudios. De hecho, el Plan Bolonia obliga en muchos casos a realizar un máster para complementar los estudios de la carrera. Otro de los aspectos a tener en cuenta es la **multiculturalidad** y el **cambio generacional**, que provocará que en muchas empresas convivan diferentes generaciones, con distintos conocimientos y grados de experiencia.

## ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 68. Impacto esperado de la negociación personalizada de las condiciones

### NEGOCIACIÓN PERSONALIZADA DE LAS CONDICIONES



Entre los expertos entrevistados, las opiniones sobre el impacto que esta tendencia tendrá entre los próximos 5 y 10 años son las siguientes:

- Un total del **70% le otorga un alto o muy alto impacto** que se reparte así: un 35% de ellos considera que la negociación personalizada de las condiciones tendrá un gran impacto en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 5 (en una escala de 1 a 5) y un 35% le otorga una puntuación de 4. Dentro de este aspecto **algunos expertos coinciden en que es importante ofrecer a los trabajadores un abanico de posibilidades a la carta en cuanto a retribución, compensación y desarrollo.** "Las personas no trabajarán con contratos tan estándar, el modelo de contrato será cada vez más ad hoc, más personalizado. Será un contrato más orientado al resultado que a la presencia, horas, esfuerzo... Y será un contrato muy vinculado a

una retribución fija con un peso menor respecto al variable", según explica la Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno. En esta misma línea, coincide el Director del Área de Recursos Humanos de Deloitte, Luis López: "El tipo de contrato, la jornada, número de días y horas de vacaciones, etc... Ya está obsoleto. Ahora la forma de relacionarse con la empresa, clientes, proyecto y proveedores puede ser totalmente distinta. Con lo cual se va a la particularización de la relación caso a caso".

- Un 20% otorga un impacto esperado de 3 puntos y un 5% de 2 puntos. Para que la negociación personalizada sea cada vez más ágil, los expertos también destacaron la necesidad de adaptar la actual legislación laboral a la realidad de cada mercado. Consideran que la legislación laboral no tiene realmente en cuenta criterios como la productividad

En este sentido, **la transparencia será muy importante en la toma de decisiones sobre las condiciones de cada trabajador.** “Muchos de los procesos en la gestión de las personas se han traspasado desde Recursos Humanos a los gestores de equipo, puesto que los managers son quienes están más cerca y mejor conocen a sus equipos. En definitiva se trata de que haya más transparencia en todos los procesos y en la toma de decisiones, que todo el mundo entienda porqué de las

razones o fundamentos para la toma de decisiones sobre las personas. Y nuestra función es esa, crear ese marco y dotar de las herramientas a los managers para que puedan tomar decisiones y puedan diferenciar a sus equipos en función de su desempeño y capacidades”, apunta el Director de Compensación, Beneficios y Movilidad para España, Portugal e Israel de GSK, Roberto Puértolas.

## SOFISTICACIÓN DE LAS FORMAS DE COMPENSACIÓN

**Las organizaciones son cada vez más conscientes de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los trabajadores.** Las primeras de ellas responden a las actividades que se realizan por el simple placer de realizarlas o por satisfacción personal, mientras que las segundas tratan de despertar el interés motivacional mediante recompensas externas.

Además, en una época en la que la contención del gasto es muy importante, empresas y trabajadores buscan que de alguna manera se pueda sacar más partido al salario.

### ¿Dónde estamos?

Cada vez hay una mayor oferta de soluciones en forma de beneficios sociales. En la actualidad, **muchas empresas ofrecen a sus empleados una retribución flexible.** Se trata de un sistema de retribución que permite a los empleados sacar más partido a su salario sin que la empresa tenga que aumentar gastos salariales. Permite al empleado diseñar la composición de su salario, siendo una parte en especie, aunque por ley esta parte no puede llegar a superar el 30% del sueldo total. Dentro de esta retribución flexible destacan los cheques o tickets restaurante, guardería o transporte.

Tan sólo un 14% de las empresas que ofrecen beneficios sociales a sus trabajadores declaran que ha disminuido la oferta desde el inicio de la crisis econó-

mica, ascendiendo a algo más del 34% las empresas que han incrementado la oferta (el restante 51,8% han mantenido el mismo nivel de retribución indirecta a sus trabajadores), según el estudio “Prácticas de Retribución Flexible en España”, realizado por la Universidad de Granada. No obstante, los investigadores se muestran cautelosos con la interpretación de estos resultados, ya que está asociado a una mayor facturación de las compañías.

En cuanto a los beneficios sociales, **las empresas sitúan los gastos de formación en primera posición, seguidos del móvil de empresa y los vales de comida,** de acuerdo este mismo informe. En cuarta posición se coloca una medida llamativa: los anticipos de nóminas o préstamos sin interés. Completan el top 10 elementos como el portátil, los chequeos médicos y el coche de empresa.

Los bonus por continuidad o vinculación con la compañía, así como días libres en forma de vacaciones son otras de las técnicas retributivas más empleadas en la actualidad.

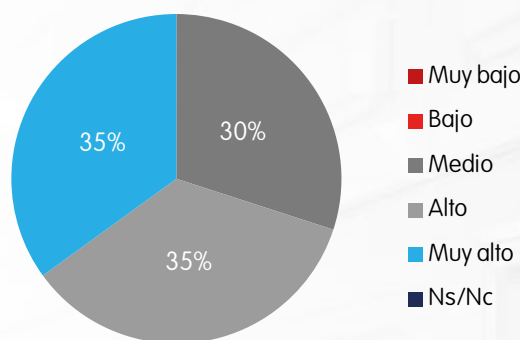
“Es fundamental la sofisticación de formas de compensación. **Si quieres cambiar comportamientos es necesario compensarlos adecuadamente.** Así pues, si queremos fomentar el trabajo por objetivos es importante pagar por objetivos”, indica la Directora de Recursos Humanos Global de Preventa EMC, Ana Vásquez.



## ¿Hacia dónde vamos?

Tabla 69. Impacto esperado de la sofisticación de las formas de compensación

### SOFISTICACIÓN DE LAS FORMAS DE COMPENSACIÓN



Según los entrevistados, la sofisticación en las formas de compensación tendrá un impacto alto:

- **Un 35% le otorga una puntuación de 4 y un 35% de 5 puntos** (alto y muy alto impacto). “Hay que tener en cuenta las situaciones personales para ofrecer productos diferentes a los empleados, es decir, que los paquetes retributivos deben tener en consideración las circunstancias personales”, explica la Vicepresidenta de Recursos Humanos para España y Portugal de Universidad Europea, Itxaso Larrañaga.
- Un 30% de los entrevistados considera que la sofisticación de las formas de compensación tendrá un impacto medio en las empresas en los próximos 5 o 10 años, con una valoración de 3 (en una escala de 1 a 5). A los entrevistados les gustaría poder ofrecer formas de compensación innovadoras pero se ven algo limitados por dos aspectos:
  - La **gestión compleja de esas formas distintas**

**de compensación.** “Los colectivos son cada vez más diferentes. Al final, las empresas se centran en el colectivo mayoritario, pero hay que pensar en particularizar. Esto en cuanto a gestión es muy complicado”, explica la Manager de Recursos Humanos en *Medtronic*, Marta García.

- Los **límites legales.** “Hay que ser imaginativo en la sofisticación de las nuevas formas de compensación pero hay limitaciones en la ley. En ocasiones nos gustaría ofrecer retribuciones o complementos en especie pero solo es posible el 30% tasado por ley”, detalla el Director de Gestión de Personas de Seur, Antonio Martínez.

Estos modelos de compensación más complejos requieren un mayor esfuerzo comunicativo por parte de la empresa. También existe otro tipo de compensaciones que precisan el compromiso del propio empleado para cumplir con sus obligaciones a cambio de determinados beneficios.

## COMPARATIVA DE TENDENCIAS

Tabla 70. Impacto esperado de tendencias relacionadas con relaciones laborales

### IMPACTO DE LAS TENDENCIAS RELACIONADAS CON LAS RELACIONES LABORALES



La mayoría de los expertos coinciden en que la **Mayor necesidad de flexibilidad por parte de la empresa** y las **Nuevas formas de compromiso y lazos afectivos entre empresa y empleado, son las tendencias que mayor impacto tendrán**, con valoraciones de 4,7 y 4,675 respectivamente (en una escala del 1 al 5, donde 5 es la puntuación mayor).

Les sigue muy de cerca la tendencia de **Nuevas estructuras de trabajo y colaboración** (4,575 puntos de me-

dia) y las **Plantillas extendidas** (4,35 puntos de media). Tras ellas, con una valoración media de 4,05 puntos, se sitúan la **sofisticación en las formas de compensación** y la **negociación personalizada de las condiciones**.

Por debajo de 4 puntos, se posiciona los **cambios en las fuerzas negociadoras** (sindicatos, patronal, *lobbies*...) con una valoración media de 3,65. Por último, la **tendencia que menor impacto tendrá en comparación con el resto** será la **polarización laboral**, con 3,3 puntos.

## 7.4 ¿QUÉ FUNCIONES TENDRÁ EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL FUTURO?

Los entrevistados consideran que el departamento de Recursos Humanos tendrá unas funciones similares a las actuales aunque estas funciones deben renovarse y mantenerse actualizadas en función de las necesidades del negocio y de los trabajadores.

La mayoría de entrevistados creen que **se asumirán funciones cada vez más estratégicas y se reducirán las funciones más administrativas**, que por tanto son susceptibles de ser automatizadas y por tanto requerirán cada vez menos tiempo. "Una vez descargados de las tareas transaccionales, sus labores se centrarán

en contratar, desarrollar y asignar las personas adecuadas, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, para poder sacar el trabajo adelante”, como detalla la Directora de Recursos Humanos de Xerox España, Laura Cebrián.

Como detalla la Directora de Recursos Humanos Global de Preventa EMC, Ana Vásquez, “en la era de la guerra del talento, la figura de Recursos Humanos toma supremacía en su rol estratégico para definir la agenda del talento de toda organización; así como de crear y promover los valores. Para esto es fundamental que el responsable de Recursos Humanos entienda del negocio, las finanzas generales y el proyecto del líder o CEO”.

Muchos de los entrevistados indican que la función principal de Recursos Humanos será la de **acompañar al negocio**. El departamento trabajará en apoyar y promover los objetivos de la compañía, como socio imprescindible dentro de las organizaciones. La figura de “facilitador del negocio” o “business partner” es un tema recurrente entre los entrevistados.

“Creo que la función de los RRHH tiene que ser la misma en cuanto a acompañar al negocio. Tenemos que ser unos facilitadores de los objetivos del nego-

cio a través de las personas y para ello tenemos que acompañar a las personas en todo su ciclo de vida como empleado, de manera que podamos impulsar siempre el talento y ponerlo al servicio del negocio. Somos facilitadores y “conseguidores”, ya que debemos conseguir que las personas estén aquí para sacar lo mejor de sí mismas creando entornos que fomenten la motivación”, comenta la Jefa de Departamento de Gestión del Talento de Red Eléctrica de España, Ana Abril.

“Recursos Humanos debe ser un pegamento en las organizaciones. La parte más importante es ayudar a las compañías a conseguir sus objetivos”, indica la Manager de Recursos Humanos de Medtronic, Marta García.

También se resalta la **importancia de gestionar la cultura y el compromiso**. “Las funciones del departamento de Recursos Humanos en el futuro tienen que ver más con la cultura de la empresa y están relacionadas con temas de desarrollo del talento, conciliación y flexibilidad, y de alguna manera también intentan que la gente se sienta comprometida”, asegura la Directora de selección, Desempeño y Desarrollo de Repsol, Ana Jimeno.







## 8. CONCLUSIONES

### 8.1 MARCO CONCEPTUAL

Los expertos consideran que los avances tecnológicos, junto con los nuevos medios de comunicación y relaciones sociales, serán los factores de influencia que más impacto tendrán en el trabajo en los próximos 5 o 10 años en España.

No obstante, aunque los avances tecnológicos sean la tendencia que más afectará en el entorno laboral,

se da especial importancia a aquellas tendencias relacionadas con la vida personal y las relaciones laborales.

*\*En este informe se entiende por factores de influencia todos aquellos aspectos o tendencias que se producen fuera del ámbito laboral, pero que afectarán en el trabajo.*

### 8.2 SECTORES QUE LIDERARÁN LA CREACIÓN DE EMPLEO

En cuanto a los **sectores que liderarán la creación de empleo entre los próximos 5 o 10 años**, destacan por encima del resto:

- **Tecnología e I+D+i** es uno de los cinco sectores que más posibilidades de trabajo presenta, se-

gún el 92,5% de los entrevistados. Dentro de este sector, los expertos destacan las oportunidades de empleo que se generarán en biotecnología, *ecommerce* y TIC. También destacan la creación de *startups* y del empleo que se creará con la transformación digital de las empresas.

- El sector de **Turismo y Ocio** será uno de los que más empleo generará, según el 80% de los entrevistados. *Los expertos consideran que es un sector clave para España. No obstante, no está exento de retos. Por un lado, deberá hacer frente al empleo estacional asociado a un turismo de sol y playa, mientras que por otro, las agencias de viajes deberán buscar la manera de convivir con la irrupción de las agencias online o plataformas de venta por Internet.*
- El 75% de entrevistados selecciona **Salud y Bienestar** como uno de los que más empleo generará. Observan oportunidades en los subsectores de tercera edad y cuidados paliativos, nutrición y deporte, atención psicológica, industria farmacéutica y sanidad pública.
- **Energía** ocupa el cuarto puesto como uno de los sectores que liderarán la creación de empleo, según un 60% de los expertos. Los entrevistados creen que la dependencia energética y la necesidad de encontrar energías alternativas favorecerá la creación de empleo y, además, ven posibilidades – aunque también retos–, en las energías renovables.

Por otro lado, **los sectores que tendrán mayores retos para crear empleo** destacan los más tradicionales, como el comercio y la agricultura, así como los sectores más afectados por la crisis económica, como la construcción y la banca.

## 8.3 PERFILES DE TRABAJADORES Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR DEL FUTURO

Existe un amplio consenso entre los entrevistados en cuanto a asegurar que **en el futuro se crearán nuevos perfiles de trabajo**. En este sentido, los expertos consideran que se dará la siguiente situación: se crearán perfiles profesionales que hoy en día desconocemos, pero que estarán relacionados con puestos de trabajo ya existentes asociados a la tecnología, las ventas y el trato con personas. Estos puestos de trabajo evolucionarán o generarán otras necesidades que tendrán que cubrirse con nuevos perfiles de trabajadores, de ahí que exista cierta incertidumbre a la hora de imaginar cómo serán estos perfiles.

Respecto a los puestos de trabajo que serán más relevantes en un futuro, los expertos mencionaron algunos que ya existen hoy en día. Destacan los **perfiles tecnológicos o digitales cualificados** (analistas de *Big Data*, perfiles orientados a resolver problemas complejos, es-

pecialistas en redes sociales o híbridos entre diseño y tecnología); **perfiles relacionados con el trato con personas** (psicólogos, *coaches* y facilitadores en empresas o gestores de nuevas formas de trabajo); y perfiles de **ventas y marketing** (especialistas cualificados en desarrollo de negocio y vendedores técnicos).

Si atendemos a las **habilidades transversales del trabajador de 2020**, destacan las relacionadas con la **colaboración** (trabajo en equipo y trabajo de forma remota), **gestión del cambio** (flexibilidad, polivalencia y adaptación al cambio; resiliencia; aprendizaje constante y curiosidad; e intraemprendimiento e innovación), **habilidades técnicas y de orientación a resultados** (concentración, abstracción; orientación a la calidad y los resultados) y **habilidades interpersonales** (comunicación en sus diferentes facetas y liderazgo).



En cuanto a los **criterios de selección en el futuro**, los entrevistados consideran que las habilidades personales, el fit cultural o encaje con los valores de la empresa y las actitudes son criterios que serán cada vez más relevantes en los procesos de selección, así lo creen más del 80% de los expertos. En este aspecto, cabe destacar que:

- El criterio de **especialidad o máster ha generado división de opiniones** entre los expertos que lo consideran cada vez más necesario desde tras la aplica-

ción del Plan Bolonia, y quienes creen que será igual de relevante que hoy en día porque permite realizar una comparación entre aspirantes.

- Relacionado con esto, **la formación académica será igual o menos relevante que hoy en día**. Así lo cree un 92,5% de entrevistados, algunos de los cuales además detectan una brecha formativa entre los más jóvenes

## 8.4 IMPACTO DE LAS TENDENCIAS RELACIONADAS CON TECNOLOGÍA

En cuanto a las tendencias relacionadas con **impacto de la tecnología en el trabajo**, *Colaboración a distancia* es la tendencia con mayor impacto esperado, con un promedio de 4,75 puntos en una escala del 1 al 5. Para el 92,5% de los entrevistados, esta tendencia tendrá un impacto muy alto. Consideran que la tecnología afectará a la deslocalización del trabajo y permitirá crear comunidades de aprendizaje colaborativo, aunque requiere una buena gestión del tiempo.

Le sigue la *Disponibilidad total de la información* en la red con 4,2 puntos sobre 5. Esta tendencia tendrá un impacto muy alto para el 40% de los entrevistados y alto para el 50%, aunque consideran que generará un reto de desinformación (por el exceso de información no útil) y de seguridad y privacidad.

Por otro lado, el aumento de **capacidades humanas y productividad** recibe 4,05 puntos sobre 5. Sin embargo, los expertos consideran que la tecnología impactará sobre las capacidades mentales a través de herramientas de análisis, pero no tanto en capacidades físicas.

También es preciso destacar que el **65% de los entrevistados cree que la automatización de trabajos destruirá empleo, pero a su vez generará otro tipo de puestos de trabajo**, ya que consideran que se compensarán la pérdida de unos con la creación de otros. Por el contrario, un 17,5% opina que la automatización de trabajos eliminará más empleo de los que creará, el mismo porcentaje de expertos considera que creará más puestos de trabajo de los que destruirá.

Por último, en cuanto a las distintas tecnologías que podrían tener impacto en el trabajo en el futuro, los entrevistados aportan una mayor puntuación a aquellas relacionadas con la gestión o análisis de la información (bases de datos inteligentes, soluciones en la nube, Internet de las Cosas o *Big Data*). Asimismo, los entrevistados creen que tecnologías como la realidad virtual, la moneda digital, el transporte autónoma o la realidad aumentada quedarán limitadas al consumo y no tendrán impacto en el trabajo.

## 8.5 IMPACTO DE LAS TENDENCIAS RELACIONADAS CON VIDA PERSONAL Y LABORAL

Las tendencias relacionadas con la **vida personal y laboral** que mayor impacto esperado registran son *Mayor preocupación por la salud y el bienestar*, con una nota media de 4,75 puntos, sobre 5; *Mayor demanda de flexibilidad por parte del trabajador*, con 4,6 puntos; y *Prolongación de la edad de jubilación*, con 4,425 puntos.

**La salud y el bienestar tendrán un impacto alto o muy alto** en las empresas en los próximos 5 o 10 años, así lo cree el 100% de los entrevistados. Los expertos son cada vez más conscientes de la importancia de mantener un buen ambiente de trabajo, y para ello, es importante tener en cuenta tanto la salud física como la salud mental de sus empleados.

**La demanda de mayor flexibilidad por parte del empleado** también tendrá un impacto alto o muy alto para el 100% de los entrevistados. Consideran que la clave para el éxito de medidas como la flexibilidad horaria o de vacaciones dependerá de una buena gestión del tiempo por parte de trabajadores, y del cumplimiento de objetivos por parte de *managers* y empresas. Entienden que la flexibilidad y la conciliación de los tra-

bajadores son dos aspectos que están estrechamente ligados, de ahí que cada vez más se apueste por el teletrabajo. Sin embargo, en algunos sectores, como el industrial, será más complicado aplicar esta práctica, convirtiéndose por tanto en un reto.


Respecto a la vida laboral, cada vez más **el empleado cambiará con mayor frecuencia de empleo, lo que implicará una formación continua y el alargamiento de la edad de jubilación**. Los entrevistados creen que el retraso de la edad de jubilación conllevará retos para las empresas, ya que serán necesarias nuevas herramientas en este sentido. Algunos van más allá y proponen una necesidad de reformar el sistema de pensiones en general.

Por otro lado, **la incorporación tardía al mercado laboral por parte de los jóvenes preocupa menos** a los entrevistados con un promedio de 3,725 puntos sobre 5. Como medida conciliadora algunas empresas se plantean poner en marcha programas para aprovechar lo mejor de las nuevas generaciones de trabajadores y de los más experimentados y garantizar la convivencia de las distintas generaciones en el lugar de trabajo.

## 8.6 IMPACTO DE LAS TENDENCIAS RELACIONADAS CON RELACIONES LABORALES

Si atendemos al impacto esperado de las tendencias relacionadas con **relaciones laborales**, la mayoría de los expertos entrevistados coinciden en que la *Mayor necesidad de flexibilidad por parte de la empresa* y las *Nuevas formas de compromiso y lazos afectivos entre empresa y empleado* son las tendencias que mayor impacto tendrán, con 4,7 puntos y 4,675 puntos respectivamente (en una escala del 1 al 5). Les sigue muy de cerca la tendencia de *Nuevas estructuras de trabajo y colaboración*, con 4,575 puntos de media. Las relaciones de fidelidad entre empleado y empresa evolu-

cionarán de tal forma que ninguna parte esperará que la otra le sea fiel. Conscientes de este hecho, el 100% de los entrevistados consideran que las **nuevas formas de compromiso y lazos afectivos entre empresa y empleado** tendrán un impacto alto o muy alto. Esto es especialmente relevante en la generación *millennials*, puesto que tienen un concepto distinto de fidelidad: están dispuestos a trabajar más de lo que se espera de ellos, pero ante una oportunidad de cambio dejarán la empresa.



Por otro lado, la **flexibilidad en las relaciones laborales tendrá un impacto alto o muy alto** (así lo cree el 100% de los entrevistados), **con el reto que conlleva de promover un equilibrio entre flexibilidad y seguridad** para los empleados. Las organizaciones también esperan que en el futuro los legisladores se adapten más rápidamente a los entornos cambiantes, como por ejemplo, una adaptación más rápida a tendencias como el teletrabajo.

Otro aspecto que tendrá un impacto alto o muy alto en el trabajo son las **nuevas estructuras de trabajo y colaboración**, así lo cree el 95% de los entrevistados. Las jerarquías más diluidas darán lugar a nuevos formatos de liderazgo que no emplearán la autoridad para ejercer dicho liderazgo, por lo que generarán compromiso. De esta manera, cada vez ganará más importancia el trabajo por proyectos.





## 9. AGRADECIMIENTOS

Opinno y Adecco desean agradecer a las siguientes personas su participación en el informe.

Por orden alfabético:

**Ana Abril**, Jefa de departamento de Gestión del Talento en Red Eléctrica de España

**Ana Casas**, Técnico de recursos humanos en Bip

**Ana Isabel Dumlao**, Directora de consultoría para compensación y talento en Aon Hewitt

**Ana Jimeno**, Directora de Selección, Desempeño y Desarrollo en Repsol

**Ana Vázquez**, Director de Recursos Humanos Global de preventa en EMC

**Antonio Martínez**, Director de Gestión de personas en SEUR

**Beatriz Trivino**, Responsable de Recursos Humanos en GreenPeace

**Claire Renaud**, Director de recursos humanos a nivel europa en Dell

**Cristina Rodriguez / Ana Benita**, Directora de desarrollo de personas / Directora de relaciones laborales, salud y seguridad en FCC

**Daniel Ruiz**, Responsable de recursos humanos en Bq

**David Aguado**, profesor de la UAM y director de Innovación del Instituto de Ingeniería del conocimiento de la UAM

**Ignacio Rivas**, Talent Management Director en BBVA

**Itxaso**, Vicepresidente de Recursos Humanos en España y Portugal en UEM

**Jesús de Miguel**, Director del Máster Universitario en Dirección de Recursos Humanos y Director del Programa de Cooperación Educativa de la Facultad de Psicología de la UAM

**Jesús Labrador**, Profesor de Psicología del trabajo y las organizaciones y de dinámica de grupos en Universidad Pontificia Comillas

**Jordi Serrano**, Socio-Director de Future4Work

**Joseba Arana**, Dirección de relaciones humanas. (Área de personas), y excelencia en gestión en Grupo Pascual

**Juan Manuel Rueda**, Director de organización y recursos humanos en Movistar+

**Kira Cristiá**, Directora de Personas y Talento en Stage Entertainment



**Laura Cebrián Parrondo**, Directora de Recursos Humanos en Xerox

**Luis López Sánchez**, Director de Recursos Humanos en Deloitte

**María Dionis Trenor**, Directora General de Recursos Humanos en Ferrovial

**María Linarejos**, Área Manager en Leaseplan

**Marta Cádiz**, Business Partner en BMW

**Marta García**, Manager de Recursos Humanos en España en Medtronic

**Mireia Ranera**, Socia y Directora de RRHH 2.0 en Íncipy (Transformación Digital)

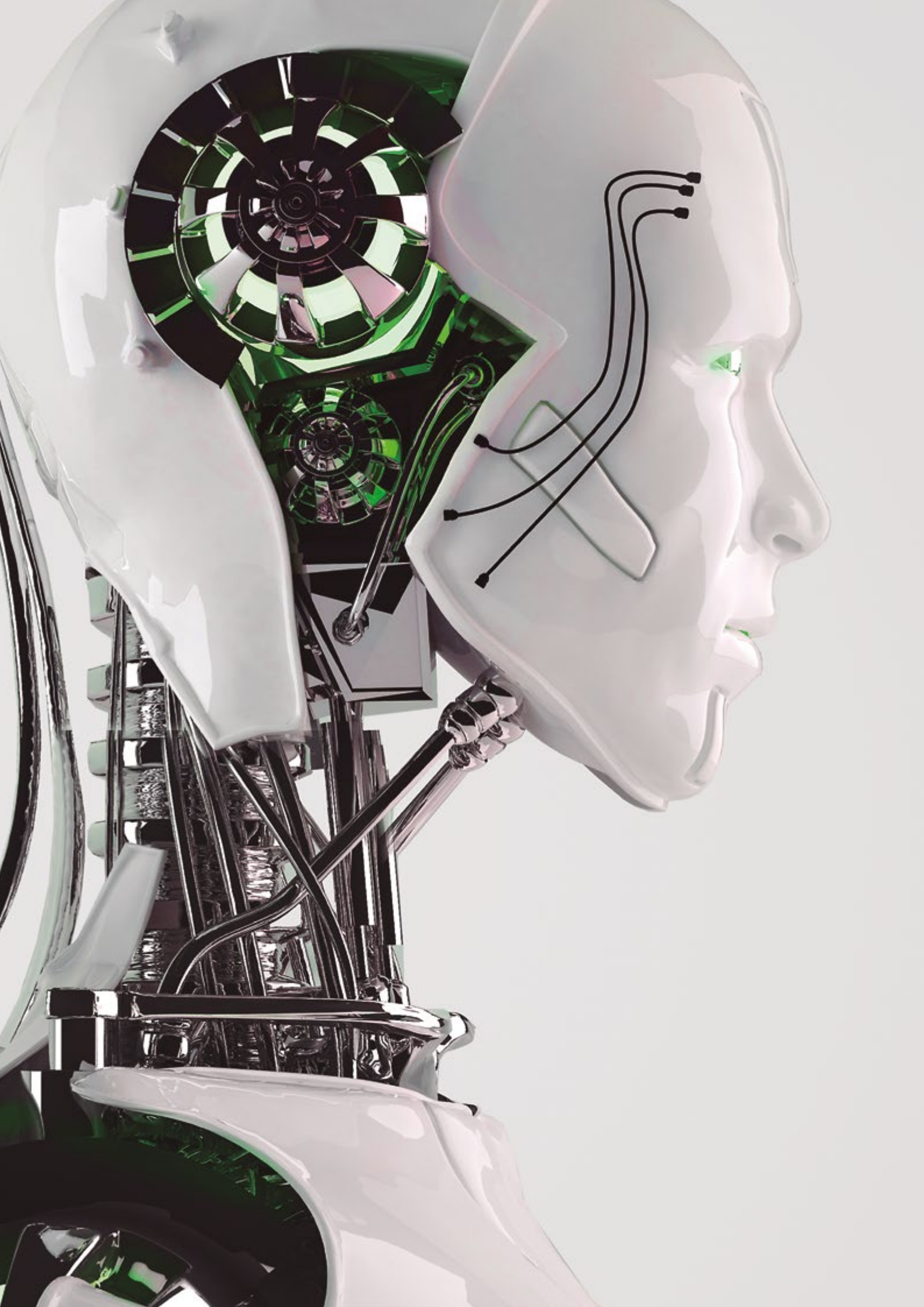
**Nuno Filipe**, Director de Recursos Humanos en Leroy Merlin

**Roberto Puertolas**, Responsable de Compensación, Beneficios y movilidad internacional en GSK

**Teresa Grana**, Directora de Recursos Humanos para España y Marruecos en CBRE

**Teresa Niubó**, Directora de Recursos Humanos en Affinity Petcare

**Werner Eichhorst**, Director de política laboral para Europa en IZA





## 10. BIBLIOGRAFÍA



Adecco. (2014). *Ajustes y desajustes del trabajador autónomo y por proyectos en el mercado laboral español.*

Adecco. (2015). *El mercado de trabajo según las empresas.*

Adecco. (2015). *IV Encuesta Adecco sobre Profesiones Felices.*

Adecco. (2015). *IV Informe Adecco sobre absentismo.*

Adecco. (2015). *Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo.*

*Adecco Profesional.* (2015). *Los + Buscados.*

Adecco; Infoempleo;. (2014). *Empleabilidad y trayectoria profesional.*

Ametic. (2015). *Datos estadísticos.*

Asociación de Productores de Energías Renovables (APPA) . (2012). *Estudio del impacto macroeconómico de las energías renovables en España.*

Asociación Española de Bioempresas (ASEBIO). (2014). *Situación y tendencias del sector de la biotecnología en España.*

Banco Mundial. (2014). *Datos estadísticos.*

Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. (s.f.). *Spain: Skills forecasts up to 2025. 2015.*

Comisión Europea. (2011). *Transporte 2050.*

Comisión Europea. (2012). *Plan de acción para el personal sanitario de la UE.*

Comisión Nacional de Energía. (2012). *Informe sobre el sector energético.*

Economy Weblog. (2015). *Estructura de la economía española por sectores económicos y del empleo.*

Edenred; Universidad de Granada. (2014). *Prácticas Empresariales sobre Retribución Flexible en España.*

Eurostat. (2015). *Datos estadísticos.*

Farmaindustria. (2014). *Datos estadísticos.*

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). (2014). *Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas.*

Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC). (s.f.). *Datos estadísticos.*

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2014). *Perspectivas de la economía mundial.*

Francia prohíbe enviar mails de trabajo fuera de la jornada laboral. (2014). *La Vanguardia.*

Fundación Genoma España. (2010). *Relevancia de la biotecnología en España.*

Health Consumer Powerhouse. (2015). *Euro Health Consumer Index.*

HelpAge International. (2014). *Índice Global del Envejecimiento 2014*.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). (s.f.). *Datos estadísticos*.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2000-2014). *Datos estadísticos*.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). *Encuesta sobre el Desarrollo de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico en las empresas españolas*.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2015). *Encuesta de Población Activa (EPA)*.

Martínez-Losa, J. F., & Sarrate Arjona, J. (2014). *Impacto socio-económico del estrés laboral y de los riesgos psicosociales*.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). *Datos estadísticos*.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015). *Libro Blanco para el diseño de las titulaciones universitarias en el marco de la Economía Digital*.

Naciones Unidas. (2014). *La situación demográfica en el mundo*.

Norton. (2011). *Informe sobre Cibercrimen*.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). (2013). *Informe Anual del Sector de las de la información, las Comunicaciones y de los Contenidos en España 2013*.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI). (2013). *Oferta y Demanda de Profesionales en Contenidos Digitales*.

Observatorio para el Análisis y Desarrollo Económico de Internet (ADEI). (2014). *Digitalización y desempeño empresarial*.

OCDE. (2015). *Informe del diagnóstico de la estrategia de competencias de la OCDE: España*.

ONU. (2014). *Centro de Noticias ONU*.

ONU. (2014). *La situación demográfica en el mundo*.

Organización Mundial de la Salud. (2003). *Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas*.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2002). *Turismo: Panorama 2020*.

Turespaña. (2014). *Encuesta de movimientos turísticos en fronteras (Frontur)*.

Unión General de Trabajadores (UGT). (2015). *La brecha digital en España. Estudio sobre la debilidad postergada. Madrid*.

Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). (2015). *The ITU ICT Facts and Figures*.

WWF. (2014). *Informe Planeta Vivo*.





## 11. ANEXOS

Tabla 1. Experiencia en la gestión de RR. HH. de los entrevistados .....	12
Tabla 2. Formación de los entrevistados .....	12
Tabla 3. Tamaño de las empresas a las que representan los entrevistados (empleados en España) .....	13
Tabla 4. Alcance geográfico de las empresas a las que representan los entrevistados .....	13
Tabla 5. Industria de las empresas a las que representan los entrevistados .....	13
Tabla 6. Poder de decisión de los entrevistados sobre la estrategia de RR.HH .....	14
Tabla 7. Marco temporal con el que se toman las decisiones de RR. HH. más estratégicas .....	14
Tabla 8. Variación del presupuesto dedicado a RR. HH. en los últimos 5 años (excluidas nóminas) .....	15
Tabla 9. Variación del presupuesto dedicado a RR. HH. en el último año (excluidas nóminas).....	15
Tabla 10. Impacto esperado de los avances tecnológicos .....	18
Tabla 11. Impacto esperado de la globalización.....	19
Tabla 12. Impacto esperado de los cambios en la economía nacionales .....	20
Tabla 13. Impacto esperado de la escasez de recursos naturales .....	21
Tabla 14. Impacto esperado de los nuevos medios de comunicación y relaciones sociales .....	22
Tabla 15. Impacto esperado de la tendencia VUCA .....	23
Tabla 16. Impacto esperado de los avances en ciencias sociales .....	24
Tabla 17. Impacto esperado de la urbanización y el crecimiento de las ciudades .....	25
Tabla 18. Impacto esperado de los cambios demográficos .....	26
Tabla 19. Impacto esperado de la pérdida de poder en occidente .....	28
Tabla 20. Impacto esperado del cambio de valores sociales .....	29
Tabla 21. Impacto esperado de los cambios en políticas educativas .....	30
Tabla 22. Promedio del impacto esperado de los distintos factores de cambio del marco conceptual .....	31
Tabla 23. Estructura del PIB por sectores económicos en España (en %) .....	34
Tabla 24. Desglose de los países de EU-15 por sectores .....	35

Tabla 25. Sectores que liderarán la creación de empleo en 2020-2025 .....	37
Tabla 26. Exportaciones totales de la industria farmacéutica .....	43
Tabla 27. Comparativa de oportunidades de empleo en España y en EU-28 (2013-2025) .....	53
Tabla 28. Relevancia esperada de distintos criterios de selección .....	60
Tabla 29. Impacto esperado de las habilidades personales .....	61
Tabla 30. Impacto esperado del fit cultural o encaje con los valores de la empresa .....	62
Tabla 31. Impacto esperado de las actitudes .....	63
Tabla 32. Impacto esperado de las competencias transversales .....	64
Tabla 33. Impacto esperado de las habilidades técnicas .....	65
Tabla 34. Impacto esperado de las actividades extracurriculares y voluntariado .....	66
Tabla 35. Impacto esperado de la especialidad o máster .....	67
Tabla 36. Impacto esperado de la experiencia previa .....	68
Tabla 37. Impacto esperado de la formación académica .....	69
Tabla 38. Impacto esperado del perfil socioeconómico.....	70
Tabla 39. Empresas con acceso a Internet en España .....	78
Tabla 40. Impacto esperado del aumento de capacidades humanas y de productividad .....	81
Tabla 41. Impacto esperado de la robotización del trabajo .....	83
Tabla 42. Impacto esperado de la automatización de trabajos .....	84
Tabla 43. Impacto esperado de la disponibilidad total de la información en la red .....	86
Tabla 44. Impacto esperado del trabajo y colaboración a distancia .....	88
Tabla 45. Impacto esperado de la fragmentación de las tareas .....	89
Tabla 46. Impacto esperado de la digitalización de la economía .....	91
Tabla 47. Impacto esperado de tendencias relacionadas con la tecnología .....	92
Tabla 48. Impacto esperado de distintas tecnologías en el trabajo .....	93
Tabla 49. Impacto esperado de la disolución de vida personal y laboral .....	99
Tabla 50. Impacto esperado de las oportunidades de conciliación para mujeres y hombres .....	100
Tabla 51. Impacto esperado de la demanda de flexibilidad por parte del trabajador .....	101
Tabla 52. Impacto esperado de la mayor preocupación por la salud y el bienestar .....	104
Tabla 53. Impacto esperado de la preocupación por el desgaste profesional y otros problemas psicológicos...	105
Tabla 54. Impacto esperado de la mayor importancia de la autorrealización .....	106
Tabla 55. Impacto esperado de la prolongación de la edad de jubilación .....	109
Tabla 56. Impacto esperado de la incorporación tardía al mercado laboral .....	110
Tabla 57. Impacto esperado del cambio de trabajo cada vez más frecuente .....	111
Tabla 58. Promedio del impacto esperado de las distintas tendencias relacionadas con la vida personal.....	112
Tabla 59. Tasa de trabajo temporal de los países de la UE-28.....	116
Tabla 60. Evolución intertrimestral de la ocupación en miles de empleados .....	117
Tabla 61. Niveles de Salario Mínimo Interprofesional en Europa y EEUU .....	118
Tabla 62. Impacto esperado de las plantillas extendidas .....	120
Tabla 63. Impacto esperado de las nuevas estructuras de trabajo y colaboración .....	122
Tabla 64. Impacto esperado de nuevas formas de compromiso y lazos afectivos entre empresa y trabajador...	123
Tabla 65. Impacto esperado de la mayor necesidad de flexibilidad por parte de la empresa .....	126
Tabla 66. Peso del empleo según el tramo salarial .....	127
Tabla 66. Impacto esperado de la polarización del empleo .....	128
Tabla 67. Impacto esperado del cambio en las fuerzas negociadoras.....	129
Tabla 68. Impacto esperado de la negociación personalizada de las condiciones .....	131
Tabla 69. Impacto esperado de la sofisticación de las formas de compensación .....	133
Tabla 70. Impacto esperado de tendencias relacionadas con relaciones laborales .....	134



A futuristic control room with multiple screens displaying data and charts. In the foreground, a robotic arm is visible, wearing a dark suit jacket. The overall color scheme is teal and blue.

**Adecco**

**ADECCO.ES**

**#FuturoDelTrabajo**