

Mercado laboral

Signos opuestos entre la coyuntura actual y la tendencia estructural

__Estamos viviendo un momento confuso. Por primera vez, nos encontramos ante unas circunstancias complejas e inesperadas del mercado laboral, con una demanda negativa de trabajadores tras muchos años de incremento de demanda.

Hasta hace unos 14 años, en nuestro país el mercado laboral estaba dominado por la demanda. Una demanda escasa y una oferta enorme, abundante. El recurso humano estaba accesible y era muy barato. Era muy fácil reclutar y la máxima preocupación de la demanda en aquellos tiempos era cómo reducir los costes dedicados a dicho recurso abundante.

Desde 1995 hasta 2007 la demanda del mercado laboral se ha incrementado. Pero no se ha incrementado un poco, en nuestro país se ha incrementado un 60%. Esto es, en 2007 había un 60% más de empleos que en 1995. En ese tiempo la oferta se redujo. Además de continuar con la gran tendencia de los años 80 de incorporación de la mujer al mercado de trabajo, atrajo a varios millones de trabajadores (oferta complementaria) a nuestro mercado laboral. Mujeres primero e inmigrantes después acapararon los más de 8 millones de nuevos

empleos de nuestro mercado.

Esta tendencia mostraba durante 2007 síntomas de desequilibrio preocupante. Demanda en continuo crecimiento y oferta con claros síntomas de reducción. La inmigración era la única válvula de regulación del mercado laboral.

Y todo ello por la drástica reducción de la natalidad que se produce en los países europeos, pero que sufrimos con mayor intensidad en el nuestro. Hasta el año 1978 nacían en España entre 650.000 y 700.000 niños. A partir de ese año y hasta 1998 las cifras de nacimiento han caído de esas cuantías a 360.000. Año a año, los nacimientos descendían como consecuencia de un cambio social de tremenda trascendencia para el mercado y para la sociedad.

La caída de la natalidad no tiene un efecto inmediato sobre el mercado de trabajo. Es 20 años más tarde cuando esta caída se convierte en un problema de reducción de oferta. Los nacidos en 1978 llegan al mercado laboral, mejor dicho, los no nacidos en 1978 dejan de llegar al mercado laboral en 1998, justo cuando empezamos a buscar una oferta complementaria: la inmigración.

El momento más complicado de traducción de la reducción de la natalidad en oferta de mercado laboral se alcanzará en el año 2018, cuando la generación más escasa de españoles llegue al mercado la-

boral, esto es, los nacidos en 1998. Año en el que España aportó la cifra de natalidad más baja del mundo, con la excepción del Estado del Vaticano.

Este es un cambio estructural que habíamos empezado a asumir por parte de las empresas dedicando más recursos a la gestión de las personas, a su atracción y a su retención. Durante los últimos diez años hemos sido testigos de un cierto desarrollo de las áreas de recursos humanos y una nueva reconsideración del talento como una ventaja competitiva, no sólo por su contribución a los negocios en una economía de servicios y del conocimiento, sino también por su escasez.

Cambio de tendencia

Sin embargo, el año 2008 es un año especial en el que la tendencia se ha truncado. Se ha truncado por el lado de la demanda. En el mercado laboral, una de las variables (la oferta) es bastante previsible, sin embargo, la demanda depende del ciclo económico. Y en una economía como la española en la que los niveles de productividad son bajos, es necesario crecer mucho para crear empleo.

En 2008 la demanda se ha parado. El número de puestos ocupados se ha reducido, por primera vez desde hacía mucho tiempo, la consecuencia ha sido incremento de la

Nos cuesta atraer y retener a los mejores por la competencia existente, pero la baja demanda nos obliga a ser tremendamente cuidadosos a la hora de afectar a los costes "clave" en la empresa

Alfonso Jiménez
Socio Director
PeopleMatters



tasa de paro al 10,44%, teniendo hoy en nuestro mercado 800.000 más parados que en septiembre del 2007. Los analistas son muy pesimistas respecto al comportamiento de la demanda en los próximos trimestres, especialmente si tenemos en cuenta las circunstancias erráticas de los mercados y una sensación de estar en un callejón sin salida. Todos hablan de la crisis y sus consecuencias.

Sin embargo, desde el punto de vista de la oferta, lo que va a ocurrir es más previsible. La oferta necesariamente disminuirá. Año a año caerán las incorporaciones al mercado de trabajo y la situación se agravará por la salida del mercado de las primeras promociones de los baby-boomers. El próximo año (2009) saldrán del mercado laboral los nacidos aproximadamente en 1949. Cada año empezarán a jubilarse más y más trabajadores españoles y en muy poco tiempo estaremos ante una situación tremendamente complicada. El número de trabajadores que se jubilen será mayor que el número de jóvenes que acceden al mercado de trabajo.

Agotada la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, la única válvula de regulación del mercado será la inmigración que, necesariamente, y de manera independiente a la demanda del mercado, seguirá creciendo.

Estamos abocados, pues, a un crecimiento importante de la inmigración como consecuencia de la tremenda caída de la natalidad que vivimos en el periodo 1978-1998.

Por consiguiente, estamos ante un nuevo escenario. Si en el periodo anterior a 1994 vivíamos en un mercado con alta oferta y baja demanda, en el periodo 1995-2007 se

Los analistas son muy pesimistas respecto al comportamiento de la demanda en los próximos trimestres, especialmente si tenemos en cuenta las circunstancias erráticas de los mercados y una sensación de estar en un callejón sin salida.

transformó en un mercado con baja oferta y alta demanda; ahora las circunstancias del mercado son de baja oferta y baja demanda.

Cuidadosos con los costes

En este entorno las cosas son más complicadas. Nos cuesta atraer y retener a los mejores por la competencia existente, pero la baja demanda nos obliga a ser tremendamente cuidadosos a la hora de afectar a los costes "clave" en la empresa: los costes relacionados con las personas. Los salarios y otras compensaciones no pueden dispararse si no queremos afectar a nuestra competitividad. En un entorno ideal incluso deberían reducirse para acompañar la disminución de la demanda del negocio, pero desde luego no pueden incrementarse. La pregunta es ¿cómo podemos hacer ofertas atractivas para llamar la atención de los mejores sin

afectar a nuestros costes laborales y a nuestra competitividad?

Esa es la pregunta clave en muchos negocios y su respuesta pasa por la mesa de los Comités de Dirección.

Para reducir los costes laborales tenemos básicamente dos alternativas: o reducimos el número de personas o reducimos coste por persona (bien en términos medios o bien a través de herramientas de clara discriminación por performance y contribución).

Sin embargo, la reducción de cualquiera de ambas variables es compleja si no queremos afectar a la capacidad de atraer y retener. Las medidas orientadas a la reducción del número de personas tienen que ser muy bien "vendidas" para aquellos que se quedan y, sobre todo, los futuros que pudieran incorporarse sigan viendo la empresa como "un buen lugar para trabajar". Las medidas orientadas a la reducción y contención de los costes laborales unitarios tienen que premiar el desempeño y la contribución, y su puesta en marcha suele ser un tema complicado de negociar con los sindicatos.

Hoy, en un marco en el que la oferta es menguante y la demanda es incierta, pero claramente menguante, la gestión de personas es más complicada que nunca. Tenemos que pensar que lo que hoy hagamos tendrá efectos sobre "el día después", y nos podrá pasar factura. En este sentido, tenemos que tener presente el dato de la oferta. Nos quedan muchos años en los que la oferta seguirá reduciéndose y será más y más complicado acceder y atraer el talento. Lo que hagamos hoy, podrá tener repercusiones en nuestra reputación como empleadores.

