ÍNDICE

Análisis global

0. Introducción
1. Contexto macroeconómico
2. Evolución reciente del mercado laboral y el desempleo
   - Análisis por sexo
   - Análisis por edad
   - Análisis por sector de actividad
   - Análisis por tipología de contrato
   - Análisis por distribución geográfica
   - Desempleo en España y Europa
3. Factores clave del desempleo en España
   - Aumento de la población activa en España
   - Paro estructural en nuestra economía
   - Destrucción de empleo en los principales sectores económicos

La opinión del Experto

"Nuevos enfoques para salir reforzados de esta crisis"
Por David Reyero, Senior HR Business Partner, Sanofi Iberia

La receta de PeopleMatters...

"Una alta tasa de paro no es buena para nadie"
Por Alfonso Jiménez, Socio Director, PeopleMatters

copyrigth PeopleMatters, 2012

INTRODUCCIÓN

La razón de ser de nuestro Boletín es revisar de forma periódica la evolución del mercado laboral y ofrecer a los lectores del mismo claves para entender los elementos que están actuando sobre dicha evolución. Por ello, en esta edición del Observatorio de Demografía y Mercado Laboral hemos decidido abordar el análisis del fenómeno del paro en nuestro mercado, ya que el mayor impacto social de la crisis económica que comenzó en 2008 se está produciendo sobre el empleo. Su deterioro está siendo pronunciado, especialmente sobre determinados colectivos: jóvenes, trabajadores inmigrantes y hombres. Adicionalmente presenta diferencias geográficas muy acentuadas.

Así, el presente informe tiene como objetivo analizar la situación del mercado laboral español atendiendo a los colectivos y factores que mejor lo caracterizan, así como responder a las siguientes cuestiones; ¿Cuál es la situación económica que rodea estas altas cifras de paro? ¿Qué colectivos son los más afectados por esta situación? ¿Qué tipologías de paro coexisten en nuestro país? ¿Qué medidas se han adoptado y será necesario tomar para acabar con esta situación o al menos amortiguarla?

copyrigth PeopleMatters, 2012

1. Contexto macroeconómico

La situación macroeconómica internacional actual tiene, sin duda, dimensiones similares a la Gran Depresión iniciada en 1929, si bien las lecciones de política económica aprendidas desde entonces han permitido mitigar los efectos negativos de la crisis económica iniciada con la caída de LehmanBrothers a mediados de 2007. De este modo, la acción concertada de los bancos centrales de las principales naciones ha evitado el colapso del sistema financiero internacional mediante inyecciones extraordinarias de liquidez.

En el caso español, la crisis económica ha tenido un claro perfil idiosincrático agravado por la crisis financiera internacional. Tras salir de la situación de recesión en el primer trimestre de 2010, en el tercer trimestre la economía española volvió a estancarse con un crecimiento de un 0,0 por ciento y apuntando las previsiones para 2012 una nueva recaída que llevará al PIB en torno al -0,5 por ciento según el consenso del panel de FUNCAS. Así, en nuestro país pueden identificarse dos factores explicativos de la crisis que se han venido retroalimentando y dificultando la salida de la precaria situación en la que se encuentra. El primero de dichos factores lo constituye el "pinchazo" de la burbuja inmobiliaria, auténtico motor de las fuertes tasas de crecimiento que exhibió la económica española hasta el año 2008.

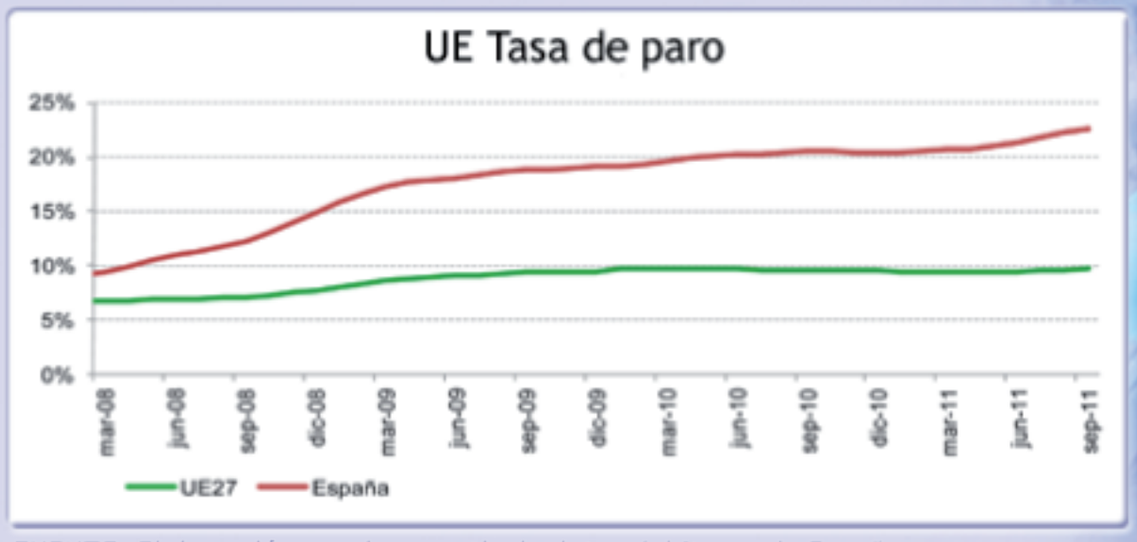
El segundo de los factores es la situación de "atasco" crediticio que sufre la economía española, consecuencia de la burbuja anterior que ha limitado de forma notable la capacidad del sistema crediticio para conceder financiación a los sectores sanos de la economía en tanto en cuanto se ve obligado a refinanciar de forma sistemática a unos sectores inmobiliario y constructor paralizados. Ante esta situación, la crisis internacional ha venido agravando las tensiones financieras en nuestro país, necesitado del ahorro externo para financiar la economía.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Por si los problemas comentados anteriormente no fuesen de la suficiente entidad, la crisis de deuda soberana de los países periféricos de la Eurozona está añadiendo una presión adicional en los mercados financieros internacionales que se está traduciendo en un incremento de los costes de financiación tanto del sector privado como del sector público, que en la última subasta de bonos a diez años pagó una rentabilidad de un siete por ciento. La falta de confianza de los mercados internacionales hacia España se sustenta en la más que posible desviación del déficit público en 2011 sobre el objetivo comprometido de un 6 por ciento con la Unión Europea.

El mercado laboral es fiel reflejo de la situación anteriormente descrita, registrando una tasa de paro de un 21,5 por ciento en el tercer trimestre de 2011 y situándose a la cabeza de los países miembros de la Unión Europea y de la OCDE. El elevado nivel de desempleo en España -cerca de 5.000.000 millones de personas según la última Encuesta de Población Activa (en adelante, EPA)- viene explicado por factores tanto de orden coyuntural, entre los que destaca la mala situación que atraviesa el sector inmobiliario, como de orden estructural debido a un marco jurídico que genera una estructura de incentivos inadecuada para la creación de empleo.

Las siguientes páginas analizan la evolución reciente del mercado laboral español.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España

copyrigth PeopleMatters, 2012

2. Evolución reciente del mercado laboral y el desempleo

En España se han destruido 2,3 millones de puestos de trabajo en los últimos cuatro años, ocurriendo la mayor parte de la pérdida de empleo en los sectores de la construcción y la industria manufacturera y, por tipo de contrato, en las modalidades temporales de contratación.

El excepcional aumento del desempleo en España se debe a la doble naturaleza de la crisis en nuestro país, que ha tenido que hacer frente simultáneamente a la crisis mundial y a una crisis propia asociada a un modelo de crecimiento que se ha venido apoyando de forma notable en la construcción y en la vivienda. De 1996 a 2006, el PIB real español creció a un ritmo que superaba en más del doble al de la media de la Europa de los 15, el empleo creció en más del 50 por ciento y la tasa de desempleo disminuyó, pasando de un porcentaje superior al 22 por ciento en 1996 al 8,5 por ciento en 2006. Sin embargo, la mayor parte de estos incrementos se concentraron en un único sector, las actividades inmobiliarias y en el sector de la construcción, que representaron más de un tercio de la ganancia total de empleo durante este periodo.

copyrigth PeopleMatters, 2012

En 2011 hemos vivido una situación crítica donde todos los factores que influyen en el trabajo son negativos: disminuye la población ocupada y activa al tiempo que se produce una acusada disminución del nivel de actividad económica.

Según la EPA, en el conjunto de España el número de desempleados se incrementó en 144.700 personas en el tercer trimestre de 2011, lo que representó un aumento intertrimestral de un 2,99 por ciento. De esta forma, la cifra de parados se situó en 4.978.300 personas y la tasa de paro en el 21,52 por ciento.

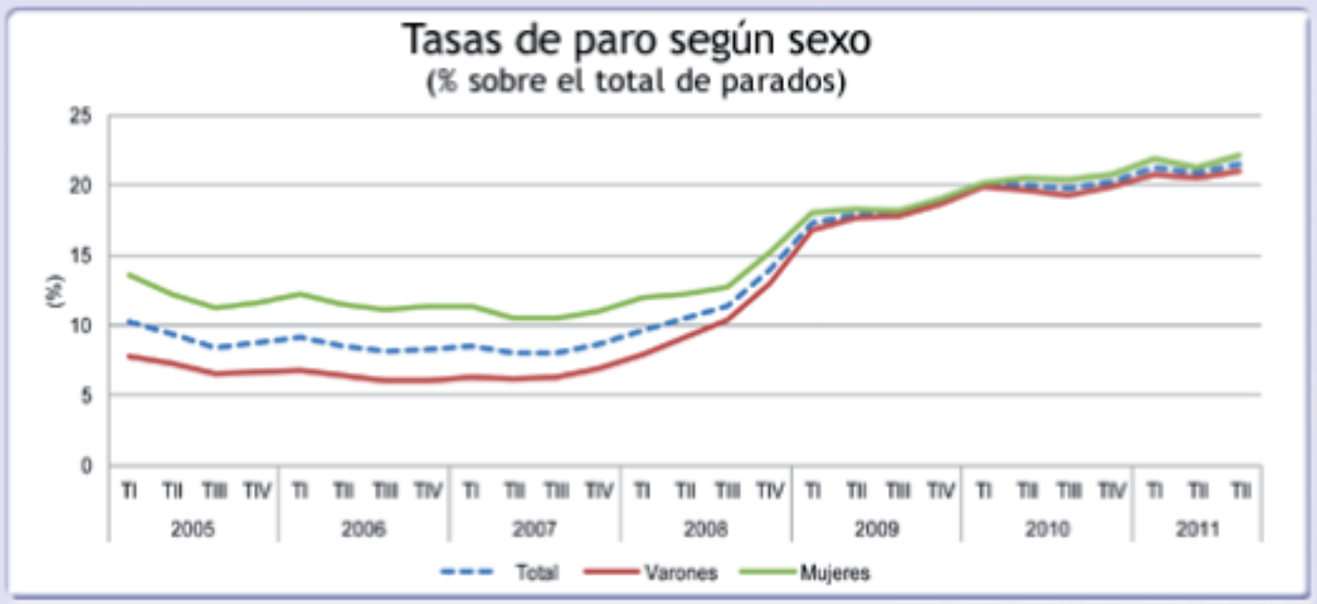
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

Con unas cifras tan elevadas de desempleo es interesante realizar un análisis sobre las características de las personas que forman este colectivo de cerca de 5 millones de parados.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Análisis por sexo

El incremento en los niveles de la tasa de desempleo no ha tenido un comportamiento igual en hombres y mujeres. Mientras que históricamente el paro femenino ha sido superior al masculino, desde el primer trimestre de 2009 las diferencias en las tasas de desempleo masculino y femenino se han reducido hasta alcanzar niveles similares de desempleo.



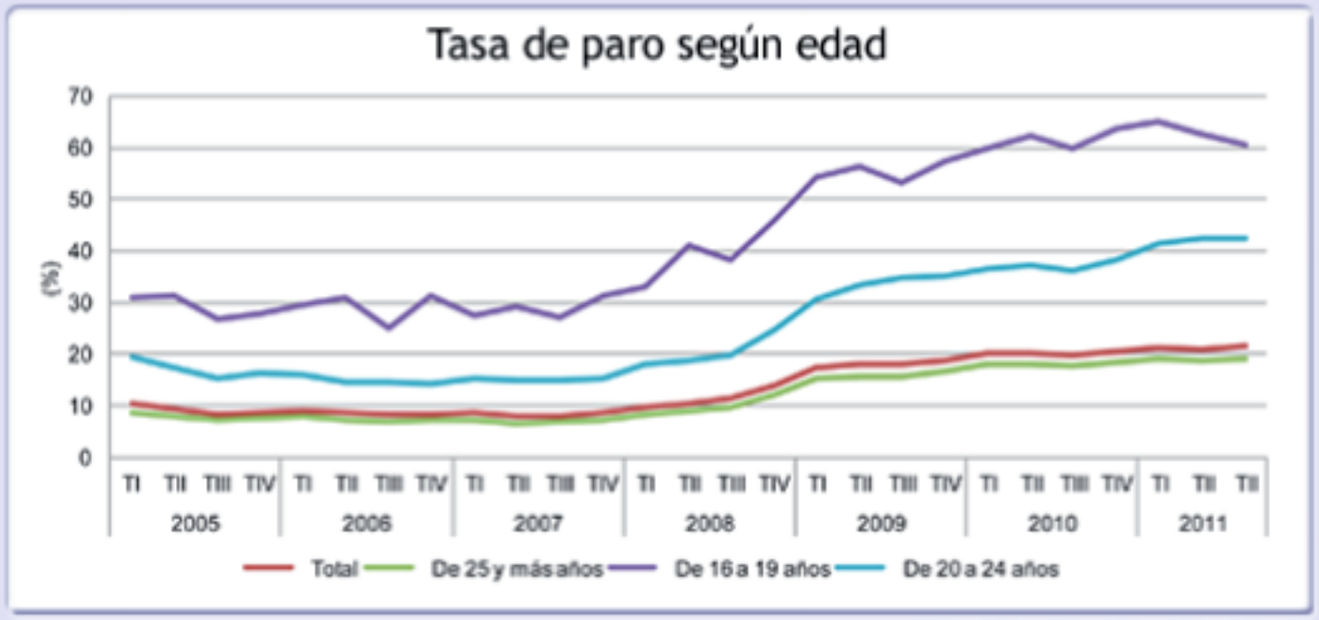
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España

copyrigth PeopleMatters, 2012

Análisis por edad

El desempleo juvenil constituye una de las principales disfunciones del mercado de trabajo en España, con implicaciones directas sobre la situación económica presente y futura de los jóvenes desempleados y su entorno e indirectas sobre el conjunto de la economía.

La tasa de desempleo de los jóvenes entre 16 y 24 años aumentó más de 24 puntos porcentuales entre los primeros trimestres de 2008 y 2011. En la actualidad, más del 45 por ciento de los jóvenes están desempleados (una de las tasas más altas del mundo). Esta cifra asciende al 60 por ciento si analizamos la tasa de paro de los jóvenes entre 16 y 19 años.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España

copyrigth PeopleMatters, 2012

Si bien es un problema que ha persistido durante décadas (la tasa de desempleo de los menores activos de 25 años ha duplicado la de los de 25 y más años durante las últimas cuatro décadas) la crisis lo ha puesto de manifiesto. Adicionalmente, el desempleo juvenil no sólo es elevado en perspectiva histórica, sino también en perspectiva comparada. Durante los últimos 20 años, la tasa de paro de los menores de 25 años en España ha multiplicado por 1,5 la de la UE15.

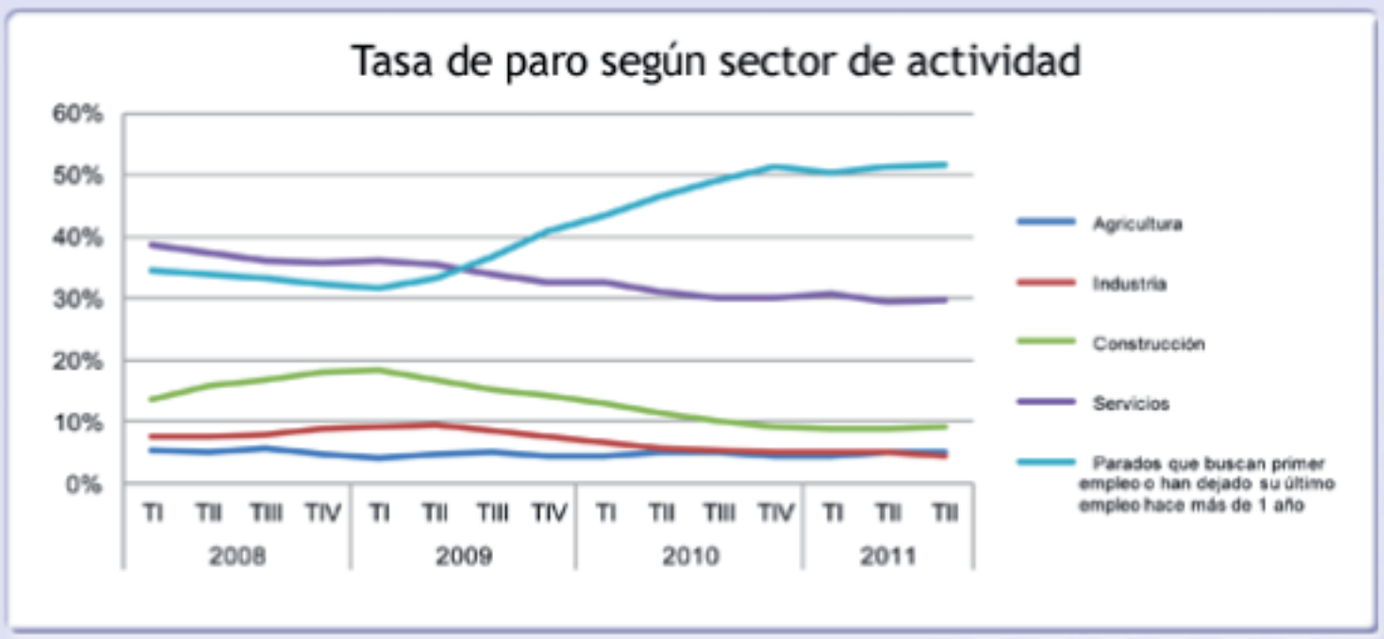
Lo más preocupante no es tanto la cifra, sino su persistencia y su escasa relación con el ciclo económico durante los últimos 15 años, así como la importante reducción del número de estudiantes universitarios que ha experimentado nuestro país en la última década (el descenso de matriculaciones ha sido del 15,5 por ciento).

copyrigth PeopleMatters, 2012

Análisis por sector de actividad

El grave impacto sobre los hombres, especialmente aquellos con niveles educativos más bajos, se atribuye a la distribución sectorial del empleo según sexo; es decir, los hombres se concentraban más en los sectores que fueron golpeados por la crisis (los varones representaban el 90 y el 70 por ciento del empleo en la construcción y en las manufactureras respectivamente, en 2008).

Al sector de la construcción se atribuye alrededor del 52,3 por ciento del total de la destrucción de empleo, en promedio, en España entre los primeros trimestres de 2008 y 2011, aún cuando este sector representaba alrededor del 10 por ciento del total de empleo, en promedio, durante el mismo período.

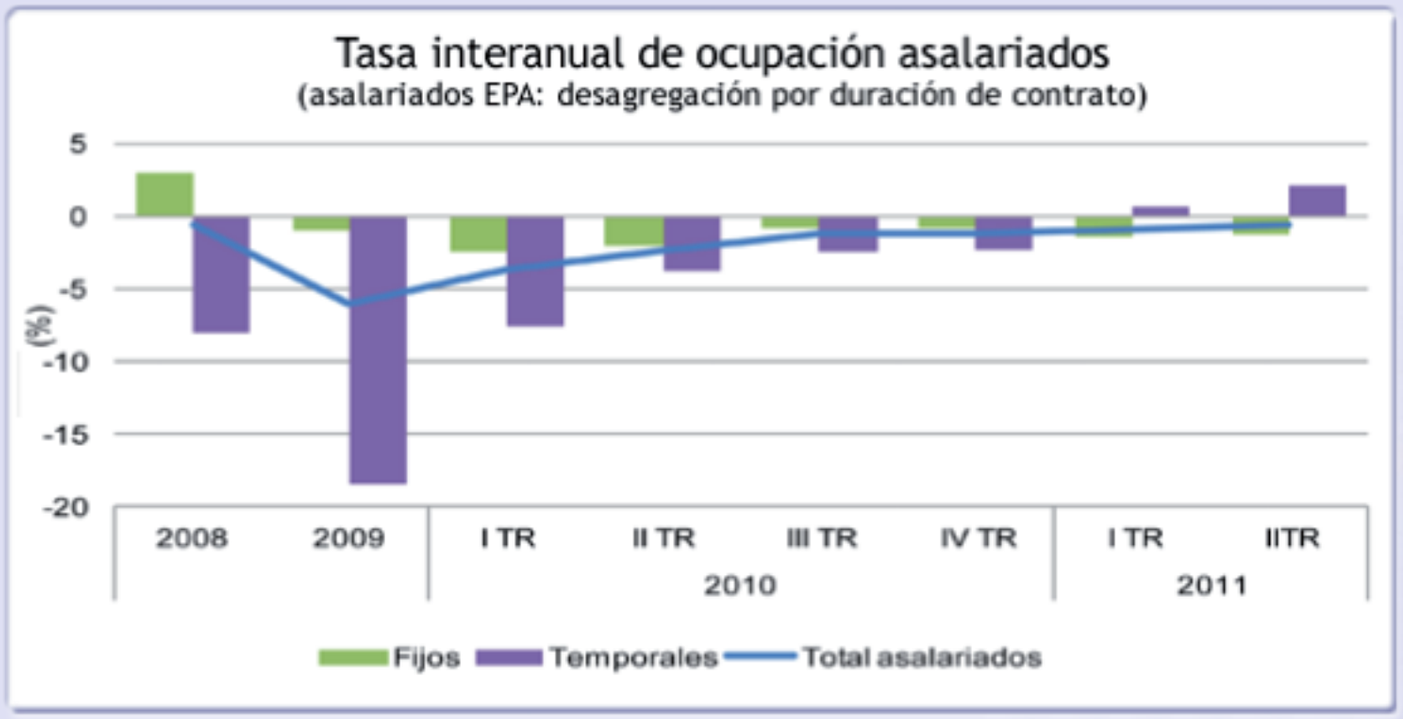


FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

copyrigth PeopleMatters, 2012

Análisis por tipología de contrato

También se produjeron considerables cambios en términos de empleo según el tipo de contrato, debido a que más del 90 por ciento de los empleos perdidos entre 2008 y 2010 eran de carácter temporal, convirtiéndose éste en uno de los colectivos más afectados.



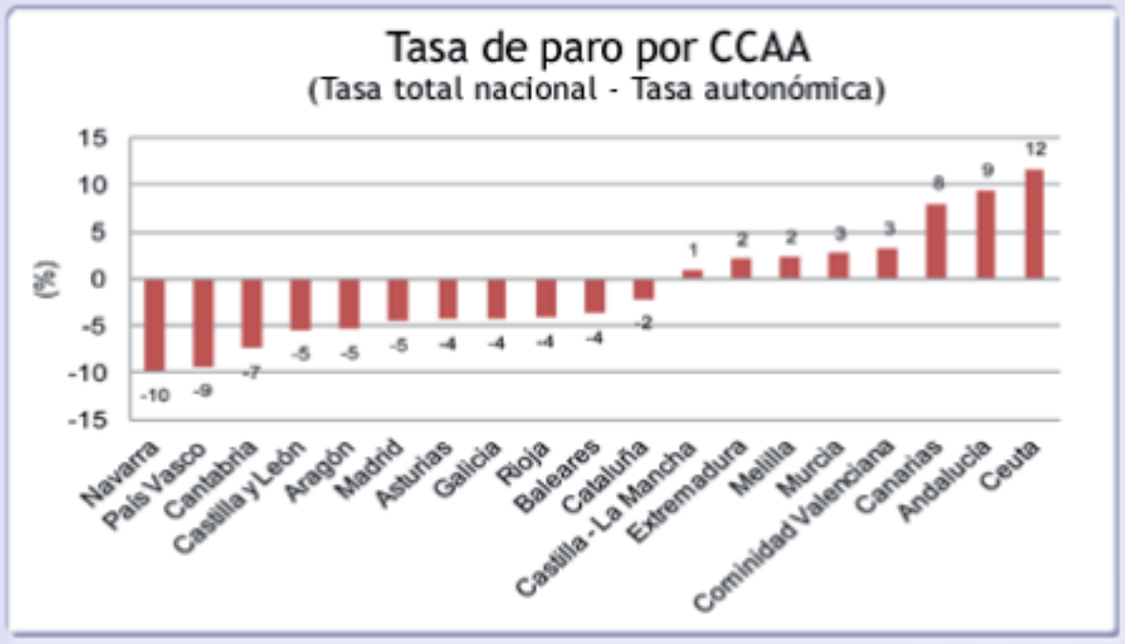
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

copyrigth PeopleMatters, 2012

Análisis por distribución geográfica

Según los últimos datos de la EPA, relativos al tercer trimestre de 2011, el paro subió especialmente en La Rioja, con un incremento del 7,97 por ciento, seguida de Cataluña, con un 7,40 por ciento y País Vasco, 5,51 por ciento, además de la ciudad autónoma de Ceuta con un 12,13 por ciento. Por el contrario, el paro descendió en Navarra, Aragón, Baleares, Cantabria, Castilla-La Mancha, Canarias, Murcia y Castilla y León.

En términos absolutos, el paro aumentó más en Andalucía, con 54.100 personas y Cataluña, 51.000, mientras que si atendemos a la tasa de paro, Andalucía y Ceuta registran las tasas más elevadas con un 30,93 y un 33,20 por ciento respectivamente. Por otro lado, Navarra y País Vasco son las comunidades autónomas con menores tasas de desempleo, entre 10 y 9 puntos inferiores a la media nacional.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

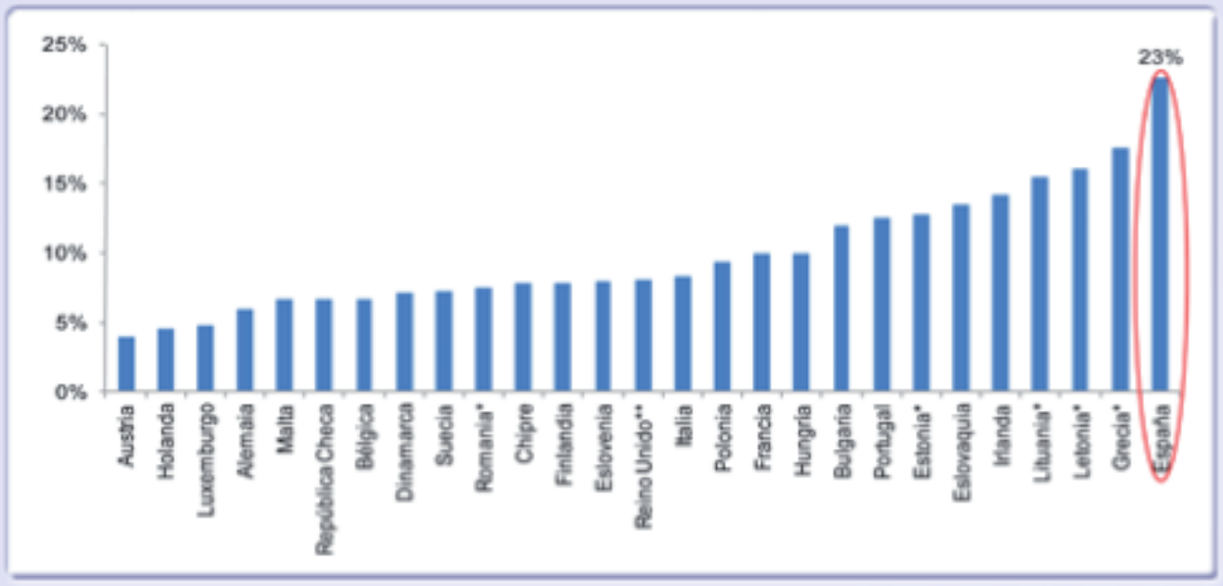
copyrigth PeopleMatters, 2012

Desempleo en España y Europa

Como puede apreciarse en el gráfico que se muestra a continuación, España es el país de la Zona Euro con la mayor tasa de paro, seguido a cierta distancia por Grecia, Letonia y Lituania.

Como se ha indicado anteriormente, la economía española creció por encima de la media europea durante los últimos años, sin embargo sus tasas de desempleo siempre son elevadas. Al mismo, tiempo cuando la economía se desacelera, el ritmo al que destruye empleo es mucho mayor que en el resto de economías avanzadas. Entonces ¿qué hace que la economía española haya destruido mayor volumen de empleo que los países de su entorno?

Las causas pueden encontrarse tanto en factores estructurales como coyunturales, los cuales pasamos a analizar en el siguiente apartado.



FUENTE: Euro area unerrploymentrate Eurostat, Septiembre 2011

copyrigth PeopleMatters, 2012

3. Factores clave del desempleo en España

PeopleMatters ha realizado un análisis a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) para estimar el volumen de lo que consideramos son tres tipologías de paro en nuestro país que tanto nos diferencian de los países de nuestro entorno:

- Por un lado, el aumento de la población activa en la última década, principalmente de población extranjera atraída precisamente por el incremento en la actividad.
- Por otro, la existencia en España de un paro estructural que hace que incluso en épocas de crecimiento económico, nuestras cifras de paro sean más elevadas que en otros países de la eurozona.
- Y por último, la destrucción de empleo propiamente dicha. Por lo tanto, cabría hablar de tres tipos de paro que coinciden con los tres factores que acabamos de comentar.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Encuesta de la población Activa (EPA)				
POBLACIÓN	**2011 TIII**	**2011 TII**	**2011 TI**	**2007 TIIII**
Total (población mayor de 16 años)	38.487,80	38.481,20	38.512,00	37.733,90
Activos	23.134,60	23.136,70	23.061,80	22.302,50
Ocupados	18.156,30	18.303,00	18.151,70	20.510,60
Parados	4.978,30	4.833,70	4.910,20	1.791,90
Inactivos	15.353,20	15.344,50	15.450,20	15.431,40
Estimaciones PeopleMatters				
TIPOS DE PARO	**2011 TIII**	**2011 TII**	**2011 TI**	**2007 TIIII**
Paro estructural (1)	1.791,90	1.791,90	1.791,90	1.791,90
Paro por destrucción de empleo (2)	2.354,30	2.207,60	2.358,90	
Paro por incremento de la Población activa (3)	832,10	834,20	759,30	
Total	4.978,30	4.833,70	4.910,10	1.791,90
TASA DE PARO				
Paro estructural	36,0%	37,1%	36,5%	100,0 %
Paro por destrucción de empleo	47,3%	45,7%	48,0%	0 %
Paro por incremento de la población activa	16,7%	17,3%	15,5%	

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

(1) Paro estructural 2011 TIII: estimación a partir del número de parados existentes en el tercer trimestre de 2007 por ser el dato menor de parados alcanzado en plena expansión económica.

(2) Paro por destrucción de empleo 2011 TIII: diferencia entre el número de ocupados en el tercer trimestre de 2007 y los ocupados en el tercer trimestre de 2011.

(3) Paro por incremento de la población activa 2011 TIII: diferencia entre la población activa en el tercer trimestre de 2011 y la existente en el mismo trimestre de 2007. Se estima que este aumento de población no ha sido absorbido por el mercado laboral.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Aumento de la población activa en España

De 1995 hasta 2007 en España se vivió una fase expansiva de creación de empleo que trajo consigo la llegada de inmigrantes para cubrir puestos de trabajo que no era posible cubrir con efectivos nacionales (en 10 años el número de extranjeros se ha incrementado en casi cinco millones).

Año	Población Total	Españoles	Extranjeros
1998	39.852.651	39.215.566	637.085
1999	40.202.158	39.453.204	748.954
2000	40.499.790	39.575.911	923.879
2001	41.116.842	39.746.185	1.370.657
2002	41.837.894	39.859.948	1.977.946
2003	42.717.064	40.052.896	2.664.168
2004	43.197.684	40.163.358	3.034.326
2005	44.108.530	40.377.920	3.730.610
2006	44.708.964	40.564.798	4.144.166
2007	45.200.737	40.681.183	4.519.554
2008	46.157.822	40.889.060	5.268.762
2009	46.745.807	41.097.136	5.648.671
2010	47.021.031	41.273.297	5.747.734

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (IV Trimestre, 2010)

copyrigth PeopleMatters, 2012

Este aumento de la población activa inmigrante producida por la expansión económica, se vio fuertemente afectada en los inicios de la crisis por el desempleo, en parte porque se hallaban muy concentrados en el sector de la construcción, y en parte porque aportaron gran número de nuevos activos en busca de empleo.

Los trabajadores inmigrantes representaron cerca del 14 por ciento del total del empleo entre los primeros trimestres de 2009 y 2011, sin embargo, durante el mismo período constituyeron el 23,5 por ciento del total de puestos de trabajo perdidos. Como consecuencia, los flujos de migración netos han disminuido en más de 60 por ciento durante la crisis.

Según los datos de la EPA del tercer trimestre, la población extranjera pierde activos laborales respecto al trimestre anterior, a un ritmo del -1,32 por ciento, lo que supone una pérdida de 47.100 personas. Por otro lado, los activos nacionales aumentan tanto de manera interanual, 0,6%, como de manera intertrimestral, en un 0,14 por ciento.

De los nuevos parados producidos en 2008 (1.280.300), el 29 por ciento (371.700) fueron extranjeros, un porcentaje muy superior al que representan entre la población activa.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Existencia de un alto índice de paro estructural en la economía española

El desempleo estructural hace referencia a una tasa de paro persistente que no depende del ciclo económico. Se explica por causas tecnológicas y de rigideces en el mercado de trabajo. Esta clase de desempleo se corresponde técnicamente con un desajuste entre la oferta y demanda de trabajadores, que hace más probable que un porcentaje de la población no pueda encontrar empleo de manera sostenida.

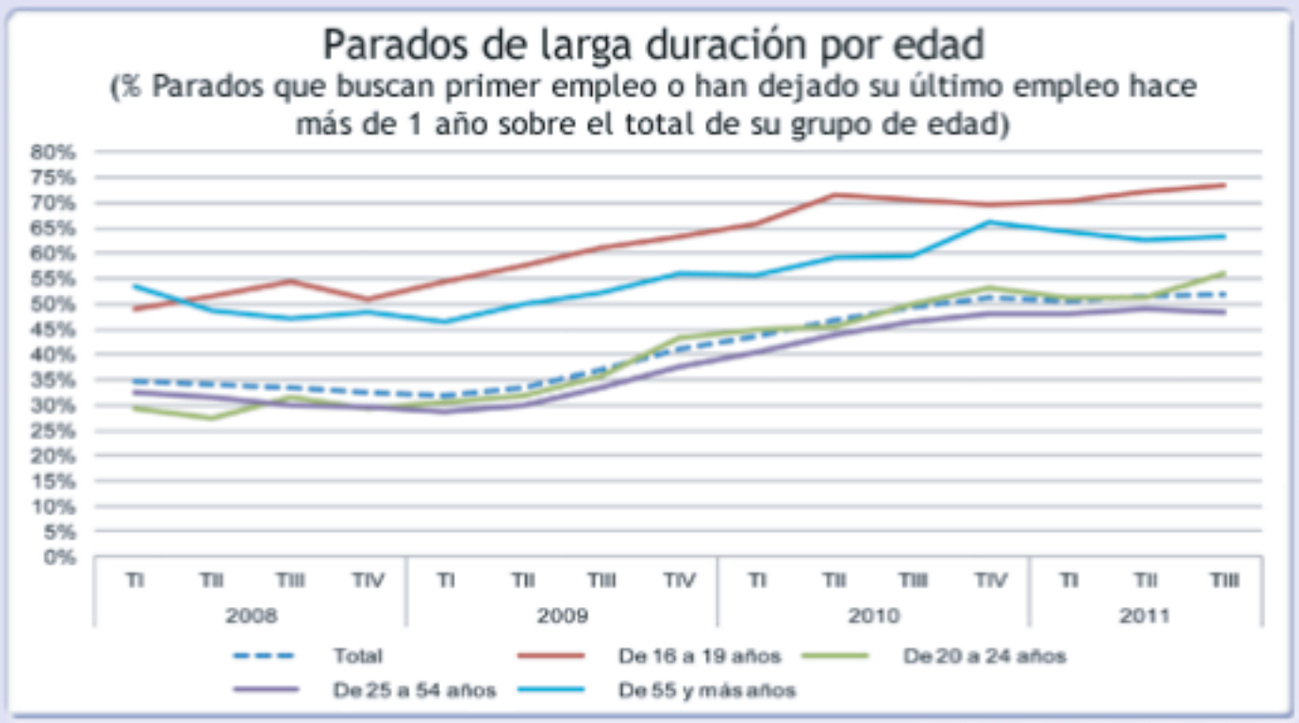
En España la tasa de paro que se considera estructural ha sido históricamente elevada en relación a otros países de nuestro entorno. Si tenemos en cuenta las tasas de paro según los ciclos económicos de creación de empleo, podemos ver que en periodos de expansión económica las tasas más bajas de paro oscilaban entre un 8,3 y un 10 por ciento. Así, España padece un suelo muy elevado en su tasa de paro debido a factores que no son de orden coyuntural y tienen más que ver con la estructura de incentivos que genera la legislación laboral española principalmente.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

copyrigth PeopleMatters, 2012

Lo más preocupante, si cabe, es que aparecemos inmersos en un paro estructural cada vez más significativo. El paro de larga duración (aquellas personas que llevan más de un año buscando empleo), que ahora se sitúa en 2.398.500 personas, estaba hace cuatro años, en 393.200 personas. Dicha tendencia continuará siendo negativa si no se toman medidas urgentes. Casi la mitad de los parados, el 48,2 por ciento, llevan más de un año buscando empleo.

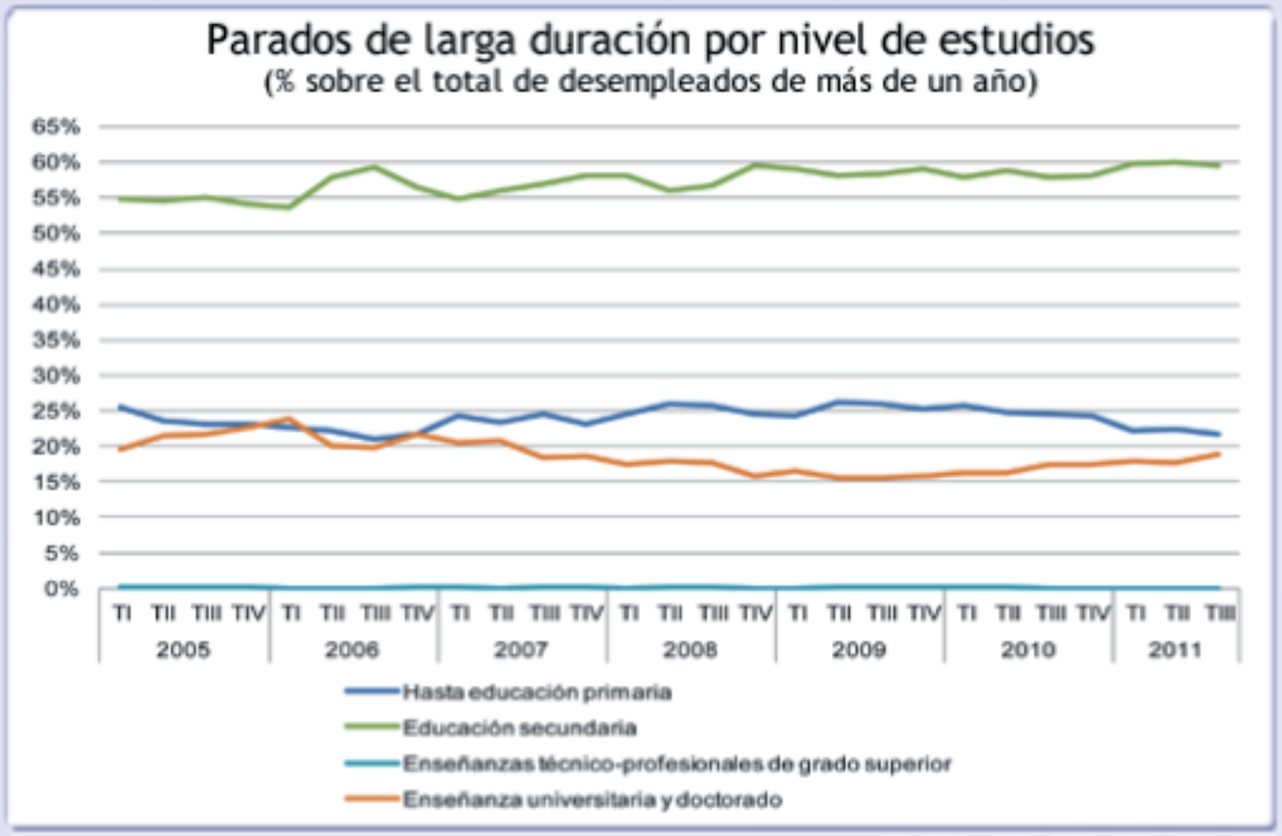
El paro de larga duración, aumentó en mayor medida entre las mujeres, en 6 puntos, hasta el 48,9 por ciento, que entre los varones, el 46,8 por ciento. Por edades, se incrementó en todos los grupos de edad, siendo su incidencia mayor entre los de más edad y entre los más jóvenes.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

copyrigth PeopleMatters, 2012

Por nivel de estudios, el paro de larga duración se da más entre la población con menor nivel de estudios y las tasas más bajas se producen en los niveles de formación profesional.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

copyrigth PeopleMatters, 2012

Como hemos comentado, el desempleo estructural se debe a un desajuste entre las habilidades de los trabajadores y las destrezas que las empresas están buscando. Aunque también puede ser un problema de ubicación entre los trabajadores y los lugares donde los empleadores están contratando. Apenas el 12% de los trabajadores está empleado en una provincia que no es la suya, según datos del Servicio Público de Empleo Estatal. La falta de movilidad es una de las rigideces que concretan el paro estructural. Éste marca el límite de reducción de desempleo aunque crezca mucho la economía.

La necesidad y la ambición son los dos motivos que animan al desapego ya que, por niveles académicos, las mayores tasas de movilidad están polarizadas en los extremos: el nivel sin estudios y el de los universitarios, con un 17,12% y un 28% respectivamente.

Atendiendo a criterios territoriales, Canarias y Andalucía son las dos comunidades con mayor paro, sin embargo, ninguna presenta grandes datos de movilidad.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Destrucción de empleo en los principales sectores económicos

La economía española se ha sustentado, durante los últimos cincuenta años, en un modelo productivo mucho más intensivo en mano de obra que en capital e impulsado por sectores de bajo valor añadido, como son la construcción y el turismo, los cuales, al final de la última época de bonanza, copaban la mitad de la producción nacional.

Las cifras publicadas por la Encuesta de Población Activa relativas al tercer trimestre del año, confirman que en España no cesa la destrucción de empleo. La economía española ha destruido 403.600 empleos en el último año y 2,3 millones en cuatro años. En cualquier caso, la tasa de destrucción de empleo no alcanza las impresionantes cifras de la primera fase de la crisis (2008-2009), en que llegaron a destruirse más de 1,2 millones de empleos en un solo año.

Por sectores económicos, desde 2007 y hasta el tercer trimestre de 2011 se perdió empleo sobre todo en la industria (800.000) y en la construcción (1,5 millones). El sector servicios se salva por la creación de empleo en el sector público, mientras que los sectores del comercio, hostelería y transportes perdieron casi un millón de empleos. Por consiguiente, la caída del empleo de los últimos cuatro años se concentró de forma muy mayoritaria en la construcción, la industria y algunos subsectores del sector servicios.

copyrigth PeopleMatters, 2012

La importancia del sector de la construcción en la evolución del empleo se pone de manifiesto si tenemos en cuenta que en 1999 el sector tenía aproximadamente 1.600.000 ocupados y a finales de 2007 alcanzó 2.800.000. Después, en el primer año de la crisis perdió 600.000, y en el segundo otros 400.000, es decir, que entre 2008 y 2009 perdió un millón de ocupados, pérdida de empleos directos, y a ello ha de añadirse el efecto que la construcción tiene sobre un conjunto de industrias y servicios que de ella dependen.

De forma similar, el sector industrial en España supuso una proporción considerable de la pérdida de puestos de trabajo, por encima de una tercera parte, de los cuales el 99 por ciento se perdieron en la industria manufacturera. Por otro lado, en el sector servicios, los servicios al automóvil fue el subsector más afectado por la pérdida de empleos.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA)

copyrigth PeopleMatters, 2012

La opinión del experto...

"Nuevos enfoques para salir reforzados de esta crisis"

Por David Reyero. Senior HR Business Partner. Sanofi Iberia

Twitter: @davidreyero73
Linkedin:http://www.linkedin.com/pub/david-reyero-trapiello/6/347/852

En un contexto económico como el actual, en el que las normas del juego han cambiado, tenemos que plantearnos estrategias "alternativas" de Gestión de Personas para la salida de esta crisis que puedan ser más eficaces que las soluciones habitualmente aplicadas hasta ahora. Pero, ¿cuáles son las herramientas de Gestión de Personas más habituales que se están usando para salir de la crisis y cuáles deberían ser?

Los cuatro ejes en los que se actúa habitualmente

En general y tanto a nivel público como privado se están tomando cuatro tipos de decisiones en la mayoría de países que no abordan los aspectos estructurales y que se aplican con poco diálogo social con los diferentes grupos de interés:

- Congelación o recortes de salarios y reducción de la inversión en Desarrollo de Personas.
- Decisiones a corto plazo de reducción de otros gastos para cumplir con el presupuesto.
- Focalizarse en nuestro negocio principal (hacer más con menos recursos) para intentar gestionar con éxito el contexto actual.
- En algunos casos también se está potenciando la exportación o el aumento de negocio en países emergentes, dada la debilidad de la demanda en muchos países occidentales.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Faltan por tanto debates más "estratégicos" en cada organización sobre la estructura requerida para el futuro, nuestras ventajas competitivas y capacidades diferenciales o el apoyo que la dirección tiene para abordar con éxito esta situación.

Existe un consenso creciente, con la perspectiva de más de 3 años de crisis, que estas políticas han reducido los costes de gestión (aspecto que en muchos casos era necesario), pero que por sí solas han sido ineficaces para lograr una salida clara de la crisis.

Y adicionalmente han creado una conflictividad social que ha generado menor confianza en la sociedad, perjudicando el consumo, la inversión, la productividad y en último término, la innovación.

Seis estrategias alternativas para gestionar con éxito esta crisis

Por ello es necesario explorar otras opciones, que deben adaptarse a cada caso concreto y en ocasiones serán difíciles de implantar, pero que creo tendrán mayor eficacia a largo plazo. Indico a continuación una lista no exhaustiva de áreas de focalización:

1. Innovación y gestión del cambio

La crisis como oportunidad para pensar y actuar diferente, escuchando ideas de todos los niveles de la organización. El entorno es propicio para retar el estatus quo y aplicar planes de gestión del cambio bien alineados con una estrategia de nuevos ingresos o de reducción de gastos.

2. Evaluación de la organización y análisis de las políticas de RRHH en clave de austeridad

Es el momento de imaginar la organización futura, analizando el valor añadido de cada puesto en el nuevo contexto y si todos los gastos y políticas son realmente necesarios. Este ejercicio debe realizarse con papel en blanco y si lo hacemos bien nos llevará a ser más eficaces: con nuevas contrataciones, con recortes de puestos o con cambios de políticas. Dependerá de lo que requiera cada organización.

copyrigth PeopleMatters, 2012

3. Gestión del talento

Hablar de seguir invirtiendo dinero de manera inteligente en Gestión de Personas es ahora poco político o ilusorio, pero creo que es diferencial para los que quieran ser los ganadores de esta crisis. A pesar de la situación que vivimos los buenos profesionales quieren seguir creciendo y si no les apoyamos nosotros lo harán otras organizaciones. Para los mejores siempre hay alguna oferta laboral atractiva.

Eso si, habrá que desarrollar de manera diferente y realista:

a) con presupuestos más limitados, pero con buen retorno si se enfocan en áreas y personas con futuro y a retener.

b) aprovechando la oportunidad de captar talento de manera selectiva y flexible, bien trabajando en plantilla o como *freelance* por proyectos (hay muchos jóvenes bien preparados y muchos buenos profesionales con experiencia y disponibles, tanto en el paro como trabajando pero desmotivados).

4. Compensación

Los buenos no se nos pueden ir por dinero: a pesar de la presión de costes debemos seguir apostando por una compensación total competitiva y ofrecer selectivamente paquetes atractivos a nuestro personal clave. Ya no vale en compensación el café para todos: hay que diferenciar.

5. Restructuraciones responsables

Es básico preservar la imagen interna y externa, ejecutando planes de restructuración con responsabilidad y analizando previamente si no son factibles medidas alternativas de reducción de costes.

En estos casos es fundamental negociar condiciones adecuadas, aplicando criterios profesionales en la selección de afectados (evitando la tendencia de recortar mayoritariamente en niveles inferiores) y enfocando estos planes como una inversión que minimice el perjuicio en la credibilidad de la organización.

copyrigth PeopleMatters, 2012

6. Evaluación del liderazgo

Y por último hablemos de uno de los aspectos que siempre será diferencial: el liderazgo inspirador. Tengamos el valor de analizar en profundidad si nuestros directivos y mandos están a la altura para tomar decisiones difíciles, gestión la incertidumbre con visión a largo plazo y a la vez hacer crecer a nuestros equipos.

Para conducir nuestra organización al éxito necesitamos líderes que sean ejemplares en sus actitudes y valores. En estos tiempos turbulentos estos factores serán factores claves de éxito, predominando sobre las competencias técnicas, la visión de negocio o una sólida experiencia.

En este sentido, es posible que algunos buenos directivos del pasado ya no encajen en el perfil requerido para el futuro. Si ésta es la conclusión, habrá que valorar si deben tomarse decisiones difíciles, que potencien la credibilidad interna entre lo que se dice y se hace a todos los niveles jerárquicos.

Y como conclusión una reflexión para los profesionales interesados por la Gestión de Personas: vayamos más allá de la confusión actual y sepamos ver la oportunidad que realmente nos brinda esta crisis.

Pongamos en valor la importancia de una Gestión de Personas "valiente" y en ocasiones a contracorriente, que demuestre claramente con datos cuantitativos y cualitativos la contribución al negocio de las políticas mencionadas anteriormente. Creo que estas iniciativas no son "modas de gestión" y ayudarán a las empresas que se "arriesguen" a estar mejor posicionados que sus competidores.

copyrigth PeopleMatters, 2012

La receta de PeopleMatters...

"Una alta tasa de paro no es buena para nadie"
Por Alfonso Jiménez, Socio Director, PeopleMatters

En el mercado laboral las empresas son la demanda, son los que "compramos" en el mercado el mejor género, en este caso talento. Las personas son la oferta (la población activa), aquellas que están en el mercado ofreciendo su tiempo y talento para ponerlo a disposición de las empresas.

España ha tenido una evolución en su población activa muy curiosa en los últimos 30 años.

El paro es la diferencia entre la población activa (todos los que quieren trabajar) y la población ocupada (los puestos de trabajo que un mercado es capaz de crear para hacer todos los procesos de su economía).

Desde 1975 hasta este año hemos vivido distintas etapas muy interesantes.

Entre 1975 y 1982 teníamos una población activa muy pequeña y una demanda baja por la crisis económica del "petróleo". Las mujeres no se habían incorporado de manera masiva al mercado laboral, no había inmigración. Hubo procesos de reconversión muy importantes y había un ambiente social de grandes conflictos en todos los órdenes, también en el empresarial.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Entre 1982 y 1992 vivimos un incremento de población activa como consecuencia de la repatriación de muchos emigrantes y sobretodo la incorporación de las mujeres jóvenes al mercado de trabajo. También la demanda aumentó, en este periodo se crearon unos dos millones de empleos netos.

Entre 1992 y 1995 vivimos una crisis económica importante. Nos pilló con una población activa muy grande y las tasas de paro se dispararon, especialmente graves fue la tasa de paro juvenil que casi alcanzó al 60% de los jóvenes. En dicho periodo se perdieron unos 800.000 puestos de trabajo netos.

Desde 1975 hasta 1995 la horquilla de empleos que era capaz de soportar nuestra economía oscilaba entre los 11 y los 13 millones de puestos.

El siguiente periodo significativo ha sido entre 1996 y 2008. En dicho periodo se crearon más de 8,5 millones de empleos netos. Esto hizo que se ocuparan tres colectivos. El primero fue el de parados. El segundo fue el de las mujeres, asistiendo a un refuerzo en la tendencia de su participación en el mercado de trabajo. Muchos de los empleos creados a finales de los 90 fueron ocupados por mujeres. El tercero fue la inmigración (a partir ya de 1998). La diferencia es que este tercer colectivo incrementaba la población en general de nuestro país y la población activa especialmente. A pesar de tener una demanda disparada, mantenemos un paro de casi dos millones de personas (1,8), paro estructural muy localizado en el sur de nuestro país.

copyrigth PeopleMatters, 2012

Por tanto, es tiempo de captar buen talento. No tanto del paro, sino del mercado en general. Es un buen tiempo para "pescar".

Pero, este mensaje también lo conocen todos, por lo que no debemos descartar que habiendo paro alto tenemos una especie de garantía de que nuestra gente es inmune a proyectos atractivos.

Por tanto, tenemos que seguir haciendo lo de siempre. Estar atento a las buenas oportunidades que ofrece el mercado, no tanto en la lectura de miles de currículos que nos llegan desde el paro, sino buscando los mejores profesionales que hoy sí tenemos a nuestro tiro *(Talent Acquisition)*, pero además cuidando a los que tenemos más que nunca *(Talent Development)* y vendiendo más que nunca nuestra propuesta de valor al empleado (EVP), estableciendo diferencias claras con nuestros competidores.

Una cosa será cada día más evidente y es que el talento es escaso, que el talento para adquirir dicha condición tiene que ser global y que el talento no se crea de la nada, sino que se desarrolla. Las cosas que no se gestionan no se pueden asegurar.

Por tanto, el mensaje final es que no asociemos alta tasa de paro con "¡aquí vale todo"! ¡nuestra gente aceptará todo y ya no hay que cuidarla! ¡para qué buscar, si cada día me llegan miles de currículos! Debajo de estos pensamientos se ocultan verdades a medias que pueden ser muy peligrosas.

copyrigth PeopleMatters, 2012