

# La libertad llega al mercado laboral

**Afonso Jiménez** / Socio director de PeopleMatters

**Nos estamos dirigiendo** lentamente, pero inexorablemente, hacia un contexto de menor oferta de trabajadores nacionales, mientras debemos suponer que mantendremos los niveles actuales de demanda de empleo por parte de las empresas en las diferentes ramas de actividad. Este nuevo contexto va a producir un cambio en las reglas del mercado laboral, pasando de recursos abundantes a un entorno de recursos escasos. En este contexto, que brinda oportunidades, pero que también trae consigo algunas amenazas, las viejas reglas de gestión de personas tendrán que cambiar radicalmente.

Si tenemos menos oferta de trabajadores, es seguro que los mejores serán también menos y que la competencia por los mejores, no sólo de alta cualificación, sino también *trabajadores manuales, o trabajadores del servicio*, será mucho mayor en los próximos años. Así, no será de extrañar que a las batallas por la atracción de capital y clientes, sumemos la batalla por los mejores profesionales. La capacidad de acceder a los mejores disminuirá para todos, especialmente para aquellos que no tengan ofertas diferenciales de valor que ofrecer al mercado.

En este sentido, será necesario un mayor acercamiento de las empresas a los mejores *caladeros*. Este acercamiento significará la identificación temprana de los mejores cuyo tránsito de la formación al mundo profesional será inmediato.

De esta manera, será cada día más difícil que exista un mercado de buenos profesionales sin ocupación actual. Éstos saldrán de los centros formativos con un vínculo hacia una empresa y, según vaya desarrollando su carrera profesional, será objeto de tentación por el mercado. Así los buenos profesionales siempre podrán elegir entre seguir en su proyecto profesional actual o cambiar a otros.

Esto supone un gran cambio respecto a la gestión pasada, en lo que podríamos denominar *el contrato psicológico entre la empresa y la persona*, ya que en el pasado casi siempre a la empresa le resultaba más eficiente la sustitución en términos de coste/beneficio. El marco jurídico-laboral impedía muchas decisiones y éstas se consideraban como pérdida de flexibilidad laboral, generándose una fuerte protec-

ción de los derechos de los trabajadores. Igualmente, la desvinculación no deseada, es decir, el buen profesional que decidía cambiar de proyecto empresarial, solía ser una anécdota. Así, en los años 70 y 80, el porcentaje de salidas no deseadas de las grandes organizaciones no llegaba al 1% del total de la plantilla.



Esto generaba un entorno general de insatisfacción. Por una parte, la empresa tenía que gestionar unas personas que no estaban lo suficientemente motivadas, pero estaban amparadas en un marco jurídico paternalista. Por contra, las personas, al no tener otras opciones profesionales, tenían que seguir en su empresa, lo cual generaba un sentimiento de resignación.

Por contra, las circunstancias a las que vamos nos hacen pensar que cada día, no sólo será más difícil reemplazar, sino también más costoso, ya que no habrá un mercado flotante en espera de una oportunidad laboral. Los mejores estarán casi permanentemente en proyectos empresariales y sólo saldrán ante una mejor propuesta de valor de otro proyecto empresarial. Además, las empresas deberán competir con el cada vez mayor impulso a la iniciativa emprendedora de los mejores profesionales.

Esto está introduciendo al mercado *libertad*. Tendremos hombres y mujeres más libres de elegir el mejor proyecto profesional para sus intereses

**Será necesario un mayor acercamiento de las empresas a los mejores 'caladeros'. Esto significará la identificación temprana de 'los mejores'**

durante toda su carrera profesional.

En el mundo de las relaciones laborales no será de extrañar que pasemos de preocuparnos por las indemnizaciones por despido, a las indemnizaciones por salida, como es el caso de los grandes deportistas, ya que el coste de negocio será importante.

Evidentemente, esto tendrá una gran repercusión sobre los costes de personal de la empresa. Mientras teníamos una alta oferta de empleados, los costes resultaban interesantes hacia la opción del reemplazo, salvo que la antigüedad de la persona fuera muy alta. Sin embargo, cuando la oferta se reduce, los precios se disparan.

Esto lo podemos ver muy claramente en los estudios de retribución, que hacemos firmas como Watson Wyatt, de los Estados Unidos cuando se pasó el *baby-boom* americano y empezaron a llegar al mercado laboral menos trabajadores, y los costes se empezaron a disparar. Fue entonces cuando se modificaron las políticas migratorias y tras la llegada de más trabajadores se mantuvieron los salarios estables.

Los costes salariales en una economía de servicios tienen un alto impacto sobre la cuenta de resultados y una subida afecta a una pérdida de competitividad, mediante un incremento de precios al cliente, o a una reducción de los beneficios, con el impacto sobre el valor de la compañía. Los costes salariales son una pieza crítica en las finanzas de una empresa y de un país por agregación.

Esto ya ha ocurrido en España en 1999 en el sector de las telecomunicaciones y la alta tecnología y todos sabemos la cultura mercenaria que genera, cambiando la gente de empresas de un día para otro. También hoy está ocurriendo, especialmente en puestos de servicios, en determinadas regiones en las que el balance entre oferta y demanda está más equilibrado y se están creando tensiones en los salarios.

Gestionar personas libres es mucho más difícil que gestionar personas sin posibilidades de salir al mercado. Éste da auténtica libertad a los empleados y es él el que pone los precios de las transacciones. Los recursos se mueven libremente entre las ofertas que más les interesan, que propician las empresas a través de compensaciones o de otros elementos (gestión, etc.).