índice ManpowerGroup

Enero, 2017

Previsiones de empleo 2017: crecimiento sostenible

- Tras el aumento de la ocupación del 2,7% en 2016, para 2017 se espera un avance importante pero menor, del 2,3%.
- España continúa liderando el incremento del empleo en la eurozona, con cerca del 25% de la nueva ocupación generada en la recuperación.
- En la recuperación, impulso más intenso del empleo terciario, de los servicios privados, de los asalariados temporales, a tiempo completo y en categorías ocupacionales más elevadas.
- Continuidad para 2017: crecimiento más intenso en servicios (2,5%), servicios privados (3,3%), asalariados (2,7%), asalariados temporales (4,2%), profesionales (3,0%) y técnicos (2,7%) y a jornada completa (2,5%).
- Desde el inicio de la recuperación, mayores avances del empleo femenino, de mayor edad, con más nivel educativo e inmigrante.
- En 2017, continuaría el mayor avance de la ocupación femenina (2,7%), inmigrante (4,0%), de 35 a 64 años (2,8%) y con niveles educativos alto y medio (3,2%).

ManpowerGroup™

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Previsiones de empleo 2017: crecimiento sostenible

Tras el aumento de la ocupación del 2,7% en 2016, para 2017 se espera un avance importante pero menor, del 2,3%.

España continúa liderando el incremento del empleo en la eurozona, con cerca del 25% de la nueva ocupación generada en la recuperación.

En la recuperación, impulso más intenso del empleo terciario, de los servicios privados, de los asalariados temporales, a tiempo completo y en categorías ocupacionales más elevadas.

Continuidad para 2017: crecimiento más intenso en servicios (2,5%), servicios privados (3,3%), asalariados (2,7%), asalariados temporales (4,2%), profesionales (3,0%) y técnicos (2,7%) y a jornada completa (2,5%).

Desde el inicio de la recuperación, mayores avances del empleo femenino, de mayor edad, con más nivel educativo e inmigrante.

En 2017, continuaría el mayor avance de la ocupación femenina (2,7%), inmigrante (4,0%), de 35 a 64 años (2,8%) y con niveles educativos alto y medio (3,2%).

Volumen 49 enero 2017

Estudio elaborado por el equipo de investigación del catedrático emérito de Economía Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona Dr. Josep Oliver Alonso

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Sumario

Presentación 4

Resumen ejecutivo: continuidades y rupturas de la recuperación de la ocupación y perspectivas 2017 6

Previsiones ManpowerGroup 2016-2017 11

Introducción: una expansión del empleo cada vez más dilatada 15

1. Dinámica de la creación de puestos de trabajo: intenso avance en 2016 y menor expansión en 2017 17

2. Crecimiento del empleo en 2016 y perspectivas 2017: el mayor empuje de los servicios privados 22

2.1. Dinámica sectorial: un empleo crecientemente terciarizado 23
2.2. Peso creciente de los servicios privados y convergencia europea 29

3. La ocupación en 2016 y 2017: cambios en la tipología de los puestos de trabajo 43

4. El empleo 2016-2017 según características de los ocupados 60

A. Anexo estadístico 69
B. Anexo metodológico 74

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Abreviaturas y convenciones

AAPP.: Administraciones Públicas
CCAA: Comunidades Autónomas
CNE: Contabilidad Nacional de España
CRE: Contabilidad Regional de España
EPA: Encuesta de Población Activa
EUROSTAT: Oficina de Estadística de la Comisión Europea
INE: Instituto Nacional de Estadística
INEM: Instituto Nacional de Empleo
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PIB: Producto interior bruto
PP: Puntos porcentuales
PPA: Paridad de poder de compra
UE: Unión Europea
VAB: Valor añadido bruto

n.d. Indica que el dato está 'no disponible'
... Indica ausencia de datos
--- Indica que la cifra es cero o no significativa

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Presentación

En estos primeros días de 2017, las perspectivas para el mercado de trabajo para este ejercicio continúan las positivas tendencias que se han expresado tanto en 2015 como en 2016, reflejando elementos de la dinámica iniciada a principios de 2014, cuando comenzó la recuperación. Aunque, como se verá a lo largo de las páginas de este volumen, hay cambios relevantes en los elementos que explican el fuerte avance del empleo.

Desde un punto de vista macroeconómico, 2016 ha significado la confirmación, por segundo año consecutivo, de un crecimiento especialmente elevado del PIB, con un avance de la actividad que debería situarse por encima del 3,0% (3,2% para la Comisión Europea en su *European Economy* de otoño, o 3,1% según el *Economic Outlook* del FMI de octubre), a un ritmo similar al del ejercicio anterior (3,2%). Estas cifras son, ciertamente, de las mejores observadas en el área del euro y la Unión Europea. De hecho, en 2016 y entre los grandes países de la UE, ningún otro mostraba ritmos de avance de la actividad tan elevados, y sólo Rumania (5,2%), Irlanda (4,1%), Malta (4,1%), Eslovaquia (3,4%) y Suecia (3,4%) presentaban previsiones para el conjunto de 2016 superiores a las de España.

Las razones últimas de esta importante mejora de la actividad son diversas. Y apuntan tanto al éxito de un conjunto de reformas en la economía española, desplegadas entre 2010 y 2013, como a los potentes vientos de cola del exterior. Estos proceden, fundamentalmente, de la política monetaria del Banco Central Europeo: bajos tipos de interés, financiación barata y abundante y euro depreciado. A ellos hay que añadir, también, el impulso generado por la caída del precio del petróleo. Pero aunque estas condiciones son las mismas para todos los países de la Eurozona, la respuesta no lo es: el área del euro habrá crecido, en 2016, a una tasa anual alrededor del 1,7%, sensiblemente menor al de España.

Esta positiva dinámica de la actividad se ha traducido en incrementos del empleo notables. Aunque la información correspondiente al conjunto de 2016 todavía no está cerrada, las previsiones de ManpowerGroup que se ofrecen en este volumen sugieren que habrá avanzado un 2,7% en media anual, lo que supone añadir alrededor de 490.000 nuevos puestos de trabajo al pool de empleo de 2015. Una cifra relevante, tanto por el creciente peso de la nueva ocupación generada en España sobre la creada en Europa, como porque consolida la recuperación iniciada en el segundo trimestre de 2014.

Respecto de la participación de España en el cambio de las condiciones del mercado de trabajo europeo, hay que destacar que los 415.000 nuevos empleos generados en España en el año que terminó en el segundo trimestre de 2016 (últimas cifras disponibles para todos los países europeos) representan un muy elevado 16,7% de la ocupación creada en la eurozona-18 (o el 11,7% de la UE-28), pesos que superaban muy largamente

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

la contribución de España al total 2015/T2 (un 12,7% de la eurozona y el 8,2% de la UE-28).

En lo relativo a la continuidad del crecimiento de la ocupación, el avance del último ejercicio implica que, desde el mínimo alcanzado en el primer trimestre de 2014 hasta el tercero de 2016, aquella habrá aumentado un 9,2%, es decir, se habrán añadido más de un millón y medio de nuevos puestos de trabajo (1,54 millones). Quiere ello decir que, dado que su retroceso en la crisis 2007/T3-2014/T1 había sido de un muy elevado -18,4%, en la recuperación 2014/T1-2016/T3 se ha recuperado una parte, no menor, de aquella pérdida. Aunque todavía queda un largo camino por recorrer para alcanzar los registros de ocupación de finales de 2007 y, más en concreto, quedan por reabsorber cerca de 2,2 millones de empleos.

En este contexto de alza de la ocupación, el Índice ManpowerGroup presenta, por vez primera, *previsiones de su crecimiento para 2017, tanto de la magnitud agregada como segmentada por diversas características,* que definen tanto la naturaleza y la dirección de la mejora en curso, al tiempo que permiten evaluar hasta qué punto se van a reforzar algunas tendencias de los últimos años. Así, se presentan estimaciones de crecimiento del empleo para los principales sectores productivos, para ciertos rasgos de los nuevos puestos de trabajo (tipología del empleo, tipología de la contratación, duración de la jornada y subocupación), o para algunas tipologías personales de los nuevos ocupados (sexo, origen, edad y nivel educativo).

En conjunto, las estimaciones del equipo del profesor Josep Oliver de la Universitat Autònoma de Barcelona sugieren que, en 2017, el empleo debería crecer un 2,3%, añadiendo otros 421.000 puestos de trabajo al stock medio de 2016. Quiere ello decir que, de no modificarse de forma sustancial las previsiones de crecimiento económico para España en 2017, el *aumento de la ocupación entre 2014/T1 y 2017/T4 alcanzaría ya los 2,0 millones, un 11,7% respecto del mínimo de 2014/T1*. De confirmarse estas previsiones, el período de expansión del empleo se extendería ya cerca de 4 años, reforzando un mercado de trabajo que necesita, todavía, de un período de tiempo parecido para reabsorber los estragos generados por la crisis 2007/T3-2014/T1.

Raúl Grijalba
Presidente Ejecutivo de ManpowerGroup España

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Resumen ejecutivo: continuidades y rupturas de la recuperación de la ocupación y perspectivas 2017

1. Fuerte crecimiento del empleo del 2,6% en el año que finalizó en 2016/T3.

El mercado de trabajo español ha mostrado, hasta el tercer trimestre de 2016, una muy positiva dinámica, añadiendo un total de 470.000 nuevos puestos de trabajo en el año que finalizó entonces, un notable aumento del 2,6%. Con este avance, la *ocupación en España ha recuperado ya un 9,2% desde el mínimo del primer trimestre de 2014*, cuando se situó en los 16,8 millones, un -18,4% por debajo de los 20,6 millones del inicio de la crisis (2007/T3). De esta forma, a pesar de haberse recuperado un total de 1,5 millones, aún queda un largo trecho por recorrer para recuperar la ocupación existente entonces.

2. Y expectativas de avance del 2,3% para 2017, con una suave reducción trimestral (del 2,8% al 1,9% entre los cuartos trimestres de 2016 y 2017). En conjunto, en 2017 se crearían unos 421.000 empleos.

Para 2017[1] se espera *un aumento medio del empleo del 2,3%*, con un *perfil de crecimientos trimestrales decreciente, desde el 2,8%* que se espera para el cuarto trimestre de 2016 *al 1,9% previsto para el cuarto de 2017*. Ello no obstante, en *términos absolutos*, el volumen de nuevo empleo que se espera no difiere sensiblemente de los observados los dos últimos años. Así, para 2017 se postula *un aumento absoluto de 421.000 nuevos puestos de trabajo, una cifra algo inferior de los registros medios de los dos últimos ejercicios (486.000 y 507.000 en 2015 y 2016)*.

3. Continúa la intensa aportación de España al crecimiento del empleo en la eurozona: alrededor del 25% desde el inicio de la recuperación.

De esta forma, la *contribución de España al crecimiento del empleo en la eurozona* se ha *reforzado en 2016, y continuará haciéndolo en 2017*. De hecho, con escasamente el 12% de la ocupación de la eurozona a principios de 2014, *España ha generado, hasta el tercer trimestre de 2016, más del 25% del crecimiento de sus puestos de trabajo*. Y de continuar con la tendencia que se espera para 2017, este proceso de creciente responsabilidad del mercado de trabajo español, continuará sin duda.

4. Una recuperación del empleo a partir de 2014 mucho más intensa y rápida que en las crisis energéticas de los 70 y 80.

La dinámica de recuperación de la ocupación a partir del primer trimestre de 2014 tiene una relevante lectura adicional. La crisis ocupacional iniciada en 2007/T3 fue la tercera desde los años 60, cuando la Encuesta de Población Activa comenzó su andadura. En el período transcurrido desde entonces, sólo las pérdidas ocupacionales generadas por las crisis de la energía de 1974 y 1981 y la emergencia de los llamados entonces 'tigres asiáticos' (Malasia, Singapur, Corea y Taiwán), pueden compararse a lo sucedido a partir de 2007. En aquella primera gran recesión, el empleo estuvo cayendo 44 trimestres desde el momento inicial de la crisis, y *no se regresó al empleo de 1974 hasta 1991, 17 años tras haberse iniciado la recesión.*

En cambio, la crisis financiera *habrá sido más intensa en la destrucción de empleo, más rápida en alcanzar el mínimo cíclico y más veloz en la recuperación*: el mínimo cíclico se alcanzó tras *26 trimestres de caída, en el primero de 2014, cuando se había acumulado una pérdida del -18,4% de la ocupación existente en 2007/T3, una cifra muy superior al -8,9% de igual período en las dos crisis del petróleo.* Esta más rápida destrucción de ocupación se ha visto compensada *por un ritmo más rápido de recuperación*: *a finales de 2017 (en el trimestre 41 desde el momento inicial), la destrucción acumulada se situará*

1 Cabe advertir, como es lógica, que estos registros están condicionados, lógicamente, a las mismas reglas que cualquier estimación econométrica y, por tanto, se verán afectadas por cambios en las hipótesis que subyacen.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

alrededor del 9% (una cifra sensiblemente más positiva que el -13,4% perdido en los choques energéticos).

5. Hasta 2016/T3, una ocupación más terciaria, más asalariada, con mayor protagonismo de los servicios privados, aumento más intenso de los asalariados y crecimiento más alto de la contratación temporal, jornada a tiempo completo y categorías ocupacionales más elevadas.

Este aumento del empleo de los últimos dos años y medio tiene *características particulares*. Que son muy relevantes, ya que suministran pistas sobre la posible dinámica futura del empleo. En el *ámbito de las características de los nuevos puestos de trabajo creados, y de sus expectativas para 2017, seis* merecen particular atención: el sesgo sectorial hacia la ocupación terciaria; el mayor avance del empleo privado que del público; el más intenso aumento de los asalariados que de los autónomos; la creciente proporción de contratos temporales en el colectivo de asalariados; el creciente peso de los trabajadores cualificados y profesionales en el pool de la ocupación y, finalmente, el aumento de la jornada completa y de los ocupados a 40 y más horas a la semana, junto a la caída del subempleo.

5.1. Un mercado de trabajo muy terciarizado: el empleo terciario ha ganado 10 puntos en la ocupación total entre 2007/T3 y 2016/T3, desde el 66% al 76%. En el último año, la ocupación en los servicios aumenta un 2,9%, frente al 1,6% del empleo no terciario.

Entre ellas, y dada su importancia para el aumento de la ocupación, es destacable, en primer lugar, el *marcado sesgo terciario, que ha acentuado y profundizado los cambios provocado por la crisis*. Así, la ocupación de los servicios aporta, en 2016/T3, *el 76,3% del empleo total, casi 10 puntos por encima de los del tercer trimestre de 2007 (66,4%). Esta creciente terciarización de la ocupación es la que explica, en gran medida, la fortaleza del empleo total.* Dado que la construcción apenas está contribuyendo a generar ocupación, *continua la paulatina pérdida de peso de la industria*, cuyo peso se ha *situado, en el tercer trimestre de 2016, en el 13,7%* (lejos del 16,1% del tercero de 2007).

Ello refleja como el avance del empleo no terciario (total menos servicios) en la recuperación 2014/T1-2016/T3 (8,0%) ha sido sensiblemente más reducido que el de la ocupación terciaria (9,5%), lo que ha resultado en un avance agregado de la ocupación del 9,2%. Y como, en el último ejercicio 2015/T3-2016/T3, esa discrepancia se ha acentuado todavía más, con avances del 1,6% para el empleo no terciario y del 2,9% para el de los servicios, de forma que el conjunto creció un 2,6%.

5.2. Creciente protagonismo de los servicios privados en la recuperación, con un avance acumulado del 11,8%, muy por encima del 4,4% de los servicios colectivos, con un marcado protagonismo del comercio, los servicios a las empresas, la hostelería y los transportes (que han generado dos terceras partes del nuevo empleo en la recuperación), que aportan el 60% del nuevo empleo.

En segundo lugar, otro factor de confianza sobre el crecimiento de la ocupación actual, y sobre sus perspectivas futuras, radica en el *protagonismo del empleo de los servicios privados*, en detrimento de los estrictamente colectivos, *que se ha acentuado en el último año y medio* (entre 2014/T1 y 2016/T3, los servicios privados crecen un 11,8% y los colectivos un 4,4%)*, rompiendo* el proceso que tuvo lugar en la crisis, cuando la ocupación de los servicios colectivos aumentó (6,9%), frente a la intensa contracción de los servicios estrictamente privados (-11,3%). Así, aquella tipología de ocupación, que había ganado posiciones en la crisis desde el 17,5% del empleo en 2007/T3 hasta el 22,9% en 2014/T1, ha vuelto a reducirlas hasta el 21,9%, en 2016/T3.

Junto a ese mayor empuje terciario, y en contexto de más importante avance de los servicios privados, destaca la dinámica del *agregado formado por el comercio, servicios a empresas, hostelería y transportes y almacenamiento*. Estas ramas aportaban, al principio de la recesión en 2007/T3, un 39,4% del total del empleo, con pesos del comercio del

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

15,3%, del 12,1% para los servicios a las empresas, un 7,5% para la hostelería y, finalmente, el 4,6% para los transportes y almacenamiento. Y, en el último ejercicio 2015/T3-2016/T3, aumentaron por encima del 2,6% medio, a una tasa *del 3,5%*, que supera al del conjunto de la economía (el 2,6%), y *que explica más de la mitad del nuevo empleo* (un 58,9%). Con ello, su aportación al crecimiento de la ocupación desde el inicio de la recuperación asciende casi al millón de nuevos empleos (990.000), un 64,1% del total. Con esta dinámica, estos *cuatro sectores mantienen, en 2016/T3, los 8,1 millones de empleos existentes al principio de la crisis,* aunque *su peso sobre el total ha aumentado substancialmente:* del 39,4% en 2007/T3 al 44,2% en 2016/T3.

5.3. Y mayores avances del empleo asalariado, muy por encima de los autónomos, a diferencia de la crisis en la que ésta ocupación aumentó.

Un tercer aspecto destacable lo constituye el *crecimiento más intenso de los asalariados*, a diferencia de los peores momentos de la crisis, en los que la caída del empleo escondía contracciones más severas para los asalariados. Este *sesgo en contra del empleo de autónomos y empresarios independientes* refleja la fortaleza de fondo de la creación de empleo, dado el papel de refugio que, a menudo y en todo caso de forma clara en la crisis, ha jugado la ocupación no asalariada. La existencia de un amplio colectivo de *autónomos que son, en esencia, falsos asalariados* expresa debilidades que, ahora, parecen comenzar a despejarse. De esta forma, mientras en la crisis 2007/T3-2014/T1 la proporción de no asalariados no dejó de ganar posiciones en la distribución del empleo (del 17,3% al 17,5%), en la recuperación se está revertiendo el proceso, de manera que en 2016/T3 se ha reducido hasta el 16,5%.

5.4. A pesar del mayor aumento del empleo asalariado temporal, el 27% de participación en la distribución de los asalariados de 2016/T3 está todavía lejos del 32% del momento inicial de la crisis, con un protagonismo absoluto de los asalariados con contrato temporal del sector privado (aumento del 3,1% en la recuperación).

Un cuarto elemento definitorio de la recuperación es *el crecimiento más intenso de la contratación asalariada temporal*, que ha *comenzado a recuperar peso, apuntando a la situación previa a la crisis*, aunque todavía no la ha alcanzado. Así, *si en promedio 2000-2007, los asalariados temporales aportaban, el 32,5% de la ocupación asalariada (y el 31,9% en 2007/T3)*, en el primer trimestre de 2014 esta tipología de empleo había perdido 8,7 puntos porcentuales de la ocupación asalariada, situándose en *un mínimo del 23,2%*. Ello reflejaba como la crisis se había cebado, especialmente, en los contratados temporales, con un retroceso entre 2007/T3 y 2014/T1 de un muy elevado -40,8%, mientras que aquellos con contrato indefinido presentaban caídas menos severas (-8,1%). *La recuperación ha significado un retorno parcial a las tendencias anteriores, con mayores aumentos de los asalariados con contrato temporal, de forma que éstos han ganado casi 4 puntos porcentuales en la distribución de los asalariados en 2016/T3, hasta el 27,0%, una cifra todavía alejada del 32% del momento inicial de la crisis.*

Vinculado a este aspecto emerge un elemento adicional, relevante para la comprensión del aumento más intenso de los asalariados temporales: hasta qué punto la *mayor resistencia de los asalariados con contrato indefinido en la crisis puede haber reflejado el mejor aguante del empleo público*. Porque, entre 2007/T3 y 2014/T1, los asalariados del sector privado cayeron un -21,9%, frente a una contracción sensiblemente menor en el sector público (-2,4%). En cambio, *en la recuperación 2014/T1-2016/T3, el proceso se ha invertido: los asalariados públicos han avanzado un 2,9%, sensiblemente inferior al 12,5% del sector privado.* De esta forma, el *aumento de la contratación asalariada temporal refleja el de los asalariados privados*: el colectivo de *asalariados del sector privado con contrato temporal es el que más ha avanzado en la recuperación, un 31,1% acumulado, un aumento muy superior al del empleo agregado (9,2%)*. Y lo mismo ha sucedido en el año que finaliza en el tercer trimestre de 2016, con incrementos del 6,6% para los asalariados temporales del sector privado, frente al 2,6% para el conjunto del empleo.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

5.5. Moderada tendencia a la ganancia de peso de las cualificaciones medias y medias-altas.

En quinto lugar, y por lo que se refiere a *las posiciones ocupacionales*, la dinámica de la recuperación es menos definida, ya que mientras *gana peso el empleo de los trabajadores cualificados (del 53,5% al 54,7%)*, por un aumento acumulado del 11,6% superior al 9,2% agregado, en el año que finaliza en 2016/T3, las ocupaciones que más han aumentado han sido las de trabajadores no cualificados (4,6%) y profesionales (3,2%).

5.6. En la recuperación, pérdida de peso del subempleo (del 14,4% al 9,9%), de la jornada parcial (del 16,1% al 14,4%) y ganancias de las jornadas de 40 y más horas (del 59,6% al 61,5%).

Finalmente, *el año que termina en el tercer trimestre de 2016*, confirma la *mejora de la calidad del empleo medida a través de la duración de la jornada*, sea cual sea la métrica que se utilice para evaluar este aspecto. Así, la *subocupación* (empleo de aquellos que desearían trabajar más horas pero no lo consiguen) *no ha hecho más que caer desde el inicio de la recuperación,* de forma que su *peso se ha contraído desde el 14,4% al 9,9% del empleo entre 2014/T1 y 2016/T3*. Y lo mismo puede postularse de la *jornada parcial*, cuyo *aporte se ha reducido del 16,1% al 14,4% entre ambas fechas.* Además, este es un proceso similar al que emerge cuando se detalla empleo por horas trabajadas a la semana. Así, entre 2014/T1 y 2016/T3, *desciende el peso de los ocupados a menos de 10 horas* (del 2,2% al 1,4% de la ocupación) *y de 10 a 19 horas* (del 3,5% al 2,9%); para jornadas más dilatadas hasta las de 40 horas, el proceso es también de suave reducción: tanto entre 20 y 29 horas (de 8,5% a 8,4%) como entre 30 y 39 horas (del 21,1% a 20,6%). Estas caídas reflejan *el más intenso aumento de los ocupados a 40 y más horas, desde el 59,6% al 61,5%.*

6. Para 2017, y frente al avance del 2,3% agregado, se espera un crecimiento más intenso en servicios (2,5%) y más en servicios privados (3,3%), en asalariados (2,7%), en asalariados temporales (4,2%), profesionales (3,0%) y técnicos (2,7%) y a jornada completa (2,5%).

Sobre este trasfondo, las estimaciones de aumento del empleo y de algunas de sus características para 2017 presentan, básicamente, continuidades, aunque en un contexto de moderación. Así, el crecimiento medio del empleo, del 2,3%, que se espera para 2017 se traduciría en avances más intensos en servicios (2,5%) que en industria y construcción, cuyos registros se situarían en el 2,1% y 1,9%, respectivamente. En relación a las características del puesto de trabajo, aquella previsión agregada refleja aumentos más intensos en servicios privados (3,3%) que en los públicos (1,6%), más en asalariados (2,7%) que en autónomos y trabajadores independientes (0,2%), mayores avances en empleo asalariado temporal (4,2%, frente al 2,2% del indefinido y al 0,2% del no asalariado), más elevados en profesionales (3,0%) y técnicos (2,7%) y también en los ocupados a jornada completa (2,5%, frente al 1,2% de la parcial).

7. Un empleo crecientemente feminizado, de mayor edad y con más nivel educativo y en el que la inmigración va recuperando peso.

En el ámbito de las características individuales, también el último ejercicio mantiene tendencias observadas desde el inicio de la recuperación. Este es el caso del mayor crecimiento de la ocupación inmigrante (6,1%, frente el 2,0% de nativos). También ha continuado la caída del empleo de los de 16 a 34 años (-0,4%), frente al avance del de los de 35 a 64 años (3,7%). En cambio, se ha roto la tendencia a mayores avances de la ocupación masculina, de forma que en el ejercicio que finalizó en 2016/T3 ésta ha aumentado un 2,1%, por debajo del 3,3% femenino. Finalmente, y en lo referido al nivel educativo de los ocupados, también se ha operado un cierto cambio, ya que si en el conjunto de la recuperación han sido los trabajadores de nivel educativo medio los que más crecen (un 11,7%, frente al 9,2% conjunto), en el último año han sido los de nivel alto

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

los que presentan un mayor avance (5,2%), sensiblemente superior a los de nivel medio (1,7%) y bajo (1,4%).

8. Para 2017, con el 2,3% de aumento total, continuaría el mayor avance de la ocupación femenina (2,7%), inmigrante (4,0%), de 35 a 64 años (2,8%) y con nivel educativo alto y medio (3,2%).

Estas tendencias de mayor avance de algunas características individuales de los nuevos ocupados parece deberían mantenerse en 2017, aunque hay algunos cambios a destacar. Este sería el caso del empleo femenino que, de confirmarse la dinámica prevista, debería aumentar más que el masculino (2,7% frente al 2,0%). También se confirmaría la mayor capacidad de crecimiento del empleo inmigrante (4,0%) que del nativo (2,0%); el mucho más intenso avance del de los de 35 a 64 años (2,8%) que de los de 16 a 34 (0,7%); y también los aumentos más intensos de los ocupados con nivel de estudios medio y alto (ambas con un 3,2% de crecimiento anual), frente al menor 0,6% de los de bajo nivel de estudios.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Previsiones ManpowerGroup 2016-2017

CUADRO 1.

Previsiones de cambio en el empleo y según características del puesto de trabajo y de los ocupados. 2016/T4-2017/T4

Cambio relativo anual en %

	Tasas interanuales por trimestres (%)								Tasas de los valores medios anuales (%)		
	Valores realizados			Previsiones					Realizado	Previsiones	
	2016/T1	2016/T2	2016/T3	2016/T4	2017/T1	2017/T2	2017/T3	2017/T4	2015	2016	2017
A. Empleo por características del puesto de trabajo											
1. Industria	1,5	-0,6	0,4	2,8	2,6	2,3	1,9	1,6	4,3	1,0	2,1
2. Construcción	-2,6	-1,4	2,3	3,6	2,5	2,2	1,6	1,4	7,9	0,5	1,9
3. Servicios	3,8	3,2	2,9	2,8	2,8	2,7	2,4	2,2	2,5	3,2	2,5
4. Asalariados	3,8	2,8	3,0	3,2	3,2	3,0	2,5	2,3	3,4	3,2	2,7
5. No asalariados	0,7	0,0	0,7	0,4	-0,1	0,1	0,5	0,3	0,9	0,4	0,2
6. Jornada parcial	-0,2	-0,8	-2,2	1,1	1,9	1,6	1,2	0,1	2,1	-0,5	1,2
7. Jornada completa	3,9	2,9	3,5	3,1	2,8	2,7	2,3	2,3	3,1	3,3	2,5
8. Subocupación	-8,5	-11,4	-13,0	-9,9	-8,6	-6,9	-7,4	-7,2	-7,6	-10,7	-7,5
9. Profesionales	4,9	3,8	3,2	2,8	3,2	3,1	3,4	2,3	1,8	3,7	3,0
10. Técnicos	3,7	2,4	1,5	2,6	2,4	3,0	2,5	2,8	2,6	2,6	2,7
11. Trabajadores cualificados	2,0	1,4	2,2	2,6	2,2	2,1	1,6	1,5	3,4	2,0	1,8
12. Trabajadores no cualificados	5,2	3,9	4,6	3,5	3,6	2,9	2,4	2,3	3,3	4,3	2,8

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 1. (final)

Previsiones de cambio en el empleo y según características del puesto de trabajo y de los ocupados. 2016/T4-2017/T4

Cambio relativo anual en %

	Tasas interanuales por trimestres (%)								Tasas de los valores medios anuales (%)		
	Valores realizados			Previsiones					Realizado	Previsiones	
	2016/T1	2016/T2	2016/T3	2016/T4	2017/T1	2017/T2	2017/T3	2017/T4	2015	2016	2017
2. Empleo por características de los ocupados											
1. Mujeres	3,0	2,6	3,3	3,2	3,0	3,0	2,6	2,2	2,5	3,0	2,7
2. Hombres	3,5	2,1	2,1	2,4	2,3	2,1	1,8	1,7	3,3	2,5	2,0
3. Inmigrantes	5,7	6,1	6,1	5,8	5,6	4,1	3,2	3,1	5,3	5,9	4,0
4. Nativos	2,8	1,7	2,0	2,2	2,1	2,2	2,0	1,7	2,5	2,2	2,0
5. 16-34 años	-1,0	-2,1	-0,4	0,1	0,0	0,7	1,1	1,2	-0,7	-0,8	0,7
6. 35-64 años	4,8	3,9	3,7	3,7	3,5	3,1	2,5	2,2	4,3	4,0	2,8
7. Bajo nivel de estudios	2,6	1,1	1,4	1,8	1,3	1,1	0,2	-0,2	2,2	1,7	0,6
8. Nivel medio de estudios	2,5	2,2	1,7	3,0	3,2	3,2	3,3	2,9	4,4	2,3	3,2
9. Alto nivel de estudios	4,9	4,1	5,2	3,7	3,4	3,4	3,0	3,1	2,0	4,5	3,2
3. Total empleo	**3,3**	**2,3**	**2,6**	**2,8**	**2,6**	**2,5**	**2,2**	**1,9**	**2,9**	**2,7**	**2,3**

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE y elaboración propia.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 2.

Previsiones de cambio en el empleo y según características del puesto de trabajo y de los ocupados. 2016/T4-2017/T4

Cambio anual en valor absoluto (miles de nuevos empleos)

	Cambio anual por trimestres (miles)								Cambio en los valores medios anuales (miles)		
	Valores realizados			Previsiones					Realizado	Previsiones	
	2016/T1	2016/T2	2016/T3	2016/T4	2017/T1	2017/T2	2017/T3	2017/T4	2015	2016	2017
A. Empleo por características del puesto de trabajo											
1. Industria	37	-15	11	68	63	58	47	41	101	25	52
2. Construcción	-27	-15	25	38	25	24	17	15	78	5	20
3. Servicios	495	428	400	383	379	373	340	306	328	427	349
4. Asalariados	542	416	450	485	472	454	385	348	481	473	415
5. No asalariados	22	-1	20	12	-2	4	14	8	26	13	6
6. Jornada parcial	-6	-23	-59	32	53	45	32	3	56	-14	33
7. Jornada completa	570	438	529	465	417	414	367	354	451	501	388
8. Subocupación	-189	-254	-271	-207	-175	-135	-135	-136	-178	-230	-145
9. Profesionales	186	147	121	108	125	125	132	93	69	141	119
10. Técnicos	69	45	28	50	47	58	48	54	47	48	52
11. Trabajadores cualificados	192	132	213	254	212	204	159	152	315	197	182
12. Trabajadores no cualificados	117	91	108	84	86	72	59	57	76	100	69

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 2. (final)

Previsiones de cambio en el empleo y según características del puesto de trabajo y de los ocupados. 2016/T4-2017/T4

Cambio relativo anual en %

	Cambio anual por trimestres (miles)								Cambio en los valores medios anuales (miles)		
	Valores realizados				Previsiones				Realizado	Previsiones	
	2016/T1	2016/T2	2016/T3	2016/T4	2017/T1	2017/T2	2017/T3	2017/T4	2015	2016	2017
2. Empleo por características de los ocupados											
1. Mujeres	237	211	266	261	241	251	217	184	195	244	223
2. Hombres	327	204	204	236	229	208	181	173	312	243	198
3. Inmigrantes	144	160	165	157	151	114	93	90	134	156	112
4. Nativos	420	255	305	340	319	344	306	266	373	330	309
5. 16-34 años	-46	-97	-17	7	0	31	52	54	-33	-38	34
6. 35-64 años	610	512	487	490	470	427	346	303	540	525	387
7. Bajo nivel de estudios	156	65	84	108	78	67	12	-11	130	103	36
8. Nivel medio de estudios	157	139	115	194	210	210	224	198	273	151	211
9. Alto nivel de estudios	251	210	271	195	182	181	162	169	104	232	174
3. Total empleo	**564**	**415**	**470**	**497**	**470**	**459**	**399**	**357**	**507**	**487**	**421**

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE y elaboración propia.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Introducción: una expansión del empleo cada vez más dilatada

Esta edición del Índice ManpowerGroup, la 49ª desde que se iniciaron estos trabajos a finales de los años noventa, analiza lo sucedido en el empleo en España en el año que se cierra en el tercer trimestre de 2016, y presenta las previsiones ManpoweGroup de aumento de la ocupación para el resto de 2016 y el conjunto de 2017. Lo sucedido en estos últimos doce meses confirma la visión de una recuperación muy intensa del empleo en España, con un aumento desde el inicio de este ciclo alcista, en 2014/T1, del 9,2%, en el entorno de los 1,5 millones de nuevos puestos de trabajo. De esta forma, comienzan a dejarse atrás los efectos de la dura contracción de la ocupación 2007/T3-2014/T1, cuando efectuó la caída más rápida y profunda que se hubiera contemplado en el mercado de trabajo español desde los años sesenta.

Esta recuperación se ha consolidado en el último ejercicio. Así, entre 2015/T3 y 2016/T3 aumentó un relativamente elevado 2,6%, añadiendo alrededor de los 470.000 nuevos puestos de trabajo, de forma que a la altura de ese tercer trimestre del pasado año, la ocupación pendiente de recuperar, para alcanzar los registros de principios de la crisis, se sitúa en los 2,2 millones. Quiere ello decir que, en términos, relativos, habría que añadir otro 12,2% de avance del empleo respecto los valores de 2016/T3, a un ritmo de 450.000/500.000 por año, para que en 2020 pudiera darse por concluida aquella profunda recesión de la ocupación.

Comprender hasta qué punto es ello posible, exige evaluar con detenimiento las razones últimas de la mejora en curso. De hecho, esta dinámica emerge como una excepción en el panorama de la UE, dado que con sólo el 12% aproximado del empleo de la eurozona (principios de 2014), España ha contribuido, merced a su mayor aumento, con más del 25% de la nueva ocupación creada hasta el tercer trimestre del 2016 en toda el área del euro. Por ello, tras el resumen ejecutivo inicial y el cuadro-resumen de las previsiones de empleo para 2017, el apartado primero (*1. Dinámica de la creación de puestos de trabajo: fuerte avance en 2016 y menor expansión en 2017*) presenta los rasgos básicos de su dinámica en 2016, que se analiza en el proceso de la recuperación iniciada en 2014/T1 y en el del conjunto de los nueve años transcurridos desde el inicio de la crisis, en 2007/T3. En este contexto, se analizan también las previsiones que se esperan para 2017.

El apartado segundo (*2. Crecimiento del empleo en 2016 y perspectivas 2017: mayor empuje de los servicios privados)* se destina a un análisis detallado de las fuerzas sectoriales que se encuentran tras la mejora del empleo. Y hasta qué punto la creciente terciarización y, en particular, el avance de los servicios privados, acerca nuestra estructura ocupacional a la de los principales países de la eurozona.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Los puntos tercero (*3. La ocupación en 2016 y 2017: cambios en la tipología de los puestos de trabajo) y cuarto (4. El empleo 2016-2017 según características de los ocupados*) analizan la dinámica del empleo en los períodos indicados (el último ejercicio, el conjunto de la recuperación y desde el inicio de la crisis), detallando cuales son los principales rasgos, no estrictamente sectoriales, de la mejora. Ello debe ayudar a comprender las previsiones que se presentan para 2017. A estos apartados sigue un anexo estadístico y unas notas metodológicas referidas al procedimiento de estimación seguido.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

1. Dinámica de la creación de puestos de trabajo: fuerte avance en 2016 y menor expansión en 2017

En el contexto descrito anteriormente, este primer apartado presenta los resultados del mercado de trabajo español en el año que finalizó en el tercer trimestre de 2016 y las previsiones que se esperan para 2017. Los rasgos básicos que definen la dinámica del empleo indican *un fuerte avance los últimos trimestres, hasta el tercero de 2016, aunque a un ritmo algo más moderado que en el año anterior (*aumentos anuales en 2015/T3 del 3,1% y del 2,6% en 2016/T3). Y, sobre esta inercia, la continuidad de fuertes avances de la ocupación para 2017 (2,2% anual en 2017/T3 y del 2,3% en media anual), en esta dinámica de desaceleración del crecimiento del empleo.

Estos resultados se ubican en el contexto de los registros europeos para dar una visión más precisa de lo que está sucediendo y, en particular, para poner de relieve hasta qué punto la recuperación en España, que supera claramente a la de los principales países de la UE, constituye una cierta anomalía. Para comprender las razones de esta mayor expansión de la ocupación española, se analizan algunos aspectos sectoriales de su crecimiento, entre los que se destaca el fuerte aumento de los servicios. Un fuerte avance que, ubicado en el contexto de lo que sucede en Europa, apunta a una creciente convergencia hacia patrones de los países más avanzados.

No obstante esta convergencia en la terciarización del empleo hacia patrones medios europeos, no pueden olvidarse las características particulares de nuestros servicios. Y, más en concreto, el peso que en ellos tienen los destinados a las familias, entre los que se incluyen los directamente vinculados al turismo. Por ello, y tras esta presentación general y sectorial de lo que ha sucedido hasta finales de 2016 y lo que se espera para 2017, se analiza con mayor detalle la dinámica de los diferentes componentes del terciario, prestando particular atención a algunos subsectores de los servicios privados y, más en particular, a los relacionados con la actividad turística.

> Previsiones ManpowerGroup para el empleo en 2017: aumento del 2,3%, ligeramente inferior al 2,7% previsto para 2016, de forma que, a finales de 2017, el empleo habría alcanzado los 18,8 millones…

Como se ha indicado más arriba, los registros del empleo hasta el tercer trimestre de 2016 han *confirmado dos hipótesis sobre su dinámica actual: la primera*, que *la fortaleza en la creación de ocupación continua; y*, *la segunda, que aquella tiende a reducirse suavemente.*

Respecto de la intensidad de la expansión del empleo, el 2,6% anual registrado en el tercer trimestre de 2016 continúa la tónica anterior de avances superiores al 2%, habituales a partir del inicio de la recuperación y, más en concreto, de finales de 2014. En efecto, en el ejercicio que se extiende entre el primer trimestre de 2014 y el primero de 2015, el ritmo

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

anual de crecimiento de la ocupación fue de un elevado 2,9%, al que siguió el 3,3% en los doce meses posteriores; a partir de ahí, este incremento se ha mantenido alrededor del 2,5%, a tasas anuales del 2,3% y 2,6% para el segundo y tercer trimestres de 2016, respectivamente.

CUADRO 3.

Dinámica del empleo en España en la crisis y la recuperación: un balance agregado. 2007/T3-2017/T4

Empleo en miles y cambio relativo en %

			Cambio		
			Absoluto	**Relativo**	
	Valor inicial	**Valor final**		**Acumulado**	**Trimestral**
A. Crisis 2007/T3-2014/T1	20.606	16.824	-3.782	-18,4	-0,8
B. Recuperación 2014/T1-2016/T3	16.824	18.368	1.544	9,2	0,9
B1. Primera fase 2014/T1-2015/T3	16.824	17.898	1.074	6,4	1,0
B2. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3	17.898	18.368	470	2,6	0,6
D Previsiones 2016/T3-2017/T4	**18.368**	**18.786**	**418**	**2,3**	**0,5**
E. Previsiones 2017	18.204	18.625	421	2,3	0,6
F Crisis y expansión 2007/T3-2017/T4	20.606	18.786	-1.820	-8,8	-0,2

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE y elaboración propia.

En este contexto de *recuperación intensa de los puestos de trabajo y suave desaceleración* es dónde hay que inscribir las proyecciones de ocupación que se presentan en esta edición del *Índice ManpowerGroup*, tanto para el último trimestre de 2016 como para el conjunto de 2017. Los modelos de previsión que se utilizan (véase en el anexo un resumen de la metodología utilizada) indican que, *en términos anuales y en valores medios, tras el fuerte aumento que tuvo lugar en 2015 (2,9%) y el menor que se espera acabe generándose en 2016 (2,7%), continuaría la moderada reducción de esta intensa expansión, esperándose un avance del 2,3% en promedio de 2017*, con *un perfil trimestral que iría descendiendo desde el máximo del 2,8% del cuarto trimestre de 2016 al 2,1% de media de la segunda mitad de 2017.* Quiere ello decir que, en promedio de 2017, *el empleo habrá alcanzado los 18,6 millones, un 9,6% por encima de los 17 millones escasos de 2013*, cuando se pudo considerar finalizado el ajuste del mercado de trabajo.

La recuperación en curso se puede evaluar de forma más adecuada si se la compara con otros procesos similares, de fuertes contracciones en la ocupación y posteriores recuperaciones. En especial, la crisis que tiene más paralelismo con la iniciada en 2007/T3, tanto por su intensidad como por su duración es la que *tuvo lugar entre 1974 y 1985*, cuando los cambios en el precio del petróleo y la emergencia de países asiáticos muy competitivos generaron un profundo choque sobre el mercado de trabajo español. Entonces, *el empleo tardó más de 60 trimestres en recuperar el nivel existente al principio de la crisis*. Dicho de otra forma, aunque la destrucción de ocupación había finalizado en 1985, no fue hasta 1991 cuando se alcanzó de nuevo el empleo de 1974.

La dinámica del mercado de trabajo español en las crisis energéticas de los setenta y ochenta, en la recesión de los primeros noventa y en la provocada por el crack financiero a

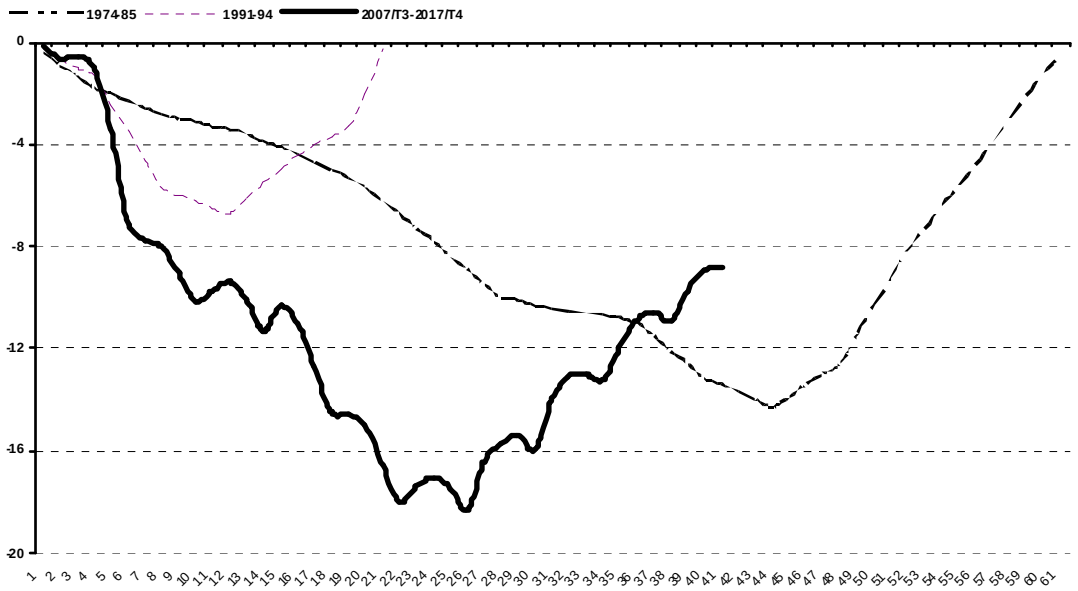
Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

partir de 2007, se reproduce en el gráfico adjunto. Como puede comprobarse, la trayectoria de destrucción de empleo en la crisis financiera que se inició a finales de 2007 *fue mucho más rápida e intensa que la del petróleo*, de forma que *tras 26 trimestres de caída, en el primero de 2014, se había perdido un 18,4% de la ocupación, una cifra muy superior al -8,9% destruido en igual período de las crisis del petróleo*.

GRÁFICO 1.

La recuperación del empleo en una perspectiva histórica: reabsorción de la pérdida ocupacional de la crisis desde el máximo de -18,4% en 2014/T1 al -8,8% en 2017/T4[1]

Trimestre base: máximo de la expansión anterior. Cambio acumulado en %



1. Para los trimestres 38 a 42, predicciones ManpowerGroup.
Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Esta más rápida destrucción de ocupación *se ha visto compensada, a partir del mínimo del trimestre 36, por un ritmo muchísimo más rápido de recuperación*. Así, mientras en las crisis del petróleo la ocupación continuó cayendo, hasta alcanzar el máximo de destrucción de ocupación en el trimestre número 44, en la iniciada en 2007/T3 el mínimo se alcanzó escasamente en 26 trimestres, aunque su caída fue mucho más intensa. Y, también, lo ha sido el proceso de recuperación. De esta forma, *a finales de 2017 (es decir en el trimestre 41 desde el momento inicial), la destrucción acumulada se situará alrededor del 9%, muy por debajo del 13,*4% que, en igual período desde el inicio de la crisis, se había perdido en los choques energéticos.

> **… de mantenerse ritmos de creación de empleo alrededor del 2%-2,5%, habrán sido necesarios unos 14-15 años para recuperar el empleo de 2007, por debajo de los 17 años de la crisis 1974-1985.**

Las previsiones de crecimiento de la ocupación, alrededor del 2,3% para 2017, sugieren que, de no modificarse substancialmente las condiciones macroeconómicas exteriores de la economía española y, en particular, de no mediar ningún choque procedente del área del euro, *España podría recuperar la ocupación perdida entre 2007 y*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

2013 alrededor de 2021-2022. En efecto, si el ritmo de creación de empleo se *mantuviera alrededor del 2%,* a razón de unos 400.000 nuevos puestos de trabajo/año, *los cerca de 20,6 millones existentes en 2007 se habrían recuperado en 2022.* Por otra parte, si su avance fuera similar al que se espera para 2017 (y cercano *al 2,3%*) y unos 450.000 nuevos puestos de trabajo/año, *la recuperación de la ocupación inicial tendría lugar en 2021*. En suma, de mantenerse estos ritmos, *el balance final de la crisis financiera sobre el stock de empleo sería sensiblemente más corto que el choque experimentado entre 1974 y 1985*.

Así, en lugar de los 17 años transcurridos para recuperar la ocupación de 1974, en la crisis iniciada en 2007 se precisaría de un período de 13/14 años aproximadamente, para regresar al volumen ocupacional de aquel año. Si, además, se tiene en cuenta que el volumen absoluto de empleo de la economía española en 1974 (unos 13 millones) era sensiblemente menor al existente en 2007 (más de 20 millones), se puede evaluar de manera más precisa la fortaleza de la recuperación en curso.

CUADRO 4.

La dinámica de la ocupación en España en el contexto europeo. 2014/T1-2016/T2[1]

Valores absolutos en millones de empleos y pesos, crecimiento anual y aportación al crecimiento de la eurozona en %

	Valores 2014/T1		Cambio 2014/T1-2016/T2	Aportación cambio área
	1. Absolutos (millones)	2. Distribución (%)	3. Relativo (en %)	4=2*3/total (%)
Alemania	38,6	28,2	3,5	26,2
Austria	4,0	2,9	4,2	3,2
Bélgica	4,5	3,3	1,1	0,9
Eslovaquia	2,3	1,7	6,7	3,0
Eslovenia	0,9	0,6	3,4	0,6
España	**16,8**	**12,3**	**7,8**	**25,5**
Estonia	0,6	0,4	6,9	0,8
Finlandia	2,3	1,7	2,9	1,3
Francia	26,0	19,0	1,3	6,6
Grecia	3,4	2,5	6,2	4,1
Holanda	8,0	5,8	3,1	4,7
Irlanda	1,8	1,3	6,3	2,2
Italia	21,6	15,8	3,9	16,3
Malta	0,2	0,1	7,1	0,2
Portugal	4,2	3,1	4,2	3,4
Letonia	0,9	0,6	1,2	0,2
Chipre	0,3	0,3	3,7	0,2
Luxemburgo	0,2	0,2	7,1	0,3
Área del euro-18	**136,6**	**100**	**3,8**	**100**
Gran Bretaña	29,3	21,4	3,8	---
Suecia	4,5	3,3	5,7	---
Dinamarca	2,6	1,9	7,1	---
Unión Europea-28	**210,7**	**----**	**3,9**	**---**

1. En la fecha de elaboración del informe, únicamente se dispone de datos hasta el 3º trimestre de 2016 para España, Portugal y Suecia.
Fuente: ManpowerGroup a partir de datos de Eurostat.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **Entre 2014/T1 y 2016/T2, el empleo en España ha aumentado un 7,8%, muy por encima del 3,8% de la zona euro, con lo que aporta cerca del 25% de la nueva ocupación de la eurozona.**

Finalmente, éste avance del empleo de los dos últimos años, y el que se espera para 2017, debe ubicarse en el contexto de la dinámica ocupacional que presenta el conjunto de la Unión Europea y el área del euro. Es cierto que desde el mínimo alcanzado en el primer trimestre de 2014, el empleo en la economía española ha experimentado un crecimiento muy elevado. De hecho, entre los grandes países de la UE no hay otro en el cual la ocupación haya crecido tan intensamente. Ello refleja, entre otros factores, que la destrucción de ocupación que tuvo lugar en España en la crisis tampoco tuvo parangón en la UE.

El cuadro 2 adjunto reproduce la dinámica del empleo en España y en los principales ámbitos de referencia europeos, desde el inicio de la recuperación hasta el segundo trimestre de 2016 (última información homogénea disponible). Y, como puede observarse, la aportación española al crecimiento del empleo del conjunto es más que sustancial. En efecto, entre 2014/T1 y 2016/T2, el empleo en España ha avanzado un 7,8%, mientras que en la eurozona lo ha hecho a un ritmo sensiblemente inferior (3,8%). Dado que el peso de la ocupación en España en 2014/T1 era del 12,3% del de la eurozona, quiere ello decir que España ha aportado un 25,5% de los nuevos puestos de trabajo de la euro área. Es decir, una *contribución sensiblemente superior al de su peso inicial*.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

2. Crecimiento del empleo en 2016 y perspectivas 2017: el mayor empuje de los servicios privados

La dinámica descrita, con un avance anual de la ocupación del 2,6% en el año que finaliza en el tercer trimestre de 2016 y del 2,3% en promedio de 2017, y unos 421 mil nuevos empleos, refleja perfiles distintos para algunas de las características más relevantes de los nuevos puestos de trabajo. En este apartado, y para algunas de ellas, se pasa revisión a lo que ha sucedido en este último ejercicio, como estos registros se han sumado al conjunto de la recuperación y, finalmente, cual es el resultado final de los nueve años 2007/T3-2016/T3 que ya han transcurrido desde el inicio de la crisis. Posteriormente, también se analizan algunas de las características personales de los ocupados y hasta qué punto la mejora del empleo se traduce en crecimientos más o menos homogéneos de algunas peculiaridades individuales.

Pero, en este primer apartado, se pasa revisión a *características de los puestos de trabajo*. Por ello, en primer lugar se analiza *la distribución sectorial del crecimiento del empleo* para, a continuación, evaluar qué ha sucedido con las *distintas posiciones ocupacionales* (asalariados y no asalariados o asalariados con contrato indefinido temporal), con *la duración de la jornada de trabajo* (jornada a tiempo completo o parcial), *horas trabajadas y subocupación* o, finalmente, con las *distintas cualificaciones laborales* (profesionales, técnicos, trabajadores cualificados o trabajadores no cualificados).

En este último año, un rasgo que ayuda a comprender la dinámica de estas características es el de *una creciente terciarización del empleo*, que *se ha acentuado en la recuperación y, todavía más en particular, en el último ejercicio*. Y, paralelamente a la misma, y reflejando el fuerte impulso de algunos de sus subsectores (comercio, servicios a las empresas, hostelería o transportes y almacenamiento), el impacto de este sesgo sectorial sobre algunos rasgos del nuevo empleo.

Por ejemplo, en su distribución entre asalariados y no asalariados o entre empleo a jornada completa y parcial. En efecto, lo sucedido en este último año es *una continuación del proceso iniciado con la recuperación:* avances más intensos del empleo asalariado con contrato temporal. Este proceso, no obstante, no puede ocultar que la ocupación asalariada temporal continúa arrastrando la mayor pérdida de empleo desde el inicio de la crisis.

Junto a esta distinción también destaca el *mayor crecimiento de la jornada a tiempo completo, o de aquellos ocupados a 40 o más horas/semana, que* apunta a una *mejora cualitativa del empleo*, y que se está produciendo, simultáneamente, a una *caída de la subocupación y de las jornadas más cortas y un menor crecimiento de la jornada parcial.* De esta forma, en el contexto de un sólido crecimiento, *la ocupación a jornada completa o a 40 o más horas a la semana lo hace a tasas más elevadas.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Finalmente, la dinámica de las distintas categorías profesionales confirma algunos de los rasgos que han emergido con la recuperación, aunque han emergido algunas diferencias en el último año. Es decir, mayores aumentos de trabajadores cualificados y no cualificados, y menores avances de los profesionales y técnicos, aunque en el caso de los profesionales el último ejercicio ha presentado un avance más intenso que la media. De esta forma, el balance global de la crisis continúa mostrando a los trabajadores no cualificados y los técnicos con las pérdidas más elevadas (todavía, por encima del 20% del empleo de 2007/T3), mientras que los cualificados y, en especial, los profesionales han reducido la contracción de su ocupación de forma muy sensible, con retrocesos acumulados, entre 2007/T3 y 2016/T3, de -8,3% y -2,4%, respectivamente.

En las páginas que siguen a continuación se analizan con mayor detalle este conjunto de relevantes aspectos.

2.1. Dinámica sectorial: un empleo crecientemente terciarizado

> **Los servicios lideran el avance del empleo en el tercer trimestre de 2016 (2,9% anual y 400.000 nuevos ocupados), mientras la industria se estanca (0,4% y 11.000 empleos) y la construcción modera su avance (2,3% y 25.000 puestos de trabajo adicionales)…**

Los efectos sectoriales de la crisis han sido marcadamente dispares, con *la construcción como el sector más castigado por la destrucción de empleo, seguida de la industria*. Así, de los 3,8 millones de empleos perdidos entre 2007/T3 y 2014/T1, la construcción aportó 1,8 millones (un -65,4% de los 2,7 millones existentes al final de la expansión), mientras que la industria generó otro millón aproximadamente (una disminución del -30% de los 3,3 millones existentes al final de la expansión). *En cambio, los servicios contribuyeron de forma muy modesta a la destrucción ocupacional, con sólo cerca de 900.000 empleos perdidos en la crisis,* escasamente un *6% de los 13,7 millones existentes a finales de 2007.*

Esta dinámica sectorial del empleo parecía apuntar a que, una vez la recuperación hubiera comenzado, d*eberían ser los sectores más castigados los que comenzaran a crear empleo a tasas mayores. Y, en cierta medida, eso es lo que sucedió en los dos primeros años de la mejora del empleo*.

El panel D2 del cuadro adjunto recoge la aportación de los diferentes sectores al crecimiento del empleo en los tres ejercicios que finalizan, respectivamente, en los terceros trimestres de 2014, 2015 y 2016. *En el primer año, el aumento del 1,6% del empleo (unos 270.000 nuevos puestos de trabajo) se explicaba, en una gran proporción, por la aportación*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

de la industria, que aportó más del 30% del total (cerca de 80.000 puestos de trabajo), mientras que la construcción todavía restaba avance.

Por su parte, en el *ejercicio que finalizó en el tercer trimestre de 2015, a la fortaleza del empleo industrial se sumó la construcción,* de forma que de los cerca de 540.000 nuevos empleos que se generaron, *la suma de la industria y construcción generó alrededor del 28% del total (cerca de 150.000)*, una cifra de contribución de los sectores no terciarios similar a la del año anterior.

CUADRO 5.

Los motores del crecimiento en la recuperación: progresiva substitución del empuje del empleo industrial y de la construcción por el de los servicios. 2013/T3-2016/T3

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Primario	Industria	Construcción	Ind.+const.	Servicios	Total
	1	2	3	4=1+2	5	6=1+2+3+5
A. Valores absolutos						
2013/T3	687	2.333	1.024	3.357	13.051	17.095
2014/T3	655	2.415	1.017	3.432	13.275	17.362
2015/T3	696	2.507	1.077	3.583	13.618	17.898
2016/T3	731	2.518	1.101	3.619	14.018	18.368
B. Pesos sobre el total						
2013/T3	4,0	13,6	6,0	19,6	76,3	100,0
2014/T3	3,8	13,9	5,9	19,8	76,5	100,0
2015/T3	3,9	14,0	6,0	20,0	76,1	100,0
2016/T3	4,0	13,7	6,0	19,7	76,3	100,0
C. Crecimiento anual						
C1. Absoluto						
2013/T3-2014/T3	-31	82	-7	75	224	267
2014/T3-2015/T3	41	92	59	151	343	536
2015/T3-2016/T3	34	11	25	36	400	470
C2. Relativo						
2013/T3-2014/T3	-4,6	3,5	-0,7	2,2	1,7	1,6
2014/T3-2015/T3	6,3	3,8	5,8	4,4	2,6	3,1
2015/T3-2016/T3	4,9	0,4	2,3	1,0	2,9	2,6
D. Aportaciones al cambio						
D1. En puntos porcentuales						
2013/T3-2014/T3	-0,2	0,5	0,0	0,4	1,3	1,6
2014/T3-2015/T3	0,2	0,5	0,3	0,9	2,0	3,1
2015/T3-2016/T3	0,2	0,1	0,1	0,2	2,2	2,6
D2. En %						
2013/T3-2014/T3	-11,8	30,5	-2,6	27,9	83,8	100,0
2014/T3-2015/T3	7,7	17,2	11,1	28,2	64,1	100,0
2015/T3-2016/T3	7,3	2,4	5,2	7,6	85,1	100,0

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

En cambio, *en el año que finalizó en el tercer trimestre de 2016*, *la industria y la construcción sólo han aportado, conjuntamente, unos 36.000* de los 470.000 empleos creados*, un 7,6% del total*, una reducción substancial respecto de la dinámica anterior. Ello ha confirmado la percepción que se visualizaba hace un año desde estas mismas páginas, cuando se afirmaba que la dinámica observada apuntaba a una moderación en la creación de empleo en la construcción y la industria. *El año transcurrido desde entonces ha confirmado aquella apreciación. Así, en el tercer trimestre de 2016, el crecimiento anual del empleo (el citado 2,6%) refleja fundamentalmente el avance en los servicios (2,9%),*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

mientras que la industria prácticamente se estanca (0,4%) y la construcción avanza menos que la media (2,3%).

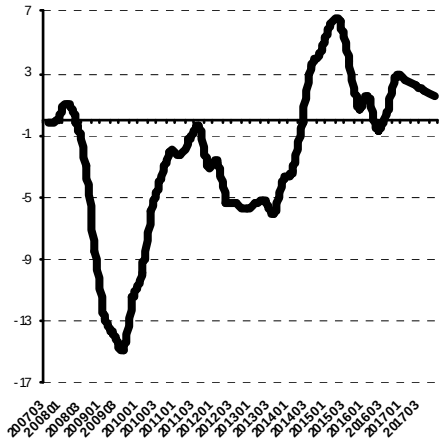
De esta forma, en el último año *se ha operado un cambio, ciertamente notable, en la dinámica sectorial de la recuperación*, que implica una *notable pérdida de la aportación de la industria* y *una reversión de los intensos avances de la construcción* tras la mejora experimentada anteriormente. La información que se resume en el cuadro 3 y el gráfico 2 permite visualizar con claridad las modificaciones operadas.

GRÁFICO 2.

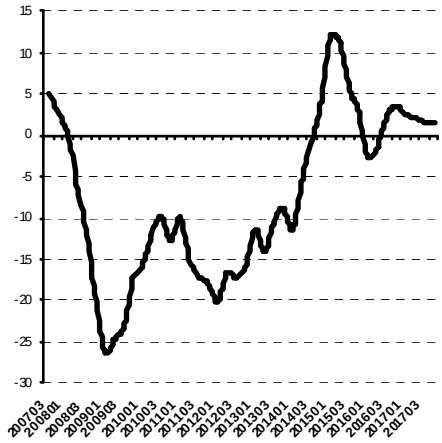
Los menores empujes del empleo industrial y de la construcción en el último año: ¿un cambio de fondo?

Cambio acumulado en %, base 2007/T3 y cambio anual, en %

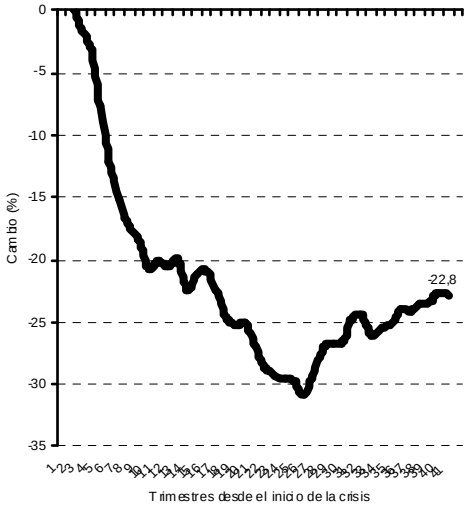
A1. Cambio de tendencia en el empleo industrial (tasa anual %)



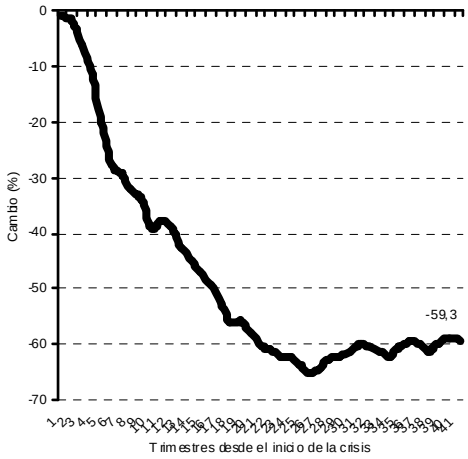
B1. Recuperación del empleo de la construcción (tasa anual %)



A2. Dinámica del empleo industrial 2007/T3-2017/T4 (cambio acumulado, en %)



B2. El empleo en la construcción 2007/T3-2017/T4 (cambio acumulado, en %)



Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **… de forma que la moderación en la creación de empleo del último ejercicio refleja la reducción de la aportación de industria y construcción (120.000 empleos menos que en el ejercicio anterior), que no ha podido compensarse por el mayor crecimiento de los servicios (70.000 puestos de trabajo más).**

¿Existe alguna relación entre esta pérdida de empuje de la construcción y la industria y la moderación en el crecimiento del empleo? Las contribuciones citadas así parecen indicarlo. Así, *aunque los servicios han ido acelerando su crecimiento (desde el 1,7% del tercer trimestre de 2014 al 2,6% del tercero de 2015 y al 2,9% del tercero de 2016), el conjunto del empleo ha reducido su avance* (del 3,1% en 2015/T3 al 2,6% en 2016/T3), con lo que *esta reducción cabe imputarla en su totalidad a la substancial desaceleración del crecimiento del empleo en la construcción y la industria.* De hecho, y respecto del nuevo empleo que aportaron los servicios *en el ejercicio que finalizó en 2015/T3, los servicios han contribuido con unos 70.000 empleos adicionales (desde los 343.000 en el año 2014/T3-2015/T3 a los 400.000 entre 20915/T3-2016/T3), mientras la industria y la construcción han reducido su aporte agregado en unos 120.000 empleos* (de los 150.000 del tercer trimestre de 2015 a los escasamente 40.000 del tercero de 2016). En suma, este proceso refleja como *los motores de la recuperación de la ocupación se están centrando, de forma creciente, en los servicios*, con lo que se han *convertido en el elemento dominante de la dinámica del empleo español en la recuperación.*

> **Balance de los nueve años transcurridos desde el inicio de la crisis (2007/T3-2016/T3): el empleo en la industria es todavía un 24% inferior y la construcción acumula una pérdida del 60%, mientras la ocupación terciaria es ya un 2,4% superior a la de 2007/T3.**

¿Cuál es la situación a finales del tercer trimestre de 2016? Ya se indicado que *tras el aumento de 1,5 millones de estos dos años y medio de recuperación,* y para recuperar el empleo existente en 2007/T3, *todavía es necesario recuperar 2,2 millones puestos de trabajo*. Pero, tan importante como el volumen absoluto de empleo a crear, es relevante *su distribución sectorial*. Así, *mientras los servicios ya presentan ganancias sobre los valores iniciales de 2007/T3, la industria y la construcción muestran pérdidas absolutas y relativas todavía de gran intensidad.*

En efecto, a la altura del *tercer trimestre de 2016, la industria acumula una reducción de ocupación del 24%* sobre los valores del tercer trimestre de 2007: es decir, *de los 3,3 millones de entonces a los 2,5 millones de la actualidad*, *una punción absoluta cercana a los 800.000 puestos de trabajo*, de forma *que la recuperación sólo ha reabsorbido alrededor de los 230.000 puestos de trabajo del millón perdido en la crisis.*

Si, en términos del saldo final de la crisis y la recuperación, la situación de la industria no es buena, *en el ámbito de la construcción es peor*. Ya se ha citado que, entre 2007/T3 y

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

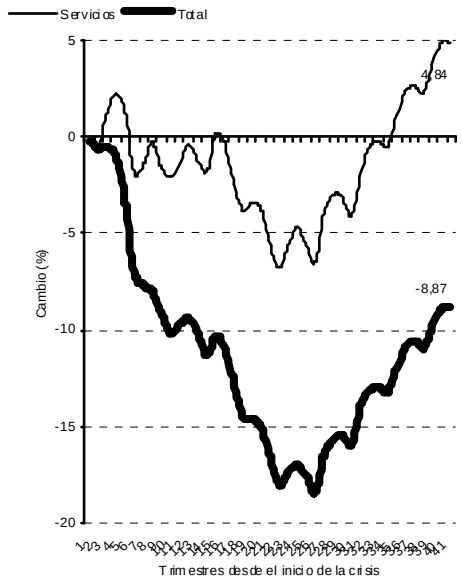
2014/T1, *el sector había perdido cerca de 2/3 de su empleo total (-65,4%), desde los 2,7 millones a los 0,9 millones, respectivamente. En la recuperación, y a pesar del 17% de aumento de los puestos de trabajo, su extraordinaria caída anterior ha significado que sólo haya sumado unos 160.000.* De esta manera, *en el tercer trimestre de 2016, su empleo apenas superaba los 1,1 millones, todavía cerca de un 60% inferior a los 2,7 millones que había alcanzado justo antes de la crisis*. En suma, *para que la construcción recuperara el empleo alcanzado en el tercer trimestre de 2007, necesitaría añadir 1,6 millones a los puestos de trabajo hoy existentes, algo que, hoy por hoy, no parece posible.* En cambio, *en el ámbito de los servicios, la situación es la opuesta*. La *pérdida, próxima a los 900.000 empleos en el punto más bajo de la crisis (2014/T1), ha sido más que reabsorbida en la recuperación, de forma que el saldo de estos últimos nueve años es positivo en más de 330.000 empleos, un 2,4% por encima de los 13,7 millones que se habían alcanzado entonces.*

GRÁFICO 3.

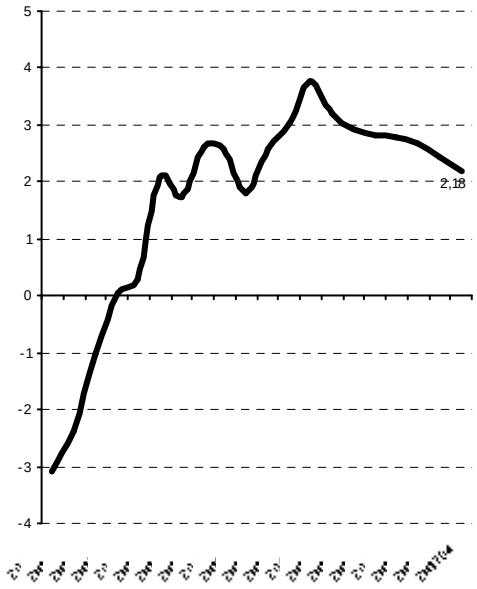
El empleo en los servicios: menor caída en la crisis 2007/T3-2014/T1 y mejora más intensa en la recuperación 2007/T3-2017T4[1]

Cambio acumulado en %, base 2007/T3 y cambio anual, en %

A. Empleo total y en servicios (cambio acumulado, en %)



B. Ocupación en los servicios (tasa de cambio anual, en %)



1. A partir de 2016/T4 previsiones ManpowerGroup
Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

> Previsiones 2017 por sectores: el 2,5% de los servicios continuaría superando la media (2,3%), y sus avances se situarán por encima de los de la industria (2,1%) y la construcción (1,9%).

Sectorialmente, las previsiones para 2017 muestran una continuidad de las tendencias de fondo que se han puesto de relieve en 2016. Así, para 2017, se espera que el incremento agregado del 2,3% (y unos 421.000 nuevos puestos de trabajo en media anual) refleje, fundamentalmente, el *avance del 2,5% en los servicios (349.000 nuevos empleos)*,

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

mientras que tanto la industria como la construcción aumentarían menos: un 2,1% para el primer sector (y 52.000 nuevos puestos de trabajo) y el 1,9% para la construcción (20.000 nuevos ocupados).

CUADRO 6.

Balance de la crisis y de la recuperación y previsiones para 2017 por grandes sectores: el empleo en España 2007/T3-2017/T4

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Primario	Industria	Construcción	Servicios	Total
	1	2	3	4	5=1+2+3+4
A. Crisis 2007/T3-2014/T1					
A1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	884	3.314	2.718	13.690	20.606
Valor final	798	2.289	940	12.797	16.824
Cambio absoluto	-85	-1.026	-1.778	-893	-3.782
A2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-9,6	-30,9	-65,4	-6,5	-18,4
Trimestral	-0,4	-1,4	-4,0	-0,3	-0,8
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3					
B1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	696	2.507	1.077	13.618	17.898
Valor final	731	2.518	1.101	14.018	18.368
Cambio absoluto	34	11	25	400	470
B2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	4,9	0,4	2,3	2,9	2,6
Trimestral	1,2	0,1	0,6	0,7	0,6
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3					
C1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	798	2.289	940	12.797	16.824
Valor final	731	2.518	1.101	14.018	18.368
Cambio absoluto	-68	229	161	1.221	1.544
C2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-8,5	10,0	17,2	9,5	9,2
Trimestral	-0,9	1,0	1,6	0,9	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4					
D1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	731	2.518	1.101	14.018	18.368
Valor final	770	2.558	1.106	14.352	18.786
Cambio absoluto	39	40	5	334	418
D2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	5,4	1,6	0,5	2,4	2,3
Trimestral	1,1	0,3	0,1	0,5	0,5
E. Previsiones 2017					
E1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial (media 2016)	754	2.496	1.073	13.881	18.204
Valor final (media 2017)	753	2.548	1.093	14.230	18.625
Cambio absoluto	-1	52	20	349	421
D2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-0,1	2,1	1,9	2,5	2,3
Trimestral	0,0	0,5	0,5	0,6	0,6
F. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4					
F1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	884	3.314	2.718	13.690	20.606
Valor final	770	2.558	1.106	14.352	18.786
Cambio absoluto	-114	-756	-1.612	662	-1.820
F2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-12,9	-22,8	-59,3	4,8	-8,8
Trimestral	-0,3	-0,6	-2,2	0,1	-0,4

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Así, la aportación de la industria al crecimiento del empleo se reducirá hasta cerca del 12%, mientras que la construcción generaría un 4,8%, de manera que l*os servicios*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

contribuirían con el 83% de la nueva ocupación.

De esta forma, *continuaría el proceso de creciente terciarización del empleo en España que, con la excepción de los dos primeros años de la recuperación, ha sido la tónica dominante* desde el comienzo de la recesión. Así, en los más de *diez años transcurridos desde el inicio de la crisis* en 2007/T3 a *2017/T4, los servicios habrían generado cerca de 670.000 empleos netos en total*, *un 4,8% adicional sobre los valores de 2007/T3,* unos resultados especialmente positivos si se comparan *con las caídas acumuladas que, de cumplirse estas previsiones, continuarán existiendo en la industria (-756.000 empleos, una contracción todavía del -22,8%) y la construcción (-1,6 millones, y una pérdida del -59,3% respecto de los valores de finales de 2007).*

2.2. Peso creciente de los servicios privados y convergencia europea

Ese creciente peso de los servicios en el empleo y, en particular, su más positiva dinámica que la del resto de la economía, obliga a efectuar algunas consideraciones adicionales acerca de las razones de su resistencia. Entre ellas destacan tanto factores que, desde la demanda, impulsan la oferta (y por tanto, la demanda derivada de trabajo), como su composición sectorial y el avance de la productividad. Además, también conviene interrogarse acerca de hasta qué punto este proceso de mayor peso de los servicios apunta a una creciente convergencia con las estructuras ocupacionales de los principales países europeos. Por ello, se presentan los rasgos más básicos de la dinámica de los servicios, distinguiendo entre los estrictamente privados y los colectivos (privados y públicos en sanidad y educación y AAPP)[2] para, a continuación, analizar con mayor detalle algunas de las ramas terciarias que explican el creciente predominio de los servicios en el nuevo empleo creado.

> **Transformación de la estructura ocupacional: los servicios ganan 10 puntos en el empleo en los nueve años transcurridos desde el inicio de la crisis (2007/T3-2016/T3), desde el 66,4% al 76,3%.**

El mercado de trabajo español ha experimentado una profunda transformación en estos años de crisis y recuperación, que *ha reforzado la larga trayectoria de creciente terciarización del empleo, iniciada con fuerza en los años 90*, cuando la crisis de la construcción y los primeros síntomas de problemas de la industria provocaron un notable aumento del peso de los servicios sobre la ocupación total. El gráfico adjunto presenta una perspectiva de largo plazo de este proceso, desde finales de los años 70 hasta la actualidad. Del mismo se deduce *como el empleo en España, en una dinámica de largo alcance de creciente peso de los servicios, ha acentuado su terciarización en los años de*

2 Aunque la EPA distingue entre empleo privado y público, en este análisis se definen la ocupación de los servicios colectivos como el de aquellos de la sanidad y educación ofertados por el sector privado y público, más los de las AAPP.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

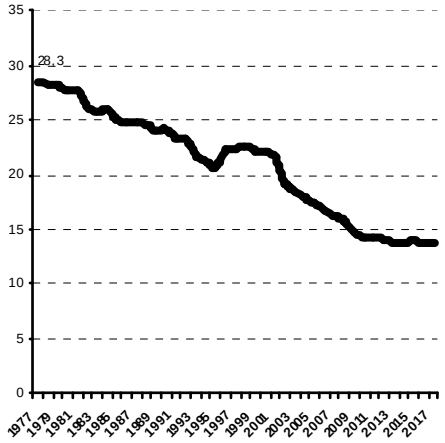
crisis y en los de recuperación actual. Así, el panel A muestra *el retroceso del empleo industrial, desde valores próximos al 30% a finales de los años 70, a aproximadamente la mitad, que es el que se espera para 2017*.

GRÁFICO 4.

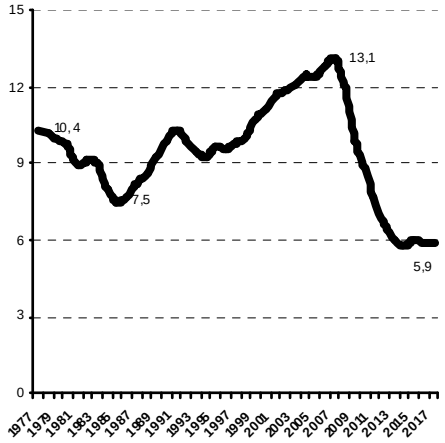
El creciente peso del empleo terciario en el mercado de trabajo español: una visión de largo plazo 1976-2017[1]

Pesos en % sobre el total de la ocupación

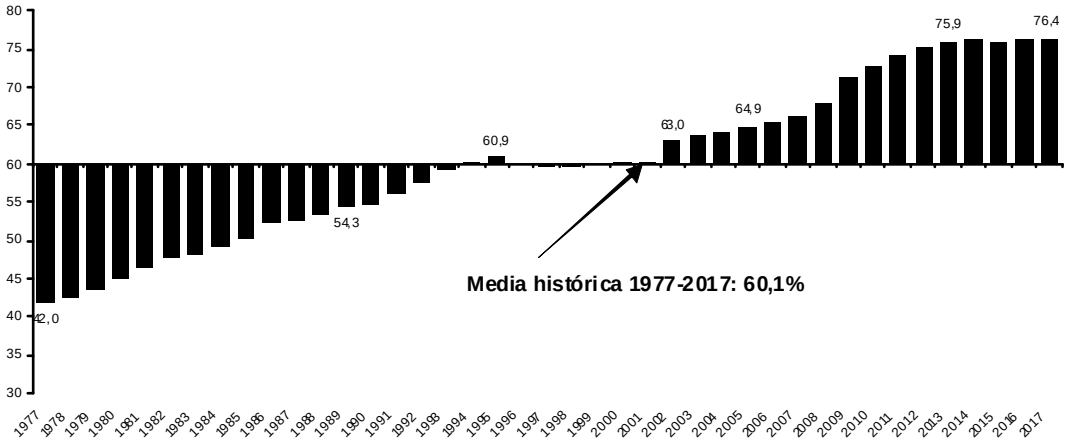
A. La caída del empleo industrial 1976-2017



B. Ciclos del empleo en la construcción 1976-2017



C. La inexorable terciarización del empleo 1976-2017



1. A partir de 2016/T4 previsiones ManpowerGroup.
Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

A esta reducción, cercana a los 13 puntos porcentuales, hay que sumar *el perfil, mucho más oscilante, de la construcción,* un sector que, tras alcanzar un mínimo alrededor del 7% del empleo a finales de la crisis energética en 1985, se recuperó fuertemente (hasta el 13% del empleo total) justo antes de la crisis financiera iniciada en 2008. Ésta ha situado su aportación en registros mínimos jamás alcanzados anteriormente, alrededor del 6% entre 2016 y 2017. Lógicamente, las pérdidas de ambos sectores (descontando también los cambios que se han operado en el primario, que aquí no se consideran), se reflejan *en la creciente ganancia del empleo terciario, que ha pasado del 42% del total de la ocupación en 1977, al 61% en 1995 y al 65% en 2005-2007.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este proceso se *ha acentuado desde* 2007, tras la expansión anterior cuando el fuerte avance de la construcción contuvo el avance del peso de los servicios**.** En concreto, *entre 2007/T3 y 2016/T3, la ocupación terciaria ha aumentado desde el 66,4% a cerca del 76% del empleo total,* una *notable ganancia de 10 puntos porcentuales*, que refleja tanto *su hundimiento en la construcción y los servicios como el mantenimiento, y ligera mejora, en los servicios.*

Y, aunque es cierto que parte de este avance refleja la externalización de actividades terciarias tradicionalmente consideradas dentro de la industria, este proceso debería darse por concluido ya a finales *de los años 90, de forma que la ganancia experimentada desde entonces por los servicios (unos 15 puntos porcentuales) parece totalmente imputable a las transformaciones estructurales en la actividad económica del país.*

Este aspecto no es de menor importancia, porque apunta a *algunas características de la demanda futura de trabajo*, y porque *genera algunas dudas sobre la capacidad de reabsorción del empleo destruido en la construcción y en la industria y, más en particular, sobre la dinámica ocupacional de los parados de larga duración*. Y ello porque las capacitaciones de los trabajadores de los servicios y, más específicamente, de aquellos que más están creciendo tienen poco que ver con las precisas para la construcción o la industria. Por ello, esta tendencia de creciente terciarización debería iluminar las políticas públicas asociadas a la reabsorción del paro de larga duración.

> **En la recuperación (2014/T1-2016/T3), los servicios explican el 79,1% de la mejora del empleo y el 85,1% de la del último año, con los privados (11,8% de aumento acumulado) impulsando el avance del terciario, por encima del incremento de los colectivos (4,4%)...**

Esta terciarización creciente se ha acentuado en la recuperación en curso. En efecto, entre 2014/T1 y 2016/T3, el empleo no terciario (total menos servicios) creció un 8,0%, frente al mayor aumento, del 9,5% del de los servicios, lo que ha resultado en un avance agregado de la ocupación del 9,2%. Y en el último ejercicio 2015/T3-2016/T3, esa discrepancia se ha acentuado todavía más, con avances del 1,6% para el empleo no terciario y del 2,9% para el de los servicios, de forma que el conjunto creció un 2,6%.

Pero para un sector con una ocupación tan elevada (14 millones de trabajadores en 2016/T3) cualquier afirmación sobre el agregado esconde dinámicas diferenciadas. Este es el caso de la distinción entre los servicios estrictamente privados y los colectivos (sanidad y educación, privada y pública, y AAPP), ya que su evolución ha sido sensiblemente distinta en la crisis y la recuperación.

Así, en la crisis *2007/T3-2014/T1, la menor caída del empleo terciario (el -6,5% citado) reflejó la parcial compensación de la contracción de los servicios privados (-11,3%) por el aumento de los colectivos (+6,9%).* De esta forma, el *peso de estos aumentó desde el*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

17,5% del empleo total en 2007/T3 al 22,9% en 2014/T1; en cambio, en la recuperación 2014/T1-2016/T3, el proceso está revertiendo, con un mayor aumento de los estrictamente privados (+11,8%) que de los colectivos (+4,4%).

CUADRO 7.

El papel de los servicios privados y colectivos en la crisis y la recuperación. 2007/T3-2017/T4

Empleo en miles y cambio relativo y pesos sobre el total en %

					Pesos sobre total de empleo		
	Privados	Públicos	Total servicios	Total empleo	Privados	Públicos	Total
	1	2	3=1+2	4	5=1/4*100	6=2/4*100	7=5+6
A. Crisis 2007/T3-2014/T1							
A1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	10.090	3.600	13.690	20.606	49,0	17,5	66,4
Valor final	8.950	3.846	12.797	16.824	53,2	22,9	76,1
Cambio absoluto	-1.140	247	-893	-3.782	4,2	5,4	9,6
A2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	-11,3	6,9	-6,5	-18,4	--	--	--
Trimestral	-0,5	0,3	-0,3	-0,8	--	--	--
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3							
B1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	9.722	3.896	13.618	17.898	54,3	21,8	76,1
Valor final	10.004	4.014	14.018	18.368	54,5	21,9	76,3
Cambio absoluto	281	119	400	470	0,1	0,1	0,2
B2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	2,9	3,0	2,9	2,6	--	--	--
Trimestral	0,7	0,8	0,7	0,6	--	--	--
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3							
C1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	8.950	3.846	12.797	16.824	53,2	22,9	76,1
Valor final	10.004	4.014	14.018	18.368	54,5	21,9	76,3
Cambio absoluto	1.053	168	1.221	1.544	1,3	-1,0	0,3
C2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	11,8	4,4	9,5	9,2	--	--	--
Trimestral	1,1	0,4	0,9	0,9	--	--	--
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4							
D1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	10.004	4.014	14.018	18.368	54,5	21,9	76,3
Valor final	10.228	4.123	14.352	18.786	54,4	21,9	76,4
Cambio absoluto	225	109	334	418	0,0	0,1	0,1
D2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	2,2	2,7	2,4	2,3	--	--	--
Trimestral	0,4	0,5	0,5	0,5	--	--	--
E. Previsiones 2017							
E1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial (media 2016)	9.845	4.036	13.881	18.204	54,1	22,2	76,3
Valor final (media 2017)	10.130	4.100	14.230	18.625	54,4	22,0	76,4
Cambio absoluto	286	64	349	421	0,3	-0,2	0,2
D2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	2,9	1,6	2,5	2,3	--	--	--
Trimestral	0,7	0,4	0,6	0,6	--	--	--
F. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4							
F1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	10.090	3.600	13.690	20.606	49,0	17,5	66,4
Valor final	10.228	4.123	14.352	18.786	54,4	21,9	76,4
Cambio absoluto	138	524	662	-1.820	5,5	4,5	10,0
F2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	1,4	14,5	4,8	-8,8	--	--	--
Trimestral	0,0	0,3	0,1	-0,2	--	--	--

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **… esperándose un mayor avance de los servicios privados en 2017 (2,9%) que de los colectivos (1,6%).**

No obstante esta dinámica desde el inicio de la crisis, *en el ejercicio que finaliza en el tercer trimestre de 2016*, *el empleo en los servicios colectivos ha aumentado algo más que en el ámbito privado (un 3,0% para los primeros, frente al 2,9% para éstos últimos),* reflejando la política fiscal expansiva del pasado ejercicio.

La dinámica de los tres primeros trimestres de 2016 apunta a una moderación en el crecimiento de ambas tipologías de servicios, aunque a una tasa más alta para los privados. Además, las primeras señales del contenido del presupuesto del Estado y del límite de gasto y de déficit para las CCAA, apuntan a una continuidad contenida en la contención del gasto público. En suma, y en este contexto, *las previsiones ManpowerGroup sugieren que en 2017 debería continuar esta tendencia, con un crecimiento del 2,9% para los servicios privados y un menor 1,6% para los colectivos.*

> **Comercio, servicios a empresas, hostelería y transportes, los sectores terciarios que están impulsando la expansión: un 58,9% del empleo del último año y un 64,1% desde el inicio de la recuperación, en 2014/T1.**

Junto a ese mayor empuje terciario, y en contexto de más importante avance de los servicios privados, destaca la dinámica del *agregado formado por el comercio, servicios a empresas, hostelería y transportes y almacenamiento*. Estas ramas productivas aportaban, al principio de la recesión en 2007/T3, una parte substancial del empleo total (un 39,4% de forma agregada), con pesos del comercio del 15,3%, del 12,1% para los servicios a las empresas, un 7,5% para la hostelería y, finalmente, el 4,6% para los transportes y almacenamiento. Por ello, la dinámica de estos sectores terciarios es tan relevante para explicar tanto lo que ha sucedido en la crisis y la recuperación posterior, como lo que se espera para el próximo futuro.

En este contexto, lo primero a destacar es como, en el último ejercicio 2015/T3-2016/T3, *el nuevo empleo generado en estos cuatro sectores asciende a 277.000 nuevos puestos de trabajo, un avance relativo del 3,5%*, que supera al del conjunto de la economía (el 2,6%), y *que explica más de la mitad del nuevo empleo creado este último año* (un 58,9%, en concreto).

Esta más positiva dinámica de estos cuatro sectores enlaza con lo acaecido desde el inicio de la crisis y la posterior recuperación. En ésta última (2014/T1-2016/T3), su aportación agregada asciende casi al millón de nuevos empleos (990.000), un 64,1% del total de 1,5 millones de incremento de la ocupación, siendo por tanto absolutamente decisivos en la explicación de la mejora ocupacional en curso. Además, hay que destacar que la caída de

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

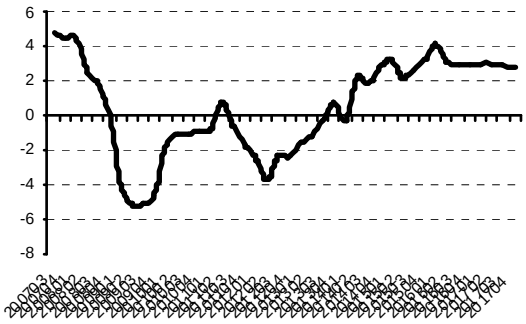
la ocupación en estas cuatro ramas a lo largo de la crisis 2007/T3-2014/T1 fue menor que la media, acumulando una contracción del -12,1% de los ocupados en estos sectores en 2007/T3, frente a la reducción agregada de algo más del -18% y del -22,4% del empleo neto de estos cuatro sectores.

GRÁFICO 5.

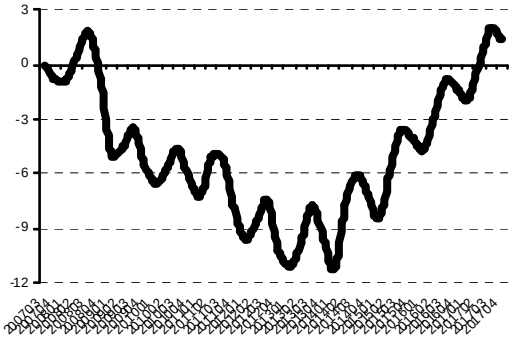
La extensión del aumento del empleo por grandes ramas. 2007-2017/T4[1]

Tasas de crecimiento anual en % y cambio acumulado base 2007/T3=100

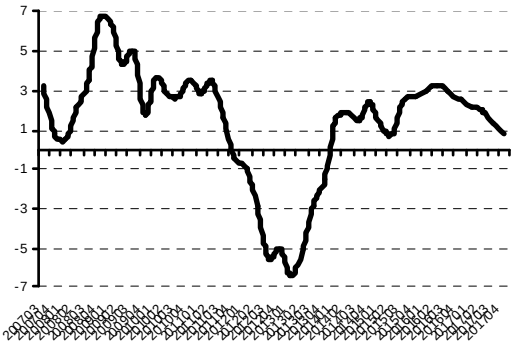
B.1 Servicios privados (crecimiento anual %)



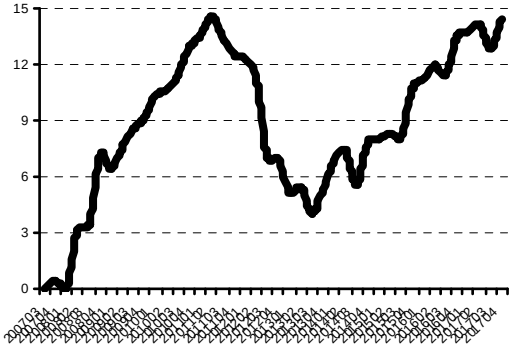
B2. Servicios privados (cambio acumulado, en %)



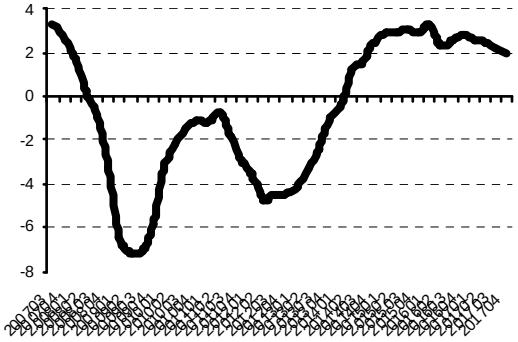
C1. Servicios colectivos (crecimiento anual %)



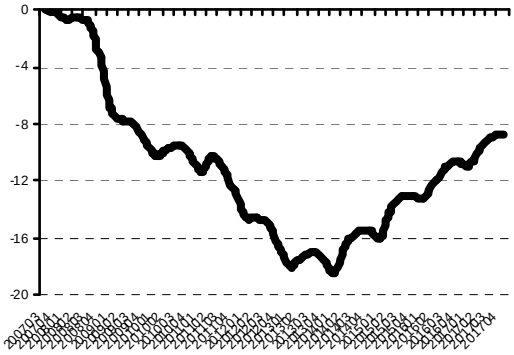
C2. Servicios colectivos (cambio acumulado, en %)



D1. Total economía (crecimiento anual %)



D2. Total economía (cambio acumulado, en %)



1. A partir de 2016/T4 previsiones ManpowerGroup.
Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Con esta dinámica, el conjunto de estos *cuatro sectores mantiene, en 2016/T3, los 8,1 millones de empleos existentes al principio de la crisis, en 2007/T3,* aunque *su peso sobre el total de la ocupación ha aumentado substancialmente*. Así, en 2007/T3, la suma de comercio, servicios a empresas, hostelería y transportes y almacenamiento aportaba un

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

39,4% de toda la ocupación, un registro que se situó, en 2014/T1, en 42,4%, y que ha continuado aumentando, hasta el 44,2% en 2016/T3.

> **El empleo en el comercio el último año ha avanzado un 2,3%, inferior al 2,6% promedio, continuando la tendencia de la recuperación 2014/T1-2016/T3 (crecimiento acumulado del 7,2%, frente al 9,2% agregado).**

Entre los cuatro sectores anteriormente comentados, destacan, por su importante peso sobre el total (un 15,3% en 2016/T3), *los servicios comerciales*, muy directamente vinculado a la demanda de consumo, que se ha erigido en uno de los elementos más dinámicos del crecimiento de la actividad estos últimos trimestres. No obstante lo anterior, en el último año (2015/T3-2016/T3), y en el contexto de fuertes aumentos de los servicios privados, *el avance del empleo en el comercio ha sido relativamente contenido, con un 2,3% (67.000 nuevos empleos) inferior al 2,6% agregado y, en especial, al 2,9% de los servicios privados y, en particular, al 3,1% de los servicios privados netos del comercio.* De esta forma, aunque aportaba el 16,3% del empleo total en el tercer trimestre de 2015, ha generado sólo un 14,3% del aumento de la ocupación en el último ejercicio.

Las razones que pueden ayudar a entender el menor aumento del empleo en el comercio apuntan a la mayor capacidad de incorporación de nuevas tecnologías en el sector. En efecto, la introducción de medios de pago automáticos o semiautomáticos o el avance de compras a través de internet, sugieren que la venta al detalle y al por mayor está experimentando una muy rápida intensificación en la incorporación de cambios técnicos parcialmente ahorradores de empleo.

Esta menor expansión del empleo en las actividades comerciales refleja *una marcada continuidad con lo que ha sucedido en la recuperación 2014/T1-2016/T3*, en la que *el comercio ha jugado un papel menos determinante que otras ramas terciarias*. En efecto, entre 2014/T1 y 2016/T3, el avance agregado de la ocupación en el comercio ha sido importante (un 7,2% acumulado y 202.000 nuevos empleos), contribuyendo con el 13,1% del nuevo empleo, un peso importante pero inferior al que su contribución inicial hubiera permitido esperar: al principio de la recuperación aportaba un 15,3% del empleo. Y, en todo caso, *con avances sensiblemente inferiores a los de la hostelería* (incremento acumulado del 34,3%, aunque este aumento incluye el tercer trimestre de 2016 y, con ello, factores estacionales), los servicios a las empresas (11,0%) o el transporte y almacenaje (12,9%). Y, por descontado, *menor al del crecimiento de los servicios (9,5%), al de los servicios privados (11,8%) y al del conjunto de la economía (9,2%)*.

Con esta dinámica positiva pero de menor intensidad que otros sectores del terciario, este sector *todavía no ha recuperado el conjunto de efectivos perdidos en la crisis 2007/T3-2014/T1* (cuando había retrocedido un -11,4% de los 3,1 millones), de manera que en 2016/T3 ha recuperado los 3 millones, *un registro todavía un -5,0% (y -158.000 empleos) inferior al del inicio de la crisis financiera*. Ello ha implicado una *pérdida de peso del*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

comercio en el total del empleo, en la fase de caídas el empleo de comercio pierde menos que el total (-11,4 acumulado frente el -18,4% del total) por lo que su peso aumenta desde el 15,3% al 16,6% entre 2007/T3 y 2014/T1, aunque en la recuperación, al crecer menos que el total, reduce hasta el 16,3% de 2016/T3.

CUADRO 8.

Las principales ramas del terciario en la crisis y la recuperación y previsiones para 2017

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Comercio	Hostelería	S.Empresas	Resto privados	Privados	Colectivos	Total servicios
	1	2	3	4	5=1+2+3+4	6	7=5+6
A. Crisis 2007/T3-2014/T1							
A1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	3.146	1.541	2.495	2.909	10.090	3.600	13.690
Valor final	2.786	1.259	2.261	2.644	8.950	3.846	12.797
Cambio absoluto	-360	-282	-233	-264	-1.140	247	-893
A2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	-11,4	-18,3	-9,4	-9,1	-11,3	6,9	-6,5
Trimestral	-0,5	-0,8	-0,4	-0,4	-0,5	0,3	-0,3
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3							
B1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	2.921	1.592	2.468	2.742	9.722	3.896	13.618
Valor final	2.988	1.690	2.511	2.815	10.004	4.014	14.018
Cambio absoluto	67	98	43	73	281	119	400
B2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	2,3	6,2	1,7	2,7	2,9	3,0	2,9
Trimestral	0,6	1,5	0,4	0,7	0,7	0,8	0,7
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3							
C1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	2.786	1.259	2.261	2.644	8.950	3.846	12.797
Valor final	2.988	1.690	2.511	2.815	10.004	4.014	14.018
Cambio absoluto	202	432	249	170	1.053	168	1.221
C2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	7,2	34,3	11,0	6,4	11,8	4,4	9,5
Trimestral	0,7	3,0	1,1	0,6	1,1	0,4	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4							
D1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	2.988	1.690	2.511	2.815	10.004	4.014	14.018
Valor final	3.018	1.713	2.609	2.889	10.228	4.123	14.352
Cambio absoluto	30	22	98	74	225	109	334
D2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	1,0	1,3	3,9	2,6	2,2	2,7	2,4
Trimestral	0,2	0,3	0,8	0,5	0,4	0,5	0,5
E. Previsiones 2017							
E1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial (media 2016)	2.932	1.607	2.504	2.801	9.845	4.036	13.881
Valor final (media 2017)	2.998	1.707	2.577	2.849	10.130	4.100	14.230
Cambio absoluto	66	99	73	48	286	64	349
E2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	2,3	6,2	2,9	1,7	2,9	1,6	2,5
Trimestral	0,6	1,5	0,7	0,4	0,7	0,4	0,6
F. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4							
F1. Valores absolutos (miles)							
Valor inicial	3.146	1.541	2.495	2.909	10.090	3.600	13.690
Valor final	3.018	1.713	2.634	2.863	10.228	4.123	14.352
Cambio absoluto	-128	172	139	-45	138	524	662
F2. Cambio relativo (%)							
Acumulado	-4,1	11,1	5,6	-1,6	1,4	14,5	4,8
Trimestral	-0,1	0,3	0,1	0,0	0,0	0,3	0,1

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **Los servicios a las empresas (2,5 millones de empleos en 2016/T3) han generado cerca del 25% de los nuevos puestos de trabajo en la recuperación, aunque han moderado su avance (1,7%) el último año, contribuyendo con 1,6 puntos a la ganancia de 9,9 puntos de los servicios en el empleo entre 2007/T3 y 2016/T3.**

Otro muy importante sector de los servicios y, más particularmente de los privados, es el de *servicios a empresas*, que incluye las ramas de información y comunicaciones, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas y actividades administrativas y servicios auxiliares y que, en 2016/T3, aportaban el 13,7% de todo el empleo de la economía española. Dadas sus características productivas y la fuerte expansión exportadora de los últimos años, esta tipología de servicios debería estar aumentando con fuerza, aunque los más bajos aumentos del VAB industrial (un 1,9% en el ejercicio que finalizó en 2016/T3) que del conjunto del terciario (el VAB de los servicios ha crecido un 3,4% en el último año), sugieren que su avance podría haberse frenado. Y esto es, ciertamente, lo que ha sucedido, con un incremento de sus efectivos en el ejercicio 2015/T3-2016/T3 de únicamente un 1,7% (y 43.000 nuevos efectivos), inferior al de los servicios privados (2,9%) y del 2,6% conjunto de la economía. A pesar de ello, *los servicios a las empresas aparecen como uno de los motores de la recuperación 2014/T1-2016/T3, con un aumento acumulado del* 11,0% (y 249.000 empleos), *aportando casi una cuarta parte del crecimiento de la recuperación (un 23,7% específicamente)*, una contribución superior al de su peso al principio de la recuperación (13,4%).

CUADRO 9.

La responsabilidad de los sectores terciarios en el crecimiento del empleo en la recuperación

Pesos, cambio y contribución al cambio en %

	Comercio	Hostelería	Serv/Empresas	Resto	Privados	Colectivos	Total empleo
	1	2	3	4	5=1+2+3+4	6	7
A. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3							
A1. Peso sobre total (%)	16,3	8,9	13,8	15,3	54,3	21,8	100,0
A2. Cambio relativo (%)	2,3	6,2	1,7	2,7	2,9	3,0	2,6
A3. Contribución al cambio (%)	14,3	20,9	9,1	15,5	59,8	25,2	100,0
B. Recuperación 2014/T1-2016/T3							
B1. Peso sobre total (%)	16,6	7,5	13,4	15,7	53,2	22,9	100,0
B2. Cambio relativo (%)	7,2	34,3	11,0	6,4	11,8	4,4	9,2
B3. Contribución al cambio (%)	13,1	28,0	16,1	11,0	68,2	10,9	100,0

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Dado que, en la crisis 2007/T3-2014/T1, la pérdida de ocupación de los servicios a las empresas fue del -9,4% (un retroceso de -233.000 empleos), *la mejora experimentada desde el inicio de la recuperación en 2014/T1* ha situado a los efectivos del sector en el *mismo nivel absoluto del existente al principio de la crisis, con un leve incremento del 0,6% acumulado en esos nueve años (y 16.000 empleados adicionales), alcanzando de nuevo los 2,5 millones de empleos en 2016/T3.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

No obstante este saldo final prácticamente nulo, el *peso de los servicios a las empresas en el total de la ocupación ha ganado posiciones:* mientras en 2007/T3 sus ocupados aportaban el 12,1% de toda la ocupación, ese peso aumentó, a pesar de las pérdidas del sector, hasta el 13,4% en 2014/T1 y se ha encaramado al 13,7% en el tercer trimestre de 2016. De esta forma, *los servicios a las empresas aportan unos 1,6 puntos porcentuales de la ganancia citada, de 9,9 puntos, del empleo terciario sobre el conjunto de la ocupación española.*

> **La hostelería (1,7 millones de ocupados en 2016/T3) domina el crecimiento del empleo del último año (6,2% frente al 2,6% total), acumulando más de un 34% de aumento desde el inicio de la recuperación (2014/T1) y aportando el 28% del aumento del empleo.**

La hostelería ha emergido, en esta fase de recuperación, como uno de los motores del empleo. Ello refleja tanto el avance de la demanda interna como de la demanda exterior de servicios turísticos, que ha experimentado un aumento estructural en el número de pernoctaciones hoteleras. Éstas, que en media 2000-2007 alcanzaron los 241 millones, se han situado, en promedio de los años 2010-2015, en los 287 millones, un aumento en tasas medias de un extraordinario 3,5%. Y, en el año que finalizó en el tercer trimestre de 2016, el avance de las pernoctaciones hoteleras en España fue de un más que notable 5,3%. Además, en términos de los *viajeros que visitan* España el avance es similar: de los 68 millones de media 2000-2007 a los 86 de 2010-2015, con un crecimiento del 3,3%. Con esta dinámica, no ha de sorprender que, en el ejercicio que finalizó el pasado septiembre, el avance del empleo en la hostelería haya alcanzado *un tórrido 6,2%, aumentando sus efectivos en cerca de 100.000 nuevos ocupados*, y *alcanzando los 1,7 millones en 2016/T3.*

Este extraordinario ascenso *continúa con la dinámica iniciada con la recuperación, un período en el que la hostelería ha presentado un aumento muy superior a la media: frente al crecimiento agregado del 9,2%, la ocupación en la hostelería ha avanzado un espectacular 34,3%, añadiendo unos 430 mil nuevos puestos de trabajo*, un 28,1% del total de aumento de la economía (aunque ahí hay un componente estacional, al incluir el tercer trimestre de 2016), y ello para un sector que, en 2014/T1 al principio de la recuperación, aportaba sólo el 7,5% del empleo total.

Dado que en la crisis 2007/T3-2014/T1 la contracción del empleo de la hostelería fue prácticamente similar al del conjunto (un -18,3% y 282.000 empleos perdidos, frente al 18,4% agregado), aunque superior a la pérdida de ocupación en los servicios privados (11,3%), el saldo final de los nueve años que ya han transcurrido entre el inicio de la crisis financiera en 2007/T3 y 2016/T3 *es positivo para el sector, con un empleo que hoy supera en un* 9,7% al de 2007/T3, unos 149.000 puestos de trabajo adicionales. De esta forma, el *sector ha ganado posiciones en la distribución del empleo*, desde el 7,5% del total en 2007/T3 al 9,2% de 2016/T3, aportando unos 1,7 puntos porcentuales a los 9,9 de

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

ganancia de los servicios en la distribución de la ocupación agregada entre 2007/T3 y 2016/T3.

> **Los transportes y almacenamiento han crecido por encima de la media en la recuperación (12,9%), de forma que han ganado peso en la distribución del empleo, desde el 4,6% de 2007/T3 a 5,1% de 2016/T3.**

Finalmente, el sector de *transportes y almacenamiento,* una rama que pesa el 5,1% en 2016/T3 y que absorbe empleo por 940.000, está también creciendo con fuerza (un 7,9% en el último año), reflejando el impacto de las diversas fuerzas que, desde la demanda interna y externa, impulsan su ocupación. En efecto, parte de su expansión se basa en el fuerte crecimiento de los viajes de extranjeros aunque parte de su aumento se desvíe, en muchos casos, a demanda extranjera. Igualmente, la recuperación ha impulsado el transporte en el entorno de las grandes ciudades, y aunque parte del mismo se traduce en aumentos de viajes en vehículos particulares, otro porcentaje de este avance tiene que traducirse en crecimientos de transportes públicos (autobuses, taxis y transporte discrecional de viajeros), con los consiguientes impactos en la demanda de trabajo en ese sector. Finalmente, el aumento del VAB industrial y el fuerte crecimiento de exportaciones e importaciones, debe haberse trasladado a una mayor demanda de empleo en ese sector y, por descontado, en el de *almacenamiento y logística*, tan directamente vinculado a la actividad industrial y el comercio exterior.
En este contexto, no ha de sorprender el citado aumento del 7,9% del empleo en los transportes y almacenamiento en el último ejercicio, por encima del conjunto de la economía (2,6%), de los servicios y de los servicios privados (2,9% para ambos). Con ello, los transportes han *aumentado su volumen en unos 68.000 empleos entre 2015/T3 y 2016/T3, un 14,6% del total del nuevo empleo generado el último ejercicio*.

En la recuperación 2014/T1-2016/T3, el sector ha experimentado un avance de un destacado 12,9%, por encima del 9,2% promedio de la economía, aportando unos 107.000 empleos al nuevo empleo total. Dado que en la crisis esta rama *experimentó un descenso del -11,5%, sensiblemente inferior al del conjunto (*del -18,4%), ello resulta en que, en los nueve años que han transcurrido desde el inicio de la crisis, la *rama de transportes y almacenamiento ha recuperado todo el empleo perdido,* alcanzando en 2016/T3 los 938 millones de puestos de trabajo, únicamente un -0,1% por debajo del registro de 2007/T3. Con esta dinámica en la crisis y la recuperación, los servicios de transporte y almacenamiento han *ganado peso en la distribución del empleo, desde el 4,6% de 2007/T3 al 5,1% en 2016/T3, aportando 0,5 puntos porcentuales de los 9,9 puntos que los servicios han ganado en el total de la ocupación* en los nueve años transcurridos entre 2007/T3 y 2016/T3.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> Aumento del empleo en sanidad (privada y pública), tanto en la crisis (8,3%) como en la recuperación (12,4%).

En el ámbito de los servicios colectivos, su perfil está muy marcado por la dinámica de las finanzas públicas, de forma que la contracción del consumo público en 2011-2013 tuvo severos efectos sobre un empleo que, para el conjunto de la crisis, ha presentado crecimientos. En cambio, en el último año, el aumento del consumo público debe haberse trasladado a mejoras en el empleo de los servicios colectivos, aunque su mejora ha sido diferenciada según ramas. Así, en el último ejercicio 2015/T3-2016/T3, los *servicios educativos aumentan un notable 6,9% sus efectivos (77.000),* a los que sigue el avance del *6,3% de la sanidad (y 93.000 nuevos empleos), mientras que la ocupación en AAPP continua descendiendo, con una caída del -3,9% anual* (y -51.000 empleos perdidos). En conjunto, los servicios colectivos aumentaron, en el último año, un 3,0%, añadiendo 119.000 empleos netos.

A pesar de este avance, *el saldo agregado de la fase de recuperación 2014/T1-2016/T3* es claramente *menos expansivo que para el conjunto de la economía o de los servicios privados*. Así, los *colectivos han aumentado, entre 2014/T1 y 2016/T3, un 4,4%* (168.000, hasta los 4 millones de empleos), sensiblemente por debajo del 9,2% agregado o del avance, sensiblemente superior, de los servicios privados (11,8%). Además, la leve mejora experimentada proviene, prácticamente en su totalidad, del incremento del 12,4% en sanidad (172.000 nuevos puestos de trabajo, hasta los 1,6 millones), mientras que educación y AAPP presentan tasas más moderadas (un 1,3% y un -1,6%, respectivamente).

No obstante, dado que *en los años de crisis 2007/T3-2014/T1 los trabajadores en servicios colectivos presentaron un aumento agregado del 6,9%* (247.000 nuevos empleos, de los 3,6 a los 3,8 millones), con notables *incrementos del 12,8% en educación (134.000, hasta los 1,2 millones), del 8,3% en sanidad* (106.000, hasta los 1,4 millones), y un mantenimiento en administraciones públicas (en los 1,3 millones), el saldo final no es tan negativo como podría deducirse de su menor aumento en la recuperación. Así, *en 2016/T3, los 1,6 millones de ocupados en sanidad eran ya un 21,8% superior a los existentes al principio de la crisis*, igualmente, en *educación, (con 1,2 millones) eran un 14,3% superiores, a diferencia de AAPP (1,3 millones) que se situaban un leve -1,1% inferiores a los de 2007/T3.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 10.

Dinámica del empleo asalariado en educación y sanidad, según el carácter del empleador. 2007/T3-2016/T3

Empleo en miles y cambio relativo en miles y en %

	Educación				Sanidad			
	Asal. privado	Asal. público	No asal.	Total	Asal. privado	Asal. público	No asal.	Total
	1	2	3	4=1+2+3	5	6	7	8=5+6+7
A. Crisis 2007/T3-2014/T1								
Inicial	286	705	54	1.045	534	677	70	1.281
Final	435	685	58	1.178	617	679	91	1.387
Cambio (miles)	149	-20	4	134	83	2	21	106
Cambio (%)	52,3	-2,8	8,0	12,8	15,5	0,3	30,4	8,3
B. Recuperación 2014/T1-2016/T3								
Inicial	435	685	58	1.178	617	679	91	1.387
Final	406	724	64	1.194	744	719	97	1.559
Cambio (miles)	-29	39	6	16	127	40	6	172
Cambio (%)	-6,7	5,7	9,6	1,3	20,5	5,8	6,9	12,4
C. Balance de la crisis y la recuperación 2007/T3-2016/T3								
Inicial	286	705	54	1.045	534	677	70	1.281
Final	406	724	64	1.194	744	719	97	1.559
Cambio (miles)	120	19	10	149	209	42	27	279
Cambio (%)	42,1	2,7	18,3	14,3	39,2	6,2	39,4	21,8
D. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3								
Inicial	351	695	71	1.117	678	700	89	1.467
Final	406	724	64	1.194	744	719	97	1.559
Cambio (miles)	54	29	-7	77	66	19	8	93
Cambio (%)	15,4	4,2	-9,7	6,9	9,7	2,7	9,3	6,3
E. Distribución								
2007/T3	27,3	67,5	5,2	100	41,7	52,9	5,4	100
2014/T1	36,9	58,1	5,0	100	44,5	49,0	6,5	100
2015/T3	31,5	62,2	6,4	100	46,2	47,7	6,0	100
2016/T3	34,0	60,7	5,4	100	47,7	46,1	6,2	100

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE

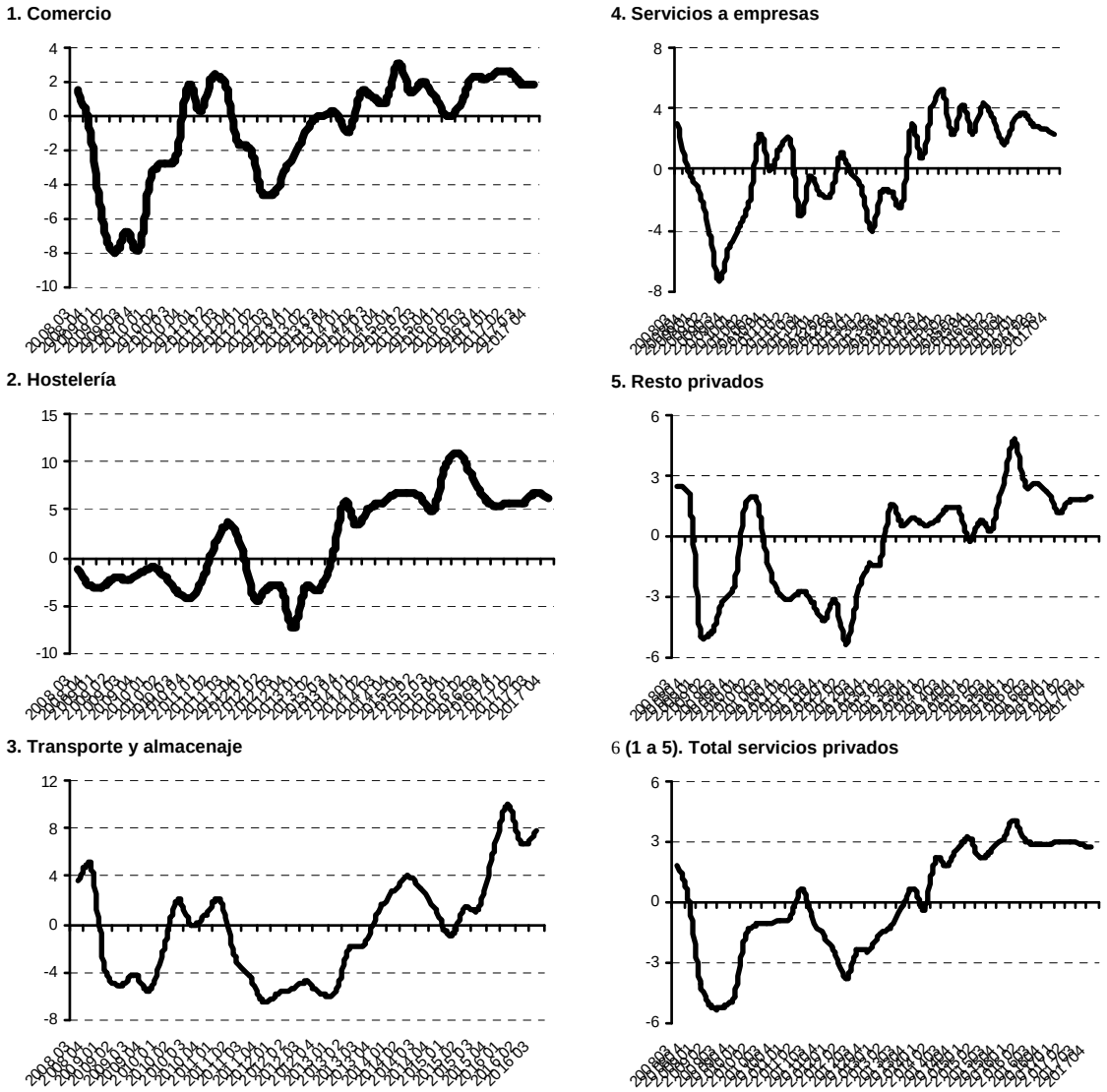
Con estos registros, el *peso del empleo en sanidad, educación y AAPP ha pasado del 6,2%, 5,1% y 6,2%, respectivamente, en 2007/T3, al 8,5%, 6,5% y al 6,9% en 2016/T3*, una ganancia agregada desde el *17,5% al 21,9%,* que aporta *4,4 puntos porcentuales de la mejora de 9,9 puntos experimentada por los servicios sobre el empleo total entre 2007/T3 y 2016/T3.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

GRÁFICO 6.

Dinámica de los servicios privados en la crisis y la recuperación

Cambio anual en %



Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

> **Para 2017, se espera un aumento del empleo en servicios privados del 2,9% y del 1,6% en colectivos, con un mayor crecimiento en hostelería (del 6,2%) y más moderado en comercio (del 2,3%).**

Continuando las tendencias que se observan desde el inicio de la recuperación, las previsiones ManpowerGroup 2017 apuntan a un crecimiento del empleo en los servicios fundamentado en un mayor creación de ocupación en hostelería, del 6,2% en 2017, el empleo en comercio de un más moderado 2,3%, servicios a empresas 2,9%, y en el resto de privados del 1,7%, resultando en un incremento de la ocupación en los servicios privados para 2017 del 2,9%, mientras que los colectivos aumentarían de un menor 1,6%.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

3. La ocupación en 2016 y 2017: cambios en la tipología de los puestos de trabajo

> **En la recuperación 2014/T1-2016/T3, la contratación indefinida avanza un 5,0%, sensiblemente por debajo del 9,2% agregado y aunque continua aportando el 61% del empleo, su peso se ha reducido (desde el 63,4% en 2014/T1).**

En el ámbito de las distintas tipologías de contratación, el último ejercicio ha contemplado un *modesto avance del empleo asalariado con contrato indefinido, de un 1,9% y* 206.000 nuevos empleos, por debajo del aumento conjunto del 2,6%. No obstante, dado su elevado peso en el total de la ocupación, su aportación al aumento de la ocupación total es de un importante 44% en el último ejercicio.

El *menor avance de la ocupación asalariada con contrato indefinido es una característica común del período de recuperación: entre 2014/T1 y 2016/T3, esta tipología de empleo ha aumentado un 5,0%, sensiblemente menos que el 9,2% agregado, y muy alejado del crecimiento del 28,9% de los asalariados temporales.* Con ello, del total de 1,5 millones de empleos que *la recuperación ha generado, unos 530.000 son de asalariados con contrato indefinido, alrededor del 34% del total.* Dado que su caída en la crisis 2007/T3-2014/T1 fue de un -8,1% de sus efectivos (-941.000 empleos con esta característica perdidos en la fase de recesión), cerca de un 25% de toda la pérdida de empleo fue de asalariados indefinidos, una aportación sensiblemente inferior al peso que detentaban al inicio de la crisis (más del 56% de toda la ocupación). De esta forma, para el *conjunto del período de nueve años 2007/T3-2016/T3, la pérdida del empleo asalariado con contrato indefinido es contenida, de sólo el -3,5% (y 412.000 empleos a recuperar).*

Con esta dinámica *menos negativa en la crisis pero menos positiva en la recuperación*, el peso de los contratos indefinidos sobre el *total del empleo ha aumentado, desde el 56,3% de 2007/T3 al 60,9% de 2016/T3,* a pesar que en la recuperación han revertido parte de sus ganancias, ya que, en el punto más bajo de la crisis en 2014/T1, su menor caída había hecho aumentar su peso sobre el total del empleo (hasta el 63,4% en 2014/T1).

> **El empleo temporal continúa creciendo con fuerza el último año (6,3%), con un avance en la recuperación del 28,9% y aportando 1 millón de empleos, aunque todavía acumula una pérdida, desde 2007/T3, cercana al -24%,…**

La mejora del empleo del 2,6% anual en 2016/T3 refleja distintas dinámicas según características del empleo y, en particular y junto a las sectoriales analizadas más arriba, en relación a la tipología de su contrato. En el año que finaliza en 2016/T3, *el avance más intenso, un importante 6,3% anual, ha sido el de aquellos ocupados con contrato temporal*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

(que han añadido 244.000 nuevos puestos de trabajo), un grupo que ha aportado un muy elevado 52% de la nueva ocupación creada el último ejercicio.

Esta dinámica tan positiva no es más que la continuidad de la que esta tipología de empleo ha venido presentando en la recuperación 2014/T1-2016/T3, período en el que ha *aumentado casi en 1 millón el empleo asalariado con contrato temporal, cerca del 29% de incremento sobre los 3,2 millones de ocupados de esta característica existentes en 2014/T1,* al principio de la recesión.

No obstante esta muy intensa mejora en la recuperación, el *colapso de esta tipología de empleo en la crisis 2007/T3-2014/T1, con una caída acumulada de un insólito -40,8% y una pérdida absoluta de -2,2 millones de empleos (el 59% del total)*, impide que la contratación asalariada haya recuperado la posición inicial. De esta forma, en 2016/T3 acumula una *pérdida próxima al 24% todavía, en relación a los valores iniciales de 2007/T3, y debería recuperar todavía 1,2 millones para regresar al nivel anterior*.

En suma, *el peso de los ocupados asalariados sobre el total todavía no ha recuperado los valores iniciales, previos a la crisis*. Entonces, en 2007/T3, el aporte de los empleos asalariados con contrato temporal se situaba en el 26,4% de toda la ocupación, un peso que cayó hasta ubicarse en el 19,1% en el momento cíclico más bajo (2014/T1). A partir de entonces, lógicamente, ha comenzado a recuperar parcelas crecientes en el empleo, hasta situarse, en 2016/T3, en el 22,6%.

> **… mientras el empleo no asalariado presenta un perfil mucho menos expansivo en la recuperación, aumentando sólo un 2,9%, lejos del 9,2% agregado e incluso por debajo del 5,0% de los asalariados indefinidos.**

Finalmente, la dinámica del empleo no asalariado (trabajadores autónomos, profesionales, empresarios individuales y trabajadores independientes) ha presentado en el último año un avance muy modesto (0,7%), continuando con la trayectoria especialmente suave de mejora de este empleo a lo largo de toda la recuperación. Así, *desde 2014/T1, el aumento total de su ocupación ha sido inferior al 3%, aportando sólo 85.000 nuevos empleos* (un 5,5% del total de la ganancia ocupacional del período, los citados 1,5 millones).

Esta dinámica tan poco expansiva refleja, si más no parcialmente, el carácter atípico de los crecimientos anteriores que había experimentado, en plena crisis, una parte del empleo no asalariado, que no es otro que el de encubrir falsos asalariados. En este sentido, *su menor caída en la crisis (-17,5%, algo por debajo del -18,4% agregado y muy inferior al -40,8% de los asalariados temporales) refleja ese carácter refugio contra el desempleo de parte del empleo no asalariado*. Un carácter que, una vez iniciada la recuperación, pierde importancia.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Con ello, su peso sobre el total del empleo se ha mantenido prácticamente constante, aunque la muy fuerte dinámica del empleo asalariado en la recuperación incide en una cierta reducción de su peso: un 17,3% en 2007/T3, un 17,5% en 2014/T1 y, finalmente, un menos 16,5% en 2016/T3.

CUADRO 11.

El empleo por tipología de contrato: la recuperación y las perspectivas para 2017

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Asalariado			No asalariado	Total
	1. Indefinido	2. Temporal	3. Total		
A. Crisis 2007/T3-2014/T1					
A1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	11.603	5.432	17.035	3.571	20.606
Valor final	10.661	3.216	13.877	2.947	16.824
Cambio absoluto	-941	-2.216	-3.158	-625	-3.782
A2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-8,1	-40,8	-18,5	-17,5	-18,4
Trimestral	-0,3	-2,0	-0,8	-0,7	-0,8
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3					
B1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	10.985	3.901	14.886	3.012	17.898
Valor final	11.191	4.145	15.336	3.031	18.368
Cambio absoluto	206	244	450	20	470
B2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	1,9	6,3	3,0	0,7	2,6
Trimestral	0,5	1,5	0,7	0,2	0,6
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3					
C1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	10.661	3.216	13.877	2.947	16.824
Valor final	11.191	4.145	15.336	3.031	18.368
Cambio absoluto	530	930	1.459	85	1.544
C2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	5,0	28,9	10,5	2,9	9,2
Trimestral	0,5	2,6	1,0	0,3	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4					
D1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	11.191	4.145	15.336	3.031	18.368
Valor final	11.547	4.207	15.754	3.032	18.786
Cambio absoluto	356	61	418	1	419
D2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	3,2	1,5	2,7	0,0	2,3
Trimestral	0,6	0,3	0,5	0,0	0,5
D. Previsiones 2017					
D1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial (media 2016)	11.233	3.951	15.184	3.020	18.204
Valor final (media 2017)	11.482	4.117	15.599	3.026	18.625
Cambio absoluto	248	166	415	6	421
D2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	2,2	4,2	2,7	0,2	2,3
Trimestral	0,5	1,0	0,7	0,1	0,6
E. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4					
E1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	11.603	5.432	17.035	3.571	20.606
Valor final	11.547	4.207	15.754	3.032	18.786
Cambio absoluto	-56	-1.225	-1.281	-539	-1.820
E2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-0,5	-22,6	-7,5	-15,1	-8,8
Trimestral	0,0	-0,6	-0,2	-0,4	-0,2

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **Previsiones ManpowerGroup para 2017: el empleo asalariado temporal crecería un 4,2%, frente al 2,2% del indefinido y al 0,2% del no asalariado.**

La dinámica de muy fuerte expansión del empleo asalariado temporal, importante pero menor aumento del indefinido y bajo crecimiento del no asalariado, parece que, según las previsiones ManpowerGroup, debería continuar en 2017. Para este ejercicio, el aumento que se espera para el total del empleo, el 2,3% citado, las previsiones apuntan *a crecimientos superiores en contratación temporal, del 4,2%, más reducidas en el empleo con contrato indefinido (del 2,2%) y de un bajo 0,2% para la ocupación no asalariada*. Con estos avances, el aumento absoluto de cada una de estas tipologías de ocupación sería de 166.000, 248.000 y 6.000 nuevos empleos, respectivamente en 2017, de forma que el *empleo asalariado temporal aportaría el 39,5% del total de la nueva ocupación en 2017, frente al 59% de los asalariados indefinidos y a un reducido 1,5% de los no asalariados.*

De esta forma, a finales de 2017, el empleo asalariado temporal se situaría en los 4,2 *millones*, todavía un -22,6% por debajo de los registros iniciales de 2007/T3, al principio de la crisis. En cambio, dada la mejor evolución de la contratación indefinida, su empleo se situaría sólo un -0,5% por debajo de los registros existentes a finales de 2007, mientras que el empleo de los no asalariados un -15,1% inferior (de los 3,6 millones de 2007/T3 a los 3,0 millones de 2017/T4).

> **Notable mejora del empleo a jornada completa: aporta más del 100% del aumento en la recuperación, aunque todavía se encuentra un -14,5% (-2,7 millones) por debajo de los registros de 2007/T3, ya que su caída en la crisis superó el 100% del total…**

Se ha venido comentando desde estas páginas que la recuperación ha comportado el *retorno a patrones de comportamiento previos a la* crisis, aunque los valores absolutos finalmente alcanzados no hayan permitido, todavía, reabsorber los estragos de la recesión. Ello es cierto, como se ha visto, en el empleo según posiciones en la ocupación (asalariados según tipología del contrato, por ejemplo), y lo es todavía en mayor medida en el ámbito de la jornada. En éste, en el último año se ha asistido a un fuerte avance del empleo a jornada completa, *con un 3,5% anual superior al 2,6% en promedio (dado que la jornada parcial ha caído un -2,2%), de forma que los ocupados con esta jornada han aportado cerca de 530.000 nuevos empleos*, una cifra sensiblemente *superior a las 470.000 de aumento del empleo total, dado que la jornada tiempo parcial se ha reducido en unos 60.000 ocupados.*

Esta mejora del último ejercicio no hace más que prolongar la dinámica de la recuperación iniciada en el segundo trimestre de 2014. Acumulando el *avance de la jornada completa* desde entonces hasta el tercer trimestre de 2016, esta tipología de ocupación *ha aumentado un 11,3%, también por encima del 9,2% agregado*, dado que, al igual de lo que ha sucedido en el último año, *la jornada parcial acumula una pérdida del -1,9% desde el*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

inicio de la recuperación (y -50.000 ocupados menos, aproximadamente). Quiere ello decir *que más del 100% del empleo creado en la recuperación, 1,6 millones respecto 1,5 aproximadamente que se han generado en su totalidad, corresponden a ocupación a jornada completa*, suministrando una nueva óptica sobre la calidad del empleo que se crea, una óptica que es distinta, lógicamente, a la que emerge considerando únicamente la tipología de la contratación.

Dado que, en la crisis, *la jornada completa se hundió de forma muy severa, y muy por encima de la media de la economía*, la mejora experimentada en la recuperación *no ha permitido todavía reabsorber en buena medida los destrozos causados en la gran recesión*. Así, entre el tercer trimestre de 2007 y el primero de 2014, *la caída de la jornada completa fue de un muy elevado -23,2% (unos 4,3 millones de empleos perdidos)*, frente a una contracción agregada del -18,4% (y una pérdida de 3,8 millones de ocupados). En suma, *mientras en la recesión la jornada completa absorbió más del 100% de la pérdida* ocupacional, en la recuperación está generando más del 100% de la mejora.

No obstante los avances experimentados a partir del primer trimestre de 2014, lo cierto es que acumulando los nueve años que transcurren entre 2007/T3-2016/T3, *la jornada completa todavía acumula una pérdida del 14,5% (y cerca de 2,7 millones de empleos todavía por recuperar),* una pérdida *sensiblemente superior al conjunto de la economía, que a finales del tercer trimestre de 2016 era del -10,9%.*

Dada esta dinámica, la aportación de la jornada completa al total del empleo ha experimentado una *curva en forma de U*, de forma que del 89% del total del empleo en el tercer trimestre de 2007, cayó hasta 84% en el primero de 2014 y, con la recuperación, ha comenzado un proceso de mejora, alcanzando el 85,6% en el tercer trimestre de 2016.

> **… a diferencia del empleo a tiempo parcial, que cae un -2,2% anual en 2016/T3 (-59.000), aunque acumula todavía un 19% más de ocupados que en 2007/T3.**

La dinámica descrita del empleo a jornada completa es, lógicamente, el negativo de lo sucedido con la jornada tiempo parcial. Ésta ha presentado, en el año que finaliza en el tercer trimestre de 2016, una *contracción del -2,2%, que explica la práctica totalidad del empleo de esa tipología que se ha perdido desde el inicio de la recuperación*. No obstante lo anterior, y dado que en la crisis la jornada parcial aumento substancialmente (cerca de un 22%) añadiendo casi medio millón de empleos a los existentes en 2007/T3, el balance final de los nueve años 2007/T3-2016/T3 arroja *un saldo favorable al empleo a jornada parcial cercano al 19%.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 12.

El empleo por duración de la jornada de trabajo: en 2017 continúan las expectativas de mayor aumento de la jornada completa y caída del subempleo

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Jor. Completa	Jor. Parcial	Subocupación [1]	Total neto subocupación	Total
	1	2	3	4=1+2-3	5=1+2+3
A. Crisis 2007/T3-2014/T1					
A1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	18.385	2.221	1.609	18.864	20.606
Valor final	14.120	2.704	2.417	14.406	16.824
Cambio absoluto	-4.265	483	808	-4.458	-3.782
A2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-23,2	21,7	50,2	-23,6	-18,4
Trimestral	-1,0	0,8	1,7	-1,1	-0,8
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3					
B1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	15.187	2.711	2.095	15.803	17.898
Valor final	15.715	2.652	1.823	16.544	18.368
Cambio absoluto	529	-59	-271	741	470
B2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	3,5	-2,2	-13,0	4,7	2,6
Trimestral	0,9	-0,5	-3,4	1,2	0,6
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3					
C1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	14.120	2.704	2.417	14.406	16.824
Valor final	15.715	2.652	1.823	16.544	18.368
Cambio absoluto	1.596	-52	-594	2.138	1.544
C2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	11,3	-1,9	-24,6	14,8	9,2
Trimestral	1,1	-0,2	-2,8	1,4	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4					
D1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	15.715	2.652	1.823	16.544	18.368
Valor final	15.950	2.836	1.754	17.031	18.786
Cambio absoluto	234	184	-69	487	418
D2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	1,5	6,9	-3,8	2,9	2,3
Trimestral	0,3	1,3	-0,8	0,6	0,5
E. Previsiones 2017					
E1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial (media 2016)	15.445	2.758	1.929	16.275	18.204
Valor final (media 2017)	15.833	2.791	1.784	16.841	18.625
Cambio absoluto	388	33	-145	566	421
E2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	2,5	1,2	-7,5	3,5	2,3
Trimestral	0,6	0,3	-1,9	0,9	0,6
F. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4					
F1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	18.385	2.221	1.609	18.864	20.606
Valor final	15.950	2.836	1.754	17.031	18.786
Cambio absoluto	-2.435	615	145	-1.833	-1.820
F2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-13,2	27,7	9,0	-9,7	-8,8
Trimestral	-0,3	0,6	0,2	-0,3	-0,2

1. Para subocupación y empleo neto de subocupación.
Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

La tendencia apuntada en los últimos trimestres, que se ha venido acentuando a medida que la recuperación iba ganando tracción, indica que *el aumento del empleo a jornada parcial en la crisis y en los primeros estadios de la recuperación debería, asintóticamente, reducirse*, a medida que la jornada a tiempo completo va ganando posiciones. En conjunto, pues, *el empleo a jornada con parcial, que representaba escasamente el 11% de la ocupación total al principio de la recesión, se ha elevado hasta el 14,4% en el tercer*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

trimestre de 2016, tras el máximo alcanzado de 2014/T1, cuando se situó en el 16,1%. Lógicamente, este perfil, en forma de una U invertida, es exactamente el contrario al que ha presentado la ocupación a jornada completa.

> **Las previsiones ManpowerGroup para 2017 apuntan a un aumento del 2,5% de la ocupación a jornada completa, mientras que a tiempo parcial crecería un menor 1,2%.**

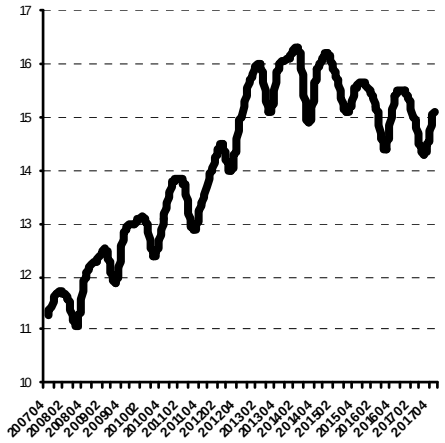
Las previsiones para 2017 sugieren un cierto cambio con respecto a lo que se ha venido observando en el año que finalizó en el tercer trimestre de 2016. Así, frente a un crecimiento del empleo total del 2,3%, se espera que la jornada a tiempo completo avance más que la media, a una tasa anual del 2,5%, añadiendo unos 388.000 nuevos empleos en promedio. De confirmarse estas previsiones, ello querría decir que el último trimestre de 2017, el empleo a jornada completa todavía se encontraría un -13,2% por debajo de los valores del inicio de la crisis, en el tercer trimestre de 2007, y le restaría todavía por recuperar unos -2,4 millones.

GRÁFICO 7.

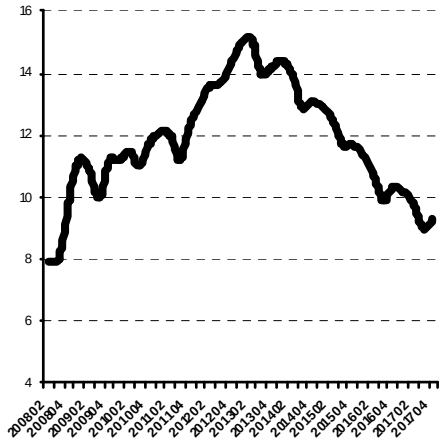
La dinámica del empleo según jornada en la crisis y la recuperación

Pesos en % sobre el total de la ocupación

A. Auge y caída de la jornada parcial en la crisis y la recuperación



B. La pérdida de posiciones de la subocupación en la mejora del empleo desde 2014/T1



Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Por su parte, la ocupación a tiempo parcial, según la modelización que se utiliza en estas previsiones, apuntaría a una cierta recuperación, más modesta que la que se prevé para la jornada a tiempo completo, con un avance alrededor del 1,2% en 2017, aportando unos 33.000 nuevos empleos en promedio en 2017 respecto de los valores medios de 2016. Con este registro, de confirmarse estas previsiones lógicamente, a finales de 2017, la jornada tiempo parcial continuaría con un aumento respecto del momento inicial de la crisis del 27,7%, al tiempo que su peso se situaría algo por debajo del existente en 2016, pero claramente por encima del inicio de la crisis. Quizás, de confirmarse estas tendencias, se estaría asistiendo a un cierto cambio en la dinámica del mercado de de la ocupación según jornada, con una tendencia ligeramente alcista de la jornada parcial. Pero en conjunto de

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

los nueve años desde el inicio de la crisis, los ocupados a jornada completa todavía acumulan una caída del -23,2% frente al aumento del 21,7% de la parcial.

> **Los ocupados a más de 40 horas/semana aumentan un notable 3,2% en el último año, y acentúan su mejora en la recuperación (+12,6%, un 82% de todo el nuevo empleo), aunque todavía acumulan, desde el inicio de la crisis, una pérdida próxima al 20%...**

La división entre la dinámica del empleo según jornada (completa o parcial) ofrece, sin lugar a dudas, grandes rasgos de cómo está evolucionando el empleo estos últimos años. Pero, dados los cambios operados en el mercado de trabajo y la proliferación de jornadas de reducida dimensión, tiene también un notable interés desagregar, aunque sea sólo parcialmente, las distintas tipologías de jornada según horas trabajadas a la semana, una clasificación que es distinta de la de jornada completa o parcial, aunque hay solapamientos entre ambas clasificaciones.

Desde este punto de vista, y tomando los ocupados con jornadas de 40 o más horas, su dinámica refleja, con claridad, algunos de los rasgos indicados al considerar la distinción por tipología de jornada y, más en particular, la dinámica de la jornada a tiempo completo. Cabe destacar que este colectivo representa *el grueso del empleo*, con pesos sobre el total del empleo que han oscilado en la crisis y la recuperación, pero que *en la actualidad están situados alrededor del 60%.* De su evolución el último año, en la recuperación y para el período iniciado con la crisis financiera, pueden distinguirse los siguientes elementos relevantes para comprender lo que está sucediendo en nuestro mercado laboral.

Primero, un *muy importante avance en el último año, del 3,2%, añadiendo 350.000 empleos de los 470.000 que ha crecido la economía española entre 2015/T3 y 2016/T3. Es decir, más del 74% del nuevo empleo generado* ha sido en puestos de trabajo con jornadas de 40 o más horas.

Segundo, este fuerte aumento refleja *la continuidad de las tendencias iniciadas con la recuperación*, de forma que, entre el primer trimestre de 2014 y el tercero de 2016, los ocupados a jornadas de 40 y más horas *han aumentado un 12,6%, añadiendo unos 1,3 millones de nuevos puestos de trabajo creados en este período, aproximadamente cerca del 82% de la nueva ocupación*.

Tercero, esta intensa mejora *no ha sido suficiente como para reabsorber la enorme pérdida acumulada en la crisis (un -28,5%), con cerca de 4 millones de empleos destruidos (más del 100% de la destrucción de ocupación)*. De esta forma, acumulando los nueve años que transcurren entre los terceros trimestres de 2007 y de 2016, los puestos de trabajo a jornada completa *acumulan todavía, a la altura del tercer trimestre de 2016, una pérdida del 19,5%, un 2,7 millones de empleos*, muy por encima de la reducción del 10,9% (y -2,2 millones de puestos de trabajo por recuperar) del conjunto de la economía. Por tanto, explicando también *más del 100% del empleo que resta por recuperar.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Es en este contexto en el que cabe postular que la mejora experimentada es muy relevante, porque una parte muy substancial del empleo y, por tanto, de la renta de las familias, está vinculada a esta tipología de ocupación. Desde este punto de vista, la punción de la crisis generó una *importante pérdida de peso del empleo de 40 y más horas, desde el 68,1% que aportaba en el tercer trimestre de 2007 al 59,6% en el primero de 2014*. Con la mejora experimentada desde entonces, en el tercer trimestre de 2016 se ha recuperado un tanto, *alcanzando 61,5%.*

> **… mientras aquellos a jornadas de menos de 30 horas se han contraído un 0,9% en el año que finaliza en 2016/T3, acumulando una pérdida en la recuperación del -2,6%, aunque los cambios con la crisis continúan siendo positivos, con un aumento acumulado del 21%…**

En el extremo opuesto de la dedicación horaria semanal se encuentran las jornadas de menos de 30 horas, un agregado que *aporta alrededor del 12/14% de la ocupación*. Aunque en el anexo estadístico se ofrece un detalle más preciso de los diferentes tipos de jornada de menos de 30 horas, dado su relativamente escaso peso sobre el total del empleo, el análisis que aquí se efectúa se centra en los ocupados con jornadas de menos de 30. Para ellos, el perfil que han seguido es el contrario del de 40 o más horas, *con una caída del 0,9% en el año que finaliza en el tercer trimestre de 2016 y una reducción del -2,6% desde el inicio de la recuperación.*

No obstante lo anterior, dado que al igual que sucede con la jornada parcial, los *trabajadores ocupados a menos de 30 horas experimentaron un intenso aumento del 24,3% en la crisis* (y aumentaron su volumen en cerca de 470.000 nuevos empleos), el *saldo final de este tipo de ocupación desde el inicio de la crisis hasta 2016/T3 es muy positivo, situándose un 21,1%* por encima de los efectivos existentes en el tercer trimestre de 2007.

> **… mientras el colectivo que trabaja entre 30 y 39 horas también avanza de forma notable (un 3% en el último año) y acumula un 6,4% desde el inicio de la recuperación y la subocupación cae un 24,6% desde el inicio de la recuperación.**

Finalmente, un tercer colectivo a considerar es aquel que trabaja entre 20 y 29 horas, un conjunto que *aporta alrededor del 20% del empleo total*. Su dinámica *sigue una trayectoria muy parecida a los ocupados con jornadas de 40 o más horas*, con un *aumento del 3% en el año que finaliza en el tercer trimestre de 2016* (añadiendo 210.000 nuevos empleos). Con este aumento, el avance de esta ocupación *desde el inicio de la recuperación es ya del 11,4% de crecimiento (y unas 225.000 nuevos puestos de trabajo).*

Dado que, en la crisis, este colectivo se saldó con *una práctica estabilidad*, el crecimiento experimentado en la recuperación se añade a los efectivos existentes al principio de la recesión, de forma que *el saldo global de crisis y recuperación es prácticamente el que se*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

ha generado en la recuperación. De esta forma, su peso sobre el total del empleo se ha situado, a finales de 2016, alrededor del 20,5% de la ocupación.

CUADRO 13.

La caída del subempleo en la recuperación 2014/T1-2016/T3

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Subocupación	Plenamente empleados	Total
	1	2	3=1+2
A. Crisis 2008/T1-2014/T1			
A1. Valores absolutos (miles)			
Valor inicial	1.609	18.864	20.473
Valor final	2.417	14.406	16.824
Cambio absoluto	808	-4.458	-3.650
A2. Cambio relativo (%)			
Acumulado	50,2	-23,6	-17,8
Trimestral	1,7	-1,1	-0,8
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3			
B1. Valores absolutos (miles)			
Valor inicial	2.095	15.803	17.898
Valor final	1.823	16.544	18.368
Cambio absoluto	-271	741	470
B2. Cambio relativo (%)			
Acumulado	-13,0	4,7	2,6
Trimestral	-3,4	1,2	0,6
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3			
C1. Valores absolutos (miles)			
Valor inicial	2.417	14.406	16.824
Valor final	1.823	16.544	18.368
Cambio absoluto	-594	2.138	1.544
C2. Cambio relativo (%)			
Acumulado	-24,6	14,8	9,2
Trimestral	-2,8	1,4	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4			
D1. Valores absolutos (miles)			
Valor inicial	1.823	16.544	18.368
Valor final	1.754	17.031	18.786
Cambio absoluto	-69	487	418
D2. Cambio relativo (%)			
Acumulado	-3,8	2,9	2,3
Trimestral	-0,8	0,6	0,5
E. Previsiones 2017			
E1. Valores absolutos (miles)			
Valor inicial (media 2016)	1.929	16.275	18.204
Valor final (media 2017)	1.784	16.841	18.625
Cambio absoluto	-145	566	421
E2. Cambio relativo (%)			
Acumulado	-7,5	3,5	2,3
Trimestral	-1,9	0,9	0,6
F. Balance de la crisis y la expansión 2008/T1-2017/T4			
F1. Valores absolutos (miles)			
Valor inicial	1.609	18.864	20.473
Valor final	1.754	17.031	18.786
Cambio absoluto	145	-1.833	-1.687
F2. Cambio relativo (%)			
Acumulado	9,0	-9,7	-8,2
Trimestral	0,2	-0,3	-0,2

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> Fuerte aumento de los trabajadores no cualificados el último año (+4,6% y 108.000 nuevos empleos), aunque todavía acumulan una pérdida desde el inicio de la crisis del -21% (-656.000 puestos de trabajo)…

Una última clasificación relevante de los puestos de trabajo creados es el del contenido de calificación que incorporan. Así, en el año que se cierra en el tercer trimestre de 2016, el colectivo de puestos de trabajo que más ha crecido es el de *trabajadores no cualificados, con un muy notable aumento del 4,6%*, añadiendo cerca de 110.000 puestos de trabajo, alrededor del 20% del total para un colectivo que representa alrededor del 13-15% del empleo. Este fuerte incremento refleja, sin lugar a dudas, *un sesgo sectorial muy marcado hacia determinados sectores terciarios de relativamente bajo valor añadido*, que se han analizado más arriba.

Con esta notable mejora el último año, este grupo de puestos de trabajo consigue acumular *un avance en la recuperación del 9%*, aproximadamente en la línea del conjunto de la economía, pero dado que en la crisis su contracción fue de un muy intenso -27,5%, el balance englobado de la recuperación y de la crisis todavía presenta una contracción acumulada del 21% (cerca de 700.000 empleos perdidos desde el tercer trimestre de 2007).

Cabe destacar el importante cambio experimentado en el año que se cierra en 2016/T3, con este notable aumento de los trabajadores no cualificados. En efecto, en el año anterior al inicio de la recuperación (entre 2013/T3 y 2014/T3), el aumento de este colectivo *había sido substancialmente menor al del conjunto del empleo*, un -0,3% para los trabajadores no cualificados frente al 1,6% para el conjunto. Esta modificación *apunta a los cambios sectoriales que han liderado el crecimiento del empleo: en este año, la industria aportó cerca del 30% de todo el nuevo empleo.* La substitución del empuje industrial por el fuerte crecimiento terciario y, en el seno de este sector, por los aumentos del comercio y la hostelería sugieren que *es este cambio sectorial en las ramas que más impulsan la creación de ocupación, la razón principal para la fuerte expansión que se observa en los trabajadores no cualificados.*

Con una dinámica de la recuperación similar a la media, y una contracción en la crisis mucho más intensa, el resultado final ha sido *una pérdida de peso* del empleo de los trabajadores no cualificados, alrededor del 15% en que se situaba en el tercer trimestre de 2007 a cerca del 13,5% en el tercero de 2016. En este contexto, habrá que estar atentos a la evolución de este colectivo, y su traducción sectorial. De confirmarse esta tendencia hacia una *recuperación del peso del empleo de trabajadores no cualificados*, el diagnóstico sobre la fortaleza de la mejora del empleo en España podría ser menos positivo que lo que hasta ahora ha parecido.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 14.

El empleo por grandes categorías del puesto de trabajo en la crisis y la recuperación

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Profesionales	Técnicos	Cualificados	No cualificados	Total
	1	2	3	4	5=1+2+3+4
A. Crisis 2007/T3-2014/T1					
A1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	4.026	2.493	10.960	3.128	20.606
Valor final	3.756	1.792	9.008	2.268	16.824
Cambio absoluto	-270	-700	-1.952	-860	-3.782
A2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-6,7	-28,1	-17,8	-27,5	-18,4
Trimestral	-0,3	-1,3	-0,8	-1,2	-0,8
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3					
B1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	3.810	1.885	9.839	2.363	17.898
Valor final	3.931	1.913	10.052	2.472	18.368
Cambio absoluto	121	28	213	108	470
B2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	3,2	1,5	2,2	4,6	2,6
Trimestral	0,8	0,4	0,5	1,1	0,6
C. Recuperación 2014/1-2016/T3					
C1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	3.756	1.792	9.008	2.268	16.824
Valor final	3.931	1.913	10.052	2.472	18.368
Cambio absoluto	175	121	1.044	204	1.544
C2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	4,7	6,7	11,6	9,0	9,2
Trimestral	0,5	0,7	1,1	0,9	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4					
D1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	3.931	1.913	10.052	2.472	18.368
Valor final	4.103	2.007	10.100	2.576	18.786
Cambio absoluto	172	94	49	104	418
D2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	4,4	4,9	0,5	4,2	2,3
Trimestral	0,9	1,0	0,1	0,8	0,5
E. Previsiones 2017					
E1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial (media 2016)	3.967	1.931	9.849	2.456	18.204
Valor final (media 2017)	4.086	1.983	10.030	2.525	18.625
Cambio absoluto	119	52	182	69	421
E2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	3,0	2,7	1,8	2,8	2,3
Trimestral	0,7	0,7	0,5	0,7	0,6
F. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4					
F1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	4.026	2.493	10.960	3.128	20.606
Valor final	4.103	2.007	10.100	2.576	18.786
Cambio absoluto	77	-486	-860	-552	-1.820
F2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	1,9	-19,5	-7,8	-17,6	-8,8
Trimestral	0,0	-0,5	-0,2	-0,5	-0,2

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 15.

Cambios sectoriales y estructura de cualificaciones en la recuperación 2014/T1-2016/T3

Empleo en miles y cambio relativo en %

A.2014/T1

		Miles					Distribución relativa (%)				
		Profe.	Técnicos	Tr/Cualif.	Tr/No cualf.	Total	Profe.	Técnicos	Tr/Cualif.	Tr/No cualf.	Total
		1	2	3	4	5=1a4	6	7	8	9	10=6a9
1	Primario	24,8	10,6	406,5	356,4	798,4	3,1	1,3	50,9	44,6	100,0
2	Alimentacion	38,5	47,2	325,6	45,1	456,5	8,4	10,3	71,3	9,9	100,0
3	Química	41,5	40,5	75,3	16,8	174,0	23,8	23,3	43,2	9,6	100,0
4	Mat. Transp.	48,9	31,7	172,9	8,0	261,5	18,7	12,1	66,1	3,1	100,0
5	Maquinaria	24,4	22,9	68,1	3,1	118,5	20,6	19,3	57,5	2,6	100,0
6	Resto ind./energ	161,9	187,2	849,9	79,1	1.278,1	12,7	14,6	66,5	6,2	100,0
7=1a6	Total ind.	315,3	329,4	1.491,8	152,0	2.288,6	13,8	14,4	65,2	6,6	100,0
8	Construcción	101,2	73,3	703,9	61,5	939,9	10,8	7,8	74,9	6,5	100,0
9	Comercio	284,2	281,8	1.981,9	238,0	2.785,8	10,2	10,1	71,1	8,5	100,0
10	Hostelería	82,3	19,1	985,6	171,6	1.258,6	6,5	1,5	78,3	13,6	100,0
11	Serv/Emp.	934,1	551,1	810,5	427,4	2.723,2	34,3	20,2	29,8	15,7	100,0
12	Transp.	43,9	53,9	665,6	68,0	831,4	5,3	6,5	80,1	8,2	100,0
13	Hogares	1,2	0,2	163,1	466,4	630,9	0,2	0,0	25,8	73,9	100,0
14	Resto no colectivo	135,4	115,0	430,4	39,4	720,3	18,8	16,0	59,8	5,5	100,0
15=9a14	Privados	1.481,1	1.021,2	5.037,2	1.410,7	8.950,2	16,5	11,4	56,3	15,8	100,0
16	Colectivos	1.833,4	357,6	1.368,2	287,2	3.846,4	47,7	9,3	35,6	7,5	100,0
17=15+16	Total servicios	3.314,5	1.378,8	6.405,4	1.698,0	12.796,7	25,9	10,8	50,1	13,3	100,0
18=1+7+8+17	Total economía	3.755,8	1.792,2	9.007,6	2.268,0	16.823,6	22,3	10,7	53,5	13,5	100,0

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

B.2016/T3

		Miles					Distribución relativa (%)				
		Profe.	Técnicos	Tr/Cualif.	Tr/No cualf.	Total	Profe.	Técnicos	Tr/Cualif.	Tr/No cualf.	Total
		1	2	3	4	5=1a4	6	7	8	9	10=6a9
1	Primario	17,2	13,5	389,4	310,6	730,6	2,4	1,9	53,3	42,5	100,0
2	Alimentacion	36,9	46,4	342,3	64,9	490,5	7,5	9,5	69,8	13,2	100,0
3	Química	47,9	39,2	78,8	12,4	178,4	26,9	22,0	44,2	7,0	100,0
4	Mat. Transp.	42,4	37,3	187,9	15,2	282,9	15,0	13,2	66,4	5,4	100,0
5	Maquinaria	21,7	29,7	93,3	3,5	148,2	14,6	20,1	63,0	2,3	100,0
6	Resto ind./energ	169,3	193,9	938,6	116,2	1.417,9	11,9	13,7	66,2	8,2	100,0
7=1a6	Total ind.	318,2	346,6	1.640,9	212,2	2.517,9	12,6	13,8	65,2	8,4	100,0
8	Construcción	99,5	75,0	840,7	86,0	1.101,2	9,0	6,8	76,3	7,8	100,0
9	Comercio	255,2	305,7	2.166,4	260,5	2.987,7	8,5	10,2	72,5	8,7	100,0
10	Hostelería	91,7	25,3	1.292,8	280,5	1.690,3	5,4	1,5	76,5	16,6	100,0
11	Serv/Emp.	1.029,8	583,9	901,0	448,8	2.963,5	34,7	19,7	30,4	15,1	100,0
12	Transp.	56,9	58,4	739,1	84,2	938,5	6,1	6,2	78,8	9,0	100,0
13	Hogares	1,1	1,3	165,2	435,9	603,5	0,2	0,2	27,4	72,2	100,0
14	Resto no colectivo	151,2	125,7	505,1	38,1	820,0	18,4	15,3	61,6	4,6	100,0
15=9a14	Privados	1.585,8	1.100,4	5.769,6	1.547,9	10.003,6	15,9	11,0	57,7	15,5	100,0
16	Colectivos	1.910,5	377,6	1.411,2	315,1	4.014,3	47,6	9,4	35,2	7,8	100,0
17=15+16	Total servicios	3.496,2	1.477,9	7.180,8	1.863,0	14.017,9	24,9	10,5	51,2	13,3	100,0
18=1+7+8+17	Total economía	3.931,1	1.913,0	10.051,7	2.471,7	18.367,6	21,4	10,4	54,7	13,5	100,0

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 15 (final)

Cambios sectoriales y estructura de cualificaciones en la recuperación 2014/T1-2016/T3

Empleo en miles y cambio relativo en %

C.2014/T1-2016/T3

		Cambio relativo (%)					Aportación al cambio total (%)				
		Profe.	Técnicos	Tr/Cualif.	Tr/No cualf.	Total	Profe.	Técnicos	Tr/Cualif.	Tr/No cualf.	Total
		1	2	3	4	5=1a4	6	7	8	9	10=6a9
1	Primario	-30,7	27,1	-4,2	-12,9	-8,5	11,2	-4,3	25,3	67,8	100,0
2	Alimentacion	-4,2	-1,6	5,1	43,9	7,5	-4,8	-2,2	48,8	58,1	100,0
3	Química	15,5	-3,3	4,7	-26,0	2,5	148,9	-30,6	82,5	-100,7	100,0
4	Mat. Transp.	-13,3	17,9	8,7	90,8	8,2	-30,4	26,5	70,0	33,9	100,0
5	Maquinaria	-11,3	30,0	37,0	12,8	25,1	-9,3	23,1	84,9	1,3	100,0
6	Resto ind./energ	4,5	3,6	10,4	46,8	10,9	5,2	4,8	63,5	26,5	100,0
7=1a6	Total ind.	0,9	5,2	10,0	39,6	10,0	1,2	7,5	65,0	26,2	100,0
8	Construcción	-1,7	2,3	19,4	39,8	17,2	-1,1	1,1	84,8	15,2	100,0
9	Comercio	-10,2	8,5	9,3	9,5	7,2	-14,4	11,9	91,4	11,1	100,0
10	Hostelería	11,4	32,8	31,2	63,5	34,3	2,2	1,4	71,2	25,2	100,0
11	Serv/Emp.	10,2	6,0	11,2	5,0	8,8	39,8	13,6	37,6	8,9	100,0
12	Transp.	29,5	8,2	11,0	23,8	12,9	12,1	4,1	68,7	15,1	100,0
13	Hogares	-14,4	497,5	1,3	-6,5	-4,4	0,6	-4,0	-7,7	111,1	100,0
14	Resto no colectivo	11,7	9,3	17,3	-3,4	13,8	15,8	10,7	74,8	-1,4	100,0
15=9a14	Privados	7,1	7,8	14,5	9,7	11,8	9,9	7,5	69,5	13,0	100,0
16	Colectivos	4,2	5,6	3,1	9,7	4,4	45,9	11,9	25,6	16,6	100,0
17=15+16	Total servicios	5,5	7,2	12,1	9,7	9,5	14,9	8,1	63,5	13,5	100,0
18=1+7+8+17	Total economía	4,7	6,7	11,6	9,0	9,2	11,3	7,8	67,6	13,2	100,0

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **… mientras los profesionales aumentan un 3,2% en 2015/T3-2016/T3, y añaden 121.000 empleos nuevos, de forma que sólo se encuentran a un 2,4% de los efectivos de 2007/T3…**

Por su parte, el segundo colectivo que más ha crecido en el último ejercicio, el de profesionales, ha avanzado un 3,2% y añadido más de 120.000 empleos al total de 470.000 nuevos puestos de trabajo. Con este aumento, el crecimiento agregado desde el inicio de la recuperación es relativamente modesto, de sólo un 4,7%, que se explica fundamentalmente por lo que ha sucedido en el último ejercicio.

El importante cambio experimentado en el año que se cierra en 2016/T3 sugiere modificaciones de cierta entidad en la estructura ocupacional de los sectores que más han crecido. En efecto, en el año anterior al inicio de la recuperación (entre 2013/T3 y 2014/T3) el aumento de este colectivo *había sido substancialmente menor al del conjunto:* un -1,2% para los profesionales frente al 1,6% para el conjunto. Las razones por las que los *profesionales están aumentando tan intensamente en el último año* apuntan al papel de algunas ramas productivas cuyo empleo ha avanzado substancialmente el último ejercicio, pero que presentaron *menores aumentos desde el inicio de la recuperación*.

Dado que en la crisis los profesionales retrocedieron un -6,7% (y perdieron 270.000 empleos), el saldo final desde el inicio de la recesión arroja un registro que sitúa este colectivo *ya muy cerca de los valores de 2007, un 2,4% por debajo de aquellos y cerca de 100.000 empleos a recuperar para regresar a los valores iniciales.* De esta forma, el peso de los profesionales en el total de la ocupación, que había aumentado hasta el 22,3% en el primer trimestre de 2014, *se ha situado en el 21,4% en el tercero de 2016.*

> **… al tiempo que el colectivo más numeroso (trabajadores cualificados, con un 55% del empleo) crece un 2,2% en el último año, aunque en la recuperación acumula ya un 11,6% de ganancia y reduce su pérdida desde 2007/T3 al -8,3%…**

En el ámbito del colectivo más numeroso en el mercado de trabajo español, el de los trabajadores cualificados (alrededor del 54-55% del empleo), su *dinámica ha sido algo menos expansiva que las dos categorías anteriores*, trabajadores no cualificados y profesionales. Así, en el último año su aumento se situaba en el 2,2% (unos 210.000 empleos adicionales), de forma que, *para el conjunto de la recuperación, acumula un avance del 11,6%, por encima del 9,2% agregado*, aportando alrededor de dos terceras partes del crecimiento del empleo (1 millón, de los 1,5 millones de incremento total).

Por su parte, el empleo de trabajadores cualificados había presentado una fuerte caída en la crisis (2007/T3-2014/T1), con cerca de 2 millones de empleos perdidos y un retroceso relativo del -17,8%, una cifra sólo ligeramente inferior a destrucción agregada de empleo, que había sido del -18,4%. En este contexto, la recuperación de los últimos tres años

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

(2014/T1-2016/T3) ha reducido la pérdida acumulada en los nueve años que transcurren desde el inicio de la recesión, en 2007/T3, de forma más intensa que para el conjunto de la economía, con lo que, en 2016/T3, *el empleo de los trabajadores cualificados se sitúa un 8,3% por debajo de los registros del tercer trimestre de 2007, alrededor de los 900.000 empleos menos*. Cabe destacar que e*ste colectivo es, junto con de profesionales, el que mejor ha salido de la recesión y la crisis*, no tanto porque su aumento en la recuperación sea más intenso sino porque su caída en la crisis fue, tanto los trabajadores cualificados y en especial los profesionales, de menor entidad.

Con esta dinámica, *el peso de los trabajadores cualificados sobre el total de la ocupación ha mostrado una tendencia alcista desde el inicio de la crisis: mientras en el tercer trimestre de 2007 situó en el 53,2%* del total, en el punto más bajo de la crisis y debido a su menor caída, su pesó avanzó hasta el 53,5%, una aportación que se situado en el 54,7% de la ocupación total en 2016/T3.

> **… mientras que los empleos para trabajadores técnicos son los que presentan el menor avance en el año que se cierra en 2016/T3 (1,5%) y acumulan una pérdida próxima al -23% desde los registros de 2007/T3.**

Finalmente, en el colectivo de trabajadores técnicos,[3] y que son la categoría ocupacional con menor peso, alrededor del 11% (recuérdese que los trabajadores no cualificados explican alrededor del 13% de la ocupación, los cualificados en entornos al 55% y los profesionales cerca del 20-21%), han sido también los *que menos han avanzado en el último ejercicio, el que finaliza en el tercer trimestre de 2016, añadiendo sólo un 1,5% de nuevos puestos de trabajo de esta categoría*. Este reducido avance (a comparar con el 2,6% promedio de la economía) continua teniendo aumentos algo menores en la recuperación, de forma que *el conjunto de la recuperación 2014/T1-2016/T3 sitúa su avance agregado del 6,7%, lejos del 9,2% que ha experimentado el conjunto del empleo.*

Pero dado que este colectivo fue el peor parado *en la crisis, con una caída superior al 28% (*una pérdida de cerca de 700.000 empleos)*, superando incluso el* 27,5% *de los trabajadores no cualificados*, el resultado final de los nueve años que transcurren entre los terceros trimestres de 2007 y de 2016 acumula una *contracción superior al 23%, con un retroceso todavía por recuperar cercano a los 600.000 puestos de trabajo.* Con esta dinámica, no ha de sorprender que el 12,1% sobre el conjunto del empleo que aportaban los técnicos en el tercer trimestre de 2007 haya caído hasta el 10,4% en el tercero de 2016.

3 Los técnicos y profesionales de apoyo incluyen: Técnicos de las ciencias y de las ingenierías; Supervisores en ingeniería de minas, de industrias manufactureras y de la construcción; Técnicos sanitarios y profesionales de las terapias alternativas; Profesionales de apoyo en finanzas y matemáticas; Representantes, agentes comerciales y afines; Profesionales de apoyo a la gestión administrativa; técnicos de las fuerzas y cuerpos de seguridad; Profesionales de apoyo de servicios jurídicos, sociales, culturales, deportivos y afines; Técnicos de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC))

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

4. El empleo 2016-2017 según características de los ocupados

> **En el último año (2015/T3-2016/T3), regresa la pérdida de empleo del colectivo de 16 a 34 años (-0,4%), aunque se mantienen las diferencias entre la cohorte de 16 a 24 años (+1,9%) y la de 25 a 34 años (-1,4%)…**

Si las diferencias en el crecimiento que ha experimentado el empleo en el último año, alrededor de la media del 2,6%, son grandes cuando se analizan algunas de las características del puesto de trabajo (sectores, jornada, horas trabajadas, cualificación profesional o posición en el empleo), aquellas *se amplifican cuando se analiza su evolución según la edad de los ocupados.*

Vaya por delante que lo que se presenta en este apartado *es el saldo final de cada colectivo según edad*. Y que este saldo depende de los cambios en el empleo de cada cohorte, pero también de los *movimientos demográficos que se operan en el seno de la misma*. De hecho, en el volumen 48 de junio de 2016 del Índice ManpowerGroup ya se destacó como cerca del 38,9% de la destrucción de empleo entre 2008/T1 y 2014/T1 de los jóvenes de 16 a 34 reflejaba estrictamente cambios demográficos de este grupo de edad, cuya base poblacional se había hundido desde los 16,3 millones a los 14,2 millones en las fechas extremas de aquel período.

Este proceso de pérdida agregada del empleo de los más jóvenes ha continuado en el último año, ejercicio en el que prácticamente no se ha alterado, *presentando una caída del -0,4%* reflejo, a su vez, de un comportamiento asimétrico entre el crecimiento (1,9%) de los de 16 a 24 años y la caída (del -0,9%) de los de 25 a 34, que es donde se concentra el grueso de la pérdida poblacional.

> **… de forma que en la recuperación los más jóvenes (16-24 años) aumentan (un 27%) y los de 25 a 34 años pierden efectivos (-1,4%)…**

Pero en la *recuperación han comenzado a emerger diferencias significativas entre los distintos subgrupos de edad, con avances del más joven de todos (el de 16 a 24 años) y caídas continuadas del de mayor edad (25 a 34 años)*. Ello parece reflejar tanto *el final de la caída demográfica de los primeros* como mayor demanda de trabajo para este colectivo.

En todo caso, esta ligera pérdida de los de 16 a 34 años en el último ejercicio *queda más que compensada con la recuperación que se había observado desde el inicio de la mejora del mercado de trabajo.* De esta forma, entre 2014/T1 y 2016/T3, el empleo de los de 16 a 34 años ha presentado *un aumento de 135.000 ocupados aproximadamente, un 2,9%, aunque todavía muy alejado del 9,2% de ganancia agregada.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 16.

Dinámica del empleo por edad y sexo de los ocupados: elevada contracción de jóvenes 2007-2017

Empleo en miles y cambio relativo en %

	16-34	35-64	Mujeres	Hombres	Total
	1	2	3	4	5=1+2+3+4
					-0,2
A. Crisis 2007/T3-2014/T1					
A1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	8.300	12.306	8.532	12.074	20.606
Valor final	4.588	12.236	7.731	9.092	16.824
Cambio absoluto	-3.712	-70	-801	-2.982	-3.782
A2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-44,7	-0,6	-9,4	-24,7	-18,4
Trimestral	-2,3	0,0	-0,4	-1,1	-0,8
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3					
B1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	4.740	13.158	8.082	9.816	17.898
Valor final	4.722	13.645	8.348	10.020	18.368
Cambio absoluto	-17	487	266	204	470
B2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-0,4	3,7	3,3	2,1	2,6
Trimestral	-0,1	0,9	0,8	0,5	0,6
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3					
C1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	4.588	12.236	7.731	9.092	16.824
Valor final	4.722	13.645	8.348	10.020	18.368
Cambio absoluto	135	1.409	617	927	1.544
C2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	2,9	11,5	8,0	10,2	9,2
Trimestral	0,3	1,1	0,8	1,0	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4					
D1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	4.722	13.645	8.348	10.020	18.368
Valor final	4.665	14.120	8.604	10.182	18.786
Cambio absoluto	-57	475	256	162	418
D2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-1,2	3,5	3,1	1,6	2,3
Trimestral	-0,2	0,7	0,6	0,3	0,5
E. Previsiones 2017					
E1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial (media 2016)	4.604	13.600	8.285	9.919	18.204
Valor final (media 2017)	4.638	13.987	8.508	10.116	18.625
Cambio absoluto	34	387	223	198	421
E2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	0,7	2,8	2,7	2,0	2,3
Trimestral	0,2	0,7	0,7	0,5	0,6
F. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4					
F1. Valores absolutos (miles)					
Valor inicial	8.300	12.306	8.532	12.074	20.606
Valor final	4.665	14.120	8.604	10.182	18.786
Cambio absoluto	-3.635	1.814	72	-1.893	-1.820
F2. Cambio relativo (%)					
Acumulado	-43,8	14,7	0,8	-15,7	-8,8
Trimestral	-1,4	0,3	0,0	-0,4	-0,2

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **… aunque para el conjunto de 16 a 34 años y el período 2007/T3-2016/T3 se acumula una elevada contracción de -43,2% (-3,5 millones), con lo que el peso de este colectivo en el empleo se ha hundido desde el 40% al 25% de toda la ocupación…**

Dado que este colectivo experimentó una punción extraordinaria en la crisis 2007/T3-2014/T1, de un insólito -44,7%, que equivale a una pérdida de -3,7 millones de puestos de trabajo (prácticamente la totalidad de los destruidos en toda la crisis), no ha de extrañar que, en el tercer trimestre de 2016, *el empleo de los jóvenes de 16 a 34 años arrastre una pérdida acumulada superior al 43%, todavía 3,5 millones por debajo de su valor de 8,3 millones en 2007.*

Con esta dinámica tan negativa, el resultado final no puede ser otro que el de pérdida continuada de peso de los más jóvenes en el total. Con ello, han pasado *de representar el 40,3% de la ocupación en 2007/T3, su aportación cayó al 27,3% en el peor momento de la crisis (2014/T1), y ha continuado retrocediendo, hasta el 25,7%, en el tercer trimestre de 2016*. De esta forma, hay que llamar la atención al hecho de que hoy, en el tercer trimestre de 2016, *sólo una cuarta parte de todo el empleo tenga menos de 35 años, cuando hace nueve años ese colectivo representaba más del 40%.*

> **… mientras el de 35 a 64 años aumenta un 3,7% (por encima del 2,6% de media), con lo que en 2016/T3 ya presenta una notable ganancia del 10,9% sobre los registros de 2007/T3, unos 1,3 millones de empleos más, hasta los 13,6 millones, y desde el 60% al 75% de toda la ocupación.**

Lógicamente, si el crecimiento del empleo en el último ejercicio ha sido del 2,6% (170.000 nuevos puestos de trabajo) y el colectivo más joven lo ha reducido, ello implica que el empleo del grupo *de 35 a 64 años ha presentado un comportamiento mucho más expansivo que la media: un aumento del 3,7%, que equivale a añadir cerca de 490.000 empleos*. Este notable crecimiento *se suma al experimentado desde el inicio de la recuperación*, de forma que acumulando los avances entre 2014/T1 y 2016/T3*, su aumento relativo supera ya los 11,5%, por encima del 9,2%* del conjunto, *añadiendo 1,4 millones de los 1,5 millones en los que ha crecido el empleo* desde el inicio de la recuperación.

Dado que el colectivo de 35 a 64 años prácticamente no experimentó ninguna punción en sus efectivos ocupados en la crisis (una caída de sólo el -0,6%, equivalente a 70.000 ocupados menos), muy alejado del -18,4% del conjunto de la economía, quiere ello decir que *este colectivo ya presenta un aumento de sus efectivos respecto al punto inicial de* partida en 2007: en el tercer trimestre de 2016 acumula un aumento cercano al 11%, que equivale 1,3 millones de puestos de trabajo.

Para entender en toda su magnitud el saldo final del empleo de este colectivo de 35 a 64 años en el período 2007/T3-2016/T3, su aumento del 10,9% *debe ponerse en relación a la pérdida, próxima al 11%, del conjunto del empleo* (unos -2,2 millones de puestos de

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

trabajo), que refleja el efecto contractivo sobre el conjunto de la *caída, superior al 43% citada anteriormente de los jóvenes 16 a 34 años* (con una destrucción de ocupación de 3,6 millones de puestos de trabajo).

Esta dinámica tan positiva no ha de extrañar la ganancia de peso de este colectivo en el conjunto del empleo, *desde el 59,7% de 2007/T3, al 72,7% en 2014/T1, en el punto más bajo de la crisis, y continuando con esa trayectoria ascendente, hasta el 74,3% en el tercer trimestre de 2016.*

> **En el último año (2015/T3-2016/T3), mayor intensidad en el crecimiento del empleo femenino (3,3% y 266.000 nuevos puestos de trabajo) que del masculino (2,1% y 204.000), aunque desde el inicio de la crisis los hombres acumulan una pérdida del 17%, frente al escaso -2,2% de las mujeres.**

Otra característica relevante del empleo en esta fase de recuperación es el comportamiento algo más expansivo del colectivo masculino. No obstante lo anterior, en el último ejercicio, de nuevo las mujeres han tomado la delantera avanzando un 3,3% y añadiendo 266.000 empleos, frente al menor aumento masculino del 2,1% y (y 204.000 empleos).

Acumulando los registros desde el primer trimestre de 2014, es decir, *desde el principio de la crisis, el grupo masculino es el que más avanza, un 10,2% (cerca de 930.000 nuevos puestos de trabajo), frente al menor 8,0% femenino* (y alrededor de los 620.000 nuevos empleos). Ese menor avance de las mujeres, o el mayor avance masculino, refleja el distinto comportamiento de ambos colectivos en la crisis. En ella, el colectivo masculino presentó una punción extraordinariamente elevada, con una pérdida cercana al 25% de sus efectivos (casi 3 millones de puestos de trabajo destruidos), frente al escaso 10% de destrucción de empleo femenino (y unos 800.000 empleos menos).

Ese destacadamente mejor comportamiento del grupo femenino en la crisis es el que explica que, acumulando los nueve años que transcurren entre el tercer trimestre de 2007 y el tercero de 2016, ese colectivo haya, prácticamente, recuperado la totalidad de su empleo: en 2016/T3, el volumen absoluto de ocupación femenina (alrededor de los 8,3 millones de puestos de trabajo) es sólo unos 200.000 puestos empleos menos, un -2,2%, con respecto de los existentes en el tercer trimestre de 2007.

En cambio, a pesar de la mejora superior del grupo masculino en la recuperación, su notable pérdida en la crisis se traduce en que el saldo final de crisis y recuperación arroje *todavía una pérdida acumulada todavía del -17%, muy por encima del -10,9% del conjunto de la economía,* y con un total de más de 2 millones de empleos por recuperar para volver a alcanzar los cerca de 12 millones del tercer trimestre de 2007.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Con esta dinámica tan distinta entre ambos colectivos, no ha de extrañar que ha pesar de que se ha mitigado la disparidad entre el crecimiento del empleo femenino y masculino en la recuperación, la ganancia del empleo de las mujeres permita que ya *aporten el 45,4% del empleo en el tercer trimestre de 2016, 4 puntos por encima del 41,4% del tercero de 2007,* frente al 54,6% masculino, con cuatro puntos menos que el 58,6% en 2007/T3.

> **Las previsiones para 2017 sugieren un mantenimiento en la mejor evolución del empleo femenino experimentado en el último año con un ascenso en la ocupación de mujeres del 2,7% y del 2,0% de hombres.**

Las previsiones de empleo ManpowerGroup para 2017 apuntan a un mantenimiento de las tendencias observadas en 2016, con un incremento promedio de la ocupación femenina del 3,0%, frente el 2,5% de la masculina en los tres primeros trimestres de 2016. Por lo que la ocupación femenina aumentaría del 2,7% anual en 2017 (alcanzando 8,6 millones de ocupadas en 2017T4), por el 2,0% de hombres (con 10,2 millones de efectivos empleados en 2017T4).

> **En el último año (2015/T3-2016/T3), los inmigrantes acentúan el avance de su empleo (6,1%), muy por encima de los nativos (2,0%), amplificando el proceso iniciado con la recuperación.**

Al igual que con la distinción por sexo, la recuperación ha contemplado un cambio substancial en la dinámica de los ocupados según origen. Así, en el último ejercicio, continuando el proceso iniciado en el primer trimestre de 2014 los inmigrantes han aumentado sustancialmente su ritmo de crecimiento, de forma bastante superior a la experimentada por los nativos: en el primer caso, un aumento del 6,1%, añadiendo cerca de 170.000 nuevos empleos, frente al menor del 2% de los nativos (y unos 300.000 puestos de trabajo adicionales).

Acumulando los cambios en el conjunto de *la recuperación 2014/T1-2016/T3, la inmigración ha aumentado su empleo un extraordinario 20% aproximadamente (cerca de medio millón* de puestos de trabajo, aproximadamente un tercio de los ganados por vía española en ese periodo), mientras que el otro millón, lo ha absorbido el colectivo de *los nativos, con un avance relativo sensiblemente inferior del 7,4%*. De esta forma, en el tercer trimestre de 2016, *la ocupación inmigrante se acerca ya a los 3 millones*, mientras la nativa está cerca de los 15,5 millones.

Esta mejora del empleo inmigrante debe sumarse a la notable pérdida experimentada en la crisis. En efecto, entre el tercer trimestre de 2007 y el primero de 2014, el empleo *inmigrante fue el que experimentó una mayor punción, con una caída del 27% (cerca de 900.000 empleos perdidos), muy por encima del 18% aproximado de pérdida del conjunto*. Dados los distintos pesos de inmigrantes y nativos, quiere ello decir que los nativos presentan una reducción cercana 17% (perdiendo en el entorno de los 2,9 millones de empleos).

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 17.

El empleo por origen y nivel de estudios; aumento del empleo en el nivel alto de estudios 2007-2017

Empleo en miles y cambio relativo en %

	Inmigrantes	Nativos	Bajo	Medio	Alto	Total
	1	2	3	4	5	6=1+2+3+4+5
A. Crisis 2007/T3-2014/T1						
A1. Valores absolutos (miles)						
Valor inicial	3.297	17.309	8.862	6.958	4.787	20.606
Valor final	2.404	14.419	5.835	6.004	4.985	16.824
Cambio absoluto	-893	-2.889	-3.027	-954	198	-3.782
A2. Cambio relativo (%)						
Acumulado	-27,1	-16,7	-34,2	-13,7	4,1	-18,4
Trimestral	-1,2	-0,7	-1,6	-0,6	0,2	-0,8
B. Último ejercicio 2015/T3-2016/T3						
B1. Valores absolutos (miles)						
Valor inicial	2.715	15.183	6.136	6.593	5.169	17.898
Valor final	2.880	15.488	6.219	6.708	5.440	18.368
Cambio absoluto	165	305	84	115	271	470
B2. Cambio relativo (%)						
Acumulado	6,1	2,0	1,4	1,7	5,2	2,6
Trimestral	1,5	0,5	0,3	0,4	1,3	0,6
C. Recuperación 2014/T1-2016/T3						
C1. Valores absolutos (miles)						
Valor inicial	2.404	14.419	5.835	6.004	4.985	16.824
Valor final	2.880	15.488	6.219	6.708	5.440	18.368
Cambio absoluto	476	1.068	385	704	455	1.544
C2. Cambio relativo (%)						
Acumulado	19,8	7,4	6,6	11,7	9,1	9,2
Trimestral	1,8	0,7	0,6	1,1	0,9	0,9
D. Previsiones 2016/T3-2017/T4						
D1. Valores absolutos (miles)						
Valor inicial	2.880	15.488	6.219	6.708	5.440	18.368
Valor final	2.963	15.822	6.213	6.915	5.657	18.786
Cambio absoluto	83	335	-6	207	217	418
D2. Cambio relativo (%)						
Acumulado	2,9	2,2	-0,1	3,1	4,0	2,3
Trimestral	0,6	0,4	0,0	0,6	0,8	0,5
E. Previsiones 2017						
E1. Valores absolutos (miles)						
Valor inicial (media 2016)	2.810	15.394	6.164	6.627	5.413	18.204
Valor final (media 2017)	2.922	15.703	6.200	6.838	5.587	18.625
Cambio absoluto	112	309	36	211	174	421
E2. Cambio relativo (%)						
Acumulado	4,0	2,0	0,6	3,2	3,2	2,3
Trimestral	1,0	0,5	0,1	0,8	0,8	0,6
F. Balance de la crisis y la expansión 2007/T3-2017/T4						
F1. Valores absolutos (miles)						
Valor inicial	3.297	17.309	8.862	6.958	4.787	20.606
Valor final	2.963	15.822	6.213	6.915	5.657	18.786
Cambio absoluto	-334	-1.486	-2.648	-43	871	-1.820
F2. Cambio relativo (%)						
Acumulado	-10,1	-8,6	-29,9	-0,6	18,2	-8,8
Trimestral	-0,3	-0,2	-0,9	0,0	0,4	-0,2

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

La suma de ambas dinámicas, la de la crisis y la de la recuperación, refleja una marcada convergencia en la pérdida de empleo de ambos colectivos. Así, frente a la caída del -10,9% acumulada en 2007/T3-2016/T3 (los -2,2 millones de puestos de trabajo que todavía restan por recuperar para alcanzar el empleo existente en el tercer trimestre de 2007), los inmigrantes muestran una pérdida sólo ligeramente superior del 12,7% (unos 400.000 empleos todavía pendientes), mientras que los nativos presentan una reducción del -10,5% (y 1,8 millones de puestos de trabajo por recuperar). En esta forma, *los pesos*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

relativos de ambos colectivos en el total de la ocupación se han mantenido a relativamente similares a los existentes al principio de la crisis, con aportaciones *alrededor del 84% para nativos y del 16% para inmigrantes.*

> **Sugiriendo, para 2017, continuidad en las tendencias con un crecimiento del 4,0% del empleo inmigrante y un 2,0% del nativo.**

Siguiendo las tendencias descritas en el empleo según origen de los ocupados desde el inicio de la recuperación, las previsiones de empleo de ManpowerGroup sugieren una moderación en los ritmos de crecimiento. Efectivamente, para los nativos, se espera un 2,2% para 2016 y un menor 2,0% para 2017. Igualmente, el empleo inmigrante mostraría un 5,9% en 2016, y un menor 4,0% en 2017. Por lo que el total de ocupados nativos alcanzaría los 15,8 millones y los inmigrantes los 3,0 millones de ocupados en 2017T4.

> **En el último año, menor aumento de los ocupados con bajo nivel formativo (1,4%), que acumulan todavía una pérdida próxima al 30% de sus efectivos desde el inicio de la crisis (y -2,6 millones menos de empleos), con lo que han pasado de aportar el 43% del empleo en 2007/T3 a escasamente el 34% en 2016/T3…**

Finalmente, y en lo tocante a la formación de los nuevos ocupados las diferencias entre los distintos tipos de formación son también sensibles. En ellos, *destaca el mayor crecimiento de los que tienen niveles educativos altos (+5,2% en el último ejercicio), frente a los avances más reducidos de los ocupados con niveles medios (1,7%) o bajos (1,4%).* En relación a este último grupo, *que aporta alrededor del 34% del empleo a finales de 2016,* su menor avance en el último ejercicio *se suma a una recuperación sensiblemente más contenida, del 6,6% entre 2014/T1 y 2016/T3* (unos 400.000 ocupados más en total)*, muy por debajo del 9,2% de media de la economía*, y una contribución a dicho aumento sensiblemente inferior a su peso.

Adicionalmente, el colectivo con menor formación fue *el que experimentó la mayor punción de ocupación en la crisis, con una caída del 34% (y un retroceso absoluto de 3 millones* aproximadamente en su empleo), *muy superior al 18,4% del conjunto de la economía*. En este contexto, no ha de sorprender que *entre 2007/T3 y 2016/T3, los ocupados con bajo nivel de estudios se encuentren todavía un 30% por debajo de los niveles del principio de la crisis*, con unos *6,2 millones de puestos de trabajo en 2016/T3, unos 2,6 millones por debajo de los existentes a principios de la recesión.*

En consecuencia, es inevitable que el peso de los ocupados con bajo nivel de estudios *haya caído, en la distribución del empleo, alrededor de nueve puntos porcentuales, desde el 43% del tercer trimestre de 2007 al 34,7% en el momento más bajo de la crisis, en 2014/T1, y hasta el 33,9% en el tercer trimestre de 2016.*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

> **… y también crecimiento inferior a la media de los ocupados con nivel formativo intermedio (1,7% el último año), aunque su menor caída en la crisis sitúa el saldo final 2007/T3-2016/T3 en un reducido -3,7%...**

Por su parte, el colectivo con nivel medio de estudios (un peso aproximado del 35% del empleo) ha presentado una dinámica algo más positiva que el de bajo nivel, pero claramente menos expansiva que el de los ocupados con niveles elevados de formación. Así, en el último ejercicio *su avance ha sido de un modesto 1,7% (unos 115.000 nuevos puestos de trabajo), una cifra por debajo del 2,6% agregado* que refleja, justamente, el mayor aumento de los ocupados con altos niveles de estudios (5,2%).

No obstante, este menor aumento que el conjunto del empleo, para el período de *la recuperación 2014/T1-2016/T3, los ocupados con niveles medio de estudio son aquellos para los que el empleo más se ha recuperado, con un crecimiento acumulado del 11,7%, por encima del 9,2% agregado*, añadiendo cerca de 700.000 nuevos empleos de los 1,5 millones que se han generado desde el primer trimestre de 2014.

Dado que además este colectivo *sufrió una reducción sensiblemente menor que la media en la crisis* (un -13,7% a comparar con el -18,4% total), quiere ello decir que el empleo de estos ocupados se situó, a finales de 2016, *sólo un -3,7% por debajo de los efectivos del tercer trimestre de 2007*, sólo unos 250.000 puestos de trabajo por debajo de los casi 7 millones de empleos del principio de la recesión. Con esta dinámica, su peso ha mostrado un *perfil creciente*, desde cerca del 34% del principio de la crisis a casi el 36% en el aumento más severo de la misma, y al 36,5% en el tercer trimestre de 2016.

> **… mientras que el colectivo con formación más alta aumenta su empleo substancialmente en el último ejercicio (+5,2%) y ya acumula una ganancia neta desde el inicio de la crisis del 13,7% (650.000 nuevos empleos), pasando del 23% a casi el 30% del empleo entre 2007/T3 y 2016/T3.**

Finalmente, el colectivo que sale mejor parado de la recuperación es el de aquellos ocupados con niveles elevados de estudio, un grupo que, en el último ejercicio, aumenta un 5,2%, añadiendo cerca de 270.000 nuevos ocupados, del total de 470.000 que se han creado en 2015/T3-2016/T3. No obstante ello, cuando se acumula el conjunto de la recuperación, *su avance se sitúa en la media de la economía, con un 9,1% y unos 450.000* puestos de trabajo más, cerca de un tercio del 1,5 millones que se han ganado en ese periodo. Por ello, ha mantenido su peso sobre el total del empleo alrededor del 30%, existente al principio de la recuperación.

No obstante, dado que en la crisis este colectivo no sólo no presentó la caída que tuvo lugar en los otros grupos de ocupados por nivel de estudio, sino que presentó *un proceso contrario de aumento (+4,1% y cerca de 200.000 puestos de trabajo adicionales)*, no es de extrañar que, en los nueve años transcurridos entre 2007/T3 y 2016/T3, *el saldo final sea de un aumento notable próximo al 14% de los efectivos existentes al principio de la*

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

recesión, son unos 650.000 nuevos empleos sobre los 5,8 millones de 2007/T3, hasta alcanzar los 5,4 millones del tercer trimestre. Con ello, el peso de los ocupados con niveles altos de estudio no ha dejado de aumentar, *desde el 23,2% al 29,6%* en la crisis y se ha mantenido en ese peso, dado que su crecimiento ha sido similar al de la media de la economía en la recuperación.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

A. Anexo estadístico

CUADRO 30.

Resumen de las principales características del empleo en España en el año 2015/T3-2016/T3

Miles y cambio relativo en %

	A. Valores absolutos (miles)		B. Cambio 2015/T3-2016/T3	
	2015/T3	**2016/T3**	**Absoluto**	**Relativo (%)**
1. Por sexo				
Mujeres	8.082	8.348	266	3,3
Hombres	9.816	10.020	204	2,1
2. Por origen				
Nativos	15.183	15.488	305	2,0
Inmigrantes	2.715	2.880	165	6,1
3. Por sectores de actividad				
Primario	696	731	34	4,9
Industria	2.507	2.518	11	0,4
Construcción	1.077	1.101	25	2,3
Servicios	13.618	14.018	400	2,9
4. Por grupos de edad				
16-24	879	896	17	1,9
25-34	3.860	3.826	-34	-0,9
35-44	5.737	5.807	70	1,2
45-54	4.817	5.013	195	4,1
55-64	2.604	2.826	222	8,5
5. Por niveles de estudio				
Bajo	6.136	6.219	84	1,4
Medio	6.593	6.701	109	1,6
Superior	5.169	5.440	271	5,2
6. Por tipología del empleo				
Asalariados contrato indefinido	10.985	11.191	206	1,9
Asalariados contrato temporal	3.901	4.145	244	6,3
Total asalariados	14.886	15.336	450	3,0
No asalariados	3.012	3.031	20	0,7
7. Asalariados por tipología del sector				
Sector privado	11.918	12.350	432	3,6
Sector público	2.968	2.987	18	0,6
Total	**17.898**	**18.368**	**470**	**2,6**

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 30.

Resumen de las principales características del empleo en España en la crisis y la recuperación

Valores absolutos en miles y cambio relativo en %

	A. Valores absolutos			B. Cambio per períodos relevantes					
	(miles)			B1. Cambio absoluto (miles)			B2. Cambio relativo (%)		
	2007/T3	2014/T1	2016/T3	2007/T3-2014/T1	2014/T1-2016/T3	2007/T3-2016/T3	2007/T3-2014/T1	2014/T1-2016/T3	2007/T3-2016/T3
1. Por sexo									
Mujeres	8.532	7.731	8.348	-801	617	-16.879	-9,4	8,0	-2,2
Hombres	12.074	9.092	10.020	-2.982	927	-22.094	-24,7	10,2	-17,0
2. Por origen									
Nativos	17.309	14.419	15.488	-2.889	1.068	-32.796	-16,7	7,4	-10,5
Inmigrantes	3.297	2.404	2.880	-893	476	-6.177	-27,1	19,8	-12,7
3. Por sectores de actividad									
Primario	884	798	731	-85	-68	-1.614	-9,6	-8,5	-17,3
Industria	3.314	2.289	2.518	-1.026	229	-5.832	-30,9	10,0	-24,0
Construcción	2.718	940	1.101	-1.778	161	-3.820	-65,4	17,2	-59,5
Servicios	13.690	12.797	14.018	-893	1.221	-27.708	-6,5	9,5	2,4
4. Por grandes grupos de edad									
16-24	2.122	707	896	-1.415	189	-3.019	-66,7	26,8	-57,8
25-34	6.177	3.881	3.826	-2.297	-54	-10.004	-37,2	-1,4	-38,1
35-44	5.803	5.412	5.807	-391	394	-11.610	-6,7	7,3	0,1
45-54	4.363	4.503	5.013	140	510	-9.376	3,2	11,3	14,9
55-64	2.139	2.321	2.826	181	505	-4.965	8,5	21,8	32,1
5. Por grandes niveles de estudio									
Bajo	8.862	5.835	6.219	-3.027	385	-15.081	-34,2	6,6	-29,8
Medio	6.958	6.004	6.701	-954	698	-13.659	-13,7	11,6	-3,7
Superior	4.787	4.985	5.440	198	455	-10.227	4,1	9,1	13,7
6. Por tipología del empleo									
Asalariados cont indef	11.603	10.661	11.191	-941	530	-22.793	-8,1	5,0	-3,5
Asalariados cont temp	5.432	3.216	4.145	-2.216	930	-9.577	-40,8	28,9	-23,7
Total asalariados	17.035	13.877	15.336	-3.158	1.459	-32.371	-18,5	10,5	-10,0
No asalariados	3.571	2.947	3.031	-625	85	-6.603	-17,5	2,9	-15,1
7. Asalariados por tipología del sector									
Sector privado	14.060	10.974	12.350	-3.086	1.376	-26.410	-21,9	12,5	-12,2
Sector público	2.974	2.903	2.987	-71	83	-5.961	-2,4	2,9	0,4
8.Total	**20.606**	**16.824**	**18.368**	**-3.782**	**1.544**	**-38.974**	**-18,4**	**9,2**	**-10,9**

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO PENDENT.

Creación y destrucción de empleo por posición en la ocupación y tipo de contrato. 2007-2014

Valores absolutos en miles y cambio relativo en %

	A. Valores absolutos (miles)			B. Cambio per períodos relevantes					
				B1. Cambio absoluto (miles)			B2. Cambio relativo (%)		
	2007/T3	2014/T1	2016/T3	2007/T3-2014/T1	2014/T1-2016/T3	2007/T3-2016/T3	2007/T3-2014/T1	2014/T1-2016/T3	2007/T3-2016/T3
A. Sector privado									
1. Contrato indefinido	9.420	8.336	8.891	-1.084	555	-18.311	-11,5	6,7	-5,6
2. Contrato temporal	4.640	2.638	3.459	-2.002	821	-8.099	-43,1	31,1	-25,4
3=1+2.Total sector privado	14.060	10.974	12.350	-3.086	1.376	-26.410	-21,9	12,5	-12,2
B. Sector público									
4.Contrato indefinido	2.182	2.325	2.300	143	-25	-4.482	6,6	-1,1	5,4
5. Contrato temporal	792	578	686	-214	108	-1.478	-27,1	18,8	-13,4
6=4+5. Total sector público	2.974	2.903	2.987	-71	83	-5.961	-2,4	2,9	0,4
C=A+B. Total asalariados									
7=1+4. Contrato indefinido	11.603	10.661	11.191	-941	530	-22.793	-8,1	5,0	-3,5
8=2+5. Contrato temporal	5.432	3.216	4.145	-2.216	930	-9.577	-40,8	28,9	-23,7
9=7+8. Total asalariados	17.035	13.877	15.336	-3.158	1.459	-32.371	-18,5	10,5	-10,0
10. No asalariados	3.571	2.947	3.031	-625	85	-6.603	-17,5	2,9	-15,1
11=9+10. Total ocupados	**20.606**	**16.824**	**18.368**	**-3.782**	**1.544**	**-38.974**	**-18,4**	**9,2**	**-10,9**

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 31.

Cambios en la distribución del empleo según características de los individuos, en la crisis y la recuperación

Pesos en % y cambio en puntos porcentuales

	A. Pesos sobre el total			B. Cambio en los pesos		
	2007/T3	2014/T1	2016/T3	2007/T3-2014/T1	2014/T1-2016/T3	2007/T3-2016/T3
1. Por sexo						
Mujeres	41,4	46,0	45,4	4,6	-0,5	4,0
Hombres	58,6	54,0	54,6	-4,6	0,5	-4,0
2. Por origen						
Nativos	84,0	85,7	84,3	1,7	-1,4	0,3
Inmigrantes	16,0	14,3	15,7	-1,7	1,4	-0,3
3. Por sectores de actividad						
Primario	4,3	4,7	4,0	0,5	-0,8	-0,3
Industria	16,1	13,6	13,7	-2,5	0,1	-2,4
Construcción	13,2	5,6	6,0	-7,6	0,4	-7,2
Servicios	66,4	76,1	76,3	9,6	0,3	9,9
4. Por grandes grupos de edad						
16-24	10,3	4,2	4,9	-6,1	0,7	-5,4
25-34	30,0	23,1	20,8	-6,9	-2,2	-9,1
35-44	28,2	32,2	31,6	4,0	-0,6	3,4
45-54	21,2	26,8	27,3	5,6	0,5	6,1
55-64	10,4	13,8	15,4	3,4	1,6	5,0
5. Por grandes niveles de estudio						
Bajo	43,0	34,7	33,9	-8,3	-0,8	-9,1
Medio	33,8	35,7	36,5	1,9	0,8	2,7
Superior	23,2	29,6	29,6	6,4	0,0	6,4
6. Por tipología del empleo						
Asalariados cont indef	56,3	63,4	60,9	7,1	-2,4	4,6
Asalariados cont temp	26,4	19,1	22,6	-7,2	3,5	-3,8
Total asalariados	82,7	82,5	83,5	-0,2	1,0	0,8
No asalariados	17,3	17,5	16,5	0,2	-1,0	-0,8
7. Asalariados por tipología del sector						
Sector privado	68,2	65,2	67,2	-3,0	2,0	-1,0
Sector público	14,4	17,3	16,3	2,8	-1,0	1,8
Total	**100**	**100**	**100**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CUADRO 31.

Contribución de los distintos colectivos de ocupados a los cambios en el empleo en el último año 2015/T3-2016/T3

Valores absolutos en miles, cambio relativo y pesos en porcentaje y aportación al cambio en puntos porcentuales

	Valores absolutos		Cambio 2015/T3-2016/T3		Pesos s/total /%)		Aportación cambio empleo	
	2015/T3	2016/T3	Absoluto	Relativo	2015/T3	2016/T3	En pp	En %
	1	**2**	**3=1-2**	**4**	**5**	**6**	**7=4*5**	**8**
1. Por sexo								
Mujeres	8.082	8.348	266	3,3	45,2	45,4	1,5	56,6
Hombres	9.816	10.020	204	2,1	54,8	54,6	1,1	43,4
2. Por origen								
Nativos	15.183	15.488	305	2,0	84,8	84,3	1,7	64,9
Inmigrantes	2.715	2.880	165	6,1	15,2	15,7	0,9	35,1
3. Por sectores de actividad								
Primario	696	731	34	4,9	3,9	4,0	0,2	7,3
Industria	2.507	2.518	11	0,4	14,0	13,7	0,1	2,4
Construcción	1.077	1.101	25	2,3	6,0	6,0	0,1	5,2
Servicios	13.618	14.018	400	2,9	76,1	76,3	2,2	85,1
4. Por grandes grupos de edad								
16-24	879	896	17	1,9	4,9	4,9	0,1	3,6
25-34	3.860	3.826	-34	-0,9	21,6	20,8	-0,2	-7,3
35-44	5.737	5.807	70	1,2	32,1	31,6	0,4	14,9
45-54	4.817	5.013	195	4,1	26,9	27,3	1,1	41,6
55-64	2.604	2.826	222	8,5	14,6	15,4	1,2	47,2
5. Por grandes niveles de estudio								
Bajo	6.136	6.219	84	1,4	34,3	33,9	0,5	17,9
Medio	6.593	6.701	109	1,6	36,8	36,5	0,6	23,1
Superior	5.169	5.440	271	5,2	28,9	29,6	1,5	57,7
6. Por tipología del empleo								
As. cont indef	10.985	11.191	206	1,9	61,4	60,9	1,2	43,8
As. cont temp	3.901	4.145	244	6,3	21,8	22,6	1,4	52,0
Total asalariados	14.886	15.336	450	3,0	83,2	83,5	2,5	95,8
No asalariados	3.012	3.031	20	0,7	16,8	16,5	0,1	4,2
7. Por tipología del sector								
Sector privado	11.918	12.350	432	3,6	66,6	67,2	2,4	91,9
Sector público	2.968	2.987	18	0,6	16,6	16,3	0,1	3,9
8. Total	**17.898**	**18.368**	**470**	**2,6**	**100**	**100**	**2,6**	**100**

Fuente: ManpowerGroup a partir de datos del INE.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

B. Anexo metodológico

El cálculo de las predicciones de las variables ocupacionales se lleva a cabo mediante modelos de indicadores anticipados. Dada una muestra temporal, se seleccionan submuestras de la misma y se analiza el grado de concordancia entre las previsiones ex ante de cada indicador individual respecto al valor de la variable ocupacional, según los datos de la parte de la muestra no utilizada para hacer la previsión. Aquellos indicadores que superan un determinado grado de concordancia se mantienen como candidatos a ser usados para la previsión post muestral, descartándose el resto.

Una vez seleccionados los indicadores se utiliza la información del propio indicador para preveer sus valores futuros mediante una modelización ARIMA (p, d, q) y garantizar así que para todo el horizonte de previsión post muestral de la magnitud de ocupación a prever disponga de los correspondientes valores de los indicadores asociados. De haber más de un indicador para una variable ocupacional, las previsiones se combinan de forma que se minimice su error cuadrático medio, utilizando sus varianzas y covarianzas como ponderadores.

Formalmente: sea C una magnitud ocupacional para la que se dispone de una muestra de N observaciones. Sean M indicadores anticipados (no necesariamente estocásticamente independientes) utilizados para obtener M previsiones de C (una por cada indicador) y h el período post muestral para el que se desea hacer la previsión.

Bajo el supuesto de que cada indicador anticipado proporciona un error de previsión con esperanza matemática condicional nula se tiene que para el período post muestral h-ésimo, se cumple que

$$\hat{C}_h^p = \sum^M \hat{k}_s^* \hat{\ell}_h^s con \sum^M \hat{k}_s^*$$

donde $\hat{C}_h^p$ es el predictor ponderado de C,
k_s^* denota el factor de ponderación óptimo estimado asociado al predictor individual del indicador s-éssimo y
ℓ_h^s es el valor predicho del indicador.

La restricción sobre la suma de ponderaciones opera, por otra parte, asegurando que el predictor combinado actúa como una mediana aritmética ponderada de las previsiones individuales.

En términos vectoriales, estas ponderaciones vienen dadas por:

$$\hat{\boldsymbol{k}}^* = \frac{\hat{\boldsymbol{V}}^{-1}\boldsymbol{1}}{\boldsymbol{1}'\hat{\boldsymbol{V}}^{-1}\boldsymbol{1}}$$

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Siendo $\hat{\boldsymbol{V}}$ el estimador de la matriz de variancias y covariancias de los errores de previsión, calculados a partir de los momentos muestrales de los términos de error del modelo específico de cada indicador para la previsión de una variable ocupacional dada:

$$\hat{\boldsymbol{V}}_{ij} \equiv \begin{cases} \hat{\sigma}_i^2 = \dfrac{\sum_{r=1}^{N} \left(e_r^i\right)^2}{N} & i = 1, \ldots, M \\ \hat{\sigma}_{ij} = \dfrac{\sum_{r=1}^{N} e_r^i e_r^j}{N} & i \neq j \quad i, j = 1, \ldots, M \end{cases}$$

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

ManpowerGroup™ | Manpower® | Experis® ManpowerGroup | ManpowerGroup™ Solutions | FuturSkill™ ManpowerGroup | Right Management® ManpowerGroup | Human Age Institute by ManpowerGroup

www.manpowergroup.es

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org