

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

Trabajar en 2033



España 2033

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



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



Índice

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

Reflexiones

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

Presentación



Carlos Mas
Presidente de PwC España

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

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

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

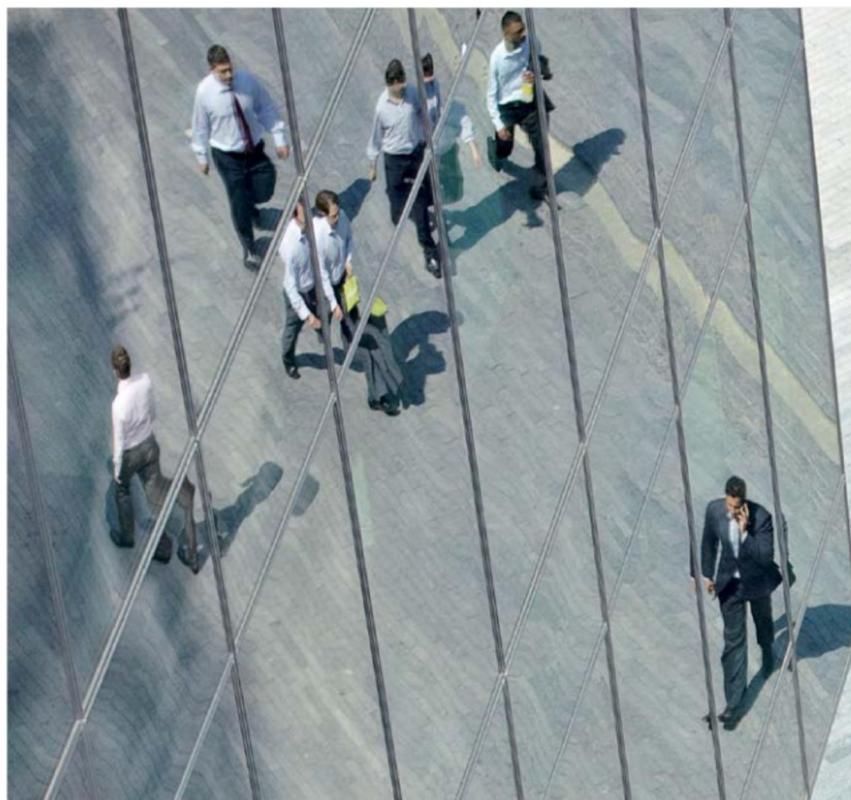
España 2033 se articula en 12 estudios. Dos de ellos tienen carácter general, y

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

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

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

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



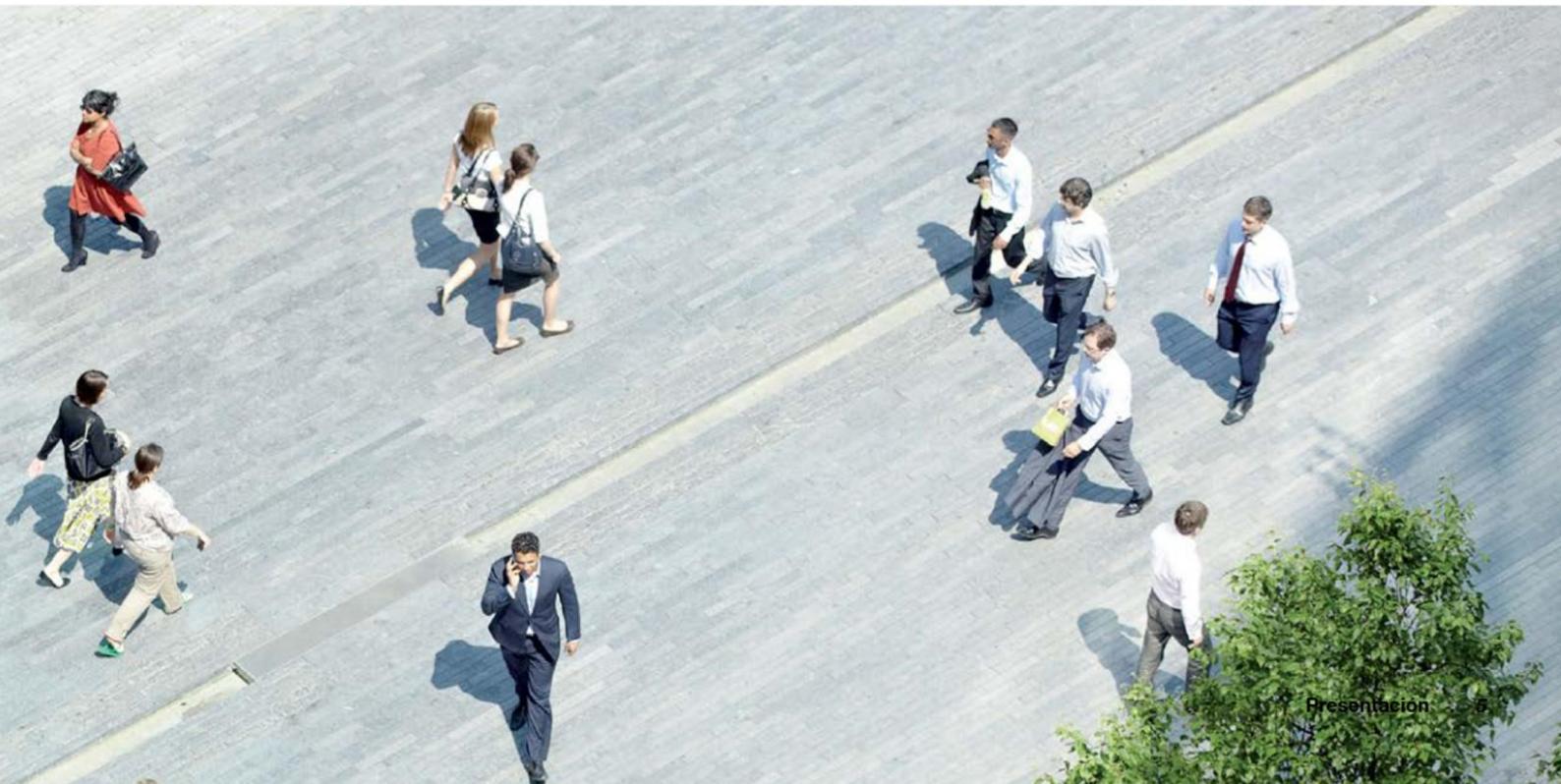
gustaría obtener desde PwC es que sacamos la conclusión de que efectivamente tenemos que cambiar nuestra forma de actuar.

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

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

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

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



Executive summary

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Focus on qualifications. In Spain, we expect to see a boom in technical jobs: by 2033, there will be 2.5 million more jobs for people with intermediate level of education. In Spain, contrary to the global trend, employment offers for people with medium-level rather than high-level qualifications are expected to grow at the highest rate over the next 20 years, specifically by +56% between 2013 and 2033. This is due to the fact that they are currently under-represented: in Spain, jobs for people with intermediate qualifications account for just 27% of all roles versus the EU average of 47%. Demand for highly qualified professionals will increase by 29% during the same period. Employment will therefore become more concentrated in highly skilled roles that add more value, to reach unemployment rates of less than 3.5% vs. 18.8% amongst low-skilled workers. Even so, Spain will experience a much lower decrease in low-qualified jobs than the rest of the EU (-13% vs. -34% during the period 2013-2033).

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

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

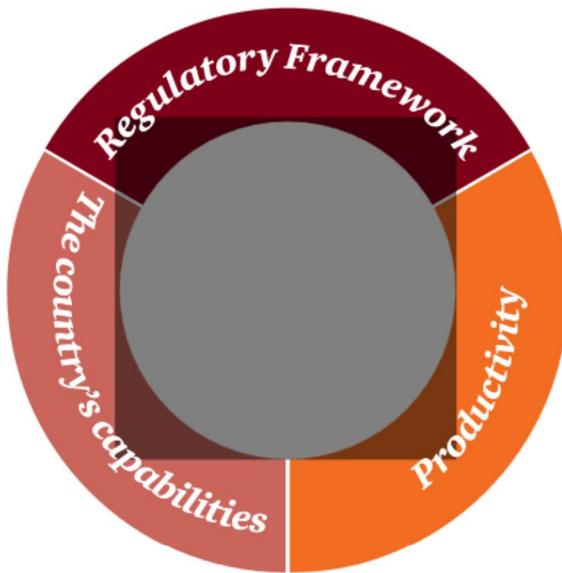
the manufacturing sector will be the only area of activity that will not generate net employment over the next 20 years; it may even decline slightly.

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

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

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

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



Evolution of the labour regulatory framework

- &OTVSFJL FISFHMBUPSZGBN FXPSL reflects developments in the employment model.
- / PSN BMJ FIFYQBUSBUPOLIPJTVQQPSL JUFSOBUPCBM BUPOJ
- 3 FEVDFJL FVTFIPGODPOUTBOEBSE DPOUSBDUTBOEIN BLFUTBOEBSE DPOUSBDUTN PSFVTFSCSFCEMBOE □ FPYCMI □
- *ODMEFJL FOPMXJCHBTQFDUTJOC company collective agreements: contract termination, contract types, changes in contract types, etc.
- . BLFJN QPZN FOUSNBUPOTI JQTJN PSFJL FPYCMI TPJL BWJL FZLOUFSSFLFDUJL FU lifecycles of employees.
- . BLFJL FXPJSJCHBZIN PSFJL FPYCMI □

Evolution of the country's capabilities

- 51 FJLJWJBOEJFYQFSJTFPGJ QSPGTTJPCBNIXJWCFDPN FU increasingly important in the FN QPZN FOULBSLJUPWTSU FOPYUGX □ years.
- 51 FOPMXJCHBTQFDUTJOC DSJDBMU BEBQUBCMIZJFJYJCMIZJTFQUBVMHJL learning, capacity to innovate, creativity, communication and JUFSQFSPOBNLJWJLBOBMUDBMBCMIZJTFQGOFX □ FDI OPMAHZJQFSQDVMWSBN competencies.
- 4 QBDJMDLTJQHMBHTJLQPXMEHFJ BOEJQFDJBMLFEJLQPX □ PX □ POFBUPCBMSPMTJQJQJMDLJQJQJFSN TO of innovation, entrepreneurial spirit, BEBQUBCMIZJBOEJFJYJCMIZJ
- 51 FJLJCHSFDFJWELQSBQJCHL centres does not adequately reflect UFTLQFXJFVMBFN FOULQJQBDJNVTJL close this gap and ensure that its DJJ FOTBSEJN QPZNBOJL

Increase productivity by working better

- ' PDVTEFGPSJLN PSFJLFGDUMAZJ □ &YQBOEJL FVTFIPGODPOUTBOEJDI FN FT □ MOLFEJLPSFTVMJ □
- " OTUMBJL PSFJLFGD.FCUPSHBQJ BUPOBM culture in general. Eliminate "time robbers". End the "face time" culture.
- " QOMIBOEJTFJFJDI OPMAHZJQDI production and management QSPDFTTFTBOEJUPQBDJMBUFEBZJUPDEBZJ XPSLJCHQSBDUDFT □
- \$ SFBUJL FBQQSPQSBUFJN FDI BQJN T□ and suitable conditions to promote JOPMBUPOXJUJOPSHBQJ BUPOJ □
- &OTVSFJL BULBQJCHLJABETJPU QFSQSN BODFJN QSPVFN FOULBOEJN BLFU it available to all staff.
- " WBDJUTJUBONJLBWJBOEJFUBJOUJ F professionals that are most effective BOEJPSLJL FCFTUJ □
- *ODMEFJLPSN VNFJOUJ FOPMXDUMAZJ BHFFN FOULJUPMOLJTBNSZJQDSFBTFTJPU productivity.

Unfinished business

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

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

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

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

How to prepare Spain for 2033?

Recommendations for public administrations

1. Reduce the mismatch between supply and demand

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

collaboration between educational institutions and companies.

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

2. Continue with the reforms of the labour regulatory framework

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

3. Adopt measures to increase the active and employed populations

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

4. Encourage job creation by supporting SMEs and entrepreneurs

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

Recommendations for businesses

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

- Anticipate the organization's future capability needs

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

2. Improve worker productivity

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

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

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

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

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

Recommendations for students and the active population in general

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

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

2. Create personal brands to differentiate themselves

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

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

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

Resumen ejecutivo

¿Cómo será trabajar en España en 2033?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Foco en la cualificación. En España, auge de las profesiones técnicas, en 2033 habrá 2,5 millones más de empleos para personas con formación media. En España, contrariamente a la tendencia global, serán las cualificaciones medias y no las altas las que vivirán el mayor crecimiento de la oferta de empleo en los próximos 20 años, concretamente más de un 56% entre 2013 y 2033. Esto es debido a su infrarrepresentación en la demanda actual: en España representan solo el 27% del empleo total frente al 47% de promedio en la Unión Europea (UE). La demanda de profesionales con cualificaciones altas aumentará un 29% en el mismo período. El empleo se concentrará así en funciones más cualificadas y con mayor aportación de valor, llegando a tasas de paro inferiores al 3,5%, frente al 18,8% entre activos con baja cualificación. Aun así, en España se perderá mucho menos empleo de baja cualificación que en el resto de la UE (-13% frente al -34% en el período 2013-2033).

Medio ambiente, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y Turismo serán los sectores protagonistas. España se alinea a esta tendencia mundial: el empleo en hostelería y restauración aumentará un 70% en 20 años, seguido por la gestión de agua y residuos y las profesiones técnicas, con +44%, ocio con +39% y TIC con +37%. La biotecnología y la agroalimentación, abrirán también nuevos caminos de empleo.

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

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

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

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

En 2033, el 66% de la población activa pertenecerá a la generación de Millenials (1984-2000) y Postmillenials (2001 y posterior), todos ellos nativos digitales. Verán el mundo como su portal de empleo y estarán acostumbrados desde muy jóvenes a crear y gestionar su marca personal en las redes sociales. Serán más internacionales, poseerán mejores habilidades interculturales y una mayor capacidad de adaptación que los profesionales del 2013 y, sobre todo, serán mucho más emprendedores.

