

# Gestión de personas y tendencias futuras del mercado laboral

**Alfonso Jiménez**

Socio director de  
PeopleMatters.

**La transformación en la que se encuentra inmerso el mercado de trabajo en España hace necesario conocer las tendencias que se van a producir en el futuro para poder gestionar correctamente los recursos humanos de una organización.**

Una gestión adecuada de personas es aquella que está alineada con la estrategia de negocio, la cultura deseada y las circunstancias del mercado laboral en el que se opera.

El mercado laboral es un “mercado” en el que existe una oferta (los empleados que ofrecen su tiempo y su disposición a trabajar), una demanda (las organizaciones que necesitan trabajadores para desarrollar los procesos de negocio y conseguir implantar sus estrategias) y un precio (salarios y otros elementos menos tangibles que ofrecen las organizaciones). La peculiaridad de este mercado con respecto a otros, como el de bienes y servicios o el financiero, es que el vendedor y el “objeto” que se va a vender (el trabajo) son la misma cosa.

En la actualidad, el mercado laboral español se encuentra en un im-

portante proceso de transformación a causa de distintos factores demográficos, sociales, económicos y legislativos. Este cambio contiene tendencias estructurales claras, aunque, para generar más confusión, las circunstancias coyunturales se muestran con signos opuestos.

Este drástico proceso de cambio ha provocado una nueva realidad en la gestión empresarial y es necesaria una renovación de las políticas de gestión de personas. Veamos con detenimiento los elementos fundamentales en los que se basa este cambio en las tendencias.

## Reducción de la natalidad

España ha pasado en un período de apenas veinticinco años de ser el país de Europa con las mayores tasas de natalidad a ser el país del mundo con la tasa más baja, en 1998. Esta tendencia a la baja ha sufrido desde entonces una ligera recuperación, gracias al nacimiento de hijos de madres inmigrantes, pero aún no se registra el valor 2,1 que se considera suficiente para el relevo generacional, una cifra difícilmente recuperable en el futuro.

**La caída de la natalidad no tiene un efecto inmediato en el mercado de trabajo; es veinte años más tarde cuando se convierte en un problema de reducción de la oferta**

Además de reducirse el número de hijos, la mujer española los tiene a una edad más tardía. Así, en 1975 se tenían muchos hijos (casi tres por mujer) y se tenían a una edad media que oscilaba entre los veinticinco y los veintinueve años. En 1985 (antes del cambio de tendencia producido por la incorpora-

se alcanzará en el año 2018, cuando la generación más escasa de españoles, esto es, los nacidos en 1998, llegue al mercado laboral. Ese año España aportó la cifra de natalidad más baja del mundo, con la excepción del Estado del Vaticano.

La reducción de la natalidad constituye un cambio demográfico de

mer mes) y de mortalidad en el segundo año de vida, que reflejan sobre todo el efecto de las enfermedades infecciosas, descendieron significativamente hasta los años setenta gracias a las mejoras terapéuticas, la extensión de la penicilina, los antibióticos y la difusión de nuevas vacunas. Además, los avances médicos han mejorado de una forma muy reseñable la calidad de vida, prolongando la vida de la población anciana hasta las actuales cifras.

## Teniendo en cuenta que España será en 2050 el país con la mayor proporción de jubilados de la Unión Europea, el envejecimiento de la población tiene un efecto cada día mayor en la oferta del mercado de trabajo

ción de la mujer al mercado de trabajo) se redujo ya el número de hijos por mujer (el cambio de tendencia se inicia en 1979), pero se tenían los hijos a la misma edad. En 1995 se vuelve a reducir el número de hijos por mujer y se tienen cerca de los treinta años. En la actualidad la media está en torno a 1,4 y se tienen en el intervalo de edad comprendido entre los treinta y los treinta y cuatro años. Observamos una drástica reducción de la natalidad en los países europeos, pero es más intensa en España.

La caída de la natalidad no tiene un efecto inmediato en el mercado de trabajo; es veinte años más tarde cuando se convierte en un problema de reducción de la 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 reducción de la natalidad en oferta de mercado laboral

gran trascendencia en nuestro país. Además de reducir la oferta de trabajadores, tras dieciocho, veinte o veintitrés años de desarrollo y formación, tiene un impacto sobre el envejecimiento de la población española.

### Esperanza de vida

En 1870, la esperanza de vida de los españoles no llegaba a los treinta años, diez menos que en la mayoría de los países de Europa Occidental, pero en la actualidad se sitúa en los 79,7 (83 para las mujeres y 76,3 para los hombres). Estas ratios están por encima de la media europea. En poco más de un siglo, la esperanza de vida ha aumentado cincuenta años.

La comparación de estadísticas explica como la prolongación de la esperanza de vida media de las generaciones en España, igual que en otros países, se ha debido fundamentalmente a la disminución de la mortalidad infantil. Las tasas de mortalidad postneonatal (tras el pri-

### Envejecimiento de la población

El incremento de la esperanza de vida derivado de las mejoras de nuestro sistema sanitario y de otros factores sociales que configuran nuestro estilo de vida, unido a la reducción de la natalidad, está generando un fuerte envejecimiento de nuestra población. España será uno de los países más envejecidos del mundo. Un país profundamente "gris". En el año 2050, será el país de la Unión Europea con la mayor proporción de jubilados (35,6%) y con menos personas en edad de trabajar (52,9%) con respecto al total de la población, según una proyección de población del Eurostat. Teniendo en cuenta estos datos, el envejecimiento de la población tiene un efecto cada día mayor en la oferta del mercado de trabajo.

### Incorporación de la mujer al mercado de trabajo

Un factor social de gran impacto en el mercado laboral está siendo la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, que ha ayudado a completar la oferta laboral en los años noventa y en la década actual. Aunque todavía la tasa de actividad femenina es menor que la masculina, estamos en vías de acercarnos a las

tasas objetivo del Tratado de Lisboa, en el que se establecen unos niveles objetivo para cada país europeo. La incorporación de la mujer al mercado laboral ha suscitado la necesidad de desarrollar políticas de conciliación e igualdad que respondan a las necesidades específicas de la mujer trabajadora.

La incorporación de la mujer al mundo laboral es un cambio social de gran trascendencia y múltiples repercusiones. Inicialmente podemos pensar que los cambios derivan de la propia relación profesional que generan las mujeres en sus puestos de trabajo; sin embargo, las consecuencias son infinitas y, al analizarlas, entramos en un círculo que se va ampliando hasta llegar a todos los ámbitos de la gestión. El hecho de que la mujer trabaje provoca un cambio evidente en las relaciones contractuales debido a que sus necesidades profesionales y personales difieren de las concebidas en un primer momento por un hombre: parte de motivaciones diferentes mucho más cercanas al plano emocional (flexibilidad, reconocimiento, desarrollo, autorrealización...) que al plano material (beneficios, estatus, retribución...), cuenta con una percepción del entorno que, sin ser peor o mejor, es diferente a la del hombre, etc.

## Déficits del sistema educativo

El sistema educativo español muestra una serie de lagunas que tienen un impacto cualitativo en la oferta entrante al mercado laboral, así como en el número de incorporaciones con determinadas especialidades (profesionales sanitarios, ingenieros, trabajadores con perfiles técnicos y otros profesionales).

En primer lugar, el sistema educativo no se adecua a las necesida-

des de la demanda. Tenemos muchos jóvenes sin una titulación adecuada para un empleo. El fracaso escolar es muy alto y el abandono de estudios tanto en Educación Primaria como, especialmente, en Secundaria es muy importante.

El número de universitarios es alto (el 25% de los jóvenes de entre veinticinco y veintinueve años) y el de titulaciones profesionales es muy bajo: éste es un gran problema de nuestro sistema educativo. En general, el sistema educativo se centra en la transmisión de conocimientos, no en el desarrollo de competencias y habilidades necesarias también para el mercado de trabajo.

Un déficit claro de nuestro sistema educativo es el bajo conocimiento de inglés de la población en general, que no ha sido corregido

nos mayores (generación X). Los nuevos valores de los jóvenes provocan un cambio social que afecta cualitativamente a la configuración de la oferta.

En un estudio que llevamos a cabo en 2007 sobre una muestra de 1.802 jóvenes de entre dieciocho y treinta años, destacan los salarios, el ambiente laboral agradable, la flexibilidad del horario de trabajo y los planes atractivos de carrera como los principales factores que hacen que una empresa se convierta en "preferida" para los jóvenes. Sin embargo, también se incluye la notoriedad global de la empresa como condicionante crítico de la imagen deseada y de la determinación de preferencia entre los jóvenes. Esta notoriedad está determinada significativamente por la solidez finan-

**La incorporación de la mujer al mundo laboral es un cambio social de gran trascendencia y múltiples repercusiones; sus consecuencias son muy variadas y, al analizarlas, entramos en un círculo que se va ampliando hasta llegar a todos los ámbitos de la gestión**

de manera satisfactoria hasta ahora. Esto tiene un impacto importante a la hora de competir en mercados internacionales o de transferir profesionales españoles a otros destinos.

## Nuevos valores de la generación Y

Los nuevos valores de los jóvenes de la generación Y con respecto al trabajo han cambiado sustancialmente con respecto a los de los *baby-boomers* o incluso a los de sus herma-

ciera de la compañía, por la experiencia personal como cliente o consumidor o por la publicidad realizada por la empresa.

## Crecimiento de la demanda

El crecimiento económico que ha experimentado nuestro país ha hecho aumentar la demanda de trabajadores; el crecimiento relativo de la demanda entre 1995 y 2007 posiblemente sea el mayor del mundo. Como consecuencia de dicho creci-

miento se ha agotado la oferta disponible y en el período 1998-2007 se ha tenido que acudir a mercados internacionales de trabajadores. La inmigración ha sido un fenómeno económico y social de primera magnitud en nuestro país, y hoy tenemos más de 6 millones de personas en España (sobre una población de 45 millones) que no han nacido en nuestro país.

La economía española ha experimentado un crecimiento muy por encima de la media europea desde su relanzamiento en 1996. La bonanza de los últimos años nos ha ayudado a afianzarnos entre las economías más potentes del mundo. Este año hemos deteriorado el diferencial de crecimiento económico que manteníamos con respecto a otros países europeos. Durante años, el número de ocupados se ha mantenido entre los 11 millones y los 13 millones de puestos de trabajo. De 1994 a 2007 hemos creado más de 8 millones de empleos. Ac-

rar en este aspecto. Esto pasa, entre otras medidas, por mejorar el marco jurídico laboral. Igualmente, la necesidad de competir genera una fuerte presión a las empresas por controlar sus costes. En nuestro caso, que es el de una economía centrada en el sector terciario, esto implica optimizar los costes relacionados con las personas; así, los salarios y otras compensaciones son claves para mejorar nuestra competitividad.

España ha desarrollado a lo largo de los años un balance exterior muy negativo, ya que nuestras importaciones son muy superiores a nuestras exportaciones. Es necesario y urgente equilibrar esta balanza mediante mejoras efectivas de nuestra competitividad tanto en servicios como en productos.

### Paro

El paro constituye la principal pre-ocupación de los españoles según

incorporado al mercado laboral, y los jóvenes fueron los grupos más afectados. En el caso de los jóvenes, la tasa de paro alcanzó en esos años más del 50%.

### Inmigración: hacia una España multicultural

La inmigración en España es, desde la década de los noventa, un fenómeno de gran importancia demográfica y económica. Según el censo del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 2008, el 11,3% de la población de España es de nacionalidad extranjera. En unas pocas décadas, España ha pasado de ser un país netamente emisor de emigrantes a ser receptor de un intenso flujo migratorio. A partir de 1973, con la crisis del petróleo, la emigración de españoles al extranjero empezó a dejar de ser significativa y se produjo el retorno de muchos trabajadores, forzado por el aumento del paro, que golpeó a casi todos los países de acogida. El restablecimiento de la democracia coincidió con una fase de relativo equilibrio en los saldos migratorios netos, que se prolongó hasta mediados de la década de los noventa.

Sin embargo, en el dinamismo que ha mostrado la economía española desde entonces se encuentra el origen del fuerte crecimiento de la inmigración extranjera. Desde el año 2000, España ha presentado una de las mayores tasas de inmigración del mundo (de tres a cuatro veces más que la tasa media de Estados Unidos, ocho veces más que la francesa y sólo superada en términos relativos en el continente europeo por Chipre y Andorra) y ha sido, tras Estados Unidos, el segundo país del planeta que más inmigrantes ha recibido en números absolutos. En los cinco años posteriores, la población extranjera se había mul-

## Los nuevos valores de los jóvenes con relación al trabajo provocan un cambio social que afecta cualitativamente a la configuración de la oferta

tualmente nos encontramos en una fase de estancamiento de empleo provocada por la situación económica adversa.

### Necesidad de mejorar nuestra capacidad competitiva

Nuestro país tiene que mejorar su grado de competitividad. Todos los estudios, datos y expertos coinciden en que tenemos mucho que mejo-

las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). En los últimos años, la mencionada bonanza económica ha provocado un descenso reseñable del número de parados. La crisis económica actual ha generado un repunte en estos datos, con lo que se estima una tendencia alcista en los próximos años, aunque difícilmente alcanzaremos las tasas de paro de 1993 y 1994, que en su momento eran las mayores de todos los países desarrollados. Las mujeres, que ya se habían

tiplicado por cuatro, con lo que se asentaron en el país casi tres millones de nuevos habitantes.

### Necesidad de modificar el marco jurídico laboral

Nuestra legislación en relación con el trabajo (el marco jurídico laboral) tiene que incentivar la contratación y favorecer el crecimiento económico. Hay estudios que señalan al marco jurídico laboral como la mayor dificultad para ser más competitivos.

El sistema jurídico laboral español coloca a nuestro país, octava potencia mundial por PIB, en una discretísima vigesimonovena posición en el índice de competitividad elaborado por el World Economic Forum. La poca flexibilidad del despido y los costes ajenos al sueldo como tal se revelan como dos obstáculos muy significativos en lo que se refiere a nuestra competitividad, desincentivando en muchas ocasiones la inversión extranjera. Todos los expertos señalan la necesidad de introducir mejoras estructurales como la flexibilidad del mercado de trabajo y su menor regulación.

### Sistema público de pensiones

Nuestro sistema público de pensiones, debido al progresivo envejecimiento de la población y a la reduc-

la población provoca que las clases contribuyentes sean cada vez más exiguas en relación con las beneficiarias de las pensiones. En este sentido, el acercamiento de los *baby-boomers* a la edad de jubilación debe

## Es necesario y urgente equilibrar la balanza exterior mediante mejoras efectivas de nuestra competitividad tanto en servicios como en productos

ción de la oferta, va a ser insostenible con el tiempo, lo que generará una presión pública para que la vida laboral se alargue. Con una esperanza de vida tan grande, el coste de las prestaciones públicas se dispararán, especialmente en el momento en el que se jubilen las generaciones más numerosas de nuestro mercado (los nacidos a partir de 1950).

El actual sistema público de pensiones no es sostenible a largo plazo a causa de los cambios que hemos observado en el mercado laboral. El progresivo envejecimiento de

ser una señal de alerta, puesto que se trata de la generación protagonista del desarrollo económico y social durante las últimas décadas, y encontrar un relevo para ella va a ser muy difícil de acuerdo con las condiciones sociodemográficas actuales y las previsiones del futuro próximo que se manejan.

### Mayor dificultad para atraer el talento

Los factores anteriormente mencionados tienen repercusión en la gestión de personas de las organizacio-



nes, ya que la atracción y la retención del talento se hacen más difíciles cada día. Esto ha generado unos costes incrementales de atracción y unos índices crecientes de rotación.

La clara escasez de profesionales hace cada vez más difícil y costosa la atracción del talento. Lo que en otra época era una tarea sencilla—contratar buenos profesionales—hoy día se ha convertido en una batalla por el talento que determina el funcionamiento actual y futuro de las organizaciones. Como respuesta a esta nueva situación, las empresas han incrementado sus presupuestos para crear marca como empleadoras y para atraer talento. Por ejemplo, en 2007, la inversión en publicidad de empleo en los cuatro primeros medios impresos alcanzó la cifra de 62 millones de euros.

### Mayor dificultad para retener a los mejores

La escasez de trabajadores, junto con el importante cambio de valores, ha provocado que cada vez sea más difícil retener a los mejores. La vieja cultura de permanencia e identificación con la empresa se ha roto

lores en el que el trabajo forma parte cada vez más de las prioridades secundarias.

Así, los índices de rotación voluntaria, especialmente entre los mejores y entre los más jóvenes, se han disparado. Un reciente estudio del IE Business School muestra el incremento de la rotación no deseada en nuestro país en el período 2002-2007.

### Necesidad de controlar los costes relacionados con las personas

Nuestra economía es una economía de servicios, por lo que es necesario un control importante de los costes relacionados con las personas. En los últimos años, los incrementos salariales han estado por encima del IPC.

La economía ha dado un claro giro hacia los servicios y el conocimiento, tanto en España como en el resto de los países desarrollados. En el caso español, este proceso ha sido especialmente relevante, como demuestra que un porcentaje muy alto de los puestos de trabajo están hoy en el sector de los servicios. En

Para competir en un entorno de servicios, las empresas tienen que ser muy cuidadosas con los costes salariales. En el caso español, los incrementos salariales de los últimos años han estado siempre por encima de la inflación, lo cual nos resta competitividad. Las estrategias de compensación son claves en la competitividad empresarial.

### Alargamiento de la vida laboral

Con estas condiciones, va a ser necesario el alargamiento de la vida laboral para compensar la importante reducción de la oferta. Las previsiones anuncian que la población española será la más anciana de la Unión Europea en 2050. Los “mayores” de entre cincuenta y cinco y sesenta y cuatro años, los más cercanos a la jubilación, serán un colectivo clave. Políticos y empresas se enfrentan a un doble reto: hacer sostenible el sistema de pensiones y adoptar medidas para un grupo de edad al que se ha considerado usualmente en el declinar de la aportación de valor. El halo de pérdida de eficacia que acompaña al envejecimiento debe ser revisado. Una persona de cincuenta y cinco años está hoy en mejores condiciones que alguien de esa edad en los años cuarenta del siglo pasado.

La medicina y la asistencia sanitaria han evolucionado, de modo que el rendimiento de un profesional mayor de hoy es comparable al de uno de mediana edad de ayer. Esto tiene como consecuencia que muchas empresas empiecen a no considerar la edad como límite para el reclutamiento de determinadas posiciones o que se alargue el momento del retiro y, por consiguiente, de empezar a cobrar las prestaciones sociales públicas de jubilación. Hace muy poco tiempo se mo-

## Las nuevas condiciones sociales del mercado laboral han supuesto para muchas empresas la necesidad de desarrollar políticas que faciliten la conciliación del trabajo con la vida personal

y ha dado paso a una nueva visión sobre lo que supone la empresa e, incluso, el trabajo. Se ha pasado de la cultura del esfuerzo (“vivir para trabajar”) a un nuevo sistema de va-

una economía de servicios, la línea más importante de los gastos está relacionada con los costes de emplear personas (salarios y otros elementos de compensación).

dificó la ley para flexibilizar la edad de jubilación y tratar que sea una materia de negociación entre la empresa y sus trabajadores.

## Necesidad de prestar atención a la conciliación y a la igualdad

La incorporación de la mujer al mercado laboral y los nuevos valores de los jóvenes (especialmente el valor que dan al tiempo libre y a los horarios de trabajo) son factores que influyen en el desarrollo de políticas de conciliación de la vida laboral y la profesional. Estas nuevas tendencias en la gestión están también fomentadas por las Administraciones Públicas por medio del reconocimiento y premio (conciliación) o la regulación directa (igualdad).

Las nuevas condiciones sociales del mercado laboral, como la incorporación de la mujer a este mercado, han supuesto para muchas empresas la necesidad de desarrollar políticas que faciliten la conciliación del trabajo con la vida personal.

Un ejemplo del mayor interés empresarial por la conciliación ha sido la creación de la Fundación + Familia, que ha desarrollado una certificación que trata de distinguir a las empresas con políticas familiarmente responsables. El interés por esta iniciativa ha sido creciente y son cada vez más las empresas que quieren involucrarse en ella y formar parte del grupo de empresas familiarmente responsables.


Al mismo tiempo, la incorporación plena de la mujer al mercado de trabajo ha hecho necesario que se vele por la eliminación de diferencias por razón de sexo. En el caso español, la Ley de Igualdad tiene como objetivo erradicar cualquier tipo de discriminación laboral entre hombres y mujeres y empieza a ser

implantada en muchas organizaciones mediante el desarrollo de planes de igualdad. Así, aspectos como la obligación de paridad en los puestos de trabajo han condicionado y seguirán condicionando las políticas de recursos humanos de las organizaciones.

## Reflexiones finales

Los factores enumerados no agotan los desafíos y las tendencias del mercado. Por ejemplo, hay factores muy peculiares de nuestro mercado laboral que también debemos tener en cuenta: baja movilidad de los trabajadores, emancipación tardía de los jóvenes de los hogares familiares, vocación “funcionarial”, diferencias claras de mercados laborales por regiones, etc.

En general, existe una clara tendencia estructural de reducción de la oferta y crecimiento de la demanda. Sin embargo, en los últimos años se ha producido una reducción coyuntural de la demanda cuyo calado y duración no podemos estimar.

La única vía significativa para completar la reducción de la oferta de españoles al mercado de trabajo seguirá siendo la contratación de inmigrantes, incluso en posiciones de mayor cualificación, y las empresas españolas tendrán que aprender a competir en el mercado global del talento. 

---

«Gestión de personas y tendencias futuras del mercado laboral». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3515.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21121 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)