

Mercado Laboral: situación, perspectivas y tendencias

Alfonso Jiménez, socio director PeopleMatters



Mercado Laboral: situación, perspectivas y tendencias

Es hora de disponer de una estructura de directivos y gestores de calidad en la gestión de sus personas y equipos. También es el caso de la compensación y recompensas que puede ser un factor de competitividad externa para atraer y retener y, al mismo tiempo, orientar el desempeño hacia la excelencia. En definitiva, es el momento de la gestión... la gestión de personas.

Alfonso Jiménez, socio director PeopleMatters

El mercado laboral es un mercado, es el mercado del trabajo en el que se juntan gente que quiere trabajar con empleadores, empresas y organizaciones que necesitan gente que haga cosas para cumplir sus objetos, sus misiones, sus procesos.

El mercado laboral como mercado tiene los mismos componentes que otros mercados. Lo primero que tiene son vendedores, gente que tiene algo que ofrecer. El sumatorio de vendedores es la oferta del mercado, en este caso los profesionales que ofrecen sus conocimientos, sus capacidades, sus esfuerzos y los ponen a disposición del mejor postor.

En segundo lugar están los compradores. Todas aquellas empresas y organizaciones sin ánimo de lucro, desde las propias administraciones públicas hasta las asociaciones, y organizaciones del tercer sector. Todos los que nece-

sitan gente que trabaje para lograr su fin a cambio de una recompensa.

En tercer lugar está el objeto de las transacciones de compraventa. Se trata de los bienes o servicios que cambian de propiedad tras la transacción del mercado. En este caso, el objeto se vuelve reflexivo porque son las propias personas las que ofrecen su servicio. Esto es, Comprador y Objeto son el mismo ente en el mercado laboral. Esta es la mayor diferencia del mercado laboral respecto a otros mercados como el de bienes, servicios o el mercado financiero.

En cuarto lugar está el precio, es decir lo que le cuesta a la demanda adquirir el objeto de transacción que antes pertenecía al vendedor. El precio en el caso del mercado laboral es algo más que dinero. Es la suma de tres componentes. El salario, otras compensaciones dinerarias o no dinerarias (como beneficios sociales) y, además, otro >

> conjunto de elementos que podríamos encuadrarlos en un constructo que podríamos llamar “salario emocional”, esto es, todo aquello que puede hacer que un vendedor, un profesional, se decida por una compañía en vez de otra.

Las compensaciones dinerarias y no dinerarias, más salario emocional es el “precio” del mercado laboral. A la suma de cosas que los empleadores ponen encima de la mesa para atraer a los profesionales, se denomina ahora “propuesta de valor al empleado”.

Precisamente el hecho de que sea la persona la que es objeto de transacción es lo que hace que haya componentes emocionales en la decisión y que los aspectos de “salario emocional” jueguen un cierto porcentaje de influencia.

Finalmente, otro componente del mercado laboral es la regulación del mismo por parte de las administraciones. Igual que otros mercados tienen unas reglas que vienen definidas por un conjunto de leyes y normas que podríamos denominar “marco jurídico laboral”. En el caso español, estas emanan desde la propia Constitución española de 1978 y continúan por el Estatuto de los Trabajadores y así sucesivamente.

Estas normas afectan a diversas prácticas como la duración de las transacciones (contratos), la jornada de trabajo,

las vacaciones, las horas extras y así un sin número de aspectos definidos en ese marco jurídico-laboral.

La regulación de los mercados está siempre presente en todos los mercados, pero lo curioso del mercado laboral es que para mucha gente cuando se habla de mercado laboral inmediatamente se piensa en “regulación del mercado laboral”.

Sin embargo, un análisis del mercado laboral riguroso también implicaría poner lupa en el comportamiento de los otros componentes del mercado, oferta, demanda y su precio (oferta de valor a los empleados).

SITUACIÓN DEL MERCADO LABORAL ANTES DE LA CRISIS ECONÓMICA

Podríamos decir que hay un antes y un después de la crisis en el mercado laboral español. Antes de la crisis veníamos de un periodo de gran crecimiento económico sostenido desde mediados de los 90 hasta el 2007, con tasas de crecimiento superiores a la media europea y éramos uno de los países del mundo con mayor capacidad de creación de empleo.

Algunos de los hechos relevantes que estaban pasando fueron la reducción de la natalidad que arrastramos desde

Podríamos decir que hay un antes y un después de la crisis en el mercado laboral español.



finales de los 70 y que se empezó a notar en los 90, la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral que se inicia a mediados de los 80, un sistema educativo deficitario en cuanto a su capacidad de producir los profesionales que demanda el sistema productivo, la aparición de nuevos valores en la juventud mundial, la llamada generación Y, un importante crecimiento de la demanda de profesionales como consecuencia del crecimiento económico sostenido durante muchos años, una reducción importante de la tasa de paro en el país, el incremento de la inmigración laboral de manera muy significativa, dificultades para la atracción de buenos profesionales y dificultad para retenerlos, así como la aparición de nuevas necesidades entre las nuevas generación como la necesidad de balancear la vida profesional y personal.

Veamos algunos de estos hechos acontecidos entre mediados de los 90 y la crisis económica de 2007:

1. Reducción de la Natalidad: España pasó en un periodo de apenas 25 años de ser el país de Europa con las mayores tasas de natalidad (número de hijos por mujer) a ser, en tan solo 20 años, el país del mundo con la tasa más baja en 1998.

Esta tendencia a la baja ha sufrido desde entonces una ligera recuperación, gracias a los nacimientos de madres

inmigrantes, pero no se recuperó, ni alcanzó siquiera el valor 2,1 que se considera suficiente para el relevo generacional.

Además de reducirse el número de hijos, la mujer española los empezó a tener a una edad más tardía. Así, en 1975 se tenían muchos hijos (casi tres por mujer) y se tenían a una edad media entre los 25 y los 29 años. En 1985 (antes del cambio de tendencia producido por la incorporación 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 30 años. Desde entonces la nueva edad de maternidad se sitúa entre los 30 y los 34 años.

Esta drástica reducción de la natalidad es más intensa en España que en otros países europeos.

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 cayeron de ese nivel a 360.000. Año a año los nacimientos caían fruto 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 >



La caída de la natalidad no tiene un efecto inmediato sobre el mercado de trabajo.

> la caída de la natalidad se convierte en un problema de reducción de oferta de mercado. Los nacidos en 1978 llegaron al mercado laboral, mejor dicho, los no nacidos a partir de 1978 dejaron de llegar al mercado laboral en 1998, justo cuando se empezó a buscar una oferta complementaria: la inmigración.

El momento de mayor impacto de la reducción de la natalidad en oferta de mercado laboral se alcanzará en el año 2018, que será el año en que menos españoles se incorporen al mercado laboral, esto es, los nacidos en 1998.

La reducción de la natalidad es un cambio demográfico de gran trascendencia en nuestro país. Además de reducir la oferta de trabajadores, tras 18, 20 o 23 años de desarrollo y formación, tiene también un impacto sobre el envejecimiento de la población española.

2. Incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Un factor social de gran impacto sobre el mercado laboral fue la incorporación de la mujer al mercado laboral en los años 90s y en los primeros años del nuevo siglo. Aunque todavía la tasa de actividad femenina era menor que la masculina se apuntaba a una convergencia logrando los objetivos del Tratado de Lisboa en el que se

establecen unos niveles objetivo para cada país europeo. La incorporación de la mujer a las empresas 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.

Durante los años de bonanza se pusieron en marcha diversas iniciativas para no discriminar en razón del género, así como para reconocer a las empresas más proactivas en la igualdad entre hombres y mujeres. Esto se concretó incluso con la creación de un Ministerio de Igualdad posicionando a nuestro país en la vanguardia de la sensibilidad por la igualdad.

La Ley de Igualdad implicaba reglas al mercado laboral que ya no venían exclusivamente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ahora el mercado era regulado por diversas áreas de la administración.

3. Los déficits del sistema educativo. El sistema educativo español mostraba una serie de lagunas que tenían un impacto cualitativo importante en la oferta entrante

Un factor social de gran impacto fue la incorporación de la mujer al mercado laboral.



al mercado laboral, así como al número de entrantes con determinadas especialidades (profesionales sanitarios, ingenieros, perfiles técnicos y otros profesionales).

El sistema educativo no se adecuaba, y podríamos decir que hoy persiste el problema, a las necesidades de la demanda. Había muchos jóvenes sin una titulación adecuada para un empleo.

El fracaso escolar era muy alto y el abandono de estudios a nivel tanto de Primaria como, especialmente, de Secundaria, mostraba cifras preocupantes.

El número de universitarios era alto (25% de los jóvenes entre los 25 y 29) y el de titulaciones profesionales muy bajo, siendo éste un gran problema de nuestro sistema educativo que no se afrontaría hasta bien entrada la crisis.

En general, el sistema educativo se focaliza 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 era el bajo nivel de inglés de la población en general. Antes de la crisis empezaron a ponerse en marcha algunas iniciativas para solucionar el problema como la creación de centros educativos bilingües en algunas comunidades autónomas, con la de Madrid a la cabeza. Este déficit tenía un impacto importante a la hora de competir en mercados internacionales o transferir profesionales españoles a otros destinos.

4. Los nuevos valores hacia el trabajo de la Generación Y. Los nuevos valores de los jóvenes de la generación Y respecto al trabajo han cambiado sustancialmente respecto a los de los baby-boomers o incluso a los de sus hermanos mayores (Generación X).

Al final del periodo de bonanza (2007) los jóvenes demandaban un triángulo de exigencias muy claro: salario, ambiente laboral agradable y la flexibilidad de horarios de trabajo.

Curiosamente son los más jóvenes los que mayor valoran la flexibilidad de horarios y las prácticas de conciliación, a pesar de ser el grupo social que menos cargas familiares posea.

5. Crecimiento de la demanda. El crecimiento económico que experimentó nuestro país durante muchos años hizo que se aumentara de manera muy significativa la demanda de trabajadores, posiblemente el crecimiento relativo de la demanda entre 1995 y 2007 sea el mayor del mundo. Como consecuencia de dicho crecimiento se ha agotado la oferta disponible y en el periodo 1998–2007 se ha tenido que acudir a mercados alternativos de profesionales. La inmigración ha sido, un fenómeno económico y social de primera magnitud en nuestro país y hoy

viven en nuestro país varios millones de personas en España que no ha nacido en nuestro país. Esto fue una consecuencia directa del tremendo crecimiento de la demanda que se produjo en ese largo periodo de tiempo.

El sistema educativo se focaliza en la transmisión de conocimientos, no en el desarrollo de competencias y habilidades necesarias

La Economía española experimentó un crecimiento muy por encima de la media europea desde su relanzamiento en 1996. Durante años el número de ocupados se había mantenido entre los 11 y los 13 millones de puestos de trabajo. Sin embargo, desde 1994 a 2007 se crearon más de 8 millones de empleos. Septiembre de 2007 fue el momento de nuestra historia con más personas trabajando en nuestro país con 20.753 mil ocupados. Fue el momento cumbre de nuestro mercado laboral.

6. El paro. El paro dejó de ser la principal preocupación de los españoles según las encuestas del CIS. Antes de la crisis se había producido un notable descenso en el número de parados, concretamente el junio de 2007, año claro de inflexión en nuestro mercado laboral, hacía tan solo 1.773 mil parados. No llegaban a los 2 millones los parados en aquel momento.

El paro en aquel momento estaba muy mal repartido. Un porcentaje alto de los parados de aquel momento estaban ubicados entre Andalucía y Extremadura. Había regiones como Aragón, País Vasco, La Rioja con tasas por dejado

> del 5%. Esto indicaba que teníamos un paro estructural relacionado con las políticas de protección.

7. La inmigración: hacia una España multicultural.

La inmigración en España es, desde la década de los 90s, un fenómeno de gran importancia demográfica y económica. Según el censo INE 2008, el 11,3% de la población de España es de nacionalidad extranjera. En unas pocas décadas, España pasó 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 emigrantes españoles, 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.

Desde el año 2000 hasta entrada la crisis, España presentaba las tasas mayores de inmigración del mundo (de tres a cuatro veces mayor que la tasa media de Estados Unidos, ocho veces más que la francesa y solo superada en términos relativos en el continente europeo por Chipre y Andorra y fue, tras EEUU, el segundo país del planeta que más inmigrantes recibió en números absolutos.

Desde entonces el mercado laboral se ha hecho más diverso y hoy tenemos varios millones de trabajadores extranjeros que conforman nuestro mercado.

8. Mayor dificultad para atraer y retener. La escasez de profesionales complicó, especialmente en el periodo 2004-2007 la atracción y retención de profesionales. Lo que en épocas anteriores era una tarea sencilla, contratar buenos profesionales, se convirtió 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 empleador y para atraer talento. Por ejemplo, en 2007 la inversión en publicidad de empleo en los cuatro primeros medios de papel alcanzó la cifra de 62 millones de euros.

La escasez de trabajadores de aquellos años, junto con el importante cambio de valores comentado anteriormente, provocó que cada vez fuera más difícil retener a los mejores. La vieja cultura de permanencia e identificación con la empresa empleadora se rompió y dio paso a una nueva visión sobre lo que supone la empresa e incluso el trabajo. Se pasó de la cultura del esfuerzo (“vivir para trabajar”) a un nuevo sistema de valores en los que el trabajo forma parte cada vez más de las prioridades secundarias.

Los parados en busca del primer empleo son los jóvenes que acceden al mercado al finalizar sus estudios.



Así, los índices de rotación voluntaria, especialmente entre los mejores y entre los más jóvenes, se dispararon y así lo constató un estudio del IE Business School para el periodo 2002–2007.

9. 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 le dan al tiempo libre y a los horarios de trabajo) son factores que influyeron al desarrollo de políticas de conciliación de la vida laboral y profesional. Estas nuevas tendencias en la gestión están fueron también fomentadas desde las administraciones públicas por vías de reconocimiento y premio (conciliación) o por regulación directa (igualdad).

Un ejemplo del mayor interés empresarial por la conciliación fue el desarrollo, por parte de la Fundación +Familia, de una certificación que trata de distinguir aquellas empresas con políticas familiarmente responsables. El interés por esta iniciativa fue creciente.

Pero el mercado cambió con la crisis. Al principio, como muchos cambios, no se tradujo en grandes oscilaciones, pero pronto empezaron a cambiar los indicadores. La crisis financiera se tradujo en crisis económica y se materializó en una transformación profunda del mercado laboral.

EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA SOBRE EL MERCADO LABORAL

El mercado laboral español, descrito en el apartado anterior, ha sufrido una tremenda transformación desde el inicio de la crisis. Aunque esta transformación implica múltiples factores, hay dos que habría que destacar: el importante deterioro del empleo y una sustancial reforma laboral aprobada en febrero de 2012.

España empieza a perder empleo en el IV Trimestre del 2007, pero de manera poco significativa. El periodo más duro en destrucción de empleo se produce en el último

trimestre de 2008 y el primer trimestre de 2009. En esos seis meses se destruyen en nuestro país 1.4 millones de empleos.

Esa destrucción neta de empleos tiene dos orígenes, el cierre de muchas empresas, especialmente pymes, y el ajuste generalizado de la práctica totalidad de las empresas ante unas inciertas condiciones de mercado y una importante caída de sus ingresos.

Entre octubre de 2008 y marzo de 2009 todas las empresas cambian su discurso, “la crisis ha empezado y hay que hacerle frente con ajustes severos” que, lógicamente afectan a su principal línea de coste. Los

gastos relacionados con las personas son la línea más importante de coste en una economía de servicios. Y en España teníamos al 67% de los ocupados en aquel momento en el mundo de los servicios. Las vías de ajuste son dos, la

reducción del coste unitario, fundamentalmente de salarios, y el ajuste en el número de trabajadores.

Ahí se tomaron decisiones no solo de reducción de estructuras y equipos, también de congelación de salarios y de nuevas contrataciones. Eso significó, entre otras cosas, el corte de la entrada al mercado de trabajo de jóvenes y el uso de nuevos modelos de empleo de los entrantes al mercado de trabajo.

Desde entonces, todos los años han sido malos para el empleo, perdiéndose más de 3,8 millones de puestos en el país. Este año termina con un mercado laboral que es un 16,52% más pequeño que el de 2007, cuando el 30 de septiembre alcanzamos la meta máxima de ocupados en nuestra historia: 20,75 millones.

El perfil de nuestro empleo es también claramente estacional. Los peores trimestres siempre son el cuatro de cada año y el primero, mientras que el segundo y el tercero son siempre mejores debido a la importancia que tiene el turismo en nuestra configuración de actividades empresariales y en el empleo.

Las grandes compañías se han volcado a los mercados exteriores y han cambiado el balance de sus ingresos hacia lo internacional

- > Esta reducción del empleo ha tenido dos impactos, uno negativo como ha sido el preocupante incremento de trabajadores en paro. España en muy poco tiempo ha alcanzado cifras record de paro. En junio de 2007 partíamos de 1,77 millones desempleados (paro estructural), alcanzamos la cifra record de parados a finales de marzo de 2013 (6,2 millones) y desde entonces estamos experimentando un ligero cambio de tendencia. Incluso desde el último trimestre de 2013 se está reduciendo el número de parados en búsqueda de primer empleo.

Los parados en busca del primer empleo son fundamentalmente los jóvenes que acceden al mercado al finalizar sus estudios o aquellos que los han abandonado. Tras la crisis la mayor parte de las empresas cierran sus procesos de contratación, lo que ha implicado que muchos jóvenes no tuvieran opciones de acceso al mercado. Actualmente tenemos una bolsa de más de medio millón de personas que no han accedido nunca al mercado. De ellos, muchos tienen titulaciones superiores que no han podido poner en práctica porque se les ha frenado el tránsito. Algunos han optado por salir a mercados internacionales.

Otra de las características de nuestro mercado de trabajo es que desde finales de los 90 ha sido receptor de inmigrantes laborales. Eso ha hecho que nuestra población activa se incrementara significativamente. Es curioso pero en los primeros años de la crisis seguimos siendo receptores de miles de inmigrantes. Hasta finales del 2008 no se ralentizó la llegada de inmigrantes y el saldo poblacional se ha mantenido estable hasta el tercer trimestre del 2012, desde entonces se ha reducido la población, y la población activa. Hoy el saldo de población activa sigue siendo muy positivo con 940 mil trabajadores activos más que en el primer trimestre de 2007. Esto implica dos cosas, primera que tuvo que consolidarse la crisis para parar la llegada de nuevos inmigrantes y, sobretodo, que no empezamos a tener un saldo negativo hasta bien avanzada ésta, ya en 2012.

CAMBIO DE ESTRATEGIA

Durante todo este tiempo se han producido dentro de las empresas muchos cambios en sus estrategias de gestión de personas. De nuevo la empresa adquirió un

La crisis financiera se tradujo en crisis económica y se materializó en una transformación del mercado laboral.



papel dominante en la relación con sus profesionales. Algunas decisiones que se tomaron fueron:

- La búsqueda de la eficiencia, hacer lo mismo con menos, lo que implicó, como hemos comentado, ajustes importantes de plantillas.
- Mantenimiento de salarios y otras compensaciones. Los incrementos se han concentrado de manera puntual para premiar a los mejores. Incluso, a partir de la reforma laboral, se han hecho muchos ajustes a la baja de las condiciones salariales.
- Congelación de las contrataciones. De hecho el paro de primer empleo se ha multiplicado en este periodo. Al final del año 2007 estaban buscando su primer empleo solo 185.000 jóvenes, a finales de septiembre de 2013 eran ya 595.000. Además, éstos se unían a una cifra muy importante de jóvenes que han salido del mercado de trabajo al estar contratados recientemente y que fueron los primeros afectados por las medidas de reestructuración.
- Las empresas no han seleccionado en el mercado de profesionales con experiencia, salvo para posiciones de expansión internacional, para acometer nuevos proyectos, esto ha hecho que se redujeran a cero las salidas voluntarias, lo cual ha generado una corte importante de “descolgados” en su seno. Si un mercado normal implica una rotación voluntaria entre el 8% y el 12%, según sectores, y esto no se ha producido desde 2008, implica que hay más de 1 millón de trabajadores atrapados en su empresa que si hubieran tenido una oportunidad se hubieran cambiado de empresa durante estos años. Ese millón de trabajadores está movido por el miedo a un mercado laboral paralizado.
- En este tiempo se han postergado las políticas de gestión de Personas y todo lo que tenía que ver con la atracción, retención, desarrollo, compromiso, ilusión ha sido considerado poco prioritario.

- Las grandes compañías se han volcado a los mercados exteriores y han cambiado el balance de sus ingresos hacia lo internacional. La balanza de relaciones comerciales se ha alterado significativamente y hoy nuestras empresas son más internacionales, sin duda, que antes de la crisis. Eso ha provocado que, en muchos casos, hubiera dos estrategias de Personas, una local y otra en los mercados sin crisis.

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO LABORAL EN 2014

Sin embargo, en la situación actual algo está cambiando, también en el mercado local. Lo primero es que parece

que el consumo está mejorando. Aparecen nuevas oportunidades, España vuelve a ser objeto de deseo de muchos inversores internacionales en diversos sectores. Y también en el empleo.

Podríamos decir que los profesionales españoles

han sufrido un importante castigo como consecuencia de una larga crisis económica, pero que también ha sido una crisis de empleo.

Actualmente hay miles de personas con ansias de cambiar de empresa. Que lo hubieran hecho durante los años duros si hubieran tenido la oportunidad, pero que al no haber transacciones en el mercado, no han podido cambiar. Y lo que es peor, y es que hoy cada movimiento que se haga en una posición puede generar un movimiento de varios puestos y varios profesionales a una velocidad muy rápida. Es como esas cadenas de dominós en las que una simple pieza desencadena una reacción que tarda en pararse.

Las empresas en este tiempo han descuidado varias tareas básicas como su imagen de marca como empleadoras para atraer y retener a los mejores, como es el asegurar la lealtad y el compromiso, la eliminación de programas de reconocimiento del buen desempeño, como el dejar de conocer y escrutar su mercado salarial de referencia.

Hay miles de personas con ansias de cambiar de empresa. Que lo hubieran hecho durante los años duros si hubieran tenido la oportunidad

> Todo ha sido eficiencia, optimización, ajuste, hacer más con menos. Por tanto, ante una inversión del mercado, hay un riesgo de riada. Y en una economía de servicios, de conocimiento, el gran activo es el talento que reside en las Personas que venden, que ejecutan, que enamoran o desenamoran a sus clientes, que hacen o deshacen sus empresas, que aportan o destruyen valor.

Un mercado laboral es un mercado y como tal debe operar bajo el principio de libertad entre la oferta y la demanda. Al haberse ausentado la demanda durante varios años, la oferta ha perdido la libertad de elegir y, con ello, ha desaparecido un mercado que tendremos que reconstruir rápidamente.

Estamos sin duda en un momento confuso en el que se mezclan cambios estructurales y cambios coyunturales y en el que las empresas no saben cuándo dar el pistoletazo de salida del crecimiento. Todo se hace con cautela.

Sin embargo, hay una serie de hechos que estarán presentes en el mercado sí o sí:

- Que la natalidad no se va a recuperar lo que implicará que la población joven, que es la que alimenta el mercado laboral, va a seguir siendo escasa, solo el 13% del total de población.
- Que la gente joven buena va a ser más escasa ya que la población joven es menor y que hay importantes déficits educativos en el sistema y que los cambios que pudieran producirse por los nuevos modelos educativos en todos los niveles de la educación requieren de una generación para materializarse de cara al mercado.
- Que la reducción de natalidad, junto con tener vidas extensas por nuestra esperanza de vida, va a provocar un tremendo envejecimiento de la población.
- Que ante el envejecimiento de la población, las administraciones traten de alargar las vidas laborales y, por tanto, el paso a prestatarios de las pensiones públicas. Esto hará que los empleadores tengan que adaptar

Al haberse ausentado la demanda durante varios años, la oferta ha perdido la libertad de elegir y ha desaparecido un mercado que tendremos que reconstruir rápidamente.

sus estrategias de gestión de personas teniendo en cuenta que van a tener sus plantillas envejecidas. Este hecho es tremendamente relevante ya que Europa en su conjunto va a tener que inventar por primera vez,

puesto que Europa va a estar a la cabeza del mundo en envejecimiento... y España a la cabeza de Europa.

- Que la crisis no ha podido con los requerimientos de conciliación para tener un mejor balance entre la vida profesional y personal. Este es un cambio global de las nuevas generaciones y los empleadores tendrán que adaptarse a él.
- Que las empresas van a tener que repensarse sus políticas de gestión de personas haciendo un equilibrio entre dos necesidades antagónicas: la necesidad de atraer, retener y comprometer a los mejores y la necesidad de competir controlando costes y exigiendo rendimientos diferenciales y todo ello con unos equipos más mayores y más diversos de hombres y mujeres con necesidades diversas.
- Dentro de las políticas de gestión de personas van a ser claves aquellas que son compatibles con estas tres premisas (lucha por el talento, competitividad y diversidad).
- Es el caso del employer branding (la gestión de la marca como empleador) que por una parte ayuda a atraer y retener a los mejores y, por otra parte, al impactar en aspectos emocionales puede tener un efecto de reducción de costes salariales.

Es el caso de disponer de una estructura de directivos y gestores de calidad en la gestión de sus personas y equipos.

También es el caso de la compensación y recompensas que puede ser un factor de competitividad externa para atraer y retener y, al mismo tiempo, orientar el desempeño hacia la excelencia.

En definitiva, es el momento de la gestión... la gestión de personas. ■

peoplematters

www.peoplematters.com