



OBSERVATORIO EMPRESARIAL  
CONTRA LA POBREZA

[www.empresascontralapobreza.org](http://www.empresascontralapobreza.org)

# El camino hacia el empleo juvenil

QUÉ PUEDE HACER LA EMPRESA

***A todos los jóvenes que esperan  
encontrar un empleo con el que  
desarrollar su potencial***

**Edita:****Observatorio  
Empresarial  
contra la Pobreza**

Primera edición, 2016

**Copyright:**

©Fundación CODESPA

©Ideofactum

©Fundación Tomillo

**Revisión de textos:**

mdm Agencia Literaria

**Maquetación, diseño e infografías:**

Visual Thinking Comunicación y  
Creatividad, SL.

**Fotografía:**

©juanmurrieta

©Fundación CODESPA

©Fundación Tomillo

©Shutterstock

---

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

**IDEOFACTUM**

Sandalio Gómez, Profesor Emérito del IESE

Eduardo Gómez

Carmen Bardi

Javier Barón

**Fundación TOMILLO**

Leticia Henar

**Fundación CODESPA**

María Jesús Pérez

Teresa González Barreda

---

## AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a todas las empresas y entidades sociales que han brindado sus opiniones y experiencia para la realización de este informe; al IESE por brindarnos sus instalaciones y equipos para las reuniones de trabajo, y a las empresas del Observatorio por su apoyo para la realización de este trabajo.

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de las empresas miembro del Observatorio Empresarial contra la Pobreza. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de sus autores y, en ningún caso, refleja las opiniones de las entidades que lo han financiado. Cualquier referencia a empresas concretas o nombres comerciales no implica un respaldo a las mismas por parte del Observatorio Empresarial contra la Pobreza. Este documento ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza la reproducción de extractos del mismo sin autorización previa, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. Su uso para reproducción completa o traducción deberá ser consultada y autorizada previamente por Fundación CODESPA ([innovacion@codespa.org](mailto:innovacion@codespa.org)).

# PRESENTACIÓN

**E**l Observatorio Empresarial Contra la Pobreza nace gracias a la implicación de TELEFÓNICA, CAIXABANK, BBVA, SENER y ENDESA; y se constituye con la vocación de aunar esfuerzos de líderes empresariales en la búsqueda de soluciones eficaces que contribuyan a resolver problemas sociales que aquejan a nuestro mundo.

El desempleo juvenil es uno de esos grandes retos; lo es en particular de la sociedad española. Más de un millón jóvenes en nuestro país ven su futuro truncado por la ausencia de oportunidades laborales, situación que llega a ser alarmante –con profundas consecuencias para la vida social y económica general-, por el alto porcentaje de los que se encuentran en situación de largo desempleo y exclusión. No se oculta a nadie que el problema es tremendamente complejo, tanto en sus causas como en sus soluciones. Requiere, por esa razón, una respuesta conjunta y coordinada, en la que resulta primordial el papel de la empresa, y de la que nadie puede sentirse eximido.

Este informe “El camino hacia el empleo juvenil. Qué puede hacer la empresa.” –el primero elaborado en el marco del Observatorio Empresarial contra la Pobreza- muestra en profundidad una radiografía del problema del desempleo juvenil; y sugiere pautas de actuación a las empresas que quieran abordar más eficazmente ese reto. Las propuestas se vertebran en diferentes ámbitos de la acción empresarial: el corazón del propio negocio, la acción social y la capacidad de lobby o incidencia institucional. Y es nuestro deseo que su lectura contribuya a poner luz en este problema, social y humano, cuya solución es urgente y absolutamente necesaria; y, sobre todo, que sirva como materia de reflexión que se traduzca en acciones concretas que ayuden a cuantas más personas mejor a salir de esa situación de vulnerabilidad.

Es de justicia que en esta introducción, se incluya el agradecimiento por la orientación y apoyo que el equipo redactor del informe ha recibido de las empresas impulsoras del Observatorio. También por el que nos han proporcionado The Boston Consulting Group y la Escuela de Negocios IESE, instituciones que, junto con Fundación CODESPA, forman parte del órgano de gestión del Observatorio.

Termino esta breve carta, animando a todas aquellas empresas que lo deseen, a sumarse al Observatorio. Desde esa plataforma, juntos -compartiendo, investigando y difundiendo buenas prácticas-, podremos contribuir con mayor eficacia al gran reto de la lucha contra la pobreza en el mundo.



**Manuel Herrando  
Prat de la Riba**  
Presidente de  
la Fundación  
CODESPA

## ENTIDADES COLABORADORAS EN LA REALIZACIÓN DE ESTE INFORME



OBSERVATORIO EMPRESARIAL  
CONTRA LA POBREZA

El **Observatorio Empresarial contra la Pobreza** es una plataforma constituida por empresas de primer nivel, que buscan poner sus capacidades al servicio de la erradicación de la pobreza en el mundo.

Tiene una triple finalidad:

- Difundir que la empresa tiene, por su propia naturaleza, un rol fundamental en el desarrollo.

- Promover que las empresas maximicen su potencial de contribución a resolver los problemas de pobreza de las sociedades donde operan.
- Colaborar en la implementación de estrategias generadoras de valor social eficaces, que generen beneficios para las propias empresas y la sociedad.

[www.empresascontralapobreza.org](http://www.empresascontralapobreza.org)



**Codespa** es una organización no lucrativa con más de 30 años de experiencia en cooperación internacional. Su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio

desarrollo. CODESPA promueve las alianzas con el sector empresarial para combatir la pobreza y contribuir al desarrollo sostenible. Forma parte de la Unidad Ejecutora del Observatorio Empresarial contra la Pobreza, en colaboración con IESE y The Boston Consulting Group. [www.codespa.org](http://www.codespa.org)



**Ideofactum** es una consultora especializada en RRHH, comprometida con el desempleo juvenil en España. Ideofactum acompaña en todo el proceso a las

empresas que deciden lanzarse a desarrollar una estrategia de personal relacionada con la formación profesional dual.

<http://www.ideofactum.com/>



La **Fundación Tomillo** es una entidad privada, sin ánimo de lucro, no confesional e independiente que nace en 1983 con el propósito de contribuir a la mejora social y al desarrollo de la persona. Es referente en programas de inserción laboral de jóvenes en riesgo de exclusión social. El área de Estudios e Innovación Social de la Fundación Tomillo se enfoca al análisis y la búsqueda de soluciones a algunos de los problemas sociales más complejos que enfrenta el país -reducción de la pobreza, fortalecimiento de la empleabilidad, mejora de la educación, mejora de la formación para

el empleo. Diseñamos intervenciones eficaces y realizamos evaluación de programas y medición de impacto social de políticas y proyectos. Todo ello con los más altos estándares de calidad y rigor en la investigación y ejecución, proporcionando igualmente asesoramiento para diseñar y poner en práctica soluciones eficaces y escalables. [http://tomillo.org/v\\_portal/apartados/apartado.asp](http://tomillo.org/v_portal/apartados/apartado.asp)

# CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. EL EMPLEO DIGNO DE LOS JÓVENES COMO META EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	<b>12</b>
2.1. El octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible y el empleo de los jóvenes vulnerables	14
2.2. Juventud y empleo en el mundo, ¿en qué situación estamos?	17
<b>3. JÓVENES, VULNERABILIDAD Y EMPLEO</b>	<b>19</b>
3.1. Vulnerabilidad ante el empleo de los jóvenes y vulnerabilidad social: dos conceptos que se dan la mano	21
3.2. La vulnerabilidad ante el empleo de los jóvenes	25
<b>4. RADIOGRAFÍA EN ESPAÑA</b>	<b>27</b>
4.1. Causas estructurales del desempleo juvenil en España	33
4.2. Los ninis en España	38
4.3. Jóvenes en riesgo de exclusión social y empleo	42
<b>5. BARRERAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LOS JÓVENES</b>	<b>43</b>
5.1. La barrera de la formación	44
5.2. La barrera del propio mercado laboral	47
5.3. La ausencia de experiencia laboral	50
5.4. La barrera de la transición de la educación al empleo	51
5.5. Las barreras específicas a grupos en riesgo de exclusión social	51
<b>6. EL CAMINO HACIA EL EMPLEO</b>	<b>53</b>
6.1. Prevención del abandono escolar temprano	56
6.2. Reincorporación del joven al sistema educativo	58
6.3. Transición de la formación al empleo	59
6.4. Empleabilidad de los jóvenes	61
6.5. Gestión de los jóvenes en especial riesgo de exclusión social	63
<b>7. ¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS?</b>	<b>65</b>
7.1. Acciones de la empresa desde su actividad principal	66
7.2. Iniciativas de la empresa desde su acción social	80
7.3. Lobby o incidencia	86
<b>8. EL NUEVO Y NECESARIO ROL DE LAS EMPRESAS</b>	<b>89</b>
<b>9. CLAVES PARA LA ACCIÓN</b>	<b>95</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>101</b>



# 1

## INTRODUCCIÓN

**E**l Observatorio Empresarial contra la Pobreza inicia sus estudios y sus actividades abordando el principal problema de la sociedad española actual: el desempleo juvenil y en especial el de los más desfavorecidos, que conforman una de las bolsas de pobreza más importantes de la sociedad.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) nacen en septiembre de 2015 con el ánimo de sustituir y renovar el espíritu de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los ODS plantean varias novedades importantes. Una es su amplitud en cuanto al número de objetivos y dimensiones del desarrollo sostenible que integran. Otra es que los



Resolver el problema del desempleo en los jóvenes en general y de los más vulnerables en particular, requiere un esfuerzo conjunto consciente y dirigido, que va más allá de aspirar a una recuperación económica generalizada

ODS plantean un cambio de paradigma en el modelo de desarrollo, que resulta más coherente con la equidad, la promoción y el cuidado de las personas, del planeta en su conjunto, y de la prosperidad global en el largo plazo. Por último, los ODS dejan de ser una Agenda de los países en desarrollo, para ser una Agenda de todos los países, en cualquier estadio de su desarrollo. Su definición supone un paso adelante al reconocer que el desarrollo sostenible pasa también por atender los desequilibrios que se dan en los países más desarrollados.

En el caso español, después de la profunda crisis económica que sufrió el país desde finales del 2007, la población en riesgo de pobreza y/o exclusión social se ha incrementado en un 28.6% y ha afectado en algún momento de la larga crisis a 13 334 573 personas<sup>1</sup>. El objetivo octavo de los ODS persigue "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos". Dada la gravedad global del problema del desempleo juvenil, este objetivo centra una parte de sus metas en los jóvenes. Entre estas metas se encuentran:

- el pleno empleo de los jóvenes;
- la reducción de la proporción de jóvenes que no están ni trabajando ni estudiando;
- la puesta en marcha de una estrategia para el impulso del empleo joven.

La llamada de Naciones Unidas en la Agenda 2030 a través de este objetivo, pretende impulsar una acción colectiva para combatir el desempleo juvenil y garantizar el acceso a un empleo

1. EAPN 6º Informe 2016. *El estado de la pobreza seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España 2009-2015.*

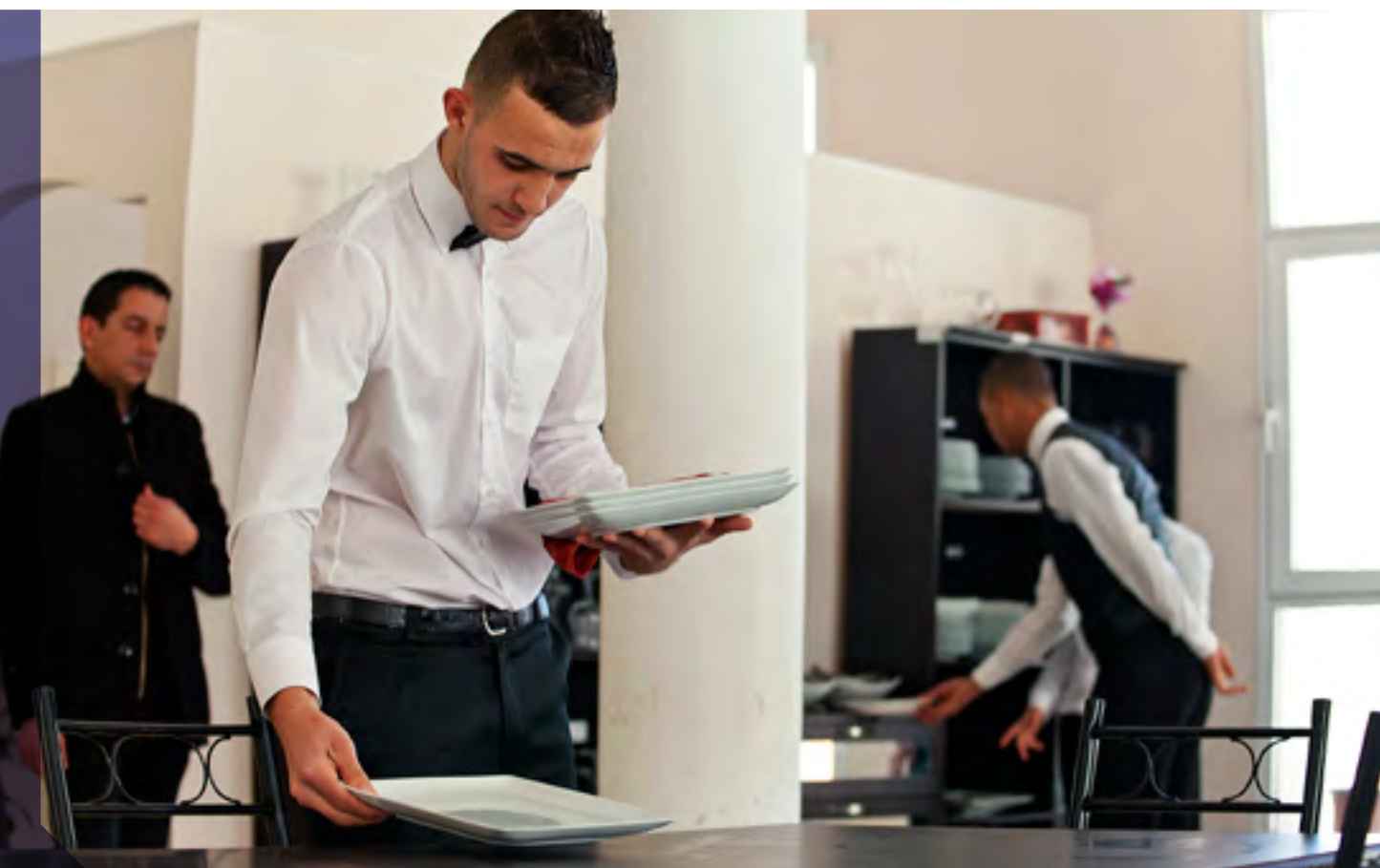
digno, dejando claro que no es sólo responsabilidad de los gobiernos, sino también del sector empresarial como directo generador de empleo.

El desempleo juvenil en España, al igual que sucede en el resto de Europa, representa uno de los retos sociales y económicos más relevantes de las últimas décadas. Aunque la tasa de desempleo juvenil alcanzó su máximo en 2013, momento a partir del cual se inició una ligera recuperación, todavía en el 2016 cuatro de cada diez jóvenes de entre 20 y 24 años que quieren trabajar no pueden hacerlo y muchos de ellos están, además, en riesgo de pobreza y exclusión social, sin perspectivas para salir de esa situación.

Resolver el problema del desempleo en los jóvenes en general y de los más vulnerables en particular, requiere un esfuerzo conjunto consciente y dirigido, que va más allá de aspirar a una recuperación económica generalizada. Las empresas no pueden ser ajenas al papel que les corresponde. La empresa tiene un rol insustituible, desde la generación de empleo hasta su colaboración con otras entidades públicas y privadas, con el objetivo de solucionar los problemas de fondo que caracterizan el problema en España. La empresa es la que convierte cualquier apoyo público o social a estos jóvenes en oportunidades de empleo, que les permita incorporarse en plenitud a la sociedad a la que pertenecen. El desconocimiento real del problema, de sus causas y posibles soluciones, unido al estigma asociado a determinados grupos de jóvenes en situación de vulnerabilidad, representan obstáculos para lograr que las empresas se decidan a la acción.

Ante esta realidad, el primer informe del Observatorio Empresarial contra la Pobreza realiza una radiografía de la situación actual y de las causas del desempleo juvenil en España, donde





Estudiar las causas del desempleo juvenil y dar a conocer cómo la empresa puede mitigar los altos índices de paro en nuestro país es el objetivo del presente informe.

da a conocer cómo la empresa, en coordinación con la Administración pública y la sociedad civil, puede contribuir a mejorar los altos índices de paro juvenil que tiene España.

El informe, en los primeros capítulos, pone un foco especial en el análisis del conjunto de variables que incrementan la vulnerabilidad de los jóvenes ante el empleo y en la identificación de las acciones concretas que la empresa puede desempeñar para fomentar el empleo de jóvenes que se encuentran en especial situación de vulnerabilidad. Realiza también un estudio comparado con otros países europeos, que permite comprender mejor la gravedad de la situación española y las causas estructurales asociadas a los altos índices de desempleo juvenil.

Una vez identificado el problema y cuantificadas sus principales

magnitudes, se concretan las barreras que deben superar los jóvenes españoles para encontrar un empleo. La superación de estas barreras exige poner en marcha una serie de medidas que faciliten al joven vulnerable recorrer el **Camino hacia el empleo**. Se presentan medidas que promueven la inserción de aquellos que han finalizado sus estudios y las que permiten afrontar a los que están en su etapa formativa, y que incidirán directamente en sus posibilidades futuras de inserción.

El conocimiento de estas medidas servirá para dar una respuesta a la pregunta: ¿qué puede hacer la empresa para combatir este problema?, y hacerlo desde una perspectiva práctica, al tener en cuenta los distintos ámbitos desde los que puede actuar, es decir: su actividad puramente empresarial, su acción social y su capacidad de lobby e influencia institucional. El informe presenta una

**1** Introducción

**2** El empleo digno de los jóvenes como meta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible. *"Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos".*

Este objetivo focaliza sus metas en tres aspectos

Pleno empleo para los jóvenes

Reducción de Ninis

Estrategia para el fomento del empleo joven



**3** Jóvenes, vulnerabilidad y empleo

Las dimensiones de la vulnerabilidad



Económica



Familiar



Personal



Vivienda



Social

**4** Radiografía en España

Las dimensiones del desempleo juvenil



Falta de formación



Dependencia de sectores



Desempleo larga duración



Temporalidad de contratos

**5** Barreras a las que se enfrentan los jóvenes



Mercado de trabajo



Falta de experiencia



Transición educación-empelo



Falta de formación



Jóvenes en riesgo de exclusión social

**6** El camino hacia el empleo



Prevención del abandono escolar



Reintegración en la educación



Facilitar la transición educación-empelo



Hacer al joven más empleable



Necesidades para jóvenes en riesgo de exclusión social

**7** ¿Qué pueden hacer las empresas?



Desde su actividad empresarial



Desde su acción social



Lobby e incidencia institucional

**8** El nuevo y necesario rol de las empresas

Razones de la empresa para contratar jóvenes

Competitividad

Productividad

Mejora social

Renovación

Motivación

**9** Claves para la acción



Estrategia empresarial



Estructura organizativa



Políticas de actuación



Plan de acción



Ejecución



Medición y comunicación

**10** Conclusiones

visión nueva del rol de la empresa, desde el que se justifica su actuación en el plano estratégico de renovación de conocimientos, al tiempo que atiende las necesidades sociales en un contexto de transformación y cambio. Para cumplir este papel de manera eficaz, la empresa necesita el apoyo y la acción decidida del sector público en colaboración con las entidades del Tercer Sector.

### Metodología de la investigación

Para obtener los resultados que se presentan en este informe, se ha elegido una metodología que informa todo el proceso de investigación, y se basa en los siguientes principios:

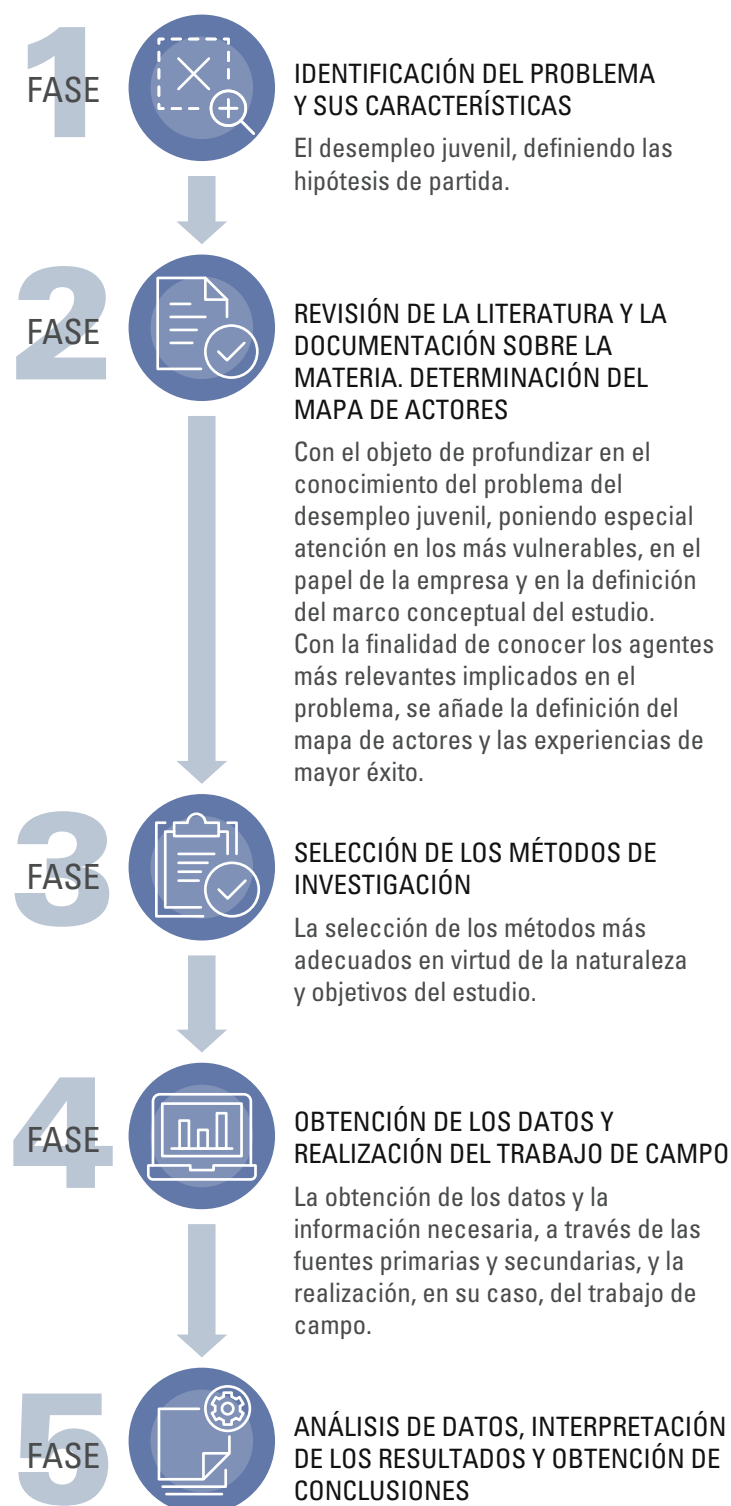
- En la identificación del problema y sus características: el desempleo juvenil, definiendo las hipótesis de partida.
- Una revisión amplia de la literatura y la documentación sobre la materia, con el objeto de profundizar en el conocimiento del problema del desempleo juvenil, poniendo especial atención en los más vulnerables, en el papel de la empresa y en la definición del marco conceptual del estudio. Con la finalidad de conocer los agentes más relevantes implicados en el problema, se añade la definición del mapa de actores y las experiencias de éxito.
- La selección de los métodos de investigación más adecuados en virtud de la naturaleza y objetivos del estudio.
- La obtención de los datos y la información necesaria, a través de las fuentes primarias y secundarias, y la realización, en su caso, del trabajo de campo.

- Análisis de datos, interpretación de los resultados y obtención de conclusiones.

El enfoque metodológico del estudio combina los aspectos cualitativos con los cuantitativos. Se parte de un detallado análisis de carácter cuantitativo que sirve de base para lograr una descripción detallada del fenómeno del desempleo juvenil, los principales problemas y soluciones. La combinación de ambos tipos de técnicas confiere a la investigación un mayor rigor en la obtención de los resultados. En la perspectiva cuantitativa se han empleado técnicas de estadística descriptiva con la incorporación de datos procedentes de fuentes de información estadística oficiales de diversas encuestas. Las principales fuentes de información han sido: la Encuesta de Población Activa y la Encuesta de Condiciones de Vida (en este caso se ha realizado una explotación ad hoc del fichero de microdatos) del Instituto Nacional de Estadística, así como la Labour Force Survey de Eurostat. Las técnicas de investigación cuantitativa permiten abordar, desde una visión objetiva, el diagnóstico del problema del desempleo juvenil cuantificando el fenómeno. En las técnicas de investigación cualitativa se ha empleado la entrevista como herramienta de obtención de información. Se realizaron entrevistas a dos tipos de entidades teniendo en cuenta la definición del mapa de actores y los objetivos de la investigación:

- En primer lugar, como parte fundamental y eje del estudio, se entrevistó a las empresas con el fin de conocer su visión del problema, validar las hipótesis de partida, indagar las posibles

## METODOLOGÍA



soluciones y detectar las mejores prácticas. El principal criterio de selección de las empresas objeto de entrevista ha sido el tener una reconocida y exitosa experiencia en la lucha frente al desempleo juvenil. Con el propósito de atender la diversidad se ha entrevistado a grandes empresas y pymes.

- En segundo lugar, y teniendo en cuenta que el estudio pone un foco particular en los jóvenes más vulnerables ante el empleo, también se entrevistó a entidades del Tercer Sector de Acción Social para dar voz a este colectivo y conocer cómo abordan el trabajo y la colaboración con las empresas. El criterio de selección de las entidades del Tercer Sector ha seguido las mismas pautas: entidades de reconocido éxito en el trabajo con jóvenes vulnerables en el ámbito del empleo.

El trabajo de campo se efectuó entre junio y septiembre de 2016. En total se ha incorporado la experiencia y visión de más de 30 entidades entre empresas y organizaciones del Tercer Sector de Acción Social.

El hecho de dar protagonismo a la empresa en la obtención de la información complementado con la visión de las entidades sociales confiere a la presente investigación un especial valor añadido.

Por último, hay que destacar que el estudio se ha abordado, asimismo, en base a un trabajo colaborativo y participativo del grupo de investigación diseñado ad hoc y que también conjuga las virtudes de la diversidad y las distintas perspectivas.



## EL EMPLEO DIGNO DE LOS JÓVENES COMO META EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible nacieron en septiembre de 2015 con el ánimo de sustituir y renovar el espíritu de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En el año 2000, 189 países se comprometieron a combatir en el plazo de 15 años todas las dimensiones de la pobreza en el mundo. Para ello, y a través de la Organización de las

# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Naciones Unidas, se crearon los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Durante estos quince años de trabajo fue posible reducir a más de la mitad el número de personas en situación de pobreza extrema. Sin embargo, pese a los enormes avances y esfuerzos, no se consiguieron alcanzar estas metas: en el 2015, las mujeres seguían sufriendo discriminación, las tasas de mortalidad de los menores de cinco años eran casi dos veces más altas en los hogares con menos recursos, 800 millones de personas siguen viviendo en condiciones de hambre y pobreza extrema y 57 millones de niños que deberían ir a la escuela primaria no lo hacen<sup>2</sup>.

Frente a este panorama, todos los países renovaron su compromiso por un mundo mejor y nacieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), más amplios y ambiciosos. Ya no se busca solamente que todas las personas puedan tener una vida digna y con las necesidades básicas cubiertas, también se quiere lograr un cambio de paradigma en el modelo de desarrollo que sea coherente con las personas, el planeta y la prosperidad global a largo plazo.

2. Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe de 2015*, Nueva York.

## 2.1 El octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible y el empleo de los jóvenes vulnerables

*El acceso a un trabajo productivo y a un trabajo decente es la mejor solución para hacer realidad las aspiraciones de los jóvenes, mejorar sus condiciones de vida y darles un papel activo en la sociedad. El trabajo decente para los jóvenes fortalece las economías y fomenta un entorno de jóvenes que consumen, ahorran y producen*

**GUY RYDER**, DIRECTOR GENERAL DE LA OIT

**E**n el año 2000, en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, se hizo un llamamiento a “elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un trabajo decente y productivo”<sup>3</sup>. A partir de esta declaración de intenciones nació, dentro del primer ODM, la meta de alcanzar el empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos, incluyendo las mujeres y los jóvenes.

Sin embargo, en el año 2015, aún no se había conseguido alcanzar esta meta. Para avanzar y priorizar la resolución de ese problema, en 2016 se formuló un Objetivo específico, el octavo ODS: “Trabajo decente y crecimiento económico”.

El empleo juvenil de calidad constituye uno de los focos principales de este Objetivo dadas las enormes

dificultades que encuentra este colectivo para acceder a un empleo y las consecuencias dramáticas que este problema tiene para la sociedad. Así, en el octavo ODS, de entre todas las metas que contiene, se especifican las siguientes en relación a los jóvenes, a lograr en los próximos 15 años:

- Lograr el empleo pleno y productivo, garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados, no cursan estudios ni reciben formación.
- Desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

3. Organización de las Naciones Unidas (2000). *Declaración del Milenio*

## Metas del octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible



Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

### Mantener el crecimiento económico per cápita

de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos un 7% anual en los países menos adelantados.



### Lograr niveles más elevados de productividad económica

mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrando la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.




### Promover políticas orientadas al desarrollo

que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación; así como alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pymes, adoptando medidas como el acceso a servicios financieros.




### Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo


y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las **personas con discapacidad**, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

 Mejorar progresivamente, teniendo como horizonte el 2030, la **producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales** y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción, empezando por los países desarrollados.




 Para 2020, **reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios** ni reciben capacitación.




 **Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso**, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.



 **Proteger los derechos laborales** y promover un entorno de trabajo seguro para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes, y las personas con empleos precarios.

 Para 2030, elaborar y **poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible** que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.




 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y **ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos**.



 **Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio** en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso en el contexto del Marco Integrado Mejorado de Asistencia Técnica Relacionada con el Comercio para los Países Menos Adelantados.



 Para 2020, desarrollar y **poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes** y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

Fuente: PNUD





La sociedad se arriesga a perder una generación entera de talento y ganas de trabajar y la oportunidad de rejuvenecer una fuerza de trabajo ya envejecida

El octavo ODS define a los jóvenes como público objetivo de las medidas encaminadas a la consecución de estas metas. Si bien la primera de ellas menciona el pleno empleo para todos, entre los que se encuentran los jóvenes y las personas con discapacidad, la segunda, que es la que se dirige específicamente a la juventud, está orientada a los jóvenes que ni estudian ni trabajan que, como veremos en detalle en el próximo capítulo, constituyen un nicho de vulnerabilidad. Muchos de estos jóvenes presentan un elevado riesgo de ser víctimas de la pobreza y la exclusión social. Por esta razón, este grupo tiene que ser el objetivo primero y principal de las medidas encaminadas a garantizar la integración digna de los jóvenes en el mercado de trabajo.

Sin embargo, el desempleo juvenil no tiene solamente efectos perjudiciales para los propios jóvenes afectados; la sociedad se arriesga a perder una generación entera de talento y ganas de trabajar y la oportunidad de rejuvenecer una fuerza de trabajo ya envejecida, además de numerosos recursos del Estado de Bienestar que serán necesarios para paliar las graves consecuencias en los afectados, como la pobreza y exclusión social, problemas de salud o la delincuencia<sup>4</sup>. Todos los agentes de la sociedad tienen la responsabilidad y el interés de trabajar, de forma conjunta y coordinada, para conseguir alcanzar esta meta: las organizaciones internacionales<sup>5</sup>, los Estados y los interlocutores sociales, como las empresas, los sindicatos y el Tercer Sector. Acabar con el desempleo juvenil y los trabajadores pobres, especialmente los más vulnerables, no es solamente necesario para la consecución del octavo ODS. El empleo digno permite

4. Oficina Internacional del Trabajo (2012). *La crisis del empleo de los jóvenes ¡Actuemos ya!*, Ginebra.
5. Ver la Estrategia de la OIT para apoyar el empleo de los jóvenes.

## Pacto Mundial para el Empleo

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible no son el único compromiso internacional con el empleo de los jóvenes con más dificultades; el Pacto Mundial para el Empleo, adoptado en 2009 de forma unánime por todos los Estados miembro de la OIT, establece que para promover la recuperación y el desarrollo es necesario:

*“Aumentar el apoyo a las personas vulnerables que han sido duramente golpeadas por la crisis, como los jóvenes en situación de riesgo, los trabajadores que perciben bajos salarios y los trabajadores menos cualificados, las personas ocupadas en la economía informal y los trabajadores migrantes”*

El Pacto prosigue diciendo que:

*“Todos los países deberían ayudar a los grupos vulnerables más afectados por la crisis, por medio de una combinación de medidas de apoyo a los ingresos, desarrollo de competencias laborales y respeto del derecho a la igualdad y del derecho a la no discriminación.”*

avanzar hacia la erradicación del hambre y la pobreza, la igualdad de género y la neutralización de las desigualdades sociales. Sin empleo decente y de calidad para todos y todas no es posible construir una sociedad integradora, justa y digna.



Los jóvenes son el 20% de la población pero el 100% de nuestro futuro

## 2.2 Juventud y empleo en el mundo, ¿en qué situación estamos?

pese a los avances realizados durante los ODM, el reto del desempleo global sigue siendo de primera magnitud. Según datos registrados en 2015, existen más de 204 millones de personas desempleadas y la cifra de desempleados ha aumentado en 53 millones de personas desde 1991. La Gran Recesión de 2007 dificultó enormemente esta tarea: se calcula que hoy hay 34 millones más de parados en el mundo que antes del inicio de la crisis.

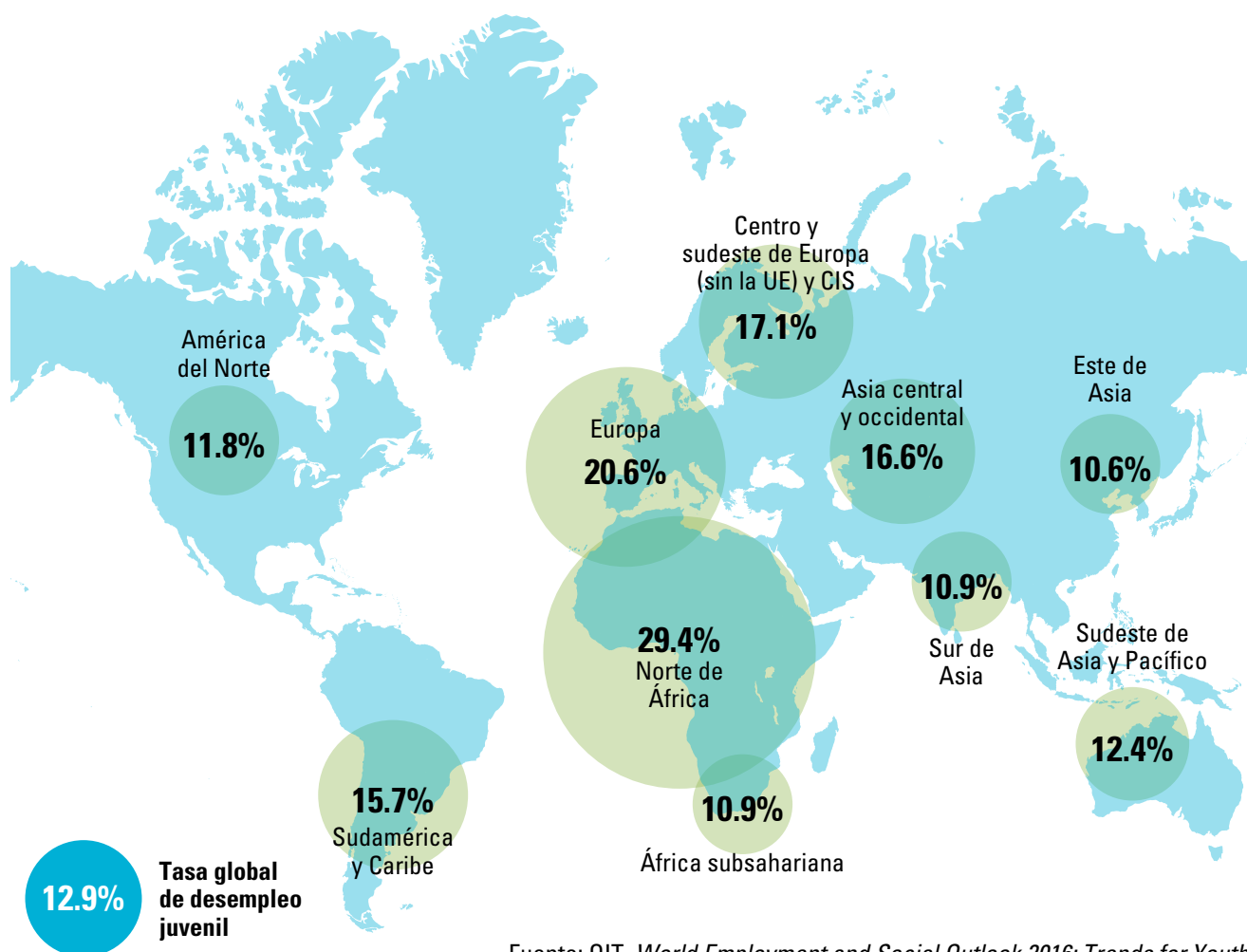
¿En qué situación se encuentran los jóvenes en este panorama?

Actualmente existen en el mundo más de 7 mil millones de personas, de los cuales el 20% son jóvenes de entre 15 y 24 años<sup>6</sup>.

A nivel mundial, la tasa de desempleo registrada de jóvenes con edades

6. UNDP (2014). *UNDP youth strategy 2014-2017*.

Figura 1. Mapa mundial de tasas registradas de desempleo juvenil



Fuente: OIT. *World Employment and Social Outlook 2016: Trends for Youth*.

En el mundo,

# 204

millones de personas se encuentran en situación de desempleo

En Europa, la tasa de desempleo juvenil supera el

# 20%

de la población

Alrededor de

# 1/3

de los jóvenes europeos ha estado más de un año buscando empleo



comprendidas entre 15 y 24 años, se ha mantenido estable en un 13% desde el año 2012 hasta 2015. Lamentablemente esta cifra no afecta a todos los países por igual. En dos tercios de los países europeos la tasa de desempleo juvenil supera el 20%. Por ejemplo, en Italia asciende al 43% y en la Unión Europea uno de cada tres jóvenes ha estado más de un año buscando empleo<sup>7</sup>.

De acuerdo al informe realizado por la Organización Mundial del Trabajo en el año 2016, el problema del desempleo juvenil y la vulnerabilidad ante el mismo resulta especialmente grave en países en vías de desarrollo, donde se concentra aproximadamente el 85% del total de jóvenes<sup>8</sup>.

En África Subsahariana la tasa de desempleo juvenil registrada es del 11%, tasa que puede parecer en términos comparativos con otras regiones relativamente baja. Sin embargo, dos tercios de los jóvenes de estos países tienen empleo vulnerable, lo que se traduce en jornadas

discontinuas de pocas horas allí donde se les permite trabajar.

En Latinoamérica la tasa de desempleo juvenil registrada se ha reducido progresivamente desde el año 2003, de un 17% hasta un 16% en 2015. Sin embargo, un 56% de los jóvenes en la región trabaja en empleos informales comparado con el 46% de adultos que lo hace en trabajos con las mismas características.

En Medio Oriente y Norte de África la tasa de desempleo juvenil registrada se ha mantenido en un 30% durante varias décadas sin apenas signos de futura recuperación. Además, en estas regiones, las tasas de desempleo de las mujeres exceden a las de hombres en más de un 20%.

 Ver figura 1. Mapa Mundial de Tasas Registradas de Desempleo Juvenil.

La llamada de Naciones Unidas en la Agenda 2030 a través del octavo ODS, es un impulso a una acción colectiva para combatir el desempleo juvenil. Garantizar el acceso a un empleo digno para los jóvenes no es sólo responsabilidad de los gobiernos, sino también del sector empresarial, ya que representa el principal actor en la generación de empleo.

7. ILO (2015). *Global Employment Trends for Youth 2015*.

8. ILO (2016). *World Employment and Social Outlook 2016, Trends for Youth*.



## JÓVENES, VULNERABILIDAD Y EMPLEO

**E**l desempleo juvenil en España, al igual que sucede en el panorama global, representa uno de los retos sociales y económicos más relevantes de las últimas décadas. A raíz de la crisis de 2008, España pasa a ser el país europeo con mayor índice de desempleo juvenil, tan sólo por detrás de Grecia. Aunque la tasa de desempleo

juvenil alcanzó su máximo en 2013 y se atisba una ligera recuperación, aún en 2016, cuatro de cada diez jóvenes de entre 20 y 24 años que quieren trabajar no pueden hacerlo.

La frialdad de las cifras puede no dejar entrever el drama social y económico que sufre la juventud



**Muchos de estos jóvenes sin trabajo están, además, en riesgo de pobreza y exclusión social, condenados desde ahora a vivir un futuro donde, si nada cambia, no tendrán perspectivas para salir de esta situación**

española y, con ella, toda la sociedad. Los jóvenes de hoy son el activo que sustentará a España en las próximas décadas y, lamentablemente, esta realidad pone en riesgo el futuro de nuestro país.

Una juventud sin empleo representa talento y capacidades desperdiciadas. ¿Qué consecuencias sociales puede tener el hecho de que miles de jóvenes esperen una oportunidad de trabajo que no termina de llegar? ¿Cómo resolver de forma eficaz este problema? ¿Qué rol puede desempeñar el sector empresarial español? Se hace necesario que la sociedad española afronte este problema y focalice los esfuerzos en dotar de empleo a los jóvenes. Abordar un problema de esta naturaleza donde las causas son múltiples y de diversa índole, exige un enfoque de carácter sistémico en el que se impliquen todos los actores de forma corresponsable.

Muchos de estos jóvenes sin trabajo están, además, en riesgo de pobreza y exclusión social, condenados a vivir un futuro donde, si nada cambia, no tendrán perspectivas para salir de esta situación. Como se verá más adelante, las cifras son demoledoras puesto que, a menor nivel de formación –tomado esto como un indicador aproximado de exclusión–, menores las posibilidades de lograr un empleo, y si acceden a uno, que éste sea de calidad. Esta situación, lejos de ser temporal, se está cronificando debido a la profundidad de la crisis en nuestro país, con las consecuencias inherentes en términos de cohesión social, crecimiento económico, etc. Resolver el problema del desempleo en los jóvenes en general y de los más vulnerables en particular, requiere un esfuerzo conjunto consciente y dirigido que va más allá de aspirar a una recuperación económica generalizada.

Las empresas no pueden ser ajenas al papel que les corresponde en este contexto. Si bien es cierto que la empresa no es el único actor que debe hacer algo frente al desempleo de los jóvenes, tiene un rol insustituible: desde su contribución principal de generación de oportunidades de empleo digno, hasta su potencial para desarrollar acciones en colaboración con otras entidades que resuelvan de fondo las brechas que caracterizan el problema español. Sólo la empresa puede tender el puente definitivo que convierta cualquier apoyo público o social a estos jóvenes en una oportunidad de trabajo que les permita salir adelante y aportar a la sociedad.

Lamentablemente, el desconocimiento del problema, sus causas y posibles soluciones, unidas al estigma asociado a determinados grupos de jóvenes, representan obstáculos para que las empresas se animen a la acción.

Por ello, este informe desgana el problema: exponiendo sus causas, clarificando el ámbito de responsabilidad de la empresa en su resolución y sus oportunidades de acción. Todo ello desde el reconocimiento de que la acción del sector público y de las entidades del Tercer Sector, de forma coordinada, son imprescindibles para que la respuesta sea contundente y eficaz.

Además, el informe pone un foco particular en el análisis del conjunto de variables que incrementan la vulnerabilidad de los jóvenes ante el empleo y en la identificación de las acciones concretas que la empresa puede desempeñar.

En este capítulo se presenta el complejo concepto de vulnerabilidad y su nexos con el de vulnerabilidad ante el empleo.

## 3.1 Vulnerabilidad ante el empleo de los jóvenes y vulnerabilidad social: dos conceptos que se dan la mano




En términos generales, la vulnerabilidad hace referencia a la posibilidad de sufrir daños frente a acontecimientos externos

En el contexto de esta investigación es preciso aludir al concepto de vulnerabilidad social y su relación con el empleo. Los jóvenes socialmente vulnerables se enfrentan a riesgos de deterioro, pérdida o imposibilidad de acceso a condiciones habitacionales, sanitarias, educativas, laborales, previsionales y de participación, produciendo en consecuencia un acceso diferencial a la información y a las oportunidades. Son jóvenes que presentan una situación de alta probabilidad de deterioro en sus condiciones de vida en un futuro cercano y para las que el empleo puede resultar un factor clave para salir de la exclusión.

No existe una definición unánime sobre el concepto de vulnerabilidad social, aunque ha sido explorado desde campos de conocimiento muy diversos, como la antropología, la sociología, la

economía, etc. En términos generales, la vulnerabilidad hace referencia a la posibilidad de sufrir daños frente a acontecimientos externos.

La vulnerabilidad es un atributo de individuos, hogares o comunidades, que están vinculados a procesos estructurales que configuran situaciones de fragilidad, precariedad, indefensión o incertidumbre. Se trata de condiciones dinámicas que afectan a las posibilidades de integración, movilidad social ascendente o desarrollo. Las mismas están correlacionadas con procesos de exclusión social, que se traducen en trayectorias sociales irregulares y fluctuantes.

 Ver figura 2: Dimensiones de la vulnerabilidad social según Cruz Roja.

La vulnerabilidad social es un concepto dinámico que cambia con el tiempo y el contexto y, además, de carácter multidimensional. Un individuo es vulnerable como resultado del efecto conjunto de múltiples factores de riesgo, que configuran una situación o síndrome de vulnerabilidad social.

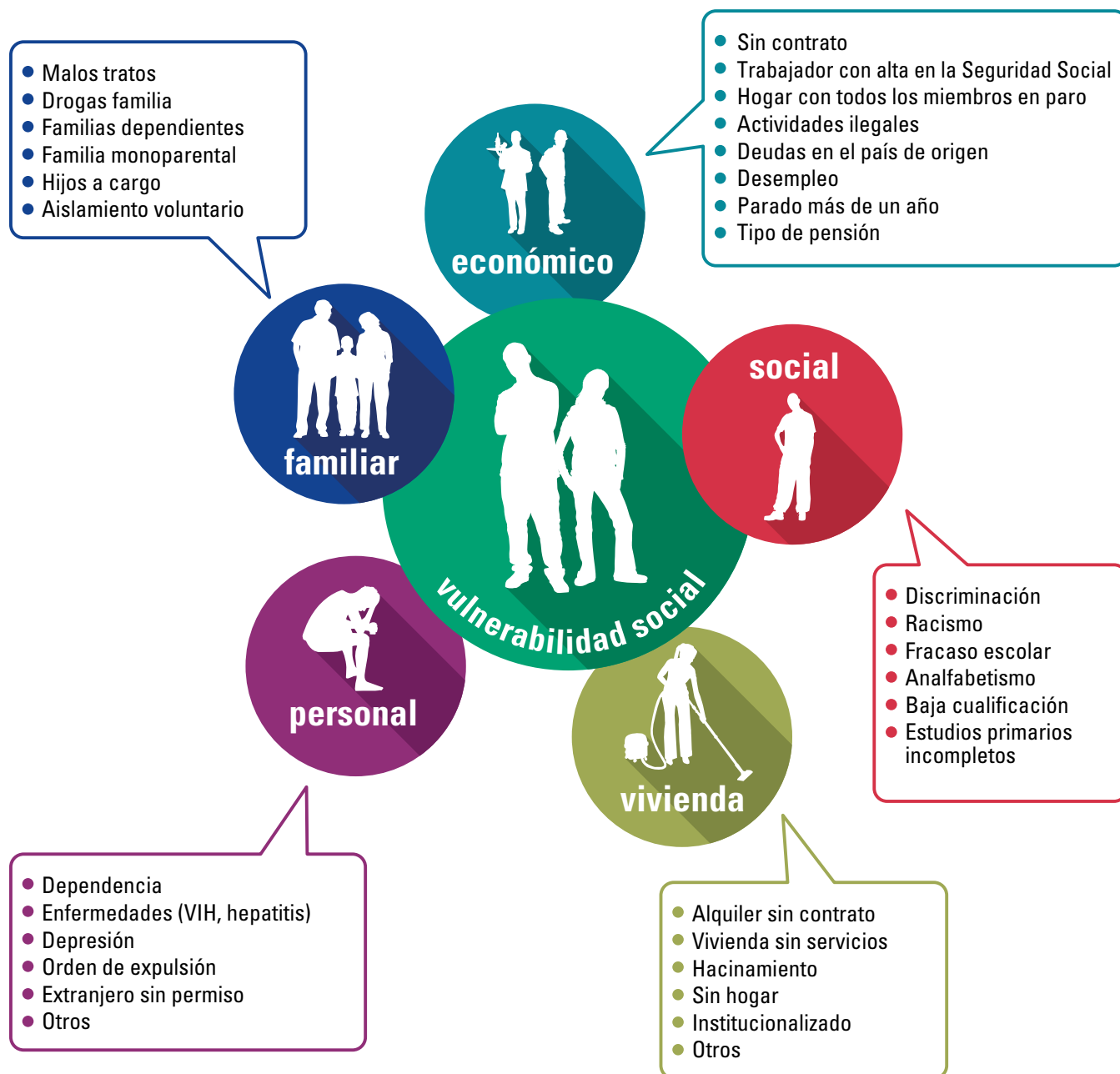
Cruz Roja, por ejemplo, destaca cinco dimensiones de la vulnerabilidad social: la dimensión económica, la familiar, la social, la personal y la habitacional.

La Fundación FOESSA, por su parte, presenta una clasificación ligeramente diferente de las múltiples facetas de la vulnerabilidad y exclusión social: el eje económico, el político y el de relaciones sociales.

### ¿Vulnerabilidad social es sinónimo de pobreza?

No, la vulnerabilidad social es un concepto bastante más amplio que la pobreza: esta última tiene una dimensión exclusivamente monetaria, mientras que, como hemos visto, la vulnerabilidad social es un concepto más complejo y multidimensional, en el que también se encuadra la falta o insuficiencia de ingresos.

Figura 2. Dimensiones de la vulnerabilidad social según Cruz Roja



Fuente: Informe sobre la vulnerabilidad social, Cruz Roja, 2015

Ver figura 3: Dimensiones de la exclusión social según Fundación Foessa.

A tenor de las definiciones más aceptadas del concepto de vulnerabilidad social, el empleo constituye una de las dimensiones que la definen. La importancia del

empleo como factor determinante de la vulnerabilidad social ha ido ganando peso en los últimos tiempos revelándose como una de las piezas clave<sup>9</sup>. De hecho la propia Comisión

9. Kronauer, M. (1998). *Social exclusion' and 'underclass' – new concepts for the analysis of poverty.*

## PLAN NACIONAL DE ACCIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL DEL REINO DE ESPAÑA, 2013-2016

*Todas las personas tienen derecho a su inserción laboral y a poder disfrutar de un empleo en el mercado laboral. Es fundamental para su autonomía, emancipación e independencia económica.*

Procurar el acceso a un empleo de calidad de los sectores más vulnerables de la sociedad no sólo supone una mejora de sus condiciones de vida sino que contribuye a suprimir las trampas de la pobreza, evita la cronificación de situaciones que, en principio, pueden ser temporales, y activa a las personas, aprovechando su capital humano, su capacidad para generar ingresos y contribuir, de esta forma, a la sociedad y, por ende, a la sostenibilidad del Estado de Bienestar.

Fuente: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Europea<sup>10</sup> apela a la estrategia de inclusión activa<sup>11</sup> frente a la lucha contra la pobreza y a la exclusión social como parte de la política social. Esta estrategia es plenamente asumida por España en los últimos Planes Nacionales de Inclusión Social. Identificar este nexo entre vulnerabilidad social y empleo es crítico para reconocer el impacto vital que puede tener para un joven el acceso a un trabajo digno, que le ayude a romper su círculo de exclusión. Como se verá más adelante, muchas

entidades sociales especializadas en el trabajo de inserción profesional de jóvenes vulnerables, tienden un puente entre los jóvenes y las empresas, rompiendo el estigma asociado a la exclusión y posibilitando que los jóvenes, independientemente de su contexto y pasado, estén preparados para un acceso eficaz al mundo del empleo.

No obstante, debe tenerse en cuenta que los cambios acaecidos en el mercado de trabajo, y en especial a raíz de la crisis de 2008, ha ocasionado que tener un trabajo no sea condición suficiente que asegure quedar eximido de una situación de vulnerabilidad social, aflorando fenómenos como el de los “trabajadores pobres”.

De esto se deriva, tal y como se verá a lo largo de este informe, que la frontera entre la vulnerabilidad social y la vulnerabilidad ante el empleo sea cada vez más difusa. De hecho, la vulnerabilidad ante el empleo de miles de jóvenes se ha generalizado durante la crisis económica y se ha vuelto más intensa, de forma que la mayor parte de los jóvenes más vulnerables al empleo se han convertido, también, en vulnerables sociales.



Muchas entidades sociales especializadas en el trabajo de inserción profesional de jóvenes vulnerables, tienden un puente entre los jóvenes y las empresas, rompiendo el estigma asociado a la exclusión

10. Recomendación de la Comisión Europea 2008/867/CE, de 3 de octubre de 2008, sobre la inclusión activa de las personas excluidas del mercado laboral [Diario Oficial L 307 de 18.11.2008].

11. La Estrategia de inclusión activa propuesta por la Comisión Europea en el marco del Modelo Social Europeo, consiste en la combinación de apoyos a la renta a un nivel suficiente para que las personas afectadas puedan llevar una vida digna con vinculaciones con el mercado laboral en forma de oportunidades de empleo o formación profesional y con un mejor acceso a los servicios sociales de capacitación. La inclusión activa implica la participación social y laboral de las personas excluidas del mercado de trabajo que al mismo tiempo carecen de ingresos y de un adecuado acceso a los servicios públicos de bienestar.





Figura 3. Dimensiones de la exclusión social según Fundación Foessa



Identificar el nexo entre vulnerabilidad social y empleo es crítico para reconocer el impacto vital que puede tener para un joven el acceso a un trabajo digno



Fuente: VII Informe sobre exclusión y desarrollo social, Fundación FOESSA, 2014



## 3.2 La vulnerabilidad ante el empleo de los jóvenes



Los cambios económicos y productivos y un conjunto de reformas del mercado laboral han ido modelando la compleja relación entre la juventud y el empleo durante la última década

Desde el punto de vista laboral, la situación de los jóvenes ha estado fuertemente marcada por la actual crisis económica. Los cambios económicos y productivos y un conjunto de reformas del mercado laboral han ido modelando la compleja relación entre la juventud y el empleo durante la última década.

Aspectos que definen la actual situación de desventaja de los jóvenes en este contexto:

- Las personas jóvenes se ven afectadas de forma proporcionalmente más elevada por los ciclos económicos que el resto de participantes del mercado laboral, dado que la configuración del empleo juvenil tiene unas

características estructurales que implican un menor nivel de protección y una mayor inestabilidad.

- Las dificultades asociadas con la inserción laboral de los jóvenes conducen a un conjunto de problemas sociales difíciles de mitigar sin abordar sus motivos de fondo. Ello tiene que ver con las trayectorias vitales de los jóvenes durante su inserción laboral.

Para los jóvenes, la ausencia de empleo u ostentar empleos de menor calidad lleva consigo importantes efectos en su desarrollo personal y vital, afectando a sus posibilidades de lograr la emancipación y la independencia económica, incidiendo



**Se puede afirmar que los jóvenes más vulnerables al empleo son los que tienen más dificultades para hacer frente a su incorporación al mercado de trabajo**

en su salud emocional e incluso física, y provocando la emigración entre otros aspectos; factores que exponen al joven a una situación de vulnerabilidad. Es más, todo ello supone una pérdida del capital humano, desigualdades sociales y menor cohesión social.

Llegados a este punto, definir la vulnerabilidad ante el empleo no es una tarea sencilla y tampoco existe un consenso al respecto. En términos generales, se puede afirmar que los jóvenes más vulnerables al empleo son los que tienen más dificultades para hacer frente a su incorporación al mercado de trabajo, debido a una insuficiente capacidad, posibilidades y competencias u otros factores que afectan a su empleabilidad.

En este sentido, la vulnerabilidad ante el empleo de los jóvenes también es un concepto de carácter multidimensional y son múltiples los factores que inciden en que un joven sea o no vulnerable y el grado en que lo es. Sin ánimo de realizar un listado exhaustivo, algunos de los factores son:

- **Ámbito personal:** Ser dependientes o con discapacidad; tener depresión o adicciones; víctima de la violencia de género; no tener competencias o habilidades personales; desánimo en la búsqueda de trabajo; no tener permiso legal para residir o trabajar en España; etc.
- **Ámbito de la educación:** Falta de formación; formación no adaptada a las necesidades del mercado laboral; falta de competencias laborales; falta de apoyo del sistema educativo; etc.
- **Ámbito familiar:** Vivir en un hogar pobre o en riesgo de exclusión social; padres con bajos niveles de educación; padres en desempleo;

conflictos familiares; falta de vivienda; etc.

- **Ámbito social:** Discriminación por sexo; orientación sexual; creencias; etnia; no tener una amplia red de contactos que ayude a la persona a encontrar un trabajo; etc.
- **Ámbito laboral:** Falta o escasa experiencia laboral; desempleo de larga duración; inadecuadas condiciones laborales; etc.

Más allá de la dimensión conceptual de la vulnerabilidad ante el empleo juvenil, se hace necesario articular una definición operativa a efectos del presente informe y tratar de cuantificar el fenómeno con las limitaciones propias de la información disponible.

### ¿Quiénes son los jóvenes vulnerables?

En términos generales, en el marco de este informe, se considera joven vulnerable ante al empleo aquel joven de entre 16 y 29 años en el que se dan una o varias de las siguientes situaciones:

- Jóvenes con un menor grado de formación y escaso desarrollo de competencias para el empleo.
- Jóvenes que no logran insertarse en el mundo laboral y pasan por largos períodos de desempleo.
- Jóvenes que trabajan de manera esporádica, entrando y saliendo del mercado de trabajo, concatenando contratos con condiciones inadecuadas y de corta duración.
- Jóvenes inactivos y desanimados ante el mercado laboral.
- Jóvenes en los que suman otros factores de exclusión social: inmigración, discapacidad o pobreza.



## RADIOGRAFÍA EN ESPAÑA

Una vez centrado el concepto de jóvenes vulnerables frente al empleo, es necesario entender desde un punto de vista cuantitativo la situación actual en España. Para ello, en base principalmente a los datos de la Encuesta de Población

Activa que publica trimestralmente el Instituto Nacional de Estadística, se ha analizado la situación actual de los jóvenes.

España cuenta con una población de 13 967 200 habitantes menores de

## 🔍 ¿Qué es un joven a efectos laborales?

Es joven a efectos laborales en España aquel que tiene una edad comprendida entre los 16 y 24 años. Sin embargo, debido a las altas tasas de desempleo en nuestro país, las políticas de empleo vigentes para los jóvenes se han ampliado hasta la edad de 29 años. Se prevé que esta medida continúe hasta que la tasa de paro baje del 15%. Por este motivo, el colectivo considerado en

este informe es el comprendido entre los 16 y 29 años.

No obstante, en Europa, el joven a efectos laborales comprende a aquellos que tienen una edad entre los 15 y 24 años, por lo que en algunos de los gráficos en los que se aportan datos comparativos con Europa, se utiliza este rango.

### TÉRMINOS CLAVE


<b>POBLACIÓN ACTIVA</b>  <b>Todas las personas mayores de 16 años con disponibilidad de trabajar</b>	<b>Ocupados</b>	<b>Personas de 16 o más años que tienen un trabajo por cuenta propia o ajena.</b>  Cuando se habla de tasa de ocupación, se calcula el porcentaje de ocupados con respecto a la población activa.
	<b>Desempleados</b>	<b>Personas de 16 años o más sin trabajo y que buscan empleo activamente.</b>  Cuando se habla de tasa de desempleo, se calcula el porcentaje de desempleados con respecto a la población activa.
<b>POBLACIÓN INACTIVA</b>	<b>Todas las personas mayores de 16 años que no se engloban en la población activa.</b>	

En España, más de

# 1.24

millones de jóvenes se encuentran en paro

29 años, de los cuales 6 517 400 son mayores de 16 años. Estos jóvenes con edades comprendidas entre 16 y 29 años se clasifican en dos grandes grupos. Por un lado, aquellos que son inactivos, es decir, que están estudiando y equivalen al 84% (éste es el principal motivo de inactividad, aunque hay otros como las labores del hogar o la incapacidad permanente); por otro, aquellos que son activos, es decir, que están disponibles para trabajar.

 *Ver figura 4: Cuadro general de la población joven en España.*

Los jóvenes activos en España se subdividen a su vez en dos grandes grupos: los ocupados, actualmente 2 382 100, y los parados, que alcanzan la cifra de 1 249 600. En consecuencia, estos últimos son los jóvenes que conforman la tasa de paro del 34%, convirtiéndose en uno de los principales problemas, si no el mayor, que tiene planteada la sociedad española desde que se inició la crisis a finales del año 2007. Los jóvenes ocupados trabajan principalmente en el sector privado y más de la mitad lo hace con un trabajo temporal, aspecto sobre el cual se profundizará más adelante.

Figura 4. La población joven en España

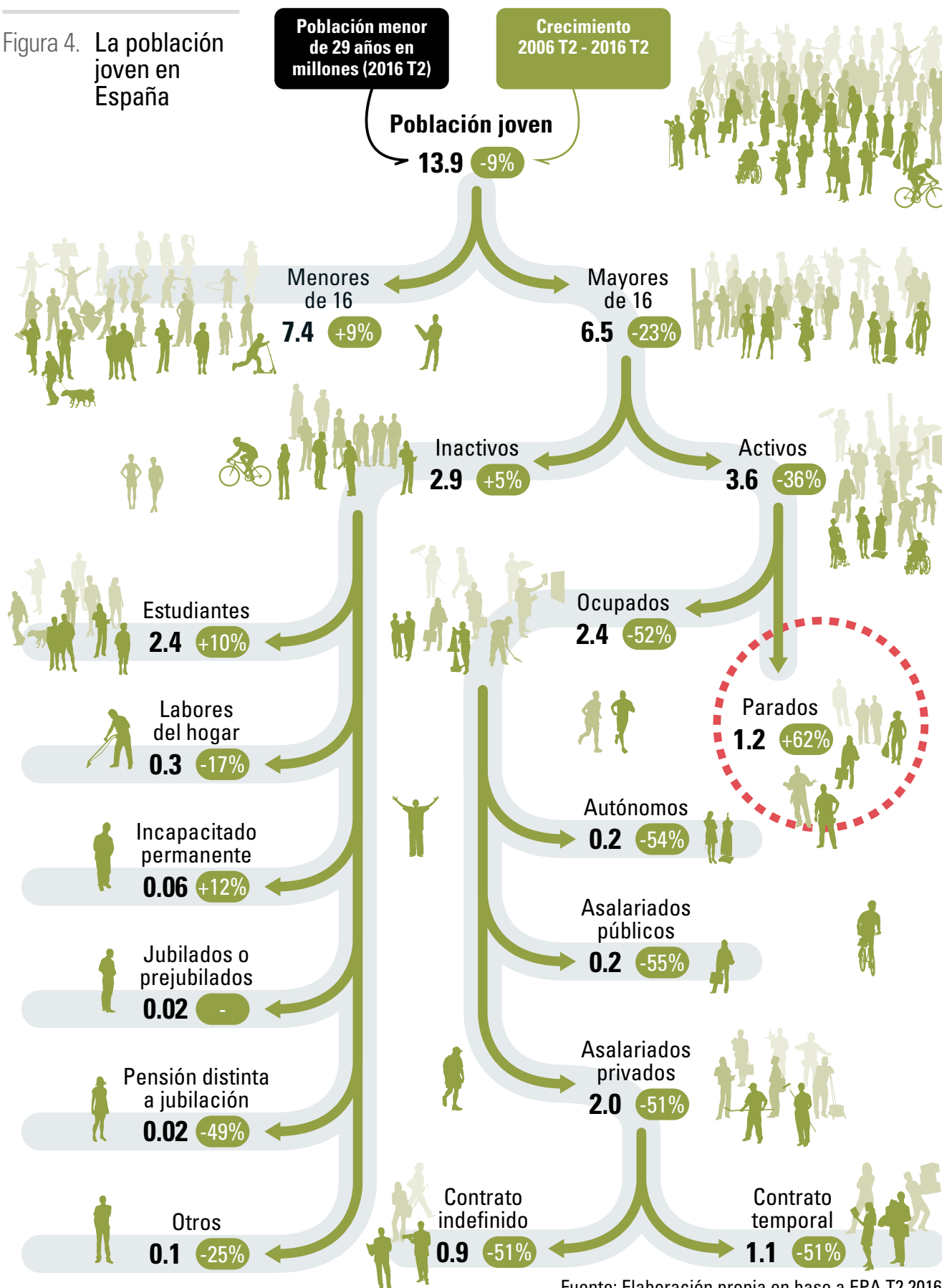
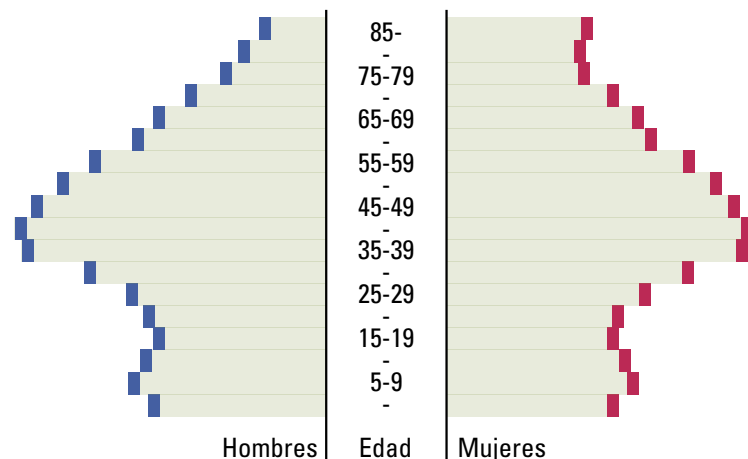


Figura 5. Pirámide de población española por tramos de edad



Si se comparan estos datos con la situación que había en España hace 10 años, se puede comprobar que el número de jóvenes entre 16 y 29 años ha descendido en un 23%, el número de inactivos ha crecido un 5%, el número de activos ha descendido un 36%, el de ocupados ha descendido un 52% y el número de parados ha aumentado un 62%.

Aunque desde antes de la crisis ya se inició esta tendencia a la baja en el número de jóvenes, desde el año 2008 el descenso se ha agudizado de manera importante. Más allá de un factor demográfico propio de una pirámide de población como la española, afectada por el envejecimiento demográfico, un gran número de jóvenes ha salido de España en busca de una oportunidad laboral que en nuestro país se les ha negado. Otros se marcharon para mejorar su formación y aprender idiomas, como también para aumentar su capacidad de adaptación a un mundo cada vez más globalizado. Es importante destacar, con objeto de delimitar el problema en sus justos términos, que de los dos millones que ha descendido la población en este tramo de edad, desde el año 2008 hasta la fecha, la mitad son extranjeros que vinieron a España en los años de crecimiento, lo cual indica que muchos de ellos volvieron a sus países de origen al no encontrar las oportunidades laborales que buscaban en España.

Figura 6. Evolución del número de habitantes por tramos de edad

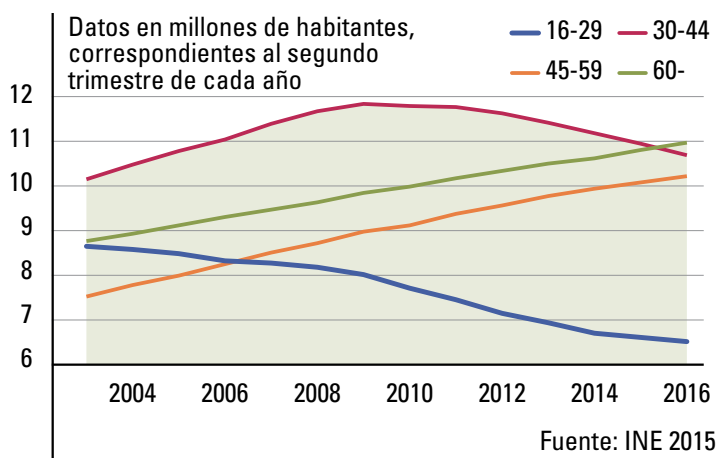
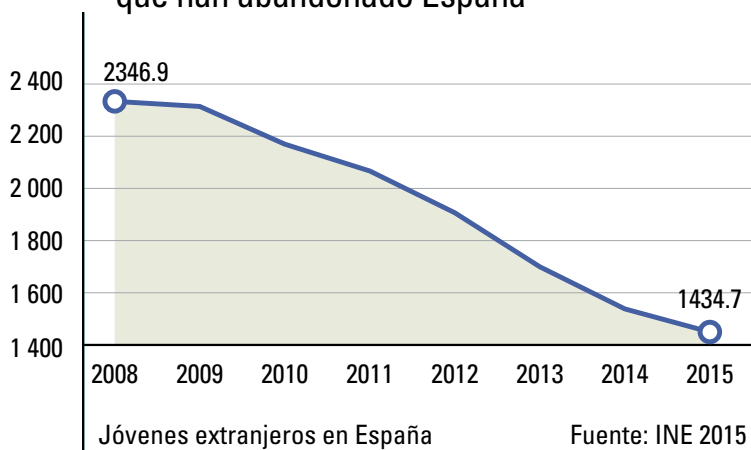


Figura 7. Evolución de los jóvenes extranjeros que han abandonado España



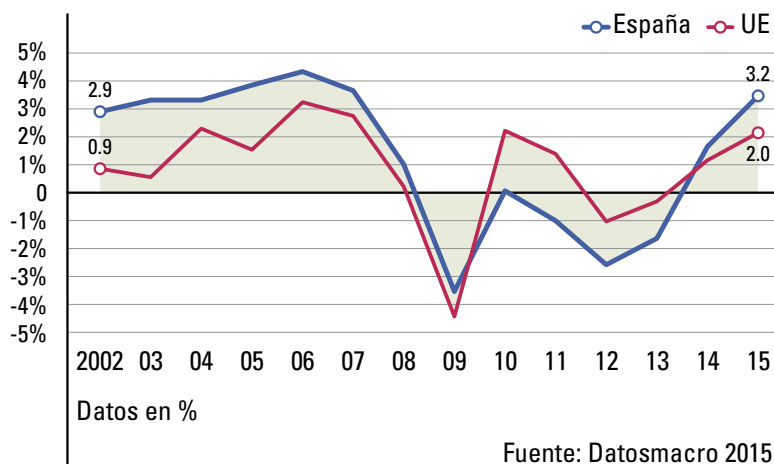
Ver figura 5: Pirámide de población española por tramos de edad.

Ver figura 6: Evolución del número de habitantes por tramos de edad.

Ver figura 7: Evolución de los jóvenes extranjeros que han abandonado España.

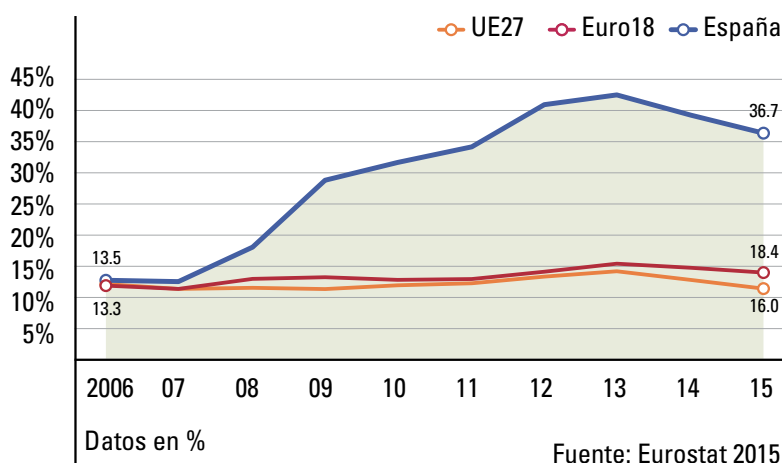
La evolución de la tasa de paro general cambia la tendencia de forma drástica en el año 2008, a partir del cual se inicia una

Figura 8. Evolución del PIB en España vs Europa



de las etapas más difíciles de la historia económica reciente de nuestro país. Los jóvenes acusan de forma más intensa los incrementos de las tasas de paro. En sólo dos años, la tasa de crecimiento del PIB descendió 8 puntos (de un +4% a un -4%) y la tasa de paro pasó de un 8 a un 22%, mientras que en Europa, que sufrió el mismo descenso que España en términos de PIB, la tasa de paro no llegó a un 10%. Al mismo tiempo cabe destacar que la tasa de paro juvenil en nuestro país, que ha llegado a superar el 50% en el peor momento de la crisis, ha sido siempre sensiblemente superior a la media europea, lo cual es una señal de que el problema en España es estructural.

Figura 9. Evolución de la tasa de paro en España vs Europa



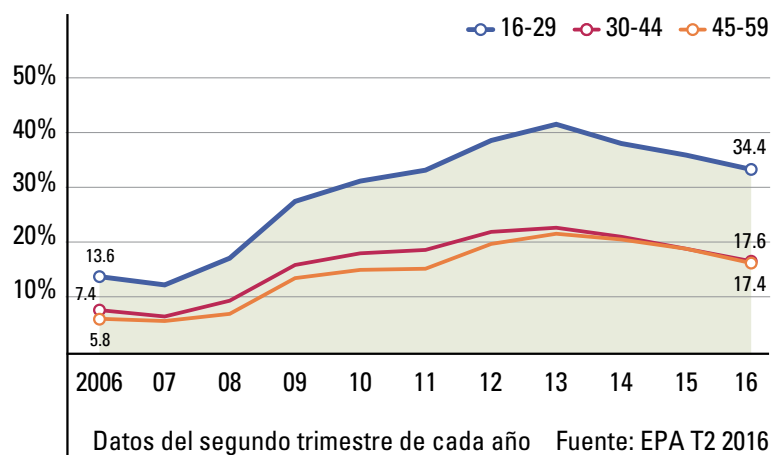
¿Por qué España, ante un comportamiento similar de la evolución del PIB comparado con Europa, ha experimentado un crecimiento de la tasa de paro tan diferente, especialmente en relación con los jóvenes?

Ver figura 8: Evolución del PIB en España vs Europa.

Ver figura 9: Evolución de la tasa de paro en España vs Europa.

Ver figura 10: Evolución de la tasa de paro por tramos de edad en España.

Figura 10. Evolución de la tasa de paro por tramos de edad en España



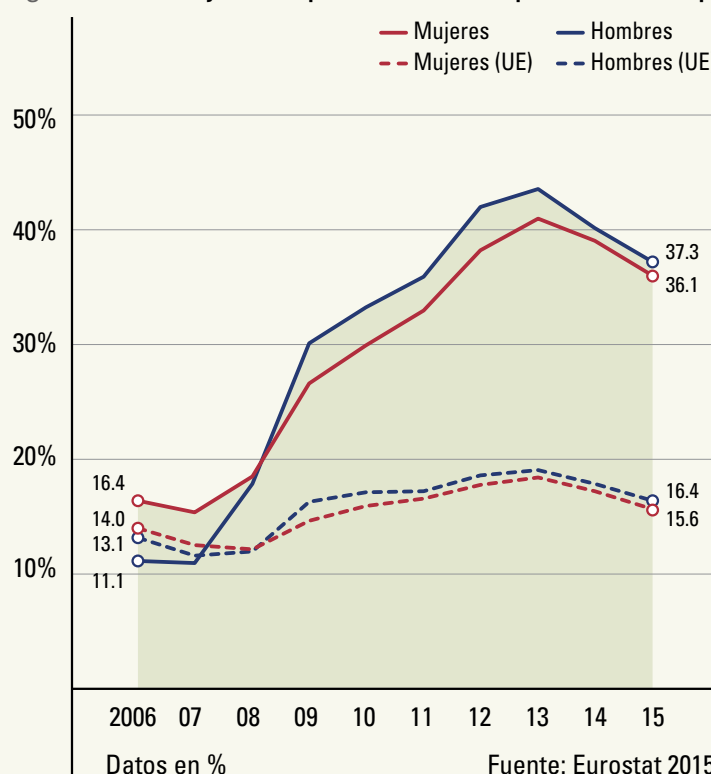




## 🔍 Evolución de la tasa de paro por sexo en España

En relación a la evolución de las tasas de desempleo por sexo y su comparativa con Europa, el gap existente entre hombres y mujeres jóvenes (15 a 29 años) es mayor en el caso de España. La brecha más pronunciada se produjo en 2006, fecha en la que la tasa de desempleo de ellas (16.4%) era 5.3 puntos porcentuales mayor que la de ellos (11.1%). En Europa, sin embargo, no llegaba a un punto porcentual la diferencia. Los últimos datos disponibles correspondientes a 2015 penalizan el hecho de ser hombre. Así, los hombres, presentan en España una tasa de paro 1.2 puntos porcentuales superior. La explicación que subyace a esta tendencia reside en la destrucción de empleo masculino durante la época de crisis y no precisamente a una mejora en la igualdad de oportunidades.


Figura 11. Paro juvenil por sexo en España vs Europa



## 4.1 Causas estructurales del desempleo juvenil en España

### a. Nivel de formación de los jóvenes

Para entender uno de los problemas estructurales españoles en relación al empleo juvenil, es preciso analizar con rigor una variable determinante: el nivel de formación de los jóvenes.

 Ver figura 12: Nivel de formación alcanzado por los jóvenes españoles comparado con Europa.

Antes de entrar a analizar el impacto de la formación en el empleo, es necesario comprender los problemas de la educación juvenil de manera independiente. Eurostat realiza unas estadísticas sobre el nivel de formación de la población en cada uno de los países que componen la Unión Europea. Estos niveles se dividen en tres grupos: educación hasta Primaria (nivel del 0 a 2 en la escala), Educación Secundaria y Educación Media (niveles 3 y 4) y Educación Superior y Doctorado (niveles 5 a 8).

Si se analizan los datos de España relacionados con los niveles de formación y se comparan con el resto de países europeos, se aprecian las siguientes divergencias estructurales:

- Un porcentaje muy alto de los jóvenes españoles –el 44%– sólo alcanza alguno de los tres niveles de Educación Primaria, frente a una tasa media europea del 34%.
- Un 33% de los jóvenes españoles alcanzan niveles de Educación Secundaria y Educación Media, frente a un 46% de la media europea.

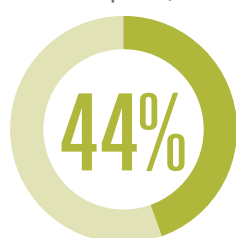
El 24% de los jóvenes españoles alcanzan una formación superior, frente al 20% de la media europea.

Estas cifras demuestran dos grandes problemas en el ámbito educativo español:

- Las altas tasas de abandono escolar temprano<sup>12</sup> y en consecuencia, la no finalización de los estudios básicos necesarios para el desarrollo personal, profesional y social de las personas. Se profundizará más adelante en la complejidad de este tema.
- La elevada polarización de la educación en España asociada a

<sup>12</sup> La tasa de abandono educativo temprano es un indicador educativo empleado por la UE y se define como el porcentaje de la población de 18 a 24 años que tiene como máximo el título de Enseñanza Secundaria Obligatoria (en la actualidad la ESO en España) y no está cursando ningún tipo de formación.

En España, el



de los jóvenes abandona los estudios sin completar la educación secundaria

Figura 12. Nivel de formación alcanzado por los jóvenes españoles comparado con Europa

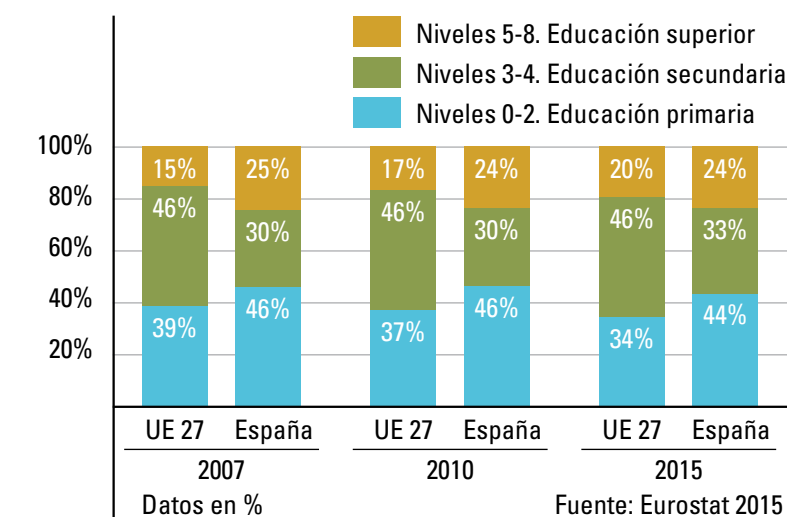
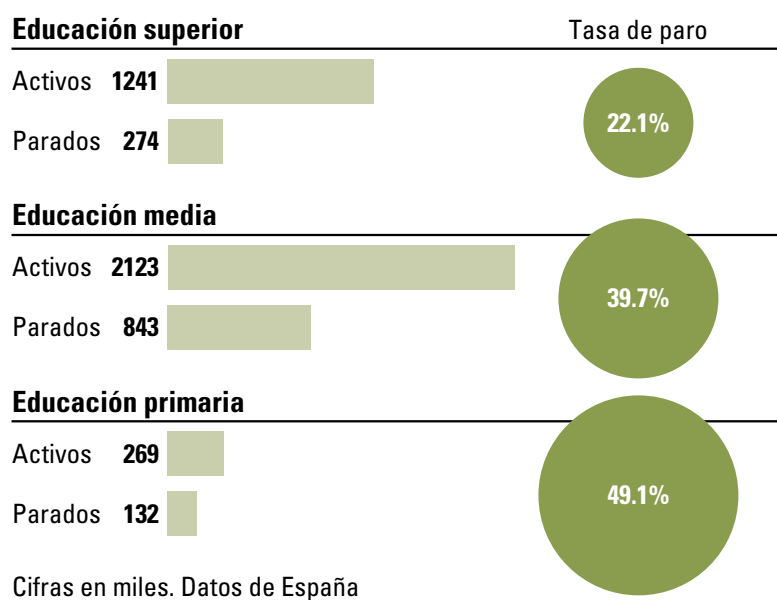



Figura 13. Tasa de paro en función del nivel de formación alcanzado por los jóvenes



Fuente: EPA T2 2016


la reducida apuesta de los jóvenes españoles por la formación técnica y vocacional que se adquiere a través de la formación profesional. Esto a su vez presenta otra consecuencia: la falta de oferta de perfiles técnicos de menor cualificación, lo que hace que sean los universitarios licenciados los que acepten esos puestos de trabajo para los que están sobrecualificados, lo que produce niveles de frustración laboral a medio plazo.

El comportamiento de la tasa de paro de los jóvenes es inversamente proporcional al nivel de formación alcanzado por cada uno de ellos. Se puede observar cómo la tasa de paro se duplica en los jóvenes con niveles de formación básicos y, por el contrario, se reduce notablemente en aquellos jóvenes con un nivel de educación superior.

 Ver figura 13: Tasa de paro en función del nivel de formación alcanzado por los jóvenes.

## b. Dependencia de determinados sectores económicos

Otro problema estructural de la economía española ha sido la dependencia de determinados sectores, como es el caso de la construcción, con un peso muy superior a la media europea en la época de bonanza económica con respecto al PIB (un 12% frente al 6% europeo). Esto animó a muchos jóvenes, hombres en su mayoría, a abandonar sus estudios antes de tiempo gracias a la facilidad de encontrar un trabajo bien remunerado, dado los niveles salariales de esos años. El impacto negativo que ha generado la crisis del sector de la construcción entre los jóvenes es doble: por un lado, el número de jóvenes en el paro ha crecido muy por encima de lo razonable, y lo que es más grave, no tienen la formación y la cualificación necesaria para encontrar un nuevo puesto de trabajo. Por esta razón, un porcentaje importante de los jóvenes en paro están en una situación especialmente vulnerable para encontrar empleo.

 Ver figura 14: Evolución de ocupados por sectores.

## c. Desempleo de larga duración

El conjunto de todos los factores analizados hasta el momento, además del crecimiento de la tasa de paro juvenil, ha generado un incremento considerable del tiempo que tardan los jóvenes en encontrar un puesto de trabajo.

El desempleo de larga duración -de más de un año- constituye uno de los aspectos que más inciden al definir la vulnerabilidad ante el empleo entre la juventud, y un fenómeno de una gran profundidad en España si se compara con los socios europeos. Así, la tasa de paro de larga duración de los jóvenes de entre 15 y 29 años en nuestro país (14.4%), se sitúa casi 9 puntos

Más del

14%

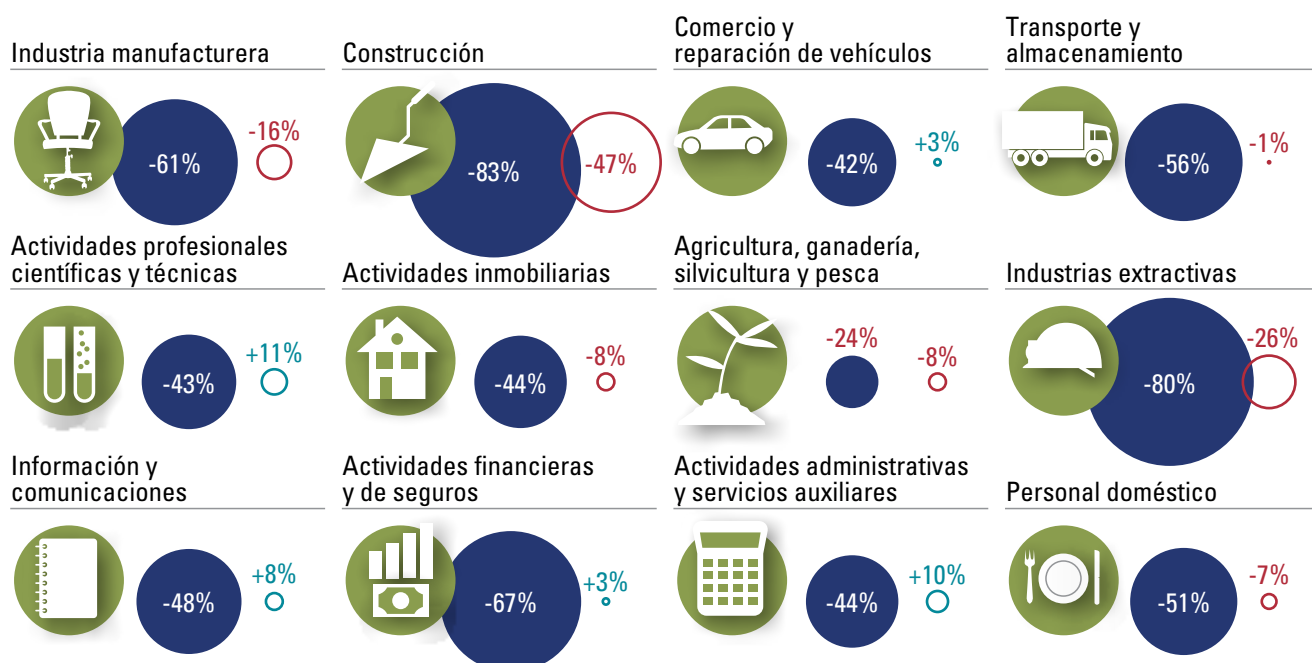
de los jóvenes españoles son desempleados de larga duración

Figura 14. Evolución de ocupados por sectores

Sector	2008	2015	%	2008	2015	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca						
Industrias extractivas	134.4	101.7	-24%	693.8	635.2	-8%
Industria manufacturera	10.5	2.1	-80%	42.3	31.5	-26%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	647.5	249.4	-61%	2339	1975.6	-16%
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	14.4	11.6	-19%	0	80.7	-
Construcción	22.2	14.3	-36%	101.1	117.2	16%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	620.1	102.4	-83%	1839.8	971.3	-47%
Transporte y almacenamiento	875.5	505.2	-42%	2346.7	2416.2	3%
Hostelería	165.1	73.4	-56%	803.8	797.3	-1%
Información y comunicaciones	420.3	359.6	-14%	1037.4	1145.5	10%
Actividades financieras y de seguros	162.7	84.4	-48%	412.4	445.9	8%
Actividades inmobiliarias	107.2	35.6	-67%	407.8	418.5	3%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	15.6	8.7	-44%	103.5	95.3	-8%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	211.4	121.5	-43%	693.7	769.1	11%
Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	182.3	101.5	-44%	752	826.4	10%
Educación	155.2	78.4	-49%	1144.5	1246.7	9%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	189.4	126.9	-33%	974.8	1055.5	8%
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	242.6	179.6	-26%	1044.2	1262.4	21%
Otros servicios	108.3	84.1	-22%	212.6	281	32%
Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico	124.2	69	-44%	305.6	355.3	16%
	142.7	70.4	-51%	600.3	557.4	-7%


2008 2015 %  
Menores de 29 años

2008 2015 %  
Mayores de 29 años




● % de variación 2008-2015 para menores de 29 años □ % de variación 2008-2015 para mayores de 29 años Fuente: EPA 2015

porcentuales por encima de la europea (5.8%) en 2015.


 *Ver figura 15. Evolución de las tasas de desempleo de larga duración (más de un año) en España Vs Europa.*

Las cifras describen un panorama preocupante puesto que la probabilidad de encontrar empleo va disminuyendo a medida que se incrementa el tiempo de desempleo: el capital humano y las habilidades y competencias se van degradando y quedando obsoletas, se produce una desvinculación con el sector, el candidato se hace menos "atractivo" a ojos de las empresas, etc. A ello hay que añadir otra razón relevante: el gap que existe entre el nivel de preparación que tienen los jóvenes españoles con los perfiles que buscan las empresas, especialmente en el sector privado.

 *Ver figura 16: Evolución del número de jóvenes que tardan más de un año en encontrar trabajo.*

#### d. La temporalidad de los contratos

En cuanto a los jóvenes que sí tienen trabajo, es importante destacar en el ámbito de este informe un dato objetivo que debilita, en cierto modo, la presencia de los jóvenes en el mercado laboral: la temporalidad de los contratos.

 *Ver figura 17: Evolución del porcentaje de temporalidad entre jóvenes y no jóvenes.*

La temporalidad de la relación laboral no es perjudicial en sí misma para una persona que se incorpora al mercado laboral, porque ofrece la oportunidad de entrar en el mismo, acumular experiencia y demostrar sus cualidades. Lo que puede ser negativo es el uso y abuso de esta modalidad de contratación por parte

Figura 15. Evolución de las tasas de desempleo de larga duración (más de un año) en España vs Europa

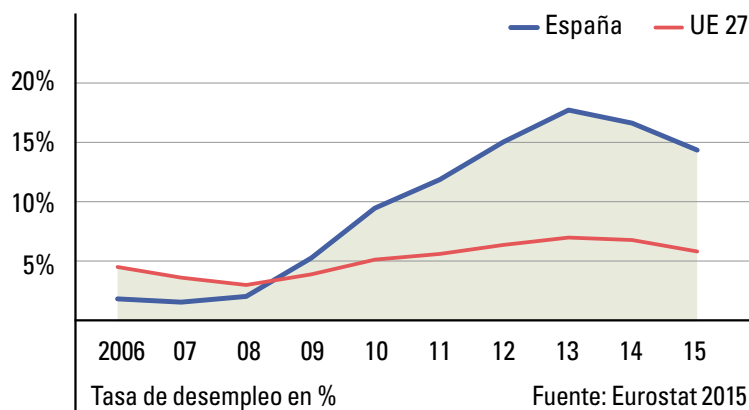


Figura 16. Evolución del número de jóvenes que tardan más de un año en encontrar trabajo

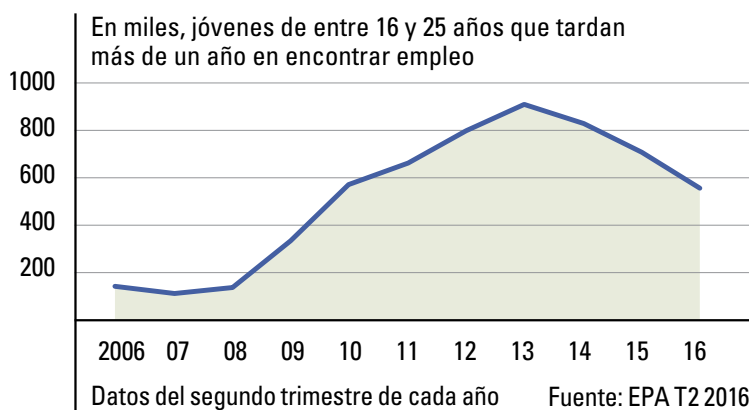


Figura 17. Evolución del porcentaje de temporalidad entre jóvenes y no jóvenes

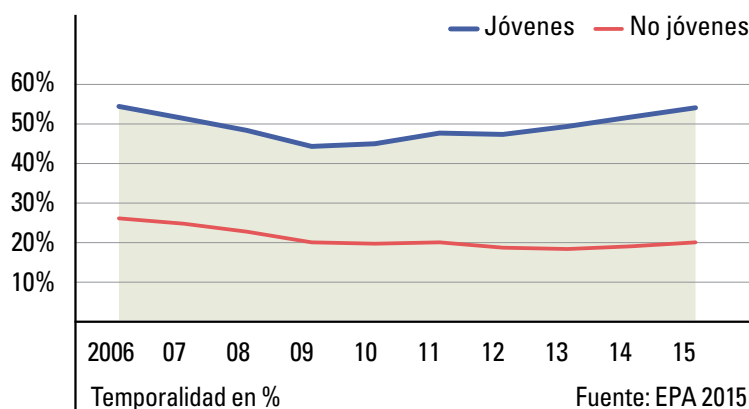
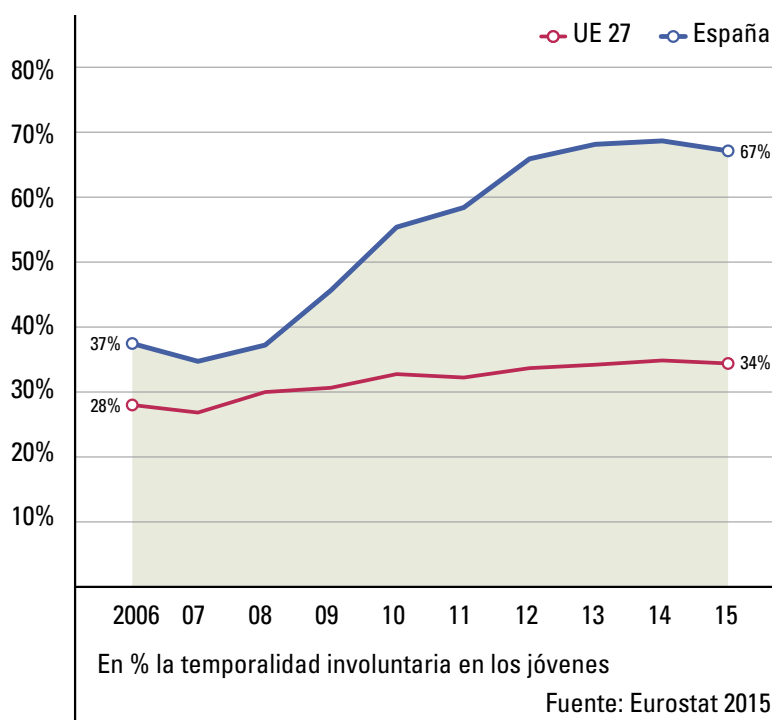
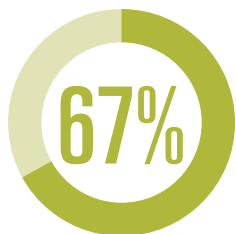


Figura 18. Evolución del porcentaje de empleo a tiempo parcial involuntario entre jóvenes 15 a 29 años en España y Europa



En España, el




de los jóvenes que trabajan a tiempo parcial, lo hace de manera involuntaria

de las empresas y la vulnerabilidad de este tipo de contratos en momentos de crisis, pues son los primeros de los que se prescinde cuando se presenta una crisis en la empresa, principalmente por dos razones: la facilidad de rescindir el contrato y los menores costes que suponen comparados con los contratos indefinidos.

Otro fenómeno que afecta a los jóvenes de manera pronunciada es el referido al subempleo por insuficiencia de horas. Si bien la contratación a tiempo parcial puede ser una opción que permita a los jóvenes compaginar los estudios

con la actividad laboral, lo cierto es que muchos de ellos se ven abocados a este tipo de empleo como única opción y no porque sea la deseada. Los datos ponen de manifiesto que en España, el 67% de los jóvenes que trabajan a tiempo parcial, lo hace de manera involuntaria, un porcentaje que casi dobla al referido a Europa.

 Ver figura 18: Evolución del porcentaje de empleo a tiempo parcial involuntario entre jóvenes 15 a 29 años en España y Europa.



El concepto nini solo incluye a los parados, es decir, no incorpora a parados en formación, e incluye a los inactivos que no estudian

## 4.2 Los ninis en España

**S**iempre que se habla sobre el desempleo juvenil aparece un término muy relacionado, pero que no significa exactamente lo mismo: los ninis. Es importante aclarar las diferencias que existen entre ambos términos para entender bien la naturaleza del problema.

Los jóvenes desempleados son aquellos activos que están disponibles para trabajar pero no encuentran trabajo. En este colectivo también se incluye a

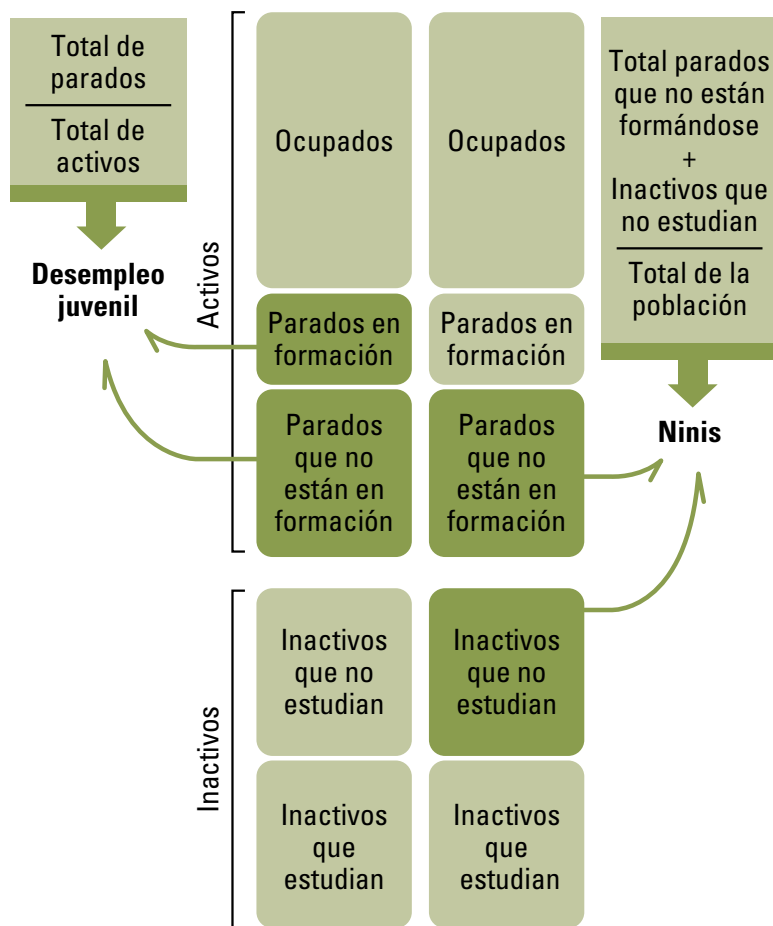
los parados que están realizando algún tipo de formación. Por tanto, la tasa de desempleo de los jóvenes entre 15 y 29 años son todos los parados dividido entre la población activa.



*Ver figura 19: Diferencia entre desempleados y ninis.*

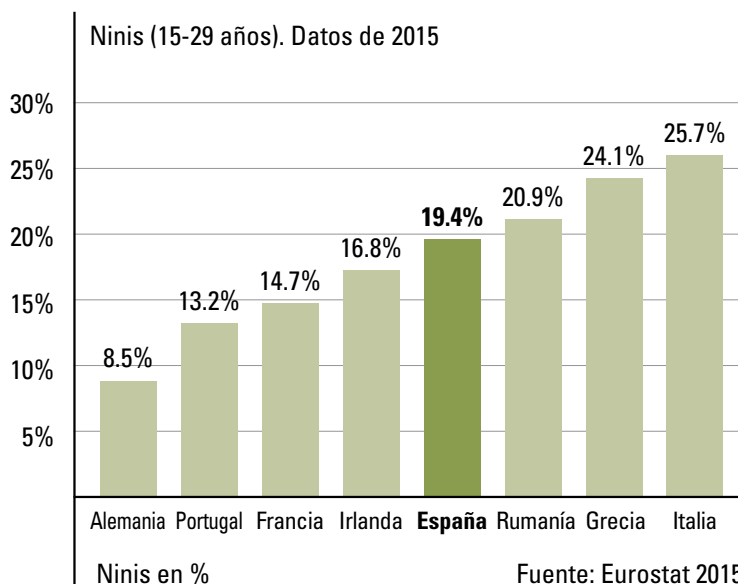
En cambio, el concepto nini incluye a los parados exclusivamente, es decir, no incorpora a los parados que están formándose, e incluye también a los

Figura 19. Diferencia entre desempleados y ninis



Fuente: Eurofound 2016

Figura 20. Comparativa ninis España vs otros países europeos



inactivos que no están estudiando. Sin embargo, el denominador es diferente también, ya que este ratio se calcula sobre el total de la población que tiene entre 15 y 29 años.

Llegados a este punto hay que hacer alusión a la situación de los ninis en España y su relación con la vulnerabilidad ante el empleo.

España contaba a finales de 2015 con 1 370 280 ninis, representando un 19.4% de toda la población joven del país entre 15 y 29 años. Comparado con Europa, España está ligeramente por encima de la media, siendo superada por países como Italia, Rumanía o Grecia.

Ver figura 20: Comparativa ninis España vs otros países europeos.

Desde el año 2007, el número de ninis, comprendidos entre los 15 y 29 años, ha ido aumentando de forma considerable hasta alcanzar el 22% en 2013, fecha a partir de la cual se cambió la tendencia y comenzó a descender. En el ámbito europeo también se ha producido un incremento, pero de manera mucho más suavizada y con un máximo del 16% en ese año, lo que supone 6 puntos porcentuales menos que en España.

Ver figura 21: Evolución ninis en España y Europa (de 15 a 29 años).

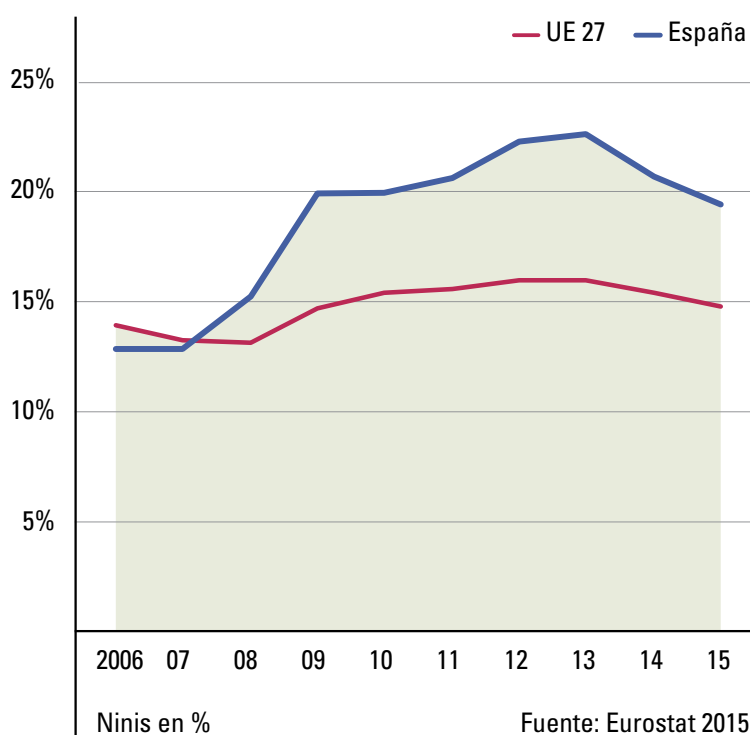
Resulta conveniente, no obstante, profundizar en el perfil laboral y formativo de este colectivo, ya que ayuda a comprender el fenómeno y en qué medida muchos de estos ninis son vulnerables ante el empleo.

Primero, en cuanto al perfil laboral hay que poner de relieve que el problema de las altas tasas de ninis en España está asociado a las elevadas tasas de desempleo, y no porque la inactividad afecte de






Figura 21. Evolución ninis en España y Europa (de 15 a 29 años)

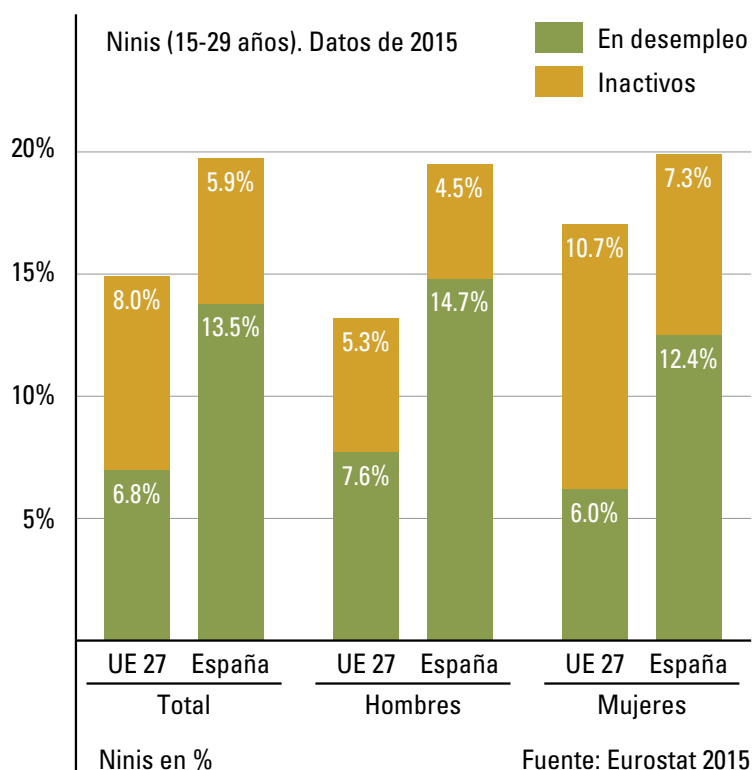


manera especial: del 19.4% de ninis en España de entre 15 y 29 años, la gran mayoría están en desempleo (13.6%) frente a los que permanecen inactivos (5.9%).

 Ver figura 22: Porcentaje de jóvenes "nini" (15-29 años) según el origen de su situación y por sexo en España Vs Europa, 2015.

En comparación con Europa (8%), la inactividad en España (5,9%) tiene un menor impacto. No obstante, no deja de ser una cuestión objeto de atención el hecho de que existan 416 735 jóvenes en total inactividad, muchos de ellos fruto del desánimo que les causa la situación del mercado laboral al no encontrar oportunidades. Son jóvenes vulnerables ante el empleo y en la medida en que se han alejado del mercado laboral, habrán de enfrentar múltiples barreras para incorporarse a él.

Figura 22. Porcentaje de jóvenes nini (15-29 años) según el origen de su situación y por sexo en España vs Europa, 2015

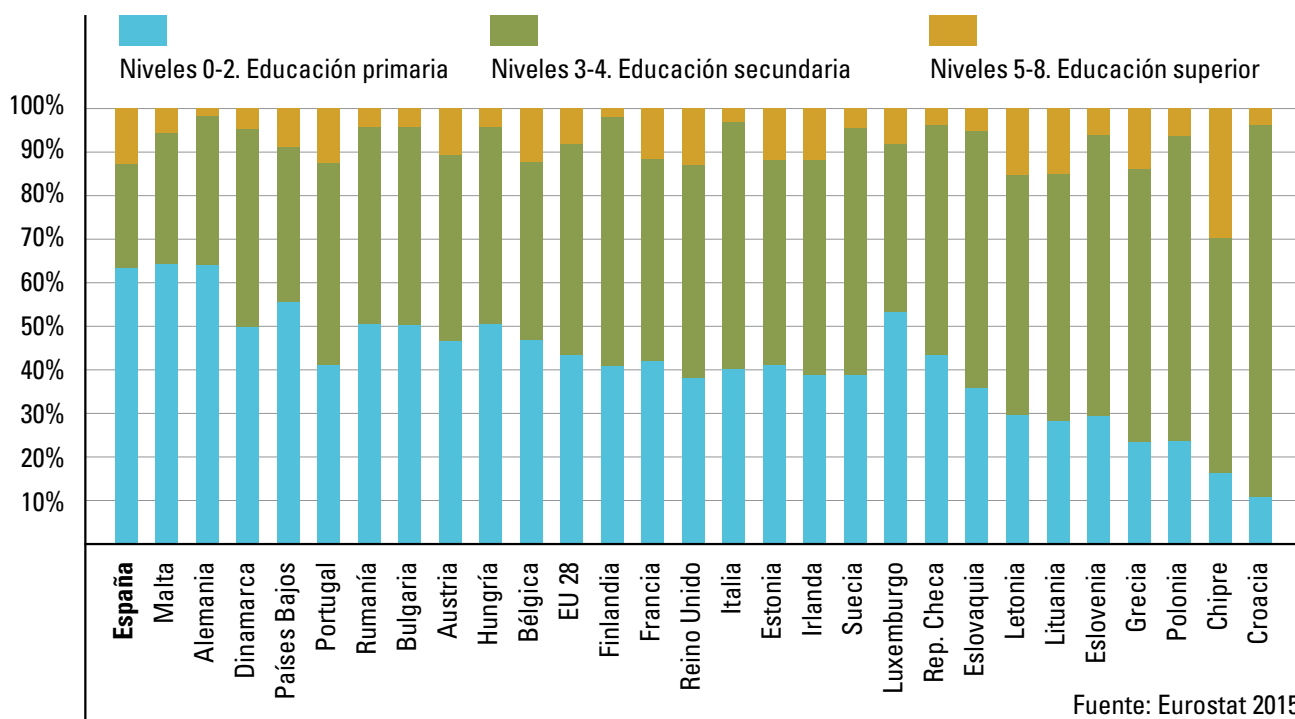


Asimismo, es conveniente apuntar el sesgo de género presente en este fenómeno de la inactividad, pues afecta en mayor medida a las mujeres (7.3% de jóvenes inactivas frente al 4.5% de sus compañeros). La causa subyacente es que algunas jóvenes optan por permanecer en el hogar asumiendo responsabilidades familiares, con la pérdida de talento y el distanciamiento de las posibilidades de encontrar un empleo que ello supone.

En segundo lugar, en cuanto al perfil formativo que presentan los ninis en España en comparación con otros países europeos, se puede comprobar que España es el país que tiene mayor número de jóvenes que sólo han alcanzado el nivel primario educativo. Esta característica lleva a reforzar de nuevo la idea de la importancia del nivel educativo como factor determinante en la vulnerabilidad ante el empleo.

Ver figura 23: El nivel educativo de los ninis 15-24 años, EU28 (2015).

Figura 23. El nivel educativo de los ninis 15-24 años, EU27 (2015)



## 4.3 Jóvenes en riesgo de exclusión social y empleo

La conjunción de todos estos factores asociados a la ausencia de empleo y a condiciones laborales inadecuadas no sólo describe la vulnerabilidad ante el empleo de los jóvenes, sino que van marcando un itinerario de exclusión social, desde posiciones de vulnerabilidad y riesgo, de fragilidad social, hasta la exclusión y la ruptura social.

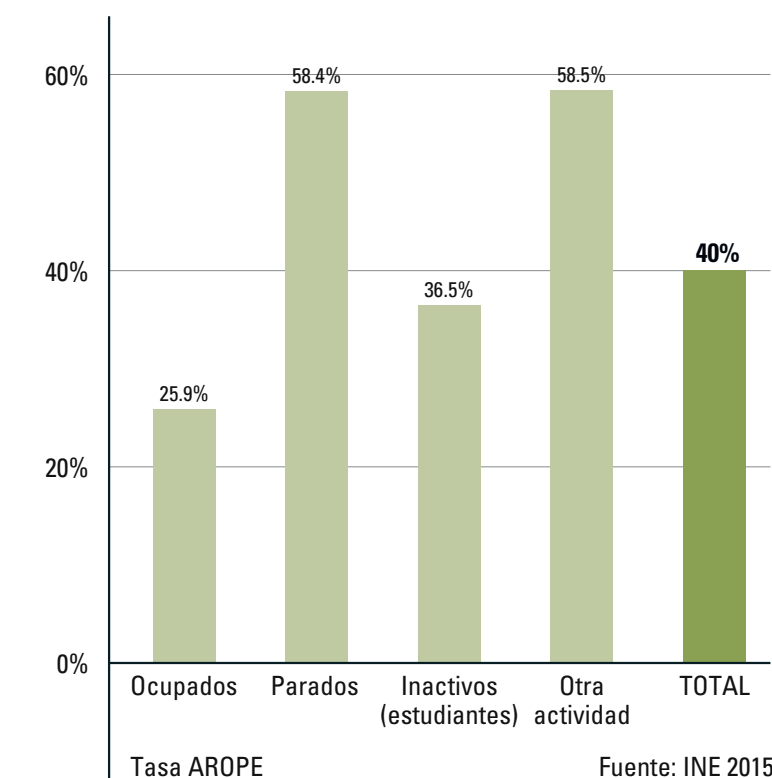
Cuantificar el número de jóvenes vulnerables socialmente no es una tarea fácil, ya que, como se ha visto en el epígrafe anterior, son múltiples los factores que entran en juego. Si se toma como indicador aproximado de la vulnerabilidad social la tasa de riesgo de pobreza y exclusión social<sup>13</sup> (también conocido por sus siglas en inglés "AROPE"), hay que poner de relieve que entre los jóvenes españoles de 16 a 29 años, esta tasa asciende al 39.8%, lo que significa que hay 2,28 millones de jóvenes en esa situación, frente a la tasa de la población general que se cifra en el 27.8%<sup>14</sup>.

El impacto que el empleo tiene sobre la definición de la vulnerabilidad social se pone de manifiesto en las cifras. Resulta significativo apuntar que estas tasas AROPE se elevan al 58% entre

<sup>13</sup>. Este indicador, aunque es aceptado en el marco europeo (*Estrategia Europa 2020*) como la referencia para medir la pobreza y la exclusión social, no capta todas las dimensiones a las que se ha referido, ya que se restringe a medir la pobreza monetaria, la baja intensidad en el empleo y la privación material severa.

<sup>14</sup>. Elaboración propia a partir del fichero de microdatos de la *Encuesta de Condiciones de Vida* de 2015, Instituto Nacional de Estadística.

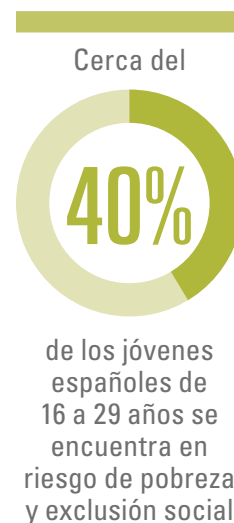
Figura 24. Tasa AROPE de jóvenes (16-29 años) en relación a su situación en el mercado de trabajo



los jóvenes desempleados y al 25% entre los jóvenes ocupados, es decir, que son trabajadores en riesgo de pobreza y exclusión social. La tasa de pobreza de los jóvenes trabajadores pobres (15-29 años) se cifra en el 9.9% del total de la población de esta edad, en Europa esta ratio es del 9.5%<sup>15</sup>.

Ver figura 24: Tasa AROPE de jóvenes (16-29 años) por relación con la actividad, 2015.

<sup>15</sup>. *Encuesta Europea de Ingresos y Condiciones de Vida* (EU-SILC). Eurostat, datos correspondientes al año 2013.





# 5

## BARRERAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LOS JÓVENES

**E**ste informe pretende ayudar a las empresas a identificar las iniciativas que más pueden ayudar a los jóvenes, en especial a los más vulnerables, en su proceso de integración al mundo laboral. Para que la acción empresarial resulte eficaz es

fundamental entender la naturaleza del problema y los diferentes obstáculos a los que se enfrentan los jóvenes para encontrar trabajo, así como sus causas.

Con un diagnóstico claro, cada empresa podrá identificar con mayor claridad

en qué problema decide intervenir y cómo hacerlo. La crisis económica que se inició a finales del año 2007 produjo un desajuste considerable entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo, especialmente en el juvenil, que empezó a reflejarse en un incremento de la tasa de paro. No obstante,

son diversas las barreras que han potenciado la magnitud del desempleo juvenil en nuestro país.

En línea con la radiografía del caso español previamente presentada, las barreras principales que dificultan el empleo juvenil son las siguientes:



## 5.1 La barrera de la formación

La formación es un factor diferencial crítico en el momento de encontrar un trabajo: las tasas de desempleo de los jóvenes que tienen una formación superior son muy inferiores a las de aquellos que solamente han podido superar con éxito la educación primaria. Sin embargo, esta barrera de la educación va más allá y se manifiesta también en los momentos de ocupación normal. Así lo indican distintos estudios que sitúan la baja formación y cualificación como el factor principal de vulnerabilidad ante el empleo<sup>16</sup>.

La afirmación anterior, dado el nivel de desempleo que ha producido la crisis, no significa que los jóvenes que tengan un grado universitario y un máster vayan a integrarse de forma automática al mercado de trabajo. Los jóvenes titulados también tienen dificultad para encontrar un empleo debido a su falta de experiencia o porque su formación no se adapta a los requerimientos que demanda el mercado, si bien la magnitud de las cifras actuales puede explicarse principalmente por la profundidad de la crisis<sup>17</sup>. Pese a ello, no se puede considerar que los jóvenes con educación superior sean los más vulnerables ante el empleo.

Como se ha explicado anteriormente, la sobrecualificación de cierta parte de los jóvenes se traduce en dificultades adicionales para los que tienen déficits educacionales. Estos últimos tienen que enfrentarse y competir directamente con los primeros –más preparados y con más competencias–, para acceder a tareas que los jóvenes con menos formación estarían capacitados para desempeñar.

Sin una formación adecuada, los jóvenes no tienen los requisitos suficientes para entrar en el mercado de trabajo a desarrollar las tareas que las empresas requieren. La consecuencia es la mayor dificultad para encontrar un trabajo, y en el caso de que lo consigan tendrán, con mucha probabilidad, condiciones laborales menos satisfactorias. Esta situación no es un patrón característico exclusivamente de nuestro país: el informe *Education at Glance* de la OCDE demuestra que en los demás países miembros de la organización se produce la misma tendencia.

16. Kieselbach, T. (2004). *Desempleo juvenil de larga duración y riesgo de exclusión social en Europa: informe cualitativo del proyecto de investigación YUSEDER*, Estudios de juventud, 65, p. 46.

17. Fernández, C. (2006). *The role of education vis-à-vis job experience in explaining the transitions to employment in the Spanish youth labour market*, Spanish Economic Review, 8, pp. 161-187.



La formación es un factor diferencial crítico para encontrar un trabajo: las tasas de desempleo de los jóvenes que tienen una formación superior son menores a las de aquellos que solo han podido superar con éxito la Educación Primaria

Figura 25. Población por quintiles de renta por unidad de consumo según características

	1 <sup>ER</sup> QUINTIL Menor renta 0-20%	2 <sup>º</sup> QUINTIL Rentas intermedias 20-40%	3 <sup>º</sup> QUINTIL Rentas intermedias 40-60%	4 <sup>º</sup> QUINTIL Rentas intermedias 60-80%	5 <sup>º</sup> QUINTIL Mayor renta 80-100%
TOTAL	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
<b>GRUPO DE EDAD</b>					
Menos de 16 años	26.6%	19.7%	18.0%	17.4%	18.1%
De 16 a 29 años	26.8%	20.3%	19.5%	17.5%	15.8%
De 30 a 44 años	19.7%	17.7%	18.7%	22.3%	21.4%
De 45 a 64 años	19.2%	18.1%	19.3%	19.9%	23.6%
65 y más años	10.2%	26.1%	25.0%	21.3%	17.4%
<b>NIVEL DE FORMACIÓN ALCANZADO</b>					
Educación primaria o inferior	22.3%	29.6%	23.3%	17.4%	7.5%
Educación secundaria primera etapa	26.6%	23.2%	22.0%	17.9%	10.3%
Educación secundaria segunda etapa	18.4%	17.9%	21.3%	22.8%	19.7%
Educación superior	8.9%	10.4%	15.2%	23.6%	41.8%

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida, 2015

Más del


65%

de las personas que alcanzan niveles de educación superior se ubican en los dos niveles de renta superiores

Es necesario navegar aguas arriba para entender mejor la barrera de la falta de formación: uno de los principales escollos es el abandono escolar temprano. Aunque es un problema general en toda Europa, en España se alcanzan las tasas más altas. Muchos de estos jóvenes se desenganchan del sistema educativo y no vuelven a retomarlo nunca, con el impacto negativo que esto produce en la sociedad.

Por otro lado, está demostrado que el nivel de formación alcanzado tiene una influencia directa en los ingresos laborales de las personas. Tal y como puede verse en la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) de 2015, los salarios aumentan a medida que lo hace el nivel de formación; así, un 65% de las personas que alcanzan niveles de educación superior están ubicadas en los dos mayores

quintiles de renta, por el contrario, más del 50% de las personas que sólo han alcanzado un nivel de educación primaria o inferior, están ubicadas en los quintiles más bajos de renta.

 Ver figura 25: Población por quintiles de renta por unidad de consumo según características.

Según la OCDE, los ninis con baja cualificación están particularmente expuestos al riesgo de quedar rezagados de forma permanente del mercado laboral<sup>18</sup>. En efecto, varios informes indican que los jóvenes con menor formación encontrarán dificultades a lo largo de toda su vida laboral.

<sup>18</sup>. OECD (2016). *OECD Employment Outlook 2016*, OECD Publishing, Paris, pp. 47-50.



**Parece difícil entender que en una revolución tecnológica como la que se está viviendo los jóvenes tengan dificultades para incorporarse a este mercado**

La situación de los jóvenes menos formados empeora si se combina con otros factores de riesgo de exclusión, como una experiencia de migración –propia o de los padres–, el residir en zonas deprimidas o haber sufrido desarraigo familiar. Esta realidad de “combinación de barreras” coloca al joven en una situación de vulnerabilidad todavía más intensa.

Existe otro factor, no menos relevante, para entender los problemas de encaje entre oferta y demanda en el mercado laboral: la brecha que subyace entre el contenido de los programas formativos actuales y las necesidades reales de las empresas para cubrir los puestos de trabajo. Este aspecto requiere una mención posterior, pero merece la pena avanzar que la conexión entre el mundo de la formación y el empleo tiene

problemas estructurales propios de la evolución tecnológica. El sistema educativo español es muy rígido por naturaleza, mientras que las necesidades de las empresas crecen de manera exponencial año tras año y no pueden esperar a que el sistema educativo se adapte a sus necesidades.

Parece difícil entender que en una revolución tecnológica como la que se está viviendo, los jóvenes, que son los más flexibles y tienen más que aportar, tengan dificultades para incorporarse a este mercado, cuando su capacidad de adaptación es mucho mayor. Este problema se agudiza en el caso de los jóvenes que sufren vulnerabilidad social, muchos de los cuales carecen de las competencias digitales necesarias exigidas en el nuevo entorno laboral. No tienen la formación y tampoco un fácil acceso a dispositivos, internet, etc.



## 5.2 La barrera del propio mercado laboral

La crisis económica ha impuesto unas condiciones de entrada en el mercado de trabajo desfavorables para los jóvenes: en etapas de recesión económica, el desempleo juvenil crece a un ritmo mucho mayor que el de los adultos<sup>19</sup>.

### Pero... ¿por qué la crisis ha afectado tan duramente a los jóvenes?

Existen varios factores que han hecho que el grupo de trabajadores que tiene entre 16 y 29 años haya sido tan duramente castigado por la crisis económica, entre los que se encuentran las altas tasas de temporalidad y la sensibilidad a los ciclos económicos de los sectores en los que éstos suelen estar empleados. Según la IV Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, casi el 20% de los jóvenes europeos teme perder su trabajo en los próximos seis meses.

Más de la mitad de los jóvenes ocupados están empleados bajo modalidades contractuales temporales. La mayoría lo están por circunstancias de la empresa – mayoritariamente a través de contratos eventuales por circunstancias de la producción u obra o servicio determinado –, mientras que sólo un 7% del total de los jóvenes empleados tienen un contrato temporal de aprendizaje, formación o práctica.

Sin embargo, el problema de la temporalidad no ha aparecido con la crisis de 2007, si bien es cierto que se ha acentuado, la OCDE consideraba ya a España como uno de los países en los que los jóvenes estaban más afectados por la temporalidad<sup>20</sup>, como ya se mencionó en el capítulo anterior.

¿Por qué la contratación temporal es más vulnerable al empleo? En el momento en el que una empresa tiene que enfrentarse a una situación

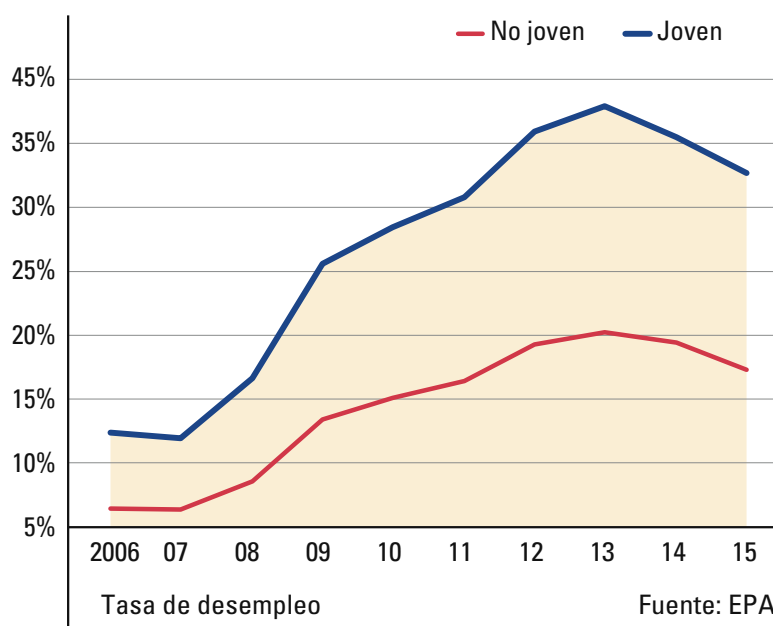


Casi el 20% de los jóvenes europeos teme perder su trabajo en los próximos seis meses

Ver figura 26: Evolución del desempleo joven/no joven.

Como se puede comprobar en el gráfico, el impacto del desempleo en los jóvenes es mucho mayor que en el resto de los parados. Si en 2007 existía sólo una diferencia de 6 puntos porcentuales, en el año 2013 era de 20 puntos, es decir, en tasa de paro la crisis ha sido el triple de incisiva con los jóvenes españoles con respecto al resto de la población.

Figura 26. Evolución del desempleo joven/no joven



<sup>19</sup>. De La Hoz, F-J., Quejada, R., Yáñez, M. (2012). "El desempleo juvenil, problema de efectos perpetuos", *Revista Latinoamericana de ciencias sociales, niñez y juventud*, 10, pp. 427-439.

<sup>20</sup>. Scarpetta, S., Sonnet, A., Manfredi, T. (2010). "Rising youth unemployment during the crisis: how to prevent negative long term consequences on a generation?" *OECD Social, Employment and Migration Papers*, no. 106, OECD Publishing.



## Recordatorio laboral: la contratación temporal

De acuerdo con el Estatuto de los Trabajadores, el contrato de trabajo debe ser, por norma, indefinido. Solamente se podrán concluir contratos temporales cuando concurren circunstancias que lo justifiquen. Estas circunstancias se pueden dar en la empresa o en la persona sujeto del contrato.

El ordenamiento jurídico español contempla que, cuando se den ciertas coyunturas en la empresa, pueden concluirse tres tipos de contratos:

- Los contratos de obra o servicio, cuando la empresa necesite la realización de unas obras o servicios autónomos de la actividad de la empresa.
- Los contratos eventuales por circunstancias de

producción, cuando la empresa deba atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos.

- Los contratos de interinidad, cuya función es la de sustituir a trabajadores con derecho a reserva de puesto de trabajo o cubrir un puesto durante el proceso de selección para el mismo.

Podría decirse que existe una segunda tipología de contratos temporales, que no se justifican por las necesidades de la empresa sino por las del colectivo al que se dirige. Entre ellos encontramos contratos específicos a los jóvenes, como los contratos en prácticas, el contrato "primer empleo" o los contratos de formación y aprendizaje.

de dificultades económicas y se ve en la necesidad de proceder a una reestructuración de la plantilla, rescindirán en primer lugar los contratos temporales; para ello es suficiente con no renovar el contrato de trabajo, sin necesidad de pasar por un procedimiento de despido<sup>21</sup>. La protección legal ante la extinción de la relación laboral es mayor para los trabajadores con contratos indefinidos que para los temporales.

Sin embargo, los trabajos temporales no deben asociarse siempre con precariedad laboral: según la OCDE,

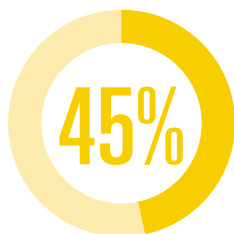
21. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de trabajo, *Foundation findings: los jóvenes y el trabajo*.

este dato no es siempre negativo, ya que es más fácil "dar el salto" al empleo indefinido desde un contrato temporal que desde una situación de desempleo<sup>22</sup>.

Podría decirse que existen dos causas principales por las que los trabajadores que tienen entre 16 y 29 años están afectados a trabajos de naturaleza temporal: los sectores de la economía que tienen más empleo para ellos y las características de los trabajos que desempeñan.

22. Scarpetta, S., Sonnet, A., Manfredi, T. (2010). "Rising youth unemployment during the crisis: how to prevent negative long term consequences on a generation?" *OECD Social, Employment and Migration Papers*, no. 106, OECD Publishing, p. 18.

Según la OCDE, el



de los jóvenes ocupados están empleados en los sectores de la industria manufacturera, hostelería y restauración, comercio al por mayor y por menor, y reparación de vehículos

Según la OCDE, el empleo juvenil es más receptivo a las fluctuaciones de la economía que el empleo de las personas de más edad<sup>23</sup>. Muchos jóvenes están empleados en sectores en los que la mano de obra mayoritaria puede ser de escasa cualificación, como la hostelería y la construcción.

En primer lugar, una gran parte de los jóvenes trabaja en ramas de actividad con necesidades de carácter temporal y/o estacional. Según el INE, más del 45% de los jóvenes ocupados están empleados en los sectores de la industria manufacturera, hostelería y restauración, comercio al por mayor y por menor, y reparación de vehículos y motocicletas.

Además, es igualmente cierto que, debido a la falta de experiencia y habilidades profesionales, del *know-how* que pueden tener los trabajadores de mayor edad, los jóvenes tienden a ocupar puestos de trabajo de carácter menos cualificado. La cualificación del trabajo desempeñado es, precisamente, un factor determinante a la hora de tener unas u otras condiciones de trabajo, en palabras de Rodano: "El poder contractual del trabajador aumenta a medida que lo hacen sus competencias"<sup>24</sup>.

En efecto, según la VI Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, los trabajadores jóvenes tienen muchas menos posibilidades de ocupar puestos de trabajo técnicos y de gestión. Los jóvenes están más expuestos a trabajos físicamente exigentes y por turnos, además de a la inseguridad laboral; de acuerdo con la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo de 2010 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, éstos ocupan puestos de poca responsabilidad, casi el 90% de los mismos, no siendo responsable de ninguna otra persona.

El hecho de que la juventud sea más sensible a los ciclos económicos significa, igualmente, que el empleo juvenil es el más receptivo a las mejoras macroeconómicas<sup>25</sup>. La otra cara de la moneda es que esto influye en los niveles de formación: en las épocas de bonanza económica tiende a haber unas mayores tasas de salida del sistema educativo, especialmente en lo que respecta a los hombres<sup>26</sup>. Asimismo, pese a que el desempleo juvenil pueda recuperarse más rápidamente en épocas de bonanza, lo cierto es que – como se verá más adelante – los efectos de los períodos de desempleo tienen impactos que se manifiestan a lo largo de toda la vida de la persona.

23. OECD (2009). *Jobs for Youth/Des emplois pour les jeunes: Australia*.

24. Rodano, G., (2015). *Il mercato del lavoro italiano prima e dopo il Jobs Act*, Università di Roma – Sapienza.

25. OECD (2016). *OECD Employment Outlook 2016*, OECD Publishing, Paris.

26. Rahona López, M. (2008). *La educación universitaria en España y la inserción laboral de los graduados en la década de los noventa. Un enfoque comparado*.



## 5.3 La ausencia de experiencia laboral



El sistema educativo español, con frecuencia, no pone suficiente esfuerzo en que se logre el verdadero objetivo de una práctica, ya que se plantea como un mero cumplimiento del expediente académico

La falta de experiencia es otra de las barreras principales a la que se enfrentan los jóvenes a la hora de encontrar un empleo. En un mercado de trabajo con muchos más candidatos que plazas vacantes, aquellos con menor experiencia se encuentran en una situación de competencia directa con los trabajadores más experimentados. Además, en períodos de recesión, las empresas tienen menos propensión a arriesgarse apostando por trabajadores sin experiencia<sup>27</sup>. Por consiguiente, en época de crisis, esta barrera se vuelve todavía más difícil de superar.

La contratación de un trabajador sin experiencia supone un coste temporal y, por ende, económico: el joven requiere un tiempo mínimo para igualarse al rendimiento de un trabajador con experiencia y lo

normal es que durante los primeros meses no produzca tanto como sus compañeros<sup>28</sup>.

Una manera de suplir esta falta de experiencia es la realización de prácticas no laborales durante el periodo formativo. Sin embargo, el sistema educativo español, con frecuencia, no pone suficiente esfuerzo en que se logre el verdadero objetivo de una práctica, ya que se plantea como un mero cumplimiento del expediente académico, sin entrar a entender o conocer el contenido real del trabajo que el joven va a desarrollar. Por otro lado, a menudo las empresas, por limitaciones de tiempo o de otra índole, no aprovechan el contacto con el joven para ofrecerle un contenido de trabajo que le sirva como una experiencia laboral suficientemente enriquecedora.

<sup>27</sup>. The Work Foundation (2013). *Beyond the Business Case – The employer's role in tackling youth unemployment*.

<sup>28</sup>. Quintini, G. Martin, J.P., Martin, S., (2007). *The changing nature of the school-to-work transition process in the OECD countries* IZA, Discussion Paper no. 2582.



## 5.4 La barrera de la transición de la educación al empleo

La mitad de los jóvenes españoles tarda más de un año en encontrar su primer empleo significativo. Los que más dificultades encuentran son aquellos que menos formación tienen, aunque hay otros factores determinantes como el sexo, el nivel socioeconómico y de estudios alcanzado por los padres o el propio ciclo económico por el que esté pasando el país<sup>29</sup>.

Este no es un problema exclusivamente español: según la OCDE, más de la mitad de los jóvenes de varios países de la Unión Europea tarda más de un año en encontrar su primer empleo<sup>30</sup>.

Esta barrera va íntimamente ligada a la falta de experiencia de los jóvenes y al contenido de la formación que reciben: uno de los argumentos más repetidos por las empresas es que la formación no se ajusta a las necesidades empresariales.

### La barrera adicional de la falta de contactos

*Según datos de la EPA, en nuestro país, la mayoría de los jóvenes consigue su primer empleo a través de un contacto, mientras que solamente un 20% de los mismos lo encuentra enviando su CV a una empresa.*

Según varios estudios, cuantas más habilidades y conocimientos específicos adquieran los jóvenes a lo largo de su formación, y más estrecha sea la relación entre centros de formación y empresas, más lineal será la transición de la enseñanza al mundo laboral<sup>31</sup>.



## 5.5 Las barreras específicas a grupos en riesgo de exclusión social

Esta es una barrera transversal al resto de las ya mencionadas, que potencia y agudiza el efecto del desempleo juvenil y que incrementa la vulnerabilidad ante el empleo de determinados grupos en riesgo de exclusión social.

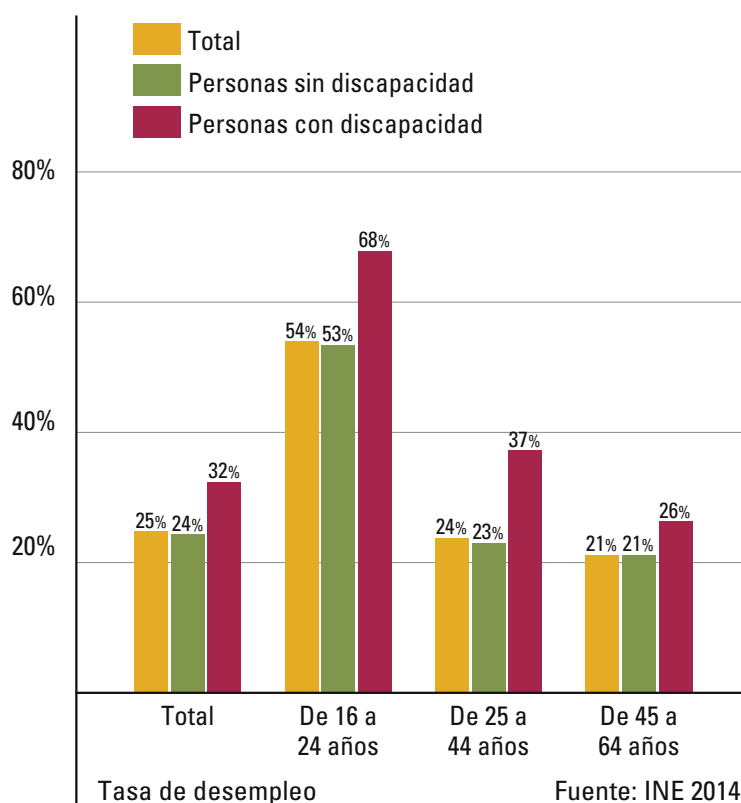
Estas barreras tienen que ver con situaciones personales, familiares, sociales y culturales de los jóvenes que parten de una posición de desigualdad al confluir en ellos mayores factores de exclusión, multiplicando, de esta forma,

<sup>29</sup> Rahona López, M., (2008). *La educación universitaria en España y la inserción laboral de los graduados en la década de los noventa. Un enfoque comparado.*

<sup>30</sup> Quintini, G., Martin, J.P., Martin, S., (2007). *The changing nature of the school-to-work transition process in the OECD countries.* IZA, Discussion Paper no. 2582.

<sup>31</sup> Breen, R., (2015). *Explaining cross-national variation in youth unemployment, market and institutional factors,* European Sociological Review, vol. 21, no. 2, pp. 125-134.

Figura 27. Tasas de desempleo de personas con y sin discapacidad, 2014



Los jóvenes con discapacidad de 16 a 24 años tienen unas tasas de desempleo del



15 puntos superior que los jóvenes sin discapacidad

la dificultad para acceder a un empleo de calidad.

Algunos de los rasgos que pueden darse en estos jóvenes son los siguientes:

- Limitadas habilidades personales y sociales.
- Escasa formación y cualificación profesional.
- Alta desinformación y conocimiento del mercado laboral.
- Desarraigo personal, educativo y familiar.
- Debilidad de los vínculos sociales.
- Baja autonomía personal y motivación.
- Autopercepción negativa.


- Carencia o pérdida de hábitos laborales.

Todos estos rasgos se ponen en liza para cuestionar la empleabilidad de estos jóvenes; sin embargo, ni mucho menos les incapacita definitivamente para acceder a un empleo. Simplemente precisan de un apoyo mayor, procesos de orientación y formación adecuados a sus necesidades y cercanos a las empresas.

De hecho, es preocupante que, además de enfrentarse a estas barreras de carácter personal y familiar, deban superar situaciones de discriminación y desigualdad «de partida» asociadas al estigma social y los prejuicios inherentes a estos perfiles.

El mercado de trabajo normalizado dificulta la inserción de estos colectivos basándose en consideraciones globales estereotipadas, sin que ello responda, en realidad, a la experiencia particular de cada empresario.

Se constata una falta de sensibilidad de las empresas para convertirse en herramientas de inserción, aun cuando existen incentivos y bonificaciones económicas para tal fin. Las cifras son elocuentes: los jóvenes con discapacidad de 16 a 24 años tenían en 2014 unas tasas de desempleo del 68%, 15 puntos porcentuales más que los jóvenes sin discapacidad<sup>32</sup>, los jóvenes que han nacido en países de fuera de la UE-28 presentan unas tasas de desempleo del 42% frente al 36% de los nacidos en España<sup>33</sup>.

 Ver figura 27: Tasas de desempleo de personas con y sin discapacidad, 2014.

<sup>32</sup>. Fuente: *El empleo de las personas con discapacidad 2009-2014*, INE.

<sup>33</sup>. Eurostat



# 6

## EL CAMINO HACIA EL EMPLEO

**P**ara garantizar, en la medida de lo posible, la igualdad de oportunidades de todos los jóvenes – neutralizando los factores de riesgo que pueden posicionarles en una situación de especial vulnerabilidad –, es necesario actuar sobre las cinco barreras


que se han identificado en el capítulo anterior.

Entender el problema del desempleo juvenil de forma desagregada permite encontrar soluciones concretas a cada uno de los problemas.

**SEGÚN LA COMISIÓN EUROPEA:**

*Sólo con reducir el índice medio de abandono escolar prematuro en un punto porcentual, la economía europea adquiriría cada año un potencial adicional de casi medio millón de trabajadores jóvenes cualificados.*

Para abordar este reto, este informe ha tomado como referencia el trabajo de Eurofound<sup>34</sup>, en el que establece una clasificación de acciones y políticas concretas, en función de la barrera que pretende derribar bajo la denominación: **El Camino hacia el empleo.**

 Ver figura 28: Barreras de los jóvenes y el camino hacia el empleo.

**El Camino hacia el empleo** es un proceso que tiene diferentes etapas en función del punto de partida en el que se encuentre el joven. Las medidas que se apliquen para contribuir al empleo juvenil tienen que tener en cuenta la situación y la etapa del **Camino hacia el empleo** en la que se encuentra el joven, e ir dirigidas a ayudarlo a recorrer el proceso a partir de su situación inicial. No es posible que un joven encuentre un empleo digno si, cuando es más joven o incluso niño, se queda en las etapas iniciales del proceso. Por este motivo, las soluciones generales no ayudan por igual a todos los jóvenes.

En este **Camino hacia el empleo** se pueden diferenciar dos bloques, aunque en algunos aspectos existe relación entre ambos.

El primer bloque tiene como objetivo incidir en la etapa formativa del joven, mientras que el segundo se centra en el

momento de su incorporación al mercado de trabajo. De esta forma, el primer paso a dar en el primer bloque consiste en encontrar soluciones al abandono escolar. El segundo paso es la reinserción de los jóvenes que han abandonado el sistema educativo de forma temprana.

En el segundo bloque, el objetivo consiste en facilitar la transición de la formación al empleo, de manera que el joven pueda acceder al mercado de trabajo. Uno de los aspectos que ayudan más en este proceso es el de incrementar la empleabilidad de los jóvenes, preparándoles no sólo en la adquisición y mejora de competencias técnicas, sino en el desarrollo de las competencias personales y profesionales que faciliten el desempeño que las empresas necesitan.

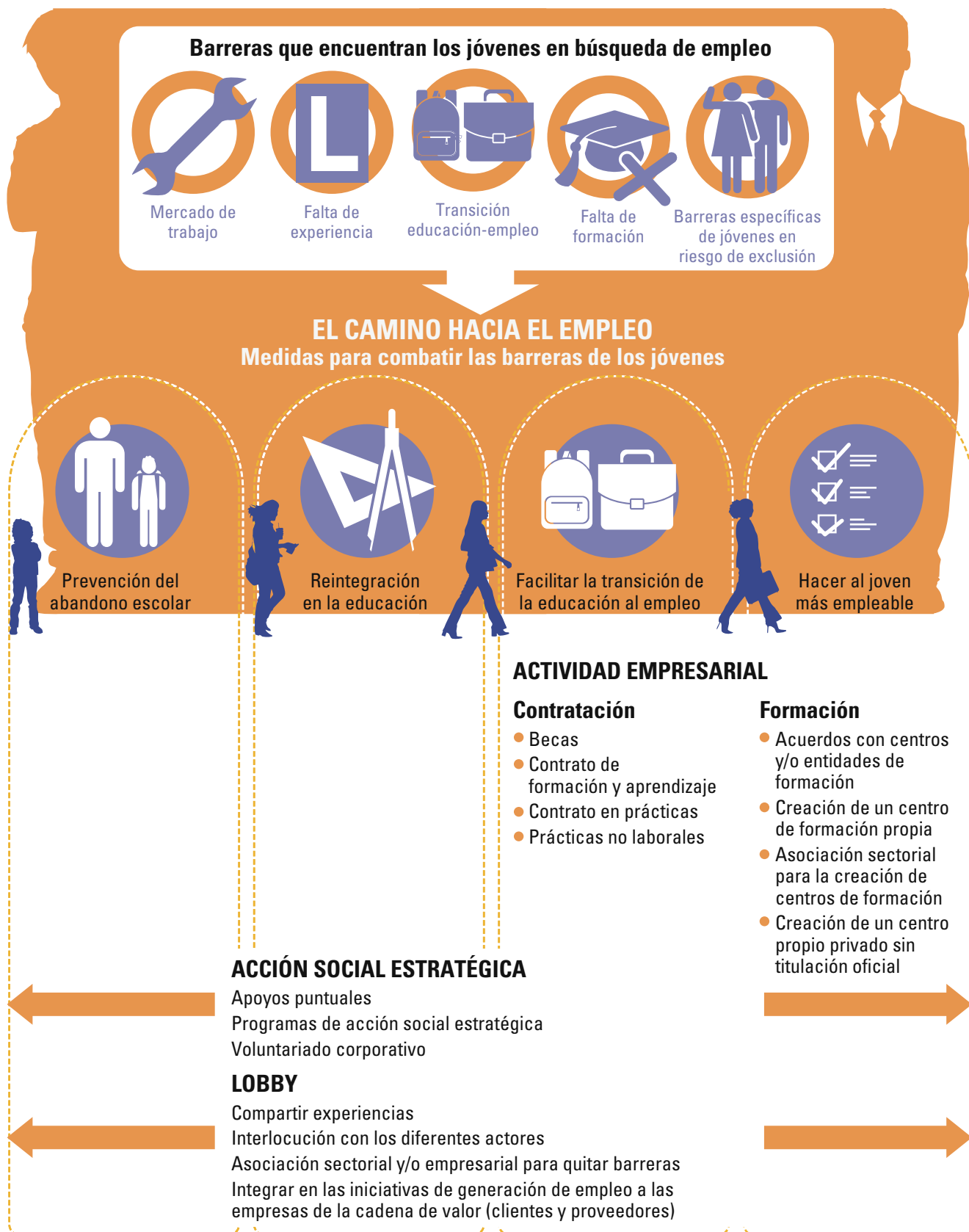
Los jóvenes que se encuentran en riesgo de exclusión social, es decir, los más vulnerables, necesitan una atención especial en cualquiera de los pasos. Es un aspecto a tener en cuenta de forma transversal, y dadas las características y necesidades de este grupo de personas, se ha tratado de forma independiente. Las acciones a desarrollar para incorporar a estos jóvenes al mercado laboral requieren de un enfoque más integral, con un seguimiento y acompañamiento más intenso, adaptado a sus necesidades, y en el que el trabajo con las entidades sociales resulta esencial.

A continuación, se exponen los pasos o medidas que pueden ayudar a los jóvenes en este **Camino hacia el empleo.**

34. Eurofound (2012) NEETs – *Young people not in employment, education or training: characteristics, costs and policy responses in Europe.*

En primer lugar, debemos encontrar soluciones al abandono escolar. El siguiente paso es la reinserción de los jóvenes que han abandonado el sistema educativo de forma temprana

Figura 28. Barreras de los jóvenes y el camino hacia el empleo



Fuente: Elaboración propia



## 6.1 Prevención del abandono escolar temprano

**E**l abandono escolar temprano es un fenómeno complejo pues son muchos los factores que entran en juego. No es un problema puntual en la vida del joven que abandona los estudios, sino que es un proceso lento que se va madurando en el tiempo. A menudo comienza ya en la enseñanza primaria, con los primeros fracasos escolares y un alejamiento cada vez mayor de la escuela.

El abandono escolar es una cuestión que afecta al individuo, y se ve influido por factores educativos, circunstancias individuales y condiciones socioeconómicas, pero al mismo tiempo, como es un fenómeno social, presenta unos patrones de comportamiento general. Según la Comisión Europea<sup>35</sup>, los factores de riesgo más comunes que influyen en el abandono escolar son los siguientes:

- Pertener a grupos socialmente excluidos, en entornos de bajo nivel educativo.
- Proceder de minorías desfavorecidas o de entornos asociados a la inmigración.
- Pertener a grupos vulnerables, como jóvenes en planes de protección social, madres adolescentes, personas inmigrantes o personas con alguna discapacidad.
- Tener que contribuir, por necesidad, a la generación de ingresos en el hogar o asumir responsabilidades propias de adultos, como el cuidado de algún miembro de la familia.

35. UE (2011). *Reducing early school leaving*, Commission Staff Working Paper.

- Proceder de episodios previos al desenganche escolar como absentismo o expulsiones.
- Alcanzar bajos niveles de "resistencia" escolar.
- Cambiar con frecuencia de residencia y/o de colegios.

El abandono escolar temprano tiene una serie de consecuencias de gran magnitud, tanto a nivel individual como social. Como se ha comentado anteriormente, el desempleo se relaciona directamente con el nivel de educación de las personas. De este modo, el hecho de que un joven no termine los estudios, le afectará durante toda la vida y tendrá un impacto importante en sus hijos y descendientes.

Según datos de Eurostat, España<sup>36</sup> encabeza la tasa de abandono escolar temprano en Europa, duplicando la media comunitaria, sólo superada por Turquía. Esto supone que el 20% de los jóvenes españoles entre 18 y 24 años (1 de cada 5), han abandonado prematuramente el sistema educativo sin haber terminado los estudios de Educación Secundaria. La tasa es más pronunciada en los hombres (24%) que en las mujeres (15.8%).

Algunos países como Finlandia y Holanda han estimado el coste que supone para el Estado el hecho de que un joven abandone los estudios de forma prematura, situándose entre 1 y 2 millones de euros a lo largo de la vida estimada en 40 años de vida adulta de una persona<sup>37</sup>.

36. Eurostat (2015). UE-28, Edades 18 a 24 años.

37. UE (2011). *Reducing early school leaving*, Commission Staff Working Paper.

Figura 29. Motivos del abandono de los estudios, jóvenes entre 18 y 24 años

	Nivel de estudios interrumpido			
	ESO/ EGB/ Primaria	Bachillerato superior/ BUP y COU	FP1/CF grado medio	Total
Problemas económicos	5.3	9.8	20.4	8.3
Encontré trabajo	30.2	15.2	28.3	26.2
Me di cuenta de que no me ayudaría a encontrar trabajo	23	41.8	11.3	26.4
Motivos familiares	25.4	13.3	2.8	19.6
No me gustaba	4	4.9	23.8	6.6
No me gusta estudiar	4.3	0	0	2.7
No quería seguir estudiando	2	4.9	2.8	2.8
No indican los motivos	5.8	10.1	10.6	7.4
	100	100	100	100

Fuente: "Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes", Bancaja-Ivie, citado en "El abandono educativo temprano. Análisis del caso español", 2013, Instituto Valenciano de Investigaciones económicas.

Los motivos relacionados con la obtención de un empleo empujan a más del

**52%**

de los jóvenes a abandonar los estudios



Ver figura 29: Motivos del abandono de los estudios, jóvenes entre 18 y 24 años.

En España, los motivos del abandono escolar temprano difieren en función del nivel de estudios en que se produce. Si el nivel interrumpido es el primario: ESO/EGB/Primaria, el principal motivo de abandono es "Encontré trabajo" (30.2%), seguido de "Motivos familiares" (25.4%). En cambio, si el nivel interrumpido es Bachillerato Superior, BUP o COU, el principal motivo de abandono con diferencia es "Me di cuenta de que no me ayudaría a encontrar trabajo" con un 41.8%. Finalmente, si el nivel interrumpido es Formación Profesional, el principal motivo es "Encontré trabajo" (28.3%), seguido de "No me gustaba" (23.8%).

En base a estas estadísticas, parece que los principales motivos del abandono escolar de los jóvenes vienen precedidos

por una mala decisión debido al desconocimiento y/o impacto que puede ocasionarle a largo plazo el hecho de no finalizar los estudios.

Más de la mitad de los jóvenes abandonan los estudios por motivos relacionados con el trabajo: un porcentaje muy alto abandona para incorporarse al mercado laboral y otro porcentaje equivalente lo hace al pensar que la formación no le ayuda a encontrar un empleo. Resulta evidente la relación que existe entre abandono escolar temprano y trabajo.

De la misma forma que es muy grave que un joven no encuentre trabajo cuando termina sus estudios, tanto o más grave es que abandone sus estudios para incorporarse al mercado laboral. La formación es un tren que pasa en una etapa de la vida y si se pierde, es muy difícil subirse de nuevo a él.

## 6.2 Reincorporación del joven al sistema educativo



La sociedad debe reincorporar al joven al sistema educativo mediante entornos formativos más flexibles, más cercanos a la práctica y al desempeño profesional, de duración corta

El problema del abandono escolar temprano está arraigado en la sociedad española. La última generación de jóvenes ha interrumpido la tendencia correctora intergeneracional. Casi el 50% de la generación que se encuentra entre los 45 y 59 años sólo alcanzó el nivel básico de estudios –entendido éste como analfabetos, que dejaron primaria sin terminar o terminaron e iniciaron la primera etapa de secundaria-. En cambio, la generación que le sigue –la comprendida entre 30 y 44 años– consiguió descender ese nivel hasta el 34%. La generación más joven ha vuelto a subir el nivel hasta el 44%.



Ver figura 30: Porcentaje de personas que sólo han alcanzado el nivel básico de formación por tramos de edad.

No es un problema coyuntural, sino más bien consustancial a la sociedad española, y las cifras enseñan que no

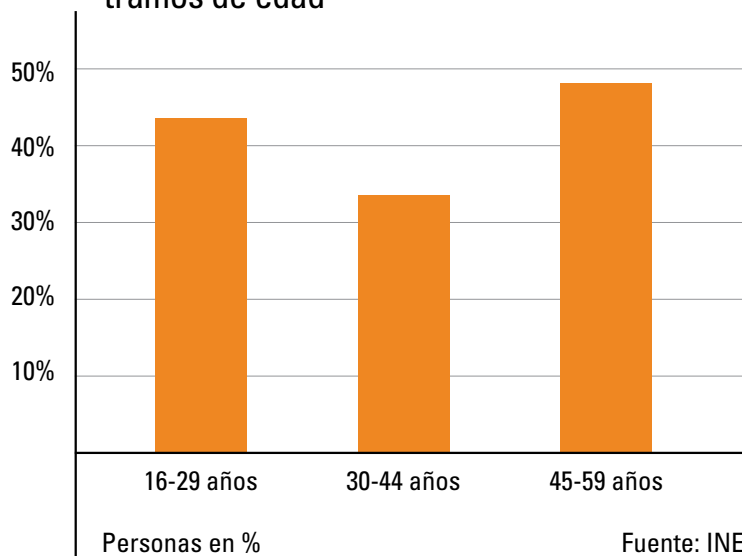
sólo hay que prevenir el problema, sino que también hay que aplicar esfuerzos para reintegrar a los alumnos que salieron del sistema educativo.

Estos jóvenes tienen unas barreras muy particulares para volver a los estudios, ya sea porque los abandonaron por malas experiencias, por dificultades en el aprendizaje o por situaciones familiares muy difíciles. También es cierto que muchos de ellos abandonaron los estudios debido a que se incorporaron al mercado de trabajo antes de tiempo, dejando los estudios sin terminar.

Estas circunstancias orientan a las diferentes iniciativas que se están desarrollando para solucionar este problema a crear entornos formativos muy distintos a los actuales. Entornos formativos más flexibles, más cercanos a la práctica y al desempeño profesional, de duración corta y haciendo énfasis en el acompañamiento y apoyo. Está demostrado que este tipo de iniciativas, si se complementan con la acción de otros agentes externos, especialmente las empresas, son más eficaces y obtienen mejores resultados.

Las empresas que cuentan con trabajadores sin una formación reglada finalizada tienen la oportunidad de completarla con las políticas de formación interna. De esta forma se fomenta un vínculo más fuerte a medio y largo plazo entre empresa y trabajador, al ayudarlo a desarrollar y consolidar una de las etapas más importantes y necesarias del ser humano: el reconocimiento profesional y académico.

Figura 30. Porcentaje de personas que sólo han alcanzado el nivel básico de formación por tramos de edad



*El Programa de Garantía Juvenil tiene que ser implementado a través de un esquema que contenga medidas de apoyo y debe ser guiado y adaptado a las circunstancias nacionales, regionales y locales*

#### RECOMENDACIONES DEL CONSEJO EUROPEO PARA ESTABLECER POLÍTICAS DE GARANTÍA JUVENIL

## 6.3 Transición de la formación al empleo

La transición de la formación al empleo es una de las máximas preocupaciones en la Unión Europea.

Todos los países europeos han desarrollado programas de apoyo a los jóvenes, los llamados "Programas de Garantía Juvenil". Estos programas están más enfocados a preparar a los jóvenes para que puedan incorporarse al mercado de trabajo que a atender a los grupos de jóvenes más desfavorecidos.

Según Eurofound, las políticas que se pueden desarrollar en este sentido son:

- **Información, asesoramiento y guía:** Estas medidas están encaminadas a ayudar al joven de forma personalizada sobre las oportunidades que le ofrece el mercado. Se trata de orientarle de acuerdo a sus características y perfil, para que cuadren las necesidades del mercado con las expectativas de los jóvenes que buscan trabajo.
- **Programas de compromiso:** Se crean plataformas online que facilitan a los jóvenes que buscan

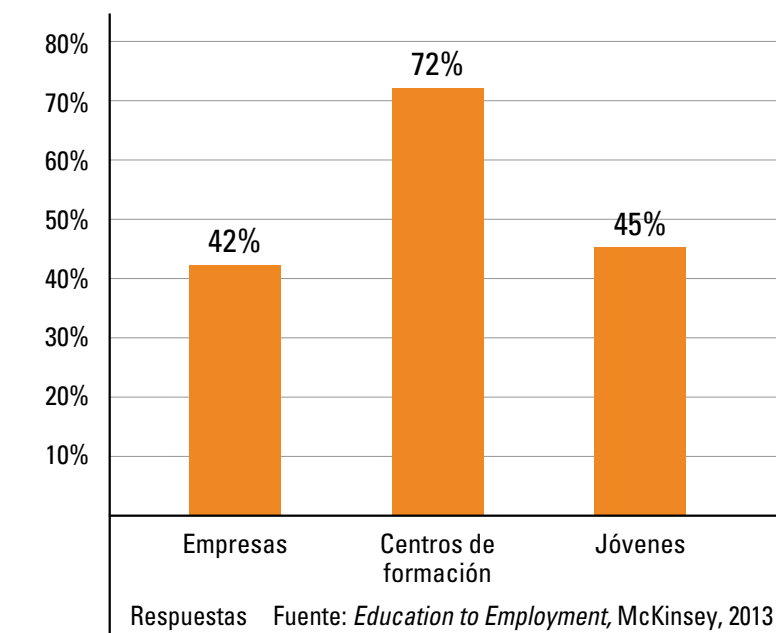
trabajo a establecer contacto con funcionarios o voluntarios de empresa que puedan asesorarles y realizar la labor de seguimiento.

- **Asistencia en la transición de la escuela al trabajo:** Se refiere a las iniciativas encaminadas a prevenir el abandono escolar, a reintegrar a los que ya han abandonado, a promover la empleabilidad y a eliminar las barreras que impiden a los jóvenes acceder al mercado laboral.
- **Entrenamiento y experiencia en el trabajo:** Se desarrollan medidas para ayudar a los jóvenes a adquirir experiencia a través de ofrecerles oportunidades puntuales de trabajo que suelen ir acompañadas de subsidios y de incentivos fiscales para las empresas.
- **Programas de formación teórico-práctica y de aprendices:** Es una de las medidas que se han extendido y puesto en marcha en más países, entre los que se encuentra España y que se concreta en impulsar la formación dual, que se aborda de forma más

II

Todos los países europeos han desarrollado programas de apoyo, más enfocados a preparar a los jóvenes para que puedan incorporarse al mercado de trabajo que a atender a los grupos de jóvenes más desfavorecidos

Figura 31. Nivel de preparación de los jóvenes según opinión de los tres actores



Una de las causas del desajuste entre formación y empleo es que las necesidades de las empresas crecen de forma geométrica, mientras que la capacidad de revisión y adaptación del sistema educativo es muy limitada, rígida y lenta


extensa en un capítulo posterior. Se puede asemejar a la formación de aprendices en las grandes compañías.

- **Emprendimiento juvenil:** Se concretan en programas para el fomento del emprendimiento entre los jóvenes.

Más allá de las políticas oficiales que puedan llevarse a cabo en cada país, cuya evaluación de resultados no es objeto del presente informe, parece evidente que se necesita una mayor coordinación entre todos los actores involucrados. Uno de los problemas que existen es que, a pesar de que cada vez se es más consciente de la gravedad del desempleo juvenil y de sus consecuencias, no se consigue una coordinación clara y eficiente entre todos los actores involucrados.

La Administración Pública Nacional, ya sea a través del Ministerio de Educación o a través del Ministerio de Empleo, la autonómica, las asociaciones empresariales en general

y las empresas en particular, las entidades del tercer sector, los centros y escuelas de formación, etc., no están lo suficientemente alineados y coordinados entre sí para facilitar la solución del problema.

 Ver figura 31: Nivel de preparación de los jóvenes según opinión de los tres actores.

Es importante resaltar una vez más que una de las causas del desajuste entre formación y empleo es que las necesidades de las empresas crecen de forma geométrica, mientras que la capacidad de revisión y adaptación del sistema educativo es muy limitada, rígida y lenta. Por tanto, cada día que pasa, la brecha entre lo que ofrece el sistema educativo y las necesidades de las empresas es cada vez mayor. Es un problema estructural y la solución efectiva sólo puede pasar por la integración vertical de las empresas en el ámbito formativo.

Según un estudio de McKinsey<sup>38</sup> a nivel global, se pueden observar dos problemas estructurales: en primer lugar, que los propios centros de formación son conscientes de que no preparan al 100% a los jóvenes para incorporarse a la vida laboral, pues se quedan en un 72% en su nivel de preparación; en segundo lugar, tanto empresas como jóvenes piensan que su nivel de preparación es mucho menor de lo que opinan los centros de formación. Esto demuestra la desconexión cada vez mayor entre las necesidades de las empresas y la capacidad de los centros de formación para cubrirlas. Esta desconexión se agrava en el caso de los jóvenes en especial situación de vulnerabilidad.

38. Mourshed, M., Farrell, D. & Barton, D. (2013). *Education to employment. Designing a system that works*, Mckinsey

## 6.4 Empleabilidad de los jóvenes



Las empresas dan especial importancia a habilidades como la cooperación, la comunicación, el pensamiento crítico o la creatividad, que son una carencia en los jóvenes que buscan empleo

Existen otros factores que inciden de forma relevante en la incorporación de los jóvenes al mercado laboral y suelen ir más allá de lo que reciben en los centros de formación.

En primer lugar, la falta de información, redes de contactos y conexiones con el mundo de la empresa, dificulta el proceso de entrada en el mercado de trabajo. Los jóvenes tienen difícil acceso a los mecanismos y procesos de incorporación al mercado, no saben moverse y encuentran dificultades para identificar, postular y entrar en los procesos de selección de las empresas. Esto es especialmente relevante en aquellos colectivos más vulnerables, muchos de los cuales ni siquiera tienen la oportunidad de acceder a una oferta de trabajo, o carecen de las redes o contactos que les facilitarían el acceso.

En segundo lugar, la mayoría de los jóvenes carecen de habilidades que no se enseñan en las escuelas. Habilidades como la cooperación, la comunicación –oral o escrita-, pensamiento crítico, creatividad, trabajo en equipo, etc., que son aspectos a los que las empresas dan especial importancia y que suelen ser una carencia en los jóvenes que buscan empleo, sobre todo entre los más vulnerables.

En el siguiente gráfico se muestran las habilidades más valoradas por las empresas, por orden de prioridad, siendo Ética en el trabajo la más considerada. Por otro lado, el gráfico muestra la brecha de percepción entre los centros de formación y las empresas sobre las competencias adquiridas.


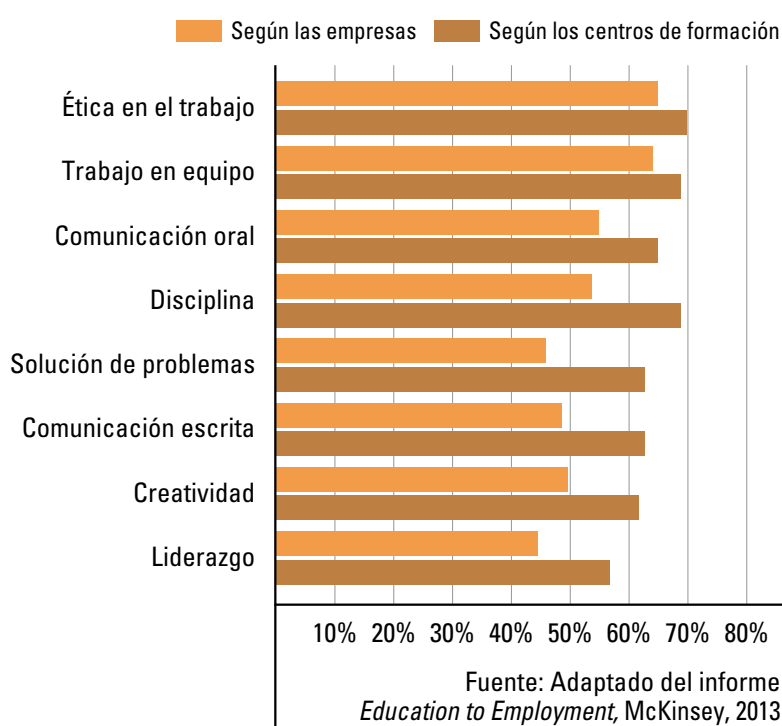
 Ver figura 32: Nivel de preparación en competencias según las empresas y los centros de formación.

Figura 32. Nivel de preparación en competencias según las empresas y los centros de formación



En tercer lugar, los jóvenes acceden al mercado laboral sin haber puesto en práctica los conocimientos adquiridos en su etapa formativa. Les falta experiencia y credenciales útiles para las empresas, ya que las becas curriculares en el periodo formativo ni se orientan adecuadamente desde los centros, ni se aprovechan correctamente por la empresa. El modelo actual no facilita que el joven aproveche el tiempo en el aprendizaje de su especialidad mientras trabaja en la empresa.

Por último, las empresas no suelen ofrecer puestos susceptibles de ser ocupados por jóvenes sin experiencia, porque dan mucha más importancia a la experiencia práctica y a la capacidad de estar dando resultados en el corto plazo.

**CASO PRÁCTICO****GRUPO VIPS Y LA EMPLEABILIDAD DE GRUPOS VULNERABLES**

Como parte de su compromiso con el desarrollo profesional de los jóvenes más vulnerables, Grupo Vips cuenta con un completo programa de empleabilidad. La compañía líder en el sector de hostelería, en colaboración con distintas entidades, acompañan de forma personalizada a estos jóvenes en su primer contacto con el mundo laboral: responsabilidad, iniciativa o trabajo en equipo son algunos de los valores que se potencian. Destacan tres tipos de proyectos:

- Formación en habilidades para el empleo: Colaboración con Fundación Tomillo en el proyecto

Formación Compartida: Profesionales de Grupo Vips imparten talleres y sesiones formativas a jóvenes estudiantes de Formación Profesional Básica de Hostelería.

- Proyecto Coach con Fundación Exit: Orientación y acompañamiento a jóvenes en riesgo por parte de voluntarios de la empresa.
- Prácticas laborales: Colaboración con diferentes entidades sociales (Fundación Tomillo, Fundación Éxit, Pindari, Secretariado Gitano...) para la realización de prácticas

en los establecimientos de la empresa de los jóvenes que realizan programas formativos: en 2015, 252 personas han hecho prácticas en los restaurantes y tiendas; para ello colaboran con 27 escuelas y entidades sociales.

- Primera oportunidad laboral: Colaboración con diferentes entidades sociales (Aprocor, Cruz Roja, Fundación Integra) para ofrecer empleo directo a aquellas personas con especiales dificultades de acceso al empleo: 260 personas en riesgo incorporadas al Grupo en 2015.

Fuente: <https://www.grupovips.com/quienes-somos/responsabilidad-corporativa/creamos-oportunidades-de-empleo>



## 6.5 Gestión de los jóvenes en especial riesgo de exclusión social



El empleo se convierte en el eje principal para tomar el ascensor social que permita a los jóvenes salir de una situación de desventaja y vulnerabilidad

**A**l margen de la situación del joven en el **Camino hacia el empleo**, existe un factor transversal que incide en las posibilidades de desarrollo y de incorporación laboral: el riesgo de exclusión social.

La Comisión Europea define la inclusión social como “el proceso que asegura que aquellos que están en riesgo de pobreza y exclusión social tienen la oportunidad o los recursos necesarios para participar plenamente en la vida económica, cultural o social y disfrutar de unos estándares normales de vida”. En el caso particular de los jóvenes, la inclusión social tiene que ser entendida como la posibilidad de desarrollar su verdadera capacidad y potencial, y obtener el reconocimiento por parte de la sociedad. Esa contribución puede concretarse en forma de trabajo, estudio u otras formas de participación.

El hecho de que los jóvenes se desconecten, ya sea del trabajo o de los estudios, ahonda en su situación de exclusión social, con el impacto negativo a largo plazo que ello supone, y perpetuando la inmovilidad social. Como se ha comentado en capítulos previos, el enfoque de la inclusión activa como estrategia de lucha frente a la exclusión social instituye al empleo como el eje principal para tomar el ascensor social que permita a los jóvenes salir de una situación de desventaja y vulnerabilidad.

En ese sentido, dar esta opción de vida y de integración laboral a los jóvenes más vulnerables exige trabajar en los ámbitos antes mencionados: prevención del abandono escolar, reintegración al sistema educativo o transición escuela- trabajo, ya que su perfil es, por su naturaleza, más vulnerable y presenta más necesidades en este orden. Pero, también, requiere



### CASO PRÁCTICO

## SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN OFRECIDOS POR LAS ENTIDADES SOCIALES

Numerosas entidades sociales desarrollan servicios de intermediación útiles para las empresas y los jóvenes en búsqueda de empleo.

Entre otros muchos servicios, la Asociación La Rueda cuenta con un Itinerario de inserción como Auxiliar de Comercio Polivalente, a través del cual prepara a los jóvenes en las funciones del sector del comercio dotándoles de conocimientos y habilidades mediante la implicación de las empresas en el proceso. En un primer momento se consensuan los contenidos de la formación con la empresa y se lleva a

cabo en el aula la formación teórica de las áreas de atención al cliente, cobro en caja y reposición. Al mismo tiempo se intercalan talleres *workbox* de habilidades y competencias de empleabilidad. En una segunda fase se completa la formación teórica con un periodo de formación práctica en un entorno real de trabajo que nos facilita la empresa en las tiendas de la marca donde el alumnado pone en práctica lo aprendido, siempre con la supervisión y tutorización de una persona responsable de la tienda que, al final de la formación, emite una valoración del desempeño a tener en cuenta en futuras contrataciones laborales.





## Las entidades sociales constituyen el puente entre estos jóvenes, poco preparados de partida para dar respuesta a las demandas de un mercado de trabajo cada vez más exigente, y las propias empresas

una aproximación particular respecto al enfoque y las metodologías a poner en marcha en aras de mejorar su empleabilidad y el logro de un empleo.

La intervención y las políticas a llevar a cabo en el caso de los jóvenes más vulnerables pasan, en gran medida, por el trabajo que se realiza desde las entidades del Tercer Sector de Acción Social. Las entidades sociales constituyen el puente entre estos jóvenes, poco preparados de partida para dar respuesta a las demandas de un mercado de trabajo cada vez más exigente, y las propias empresas. La presencia e involucración de las empresas constituye un aspecto clave en la mejora de la empleabilidad de los jóvenes vulnerables en la medida en que son, por así decirlo, el eslabón final de la cadena; el lugar en el que el joven finalmente prestará sus servicios y donde podrá desarrollarse laboralmente aportando sus capacidades.

La forma de abordar el trabajo con estos jóvenes se basa en la integralidad, la personalización y el papel protagonista y activo del joven para que asuma la

responsabilidad de su propia vida. Por un lado, se articulan acciones destinadas a prevenir el abandono y la reinserción en el sistema educativo, mediante el apoyo escolar, el descubrimiento de la vocación, etc. Y por otro, también, se desarrollan itinerarios personalizados de inserción, una metodología de probado éxito en el objetivo de conseguir un empleo. En estos itinerarios se tiene en cuenta la necesidad de pasar por todas las fases del proceso, desde la orientación laboral, la formación (competencias técnicas y habilidades personales y sociales, alfabetización informática, idiomas, etc.) y el apoyo en la búsqueda activa de empleo sin descuidar otros factores de riesgo que pueden influir: la situación familiar y económica, el estado de salud, etc.

Por otro lado, el **Camino hacia el empleo** de los jóvenes más vulnerables se enfrenta a las barreras fruto de los estigmas sociales inherentes a su perfil y que supone un inconveniente añadido para su inserción. La necesidad de derribar estos prejuicios y acabar con los estereotipos es otro de los retos al que las empresas no pueden permanecer ajenas.

Por su parte, la Asociación Norte Joven ha preparado dos itinerarios de inserción en la rama de Fontanería y en la rama de Hostelería. La Asociación Norte Joven contacta con empresas relacionadas con los oficios en los que forma a su alumnado para ofrecerles la colaboración acogiendo en prácticas a alumnos, previa selección y con un seguimiento del alumno durante las prácticas, así como en su primera incorporación al puesto de trabajo. Se genera una relación positiva no sólo entre el alumno y su encargado (responsable o tutor), también con el resto de empleados de la empresa, que se suman espontáneamente a la iniciativa de ayudar a jóvenes en su primera experiencia laboral. Norte Joven difunde estas experiencias para sensibilizar y animar a otros empresarios a colaborar

apoyando a los jóvenes para acceder al empleo. En relación al itinerario en la rama de fontanería, Mapfre lleva más de 10 años colaborando con Norte Joven, promoviendo entre sus empresas colaboradoras la labor de la Asociación y apoyando las iniciativas de prácticas y contratación de los alumnos al terminar su formación. Así fue como se le propuso a Mileño, uno de los proveedores de Mapfre, y aceptaron colaborar.

El hotel-restaurante Dormirdcine/ Comerdcine lleva más de 2 años colaborando con Norte Joven en el itinerario, en la rama de Hostelería, promoviendo entre sus clientes la labor de la Asociación y apoyando las iniciativas de prácticas y contratación de los alumnos al terminar su formación.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo



## ¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS?

**E**l *Camino hacia el empleo* planteado en el capítulo anterior presenta un marco ideal para que cualquier empresa que desee combatir el desempleo juvenil pueda entender el problema e identificar en qué parte del camino quiere intervenir. Todo ello

para seleccionar las acciones que podría desempeñar la empresa y enfocar mejor el impacto que puede lograr.

En este capítulo analizaremos, precisamente, las diferentes líneas de acción que la empresa puede



La empresa puede contribuir al empleo juvenil en tres planos principales: desde su actividad principal, desde la acción social, y desde la capacidad de influencia

desarrollar para contribuir en las etapas o medidas del **Camino hacia el empleo**, desde tres planos principales:

- a. **Desde la actividad principal de la empresa/negocio:** se centran en acciones o iniciativas vinculadas a la contratación y formación directa de jóvenes en temas o competencias que resultan de interés para la empresa. Son acciones que contribuyen más directamente a las etapas contempladas en el segundo bloque del **Camino hacia el empleo**.
- b. **Desde la acción social:** son acciones o iniciativas que buscan contribuir a paliar el problema del desempleo juvenil o cualquiera

de sus causas, normalmente en asociación con entidades del tercer sector. Son acciones que pueden contribuir a cualquiera de las etapas del **Camino hacia el empleo**.

- c. **Desde la capacidad de influencia:** acciones para difundir e influir en políticas de empleo o educativas; en movilizar a otros empresarios; compartir buenas prácticas, etc. Son acciones que pueden contribuir a cualquiera de las etapas del **Camino hacia el empleo**.

Cabe decir que no son líneas de acción excluyentes, sino que en muchas ocasiones se combinan para lograr un mayor impacto.

## 7.1 Acciones de la empresa desde su actividad principal

**P**odría resultar lógico que muchas empresas se planteen una intervención en el desempleo juvenil desde su propia actividad principal: la generación de oportunidades de empleo para este colectivo. Sin embargo, no es tan frecuente que esto suceda.

Las acciones que la empresa puede desarrollar para fomentar el empleo juvenil desde su actividad principal pueden más fácilmente incidir en las etapas 3 y 4 del **Camino hacia el empleo**: facilitar la transición de la formación al empleo e incrementar la empleabilidad de los jóvenes. Serán aquellas acciones que redunden en aspectos que hacen al joven más empleable para la propia empresa, por lo que ésta puede también percibir el beneficio de invertir en la mejora de la

preparación y capacidad de los jóvenes para que éstos se adecuen a los perfiles profesionales que la empresa requiere.

A continuación, se detallan posibles líneas de acción que tratan de responder a la pregunta: **¿qué puede la empresa hacer para paliar el desempleo juvenil desde su actividad principal?**

### a. Mayor participación en los procesos de formación de los jóvenes.

Una de las conclusiones más relevantes del presente informe es la necesidad y oportunidad que tienen las empresas de adentrarse y participar de forma más activa en el periodo de formación de los jóvenes. El sistema formativo reglado español cada vez se aleja más de las necesidades reales de las empresas.

## Los dos caminos de la formación profesional en España

Existen dos alternativas de formación profesional en nuestro país:

- a. La formación reglada asociada al Ministerio de Educación: es la más común y más extendida a través de los centros de formación profesional: ofrece a los jóvenes una formación específica de una profesión y otorga un título oficial de Formación Profesional a su finalización.
- b. La formación reglada asociada al Ministerio de Empleo que ofrece a los jóvenes en formación un nivel de especialización más dirigido a las necesidades de la empresa, por medio de las entidades de formación. Una vez finalizada, se obtiene un título oficialmente reconocido denominado Certificado de Profesionalidad.

En ambos casos se combina la teoría (un 75%) con un periodo de prácticas en las empresas (25%). En la mayoría de los casos, estas prácticas se articulan a través de becas o prácticas no laborales. En otros, las empresas conceden becas y son los propios centros los que buscan empresas donde puedan hacer prácticas sus alumnos.

La formación profesional tiende hacia el modelo de formación profesional dual. A diferencia de la formación profesional tradicional, en la formación dual se invierte el número de horas dedicadas a las prácticas, pasando a ser el 75% del tiempo. Tanto los centros de formación como las entidades de formación tienen que estar homologadas para ofrecer programas de formación profesional dual.

A finales de los años 80 y principios de los 90, las grandes empresas descubrieron la necesidad de desarrollar un plan estratégico de formación a través de las Universidades Corporativas para los empleados de sus organizaciones. Estos programas de entrenamiento

interno brindan a los trabajadores habilidades necesarias para perfeccionar su rutina de trabajo.

Algunas empresas, más allá de formar a sus actuales empleados, se plantean participar de manera activa en el proceso de formación de alumnos en etapa educativa; es decir, que las empresas toman conciencia y mayor implicación en el proceso formativo de los jóvenes que el día de mañana formarán parte de sus plantillas.

Las empresas tienen cuatro alternativas para participar de forma activa en el proceso de formación:

### **i. Acuerdos con Centros y/o Entidades de Formación:**

en los últimos años, se están desarrollando modelos de colaboración estrecha entre centros de formación y empresas. Esta colaboración plantea la necesidad de que los centros de formación adapten y evolucionen su enfoque formativo para ajustarlo a las necesidades concretas de la empresa; en contrapartida, las empresas ofrecen el conocimiento de sus profesionales, el espacio necesario para las clases teórico-prácticas y lo más importante: los medios tecnológicos más modernos que permiten poner en práctica esos conocimientos con una tecnología demasiado costosa para los centros de formación.

En esta categoría también se incluyen aquellas iniciativas que, en conjunción con las entidades sociales, que tienen sus propios centros de formación, se desarrollan al objeto de procurar una formación profesional y específica a aquellos jóvenes más vulnerables y cuyas

**CASO PRÁCTICO:****PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE Y SERVICIO EN FIBRA ÓPTICA**

Fundación Tomillo participa junto con la Compañía de Jesús; Institución La Salle; Teatro Afundación Vigo; IES Antonio Machado de Madrid en el proyecto "Prácticas de Aprendizaje y Servicio en Fibra Óptica". Esta iniciativa forma parte del programa de empleabilidad joven de Fundación Telefónica "Todos incluidos". Su propósito es aumentar las posibilidades de inserción laboral de 250 jóvenes en situación de riesgo de exclusión social, para mejorar la empleabilidad de los mismos.

El itinerario formativo consiste en:

-Horas técnicas (30h): destinadas a impartir el eje central de la formación. La parte relacionada con la Instalación en FTTH y cobre.

- Horas en competencias (30h): destinadas a trabajar las competencias de comunicación y atención al cliente, resolución

de conflictos, trabajo en equipo, búsqueda activa de empleo y el emprendimiento.

- Horas en Prevención de Riesgos Laborales (PRL) (78h): destinadas a la formación tanto de riesgos genéricos como específicos del sector.

- Horas de Formación compartida con la empresa (12h): destinadas a reforzar aspectos como cobre, PRL, además de incluir la parte de acogida, entrega de EPIS, asignación de técnico, y otros aspectos internos que la empresa considere.

- Horas Prácticas (200h): las relacionadas con la práctica del itinerario formativo.

- Horas de Intermediación laboral (40h): destinadas a apoyar la búsqueda activa de empleo y la inserción laboral.

Hasta la fecha se han llevado a cabo dos ediciones del programa en el que se han

desarrollado 17 acciones formativas consiguiendo los siguientes resultados:

- 500 jóvenes participantes.
- 10 empresas colaboradoras del sector en cada edición.
- 17 centros formativos.
- El 92% finalizan las prácticas.
- El 98% de los jóvenes se forman en FTTH Y competencias.
- El 43% de los jóvenes se incorporan al mercado laboral.

La valoración de la adecuación del trabajo a su formación en el caso de personas que han encontrado un trabajo en el sector de la fibra óptica alcanza el 100%, pero, además, cerca del 90% afirma que es un trabajo que está bastante o totalmente relacionado con el que les gustaría tener. Alrededor del 45% de los jóvenes formados tienen probabilidades de encontrar un empleo después de un año.

**Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo**

necesidades no se adaptan a la oferta habitual. Este tipo de formación puede estar dirigida a completar algún módulo de certificado de profesionalidad. También puede ser diseñada de manera específica atendiendo a las demandas del mercado laboral y a lo que las empresas implicadas definen como un perfil profesional necesario y/o unos contenidos formativos recomendables para el desempeño de un determinado puesto de trabajo. Se trata de

formaciones de carácter teórico práctico e incluyen una parte importante de formación en el puesto de trabajo.

La nota diferenciadora de este tipo de iniciativas es que la formación no es sólo de tipo técnico, pues se trabaja la empleabilidad en su conjunto, entendida ésta como las competencias básicas y transversales y actitudes como motivación, vocación, etc. Aunque estos aspectos, por



## II

Los centros de formación profesional dual para formar a los jóvenes aportan ventajas al adaptar los períodos de formación y de trabajo a la estacionalidad de su negocio

norma general, se abordan con mayor intensidad desde el plano de la entidad social, el papel de la empresa es esencial para definir las competencias, así como para reforzar este proceso de aprendizaje.

- ii. **Creación de un centro o entidad de formación propia:** Determinadas empresas, especialmente las más grandes, han apostado por la creación de un Centro de formación profesional dual propio, homologado por el Ministerio competente, para formar a los jóvenes en base a programas especialmente diseñados, adaptados a sus necesidades y aprobados por la autoridad educativa. Este modelo aporta importantes ventajas al adaptar los períodos de formación y de trabajo de los jóvenes a la estacionalidad de su negocio.

- iii. **Asociación sectorial para la creación de centros de formación:** Algunos sectores en los que compartir conocimientos no suponga una barrera estratégica – por ejemplo, el sector de la hostelería-, plantean la creación de una Escuela sectorial para formar a los jóvenes, que puedan hacer las prácticas en las distintas empresas asociadas. Esta modalidad persigue mejorar el nivel de formación estructural del sector y la obtención de sinergias entre las empresas que forman parte del proyecto.

- iv. **Creación de un centro propio, privado sin titulación oficial:** Existen centros de formación privada que ofrecen títulos no homologados oficialmente, pero de gran reconocimiento en el mercado, motivo por el cual hay gran demanda entre los jóvenes, al estar garantizado el trabajo una vez finalizado el periodo formativo.

## La formación profesional dual

La formación profesional dual es el conjunto de acciones mixtas de empleo y formación que tienen por objeto la cualificación profesional de los alumnos en un régimen de alternancia laboral en una empresa con una actividad formativa, en el marco del sistema educativo de formación profesional.

**E**l Gobierno español, consciente del problema del desempleo juvenil y de la necesidad de posicionar la formación profesional en los niveles europeos, ha desarrollado leyes y potenciado iniciativas para favorecer la generación del empleo juvenil, especialmente en el ámbito de la formación profesional dual.

En la Reforma Laboral de 2012, se modifica la regulación del contrato para la formación y aprendizaje con el fin de potenciar el empleo juvenil; el RD 1529/2012 desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y sienta las bases para la implantación de la formación profesional dual en los ámbitos educativo y laboral; en la Orden ESS 2518/2013 se regulan los aspectos formativos del contrato para la formación y el aprendizaje; y en el RD 4/2015 se regula la planificación y financiación del sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral.

Los objetivos más importantes de este nuevo marco normativo son los siguientes:

- Facilitar la incorporación de los jóvenes a la empresa y su adaptación profesional y social.
- Ajustar de forma coordinada la formación

a las necesidades reales de las empresas

- Implicar a la empresa en los procesos formativos al establecer una relación laboral con los jóvenes: contrato de formación y aprendizaje.
- Garantizar a los jóvenes una cualificación profesional, teórico-práctica, acreditada oficialmente.
- Corregir el desequilibrio existente entre los niveles de cualificación de los trabajadores, actualizar conocimientos y proceder a una renovación ordenada de la plantilla.

Desde la Reforma Laboral de 2012, el número de centros y empresas que se han adaptado a la FP Dual ha ido en aumento de manera significativa, aunque queda mucho camino por recorrer, debido a las barreras que existen en nuestro país para que este tipo de formación se arraigue y las empresas lo integren en su cultura empresarial:

- i. Barreras externas a las empresas:**
  - La valoración social en España de la Formación Profesional se mantiene

en índices muy bajos, en contraste con lo que sucede en el resto de Europa.

- Existe una visión equivocada del contrato de formación y aprendizaje que impide valorar la importancia de lo que aporta a la empresa: un proceso de formación adaptado a sus necesidades y de selección de los jóvenes más cualificados, que dura tres años como máximo, durante el cual se obtienen importantes ventajas económicas.
- La dificultad de los responsables del sistema educativo de ampliar y completar la oferta formativa con agilidad, y superar el ritmo de adaptación, demasiado lento y rígido.
- La amenaza para los centros de formación de perder el control sobre el proceso de formación en favor de las empresas y los cambios estructurales que les pueden suponer en su concepción y la gestión de sus recursos.
- La complejidad del marco regulatorio a nivel nacional, al estar delegadas las competencias en las



CCAA y tener cada una de ellas una visión y políticas distintas, lo que hace difícil el diseño y la coordinación en un ámbito de actuación más allá de cada CCAA.

## ii. Barreras internas de las empresas:

- Ausencia de una visión estratégica de la formación profesional dual.
- La necesidad de adaptar los procesos de selección y formación a las características de la formación dual.
- Asumir que el retorno de la inversión se va a producir a medio y largo plazo.
- La dificultad de integrar la formación en la cadena de valor y en los procesos productivos de la empresa.
- La dedicación de recursos internos específicos para su desarrollo: tiempo y recursos necesarios para la gestión, administración y seguimiento de las acciones relacionadas con el contrato de formación y aprendizaje.
- La integración con los modelos de carrera profesional en las organizaciones.
- El desconocimiento de los beneficios para las empresas

que apuesten por la formación profesional dual.

## iii. Beneficios tangibles:

- Mayor cualificación de los trabajadores: se diseña el programa formativo en función de las necesidades reales de las empresas.
- Mejora la empleabilidad del joven, al adaptarse a las necesidades de las empresas dentro de su cultura.
- Mayor implicación del alumno/empleado: se incrementa el compromiso y el sentimiento de pertenencia, al ser



consciente de la apuesta de la empresa por el desarrollo formativo de la persona.

- Mayores beneficios económicos, pues el uso de estos contratos tiene bonificaciones y subvenciones para las empresas.

#### iv. Beneficios intangibles:

- Responsabilidad social de la empresa con el desempleo juvenil.
- Motivación del resto de empleados al comprobar los valores y el compromiso de la empresa con la realidad social.
- Renovación continua de la plantilla, actualizando el conocimiento y asegurando una transición ordenada de las generaciones más jóvenes.
- Incorporación de los jóvenes al ADN de las empresas desde la etapa formativa.
- Favorece la creación de una mayor cultura de empresa.

El contrato de formación y aprendizaje es el vehículo legal para la relación contractual entre el alumno y la empresa. Es la variable más importante que ha influido en éxito del modelo de FP Dual alemán, tan reconocido e incluso imitado por otros países.

Las características más importantes de este contrato son:

- Está destinado a los mayores de 16 años y menores de 25, que se amplía hasta los 30 años, mientras la tasa de paro en España se mantenga por encima del 15%.
- La duración mínima del contrato es de un año (pudiendo ser de 6 meses en determinadas circunstancias) y la máxima de tres años.
- El tiempo de trabajo efectivo no puede ser superior al 75% durante el primer año y del 85% en el segundo y tercer año.
- El salario es el equivalente al salario mínimo interprofesional o el salario de convenio, en la parte proporcional al tiempo trabajado.
- La formación tiene que estar asociada a la actividad laboral, requiriéndose una supervisión por parte de los tutores de la empresa, en coordinación con los profesores del Centro de Formación.
- Expirada la duración máxima del contrato, el trabajador no puede ser contratado de nuevo bajo esta modalidad y si se formaliza un nuevo tipo de contrato, éste no tendrá periodo de prueba

- No se pueden celebrar contratos de formación y aprendizaje cuando el puesto de trabajo correspondiente al contrato haya sido desempeñado con anterioridad por el trabajador en la misma empresa por tiempo superior a 12 meses.
- Es obligatorio realizar evaluaciones de seguimiento de los alumnos y presentar los resultados a la Administración competente.

Existen una serie de subvenciones y bonificaciones por parte de las Administraciones Públicas para potenciar este tipo de contratos:

- Reducción de la cotización a la Seguridad Social del 100% para las empresas de menos de 250 trabajadores y del 75% para las mayores de 250 trabajadores;
- Bonificaciones, con un límite de cuantía disponible, de 8 euros por hora de formación de cada alumno y cofinanciación de algunos gastos de lanzamiento del programa;
- Deducción del 50% de la cotización a la Seguridad Social durante los dos primeros años al terminar el periodo formativo, en el caso de los jóvenes con los que se formalice un contrato indefinido, etc.



El contrato de formación y aprendizaje ofrece a la empresa la posibilidad de contratar a jóvenes para realizar un trabajo específico hasta un 75% de su tiempo, y dotarles de los conocimientos teóricos en una Escuela de Formación durante el 25% restante

## b. Incorporación de jóvenes en proceso de formación o recién graduados a las plantillas de las empresas

Las empresas pueden incorporar a los jóvenes en sus plantillas en dos momentos concretos de su etapa formativa: durante la propia formación o inmediatamente después de la finalización de los estudios. Al hacer esto inciden en los objetivos dentro del **Camino hacia el empleo**: fomentar la empleabilidad de los jóvenes y facilitar la transición de la educación al empleo. Las empresas cuentan con las becas en períodos curriculares y dos modalidades de contratos para poder incorporar al estudiante a iniciar una experiencia laboral:

i. **Las becas:** Este tipo de relación no es un contrato laboral en sí mismo, pero requiere dar de alta al alumno en la Seguridad Social. Las empresas firman un convenio de colaboración con el centro de formación y seleccionan al alumno para realizar prácticas curriculares. Esta alternativa facilita al joven a familiarizarse con la práctica durante su periodo formativo. El problema surge cuando las empresas utilizan las becas como medio para incorporar a jóvenes que ya han terminado los estudios y evitar el cauce formal del contrato en prácticas.

ii. **El contrato de formación y aprendizaje (CFyA):** Es la modalidad de contrato pensada para jóvenes en formación, permite articular la experiencia práctica y la formación del modelo de formación dual, es decir, la alternancia entre formación en la escuela y trabajo en la empresa.

El contrato de formación y aprendizaje es el gran desconocido de las empresas. Es un contrato temporal que ofrece la posibilidad a

la empresa de contratar a los jóvenes para realizar un trabajo específico hasta un 75% de su tiempo, y dotarle de los conocimientos teóricos en una Escuela de Formación durante el 25% restante, que puede estar repartido de forma flexible a lo largo del año o acumulado en períodos concretos de tiempo. Tienen una duración máxima de tres años, y bonificaciones del 100% o el 75% a las cuotas de la Seguridad Social. Al término del contrato, que no tiene establecido una indemnización, puede contratar a los que hayan demostrado más capacidades técnicas y humanas. Con esta modalidad contractual, la empresa ofrece al joven la ocasión de formarse y adquirir a la vez una experiencia práctica, y, a su vez, la empresa tiene la oportunidad de conocer mejor las habilidades y la adaptación de los jóvenes a una realidad y un entorno laboral concreto. Es un contrato en que las dos partes ganan y facilita la integración del joven en la empresa. Resulta importante comprender la lógica de este instrumento que no es un contrato laboral con un salario reducido, sino más bien una formación con una contraprestación asociada.

iii. **El contrato en prácticas:** Una vez finalizado el periodo de formación reglada, las empresas sólo tienen una alternativa para poder contratar a los jóvenes: el contrato en prácticas. Está diseñado para jóvenes recién titulados- universitarios, grado medio, formación profesional- menores de 30 años y dentro de los 5 años como máximo después de terminar los estudios. La duración del contrato no puede ser inferior a 6 meses ni superior a 24. Se pueden hacer hasta dos prórrogas cuando el contrato sea inferior a los dos años. La retribución se establece en convenio, pero no podrá ser inferior al 60% del salario

## Nuevos incentivos para la contratación de jóvenes

En el marco de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven, Plan de Garantía Juvenil del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, las empresas y los autónomos disponen de una serie de incentivos si contratan a jóvenes inscritos en el Sistema Nacional de Garantía Juvenil.

- Mínimo exento de 500€ de la base de la cotización por la contratación indefinida durante 24 meses, por lo que se reduce a su vez la cuota a pagar en concepto de cotización a la Seguridad Social por parte del empresario.
- Bonificación de 300€ durante 6 meses en las cuotas empresariales a la Seguridad Social por la contratación indefinida.
- Contrato en prácticas: cuenta con incentivos de hasta el 100% en las cotizaciones

empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes.

- Contrato para la formación y aprendizaje: cuenta con una reducción de hasta el 100% en las cuotas empresariales a la Seguridad Social por la contratación de jóvenes para empresas de hasta 250 trabajadores y del 75% para el resto de empresas.
- Incentivo a la contratación a tiempo parcial con vinculación formativa: reducción de hasta el 100% de la cuota empresarial por contingencias comunes durante 12 meses para que los jóvenes puedan compatibilizar formación y empleo, pudiendo ser prorrogado por otros 12 meses.

Fuente: *Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

de convenio para un puesto similar el primer año y el 75% el segundo año, y en ningún caso puede ser inferior al Salario Mínimo Interprofesional. Al finalizar, no puede realizar un nuevo contrato ni en la empresa ni en otra cualquiera por la misma titulación, y no se establece ninguna indemnización.

**iv. Prácticas no laborales:** Por último, es preciso hacer alusión a las prácticas no laborales asociadas a la formación específica no reglada, ni asociadas a certificados de profesionalidad. Son prácticas vinculadas al desarrollo de un

itinerario formativo por parte del joven y se conciben como formación en el puesto de trabajo. El desempeño de estas prácticas es clave para los jóvenes vulnerables, porque es el primer paso real hacia su inserción y una oportunidad para ser contratados, además, es parte de esa formación e incrementa su empleabilidad de forma patente.

Por otro lado, las empresas que colaboran en este tipo de iniciativas toman conciencia del valor añadido que supone integrar jóvenes de un perfil más vulnerable en sus plantillas. No sólo implica la incorporación de una visión



Las prácticas no laborales asociadas a la formación específica no reglada son prácticas vinculadas al desarrollo de un itinerario formativo por parte del joven y se conciben como formación en el puesto de trabajo

**CASO PRÁCTICO:****MODELO DE FORMACIÓN EN ALTERNANCIA**

La empresa Comexi Group de artes gráficas junto con el Instituto de Educación Secundaria Santa Eugenia, ambos ubicados en Girona, han puesto en marcha un interesante modelo de formación en alternancia.

El modelo surgió a la hora de elaborar la adaptación curricular por parte de ambas instituciones. En ese momento se observó que el conocimiento de algunas materias se encontraba en el interior de la empresa por lo que se decidió impartir parte de las mismas en las instalaciones de la compañía que además cuentan con alta tecnología y maquinaria, algo que el Instituto no puede costear.

Este modelo consiste en recibir una formación académica en el instituto

combinada durante el primer año con una formación práctica en el Centro Tecnológico de Comexi para los alumnos del ciclo Impresión Gráfica y Converting sobre Flexografía o Laminado. Durante el segundo año, los alumnos que optan por recibir una formación profesional dual reciben un aprendizaje práctico en las áreas de operaciones de la compañía.

Durante la formación práctica, el alumno cuenta con el apoyo de un empleado de Comexi. Este instructor junto con un tutor designado en el interior de la empresa, trabajan en conjunto con el tutor del alumno en el Instituto para realizar su seguimiento y evaluación.

Fuente: Fundación Bertelsmann.  
Publicación elaborada por el periódico  
MAGISTERIO, abril 2016.



En las prácticas no laborales son las entidades sociales las que se responsabilizan en gran medida del buen desempeño de los jóvenes y responden en caso de cualquier incidencia

distinta, sino que promueve el derribo de prejuicios y estereotipos, además de mejorar el clima laboral al incrementarse la implicación del personal en una experiencia de esta índole.

El rol de la empresa en esta formación práctica es crucial pues permite trabajar a los jóvenes en competencias como la polivalencia, el respeto, la puntualidad, la capacidad de aprender, la confianza, etc., especialmente importantes en los puestos de baja cualificación y valoradas por las empresas. También posibilitan que los jóvenes descubran su vocación y conozcan la realidad del mercado laboral y lo que significa determinada profesión. Se trata de enseñanzas que difícilmente pueden adquirir en las aulas pero que tienen un impacto considerable en la empleabilidad de los jóvenes.

El desarrollo de estas prácticas se caracteriza por el intenso seguimiento y acompañamiento que se realiza desde las entidades sociales, ya que son las que se responsabilizan, en gran medida, del buen desempeño de los jóvenes y quienes resuelven y responden en caso de cualquier problema o incidencia.

Este tipo de prácticas se llevan a cabo en empresas en el marco de convenios con entidades sociales; sin embargo, hay que poner de relieve que existe un vacío de regulación en este sentido. Salvo en algunos casos en los que se ha llegado a un acuerdo específico, la mayoría de estos convenios de empresas y entidades sociales se ubican en un "limbo" regulatorio, que ha de ser objeto de atención a fin de proporcionar un marco regulador estable que propicie estas prácticas.



## CASO PRÁCTICO: CLUSTER QUÍMICO DE TARRAGONA

La AEQT (Associació Empresarial Química de Tarragona) y la AEST (Associació d'Empreses de Serveis de Tarragona) han unido esfuerzos para trabajar junto con la Fundación Bertelsmann, entidad especialista en promover la formación dual, en un proyecto que busca implementar un modelo de formación dual de calidad acercando el sector empresarial al sistema de formación profesional para que sus intereses converjan.

Las instituciones promotoras buscan potenciar la competitividad del sector químico gracias a la implantación de un sistema de formación profesional, que desarrolle en los aprendices competencias relevantes y acordes a las necesidades del tejido empresarial del territorio.

Por su parte, la Fundación Bertelsmann, entidad especialista en promover la formación dual, intermedia entre el sector empresarial y el sistema de formación profesional, con el fin de que éste último se complemente con las necesidades de captación de los recursos humanos de las empresas.

Fuente: Fundación Bertelsmann (2016) <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/formacion-profesional-dual/actividades-del-proyecto/cluster-quimico-de-tarragona/>



## ¿Qué barreras debe superar la empresa?

En la práctica, las empresas pueden enfrentar ciertas barreras para asumir un rol más directo en el empleo juvenil. A continuación se exponen algunas de las más frecuentes:

- Se considera una medida de tipo social que no adquiere carta de naturaleza en los planes operativos de la empresa. No se analizan con suficiente profundidad las ventajas económicas y sociales que produce, tanto internas como externas.
- Tendencia a esperar que el sistema educativo ofrezca a la empresa las personas que necesita con la formación adecuada, lo cual lleva a una actitud pasiva.
- La dificultad de conseguir escuelas de Formación Profesional que impartan las especialidades requeridas y compartan las inquietudes estratégicas y la necesidad de invertir en actualizar el contenido y los métodos de la formación.
- La falta de adecuación de los estudios reglados, en el caso de los contratos de formación y aprendizaje, a las necesidades de las empresas y la limitada capacidad del Ministerio de Educación de dar respuestas rápidas a sus demandas.
- La burocracia que requiere la aplicación de la norma legal de la FP dual por parte del Ministerio de Empleo.
- La diversidad de criterio en la aplicación de la norma legal de los distintos responsables de las Comunidades Autónomas que tienen delegadas esta competencia.
- El desconocimiento del recorrido inicial que realizan muchos jóvenes vulnerables, de la mano de entidades sociales de reconocido prestigio, para que estén en condiciones de iniciar el proceso formativo y ser contratados por las empresas.
- Los estereotipos y prejuicios asociados a determinados perfiles de jóvenes vulnerables.

Fuente: elaboración propia, con base en trabajo de campo.

## Programas de inserción laboral gestionados por las entidades sociales

Tal y como se ha comentado en el capítulo del *Camino hacia el Empleo*, muchas entidades sociales desarrollan un trabajo especializado que pretende ejercer de puente entre jóvenes en riesgo de exclusión social y las empresas.

Su objetivo principal es mejorar la empleabilidad de los jóvenes más vulnerables, dotándoles de las herramientas técnicas y competencias requeridas para lograr una eficaz inserción profesional y su inclusión social activa.

La labor de estas entidades resulta en ocasiones desconocida, pese a que desarrollan una labor imprescindible y útil para cualquier empresa que desee ofrecer oportunidades de inserción a jóvenes que se encuentran en situación de especial vulnerabilidad.

En este estudio, se ha profundizado en la labor que desempeñan estas entidades y su visión de qué esperan de las empresas.

Funciones de apoyo al empleo juvenil, útiles para la empresa, desarrolladas por las entidades del tercer sector:

### Las funciones principales que desempeñan estas entidades son:

- Formación técnica y vocacional – muchas entidades sociales tienen sus propios centros de formación profesional homologados. También desarrollan cursos no

homologados pero muy enfocados a las necesidades de las empresas, muchos, incluso, en conjunción con estas.

- Formación en competencias o “soft skills” como autonomía, trabajo en equipo, comunicación, confianza en sí mismo, motivación, etc.
- Acompañamiento psicosocial y familiar – para atender las circunstancias familiares que pueden incidir en la formación e inserción laboral del joven.
- Orientación sociolaboral, a fin de guiar y apoyar al joven en ese proceso y ayudarlo hacia la consecución de su promoción personal y madurez social así como posicionarle ante el empleo y facilitarle el acceso a éste.
- Apoyo y acompañamiento al emprendedor – desde el fomento del espíritu emprendedor hasta la puesta en marcha y el apoyo en el mantenimiento del negocio.

- Intermediación laboral – brindan el servicio de intermediación entre empresas y los jóvenes que pasan por sus programas.

- Seguimiento posterior y acompañamiento en el empleo – una vez se inserta el joven la entidad social prosigue su labor en constante comunicación con las empresas.

Las entidades sociales consultadas han puesto de manifiesto la importancia que tiene contar con una involucración activa de la empresa en todo el proceso de formación e inserción profesional de estos jóvenes. Es relevante destacar que todas las entidades sociales consultadas comparten la visión de que el aporte principal que puede hacer la empresa es ofrecer un empleo a estos jóvenes que les permita romper la barrera de acceso al mercado laboral. Dados los estereotipos que existen en torno a la realidad de estos jóvenes, y los prejuicios sobre sus capacidades y competencias, en la práctica son pocas las empresas que dan el paso.

## Los itinerarios de inserción sociolaboral y la colaboración de la empresa

A continuación, se presenta el resumen de un proceso “tipo” de apoyo a la formación e integración laboral de un joven en riesgo de exclusión desarrollado por una entidad social y enfocado a la inserción por cuenta ajena. En la figura, se destacan las fases del proceso en las que el rol de la empresa resulta fundamental:

### 1. Identificación de las necesidades de la empresa:

las entidades sociales tratan de diseñar su oferta formativa de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por tanto, es esencial que se den espacios para la identificación de necesidades en conocimientos y competencias para la empresa.

**2. Programación:** el diseño de los contenidos formativos resulta mucho más adecuado cuando la empresa se involucra en su definición. Así, se puede

coordinar la formación teórica con la práctica y que los contenidos se adecuen en mejor manera a la realidad empresarial.

### 3. Desarrollo de la formación:

la colaboración de las empresas mediante acciones formativas que permitan el aprovechamiento de su know how, de su capital humano y su experiencia para enseñar a los jóvenes es un valor añadido importante en el proceso de formación.

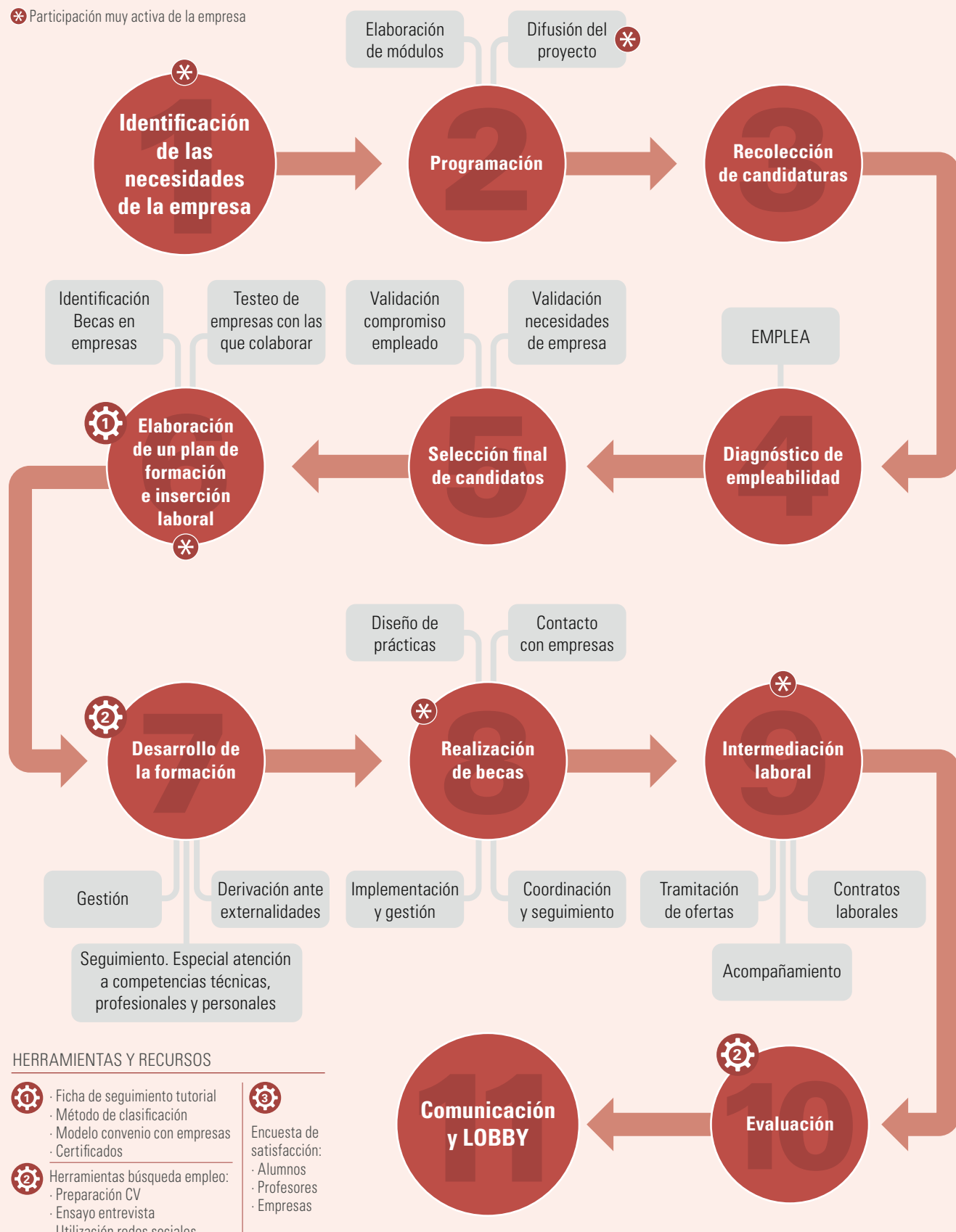
### 4. Identificación de oportunidades para la inserción profesional

vía becas o contratos de formación y aprendizaje. Igualmente la colaboración estrecha de la empresa es esencial, dado que sin la puerta a la inserción a través de la realización de prácticas, resulta muy difícil que se rompa la brecha de la exclusión.

De hecho, en los casos analizados, la participación de la empresa en estas fases es considerada la clave del éxito de un itinerario de inserción sociolaboral.



Figura 33. Proceso de formación e integración laboral de un joven en riesgo de exclusión





## 7.2 Iniciativas de la empresa desde su acción social

Otra vía de acción para las empresas que quieran contribuir al **Camino hacia el empleo** juvenil está relacionada con las iniciativas que podrían entrar en el ámbito de la acción social de las empresas. Lo lógico es que estas acciones tengan como objetivo incidir en el primer bloque de objetivos asociados al **Camino hacia el empleo**: prevención del abandono escolar, reintegración al sistema educativo, o bien, a acciones complementarias a las planteadas en el bloque dos, asociadas a la acción vinculada al área de negocio, cuando los jóvenes que participan requieran de apoyos especializados dada su condición de vulnerabilidad. La acción social abarcaría el trabajo en aquellos objetivos menos relacionados con la actividad de la empresa, pero imprescindibles para avanzar y llegar a la última etapa

del **Camino hacia el empleo**. En este sentido, las empresas pueden plantearse el desarrollo de acciones puntuales de acción social que van desde el tradicional, pero necesario, apoyo financiero a entidades sociales o bien, acciones o programas de acción social más estratégicos, en los que la empresa se involucra a largo plazo con la resolución del problema y moviliza un conjunto de recursos monetarios y no monetarios para lograr un impacto más sustancial en el medio plazo.

### a. Apoyos puntuales:

Los apoyos puntuales vía donaciones de dinero o recursos a entidades sociales que desarrollan programas de integración laboral con jóvenes en situación de vulnerabilidad, son siempre necesarios. Lamentablemente, la crisis ha agudizado



### CASO PRÁCTICO: TODOS INCLUIDOS

Desde hace unos años, Fundación Telefónica estableció como línea estratégica a implementar en su acción social la mejora de las capacidades, competencias y habilidades de los jóvenes para incrementar sus oportunidades de desarrollo profesional y personal, en particular, entre jóvenes en riesgo de exclusión. En España, Fundación Telefónica ha consolidado la iniciativa "Todos incluidos", que se lanzó en 2014 y que engloba los proyectos de empleabilidad, cuyo objetivo común es fortalecer las

capacidades y competencias de los jóvenes para mejorar sus oportunidades de empleo a través de un proceso formativo que potencie su desarrollo personal y profesional. Durante 2015, el programa ha continuado creciendo y ajustando metodologías y procesos gracias a la experiencia del primer año.

Este programa incluye Think Big, que se desarrolla desde hace años en Europa y forma a jóvenes para mejorar sus oportunidades futuras a través del emprendimiento social;

proyectos en el ámbito de la Formación Profesional, para contribuir a ajustar el perfil y las competencias de los jóvenes a las demandas de las empresas; las Lanzaderas por el Empleo y el Emprendimiento Solidario, en las que grupos de jóvenes se forman y trabajan en búsqueda activa de empleo para todos y el proyecto de Empleo Digital que forma a jóvenes en las competencias TIC necesarias para cubrir la demanda del mercado laboral en estos perfiles.

Fuente: Informe anual 2015.  
Fundación Telefónica



Una charla motivacional o una visita a la empresa para descubrir vocaciones son alternativas relevantes para la aportación de una pyme, cuyo margen de maniobra para establecer un vínculo que exija de un mayor compromiso es más escaso



### CASO PRÁCTICO: FORMACIÓN EN ELECTRICIDAD PARA JÓVENES EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

La Fundación ENDESA desarrolla proyectos de Formación Profesional en electricidad que pretenden mejorar la empleabilidad de jóvenes con escasos recursos y en riesgo de exclusión social y desempleados de larga duración. El objetivo es facilitar a jóvenes y adultos, mediante el desarrollo educativo de sus competencias personales y profesionales, el acceso al mundo laboral y como consecuencia su integración social.

En el programa se trabaja en colaboración con diversas ONG como Cáritas, Asociación Padre Pulgar y Norte Joven, así como de la mano de Administraciones Públicas e Instituciones de Educación públicas y privadas. Las prácticas para la formación de los alumnos se realizan en instalaciones propias de la empresa o con distintos contratistas. En 2015 se ha impartido esta formación en 7 ciudades españolas (Huesca, Huelva, Tenerife, Ferrol, Ponferrada, Palma de Mallorca y Tarragona), beneficiando a 135 jóvenes y adultos en situación de desempleo.

Fuente: Informe anual de Sostenibilidad 2015 Endesa

el problema de los jóvenes más vulnerables, mientras que los apoyos para su integración se han visto mermados. Forjar alianzas de las empresas con determinadas entidades sociales que pueden necesitar de recursos para atender a los jóvenes más vulnerables, siempre será una vía posible de acción para muchas empresas. Cuando se trata de donaciones monetarias, los sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades tendrán derecho a deducir de la cuota íntegra del Impuesto sobre Sociedades el 35% de la base de deducción<sup>39</sup>.

Existen, además, otro tipo de iniciativas puntuales que, al margen de una estrategia global de la empresa, supongan la colaboración con las entidades sociales en el proceso de inserción de los más vulnerables. A título de ejemplo: una master class, una charla motivacional o una visita a la empresa para descubrir vocaciones son opciones posibles. Esta alternativa es relevante en el caso de la pyme, cuyo margen de maniobra para establecer un vínculo que exija de un mayor compromiso es más escaso.

#### b. Programas de acción social estratégica:

En estos casos la empresa se marca un objetivo a medio plazo al que desea contribuir para paliar el problema del empleo juvenil y estructura un programa con un conjunto de acciones diversas para lograrlo. En términos de objetivos, podría incidir en cualquiera de los planteados en el *Camino hacia el empleo*, o incluso en varios.

Por un lado, puede tratarse de programas de acción social en los que hay convergencia con las áreas de negocio de la empresa y se pueden plantear iniciativas híbridas, en las que se combinan objetivos

<sup>39</sup>. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, y disposición final 5.2 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre. Ref. BOE-A-2014-12328.



## CASO PRÁCTICO: INCORPORA

La Fundación bancaria “la Caixa”, cuenta con un amplio programa de inserción laboral “Incorpora”, que busca establecer puentes entre las empresas y las entidades sociales que trabajan por la integración laboral de las personas.

El perfil de los colectivos beneficiarios del programa Incorpora corresponde a personas que se encuentran en riesgo de exclusión social o que presentan dificultades especiales para conseguir introducirse en el mercado laboral con garantías de estabilidad, como es el caso de las personas con discapacidad, parados de larga duración o víctimas de la violencia de género, entre otros. Con el mismo objetivo y ámbito de acción, pero dirigido a un colectivo específico.

Uno de los instrumentos primordiales del programa son los Puntos de Formación Incorpora, que concentran

la amplia oferta formativa en oficios y otras competencias necesarias para conseguir que los usuarios tengan más oportunidades de integrarse en el mercado laboral.

El segundo eslabón fundamental de esta cadena de generación de oportunidades laborales son los técnicos Incorpora. Su tarea consiste en crear itinerarios a medida para los potenciales candidatos y en hacerles un seguimiento. Básicamente, su misión es establecer conexiones entre las empresas que son potenciales creadores de puestos de trabajo y las entidades sociales, que ayudan a los colectivos de personas que buscan estas oportunidades laborales. El programa colabora con 370 entidades del tercer sector y cuenta con 734 integradores laborales. El modelo Incorpora se ha replicado en algunos países como Marruecos y Polonia. En 2015, la Obra Social “la Caixa”, cerró una alianza con la Erste Bank

Foundation, gracias a la cual se ha exportado el programa Incorpora a Hungría. Los responsables del programa lo adaptarán a la realidad laboral húngara y ayudarán a seleccionar las entidades sociales colaboradoras y a formar a los técnicos de inserción laboral. El acuerdo ha permitido extender también a Hungría otros programas sociales y culturales. Es el caso de Comisart, un programa que promueve el comisariado emergente en el ámbito del arte contemporáneo, y también del programa de formación en liderazgo para directivos de ONG, orientado a mejorar la gestión y la transparencia de estas organizaciones.

Desde el año 2006, el programa Incorpora ha logrado 109 802 inserciones en 36 512 empresas contratantes.

Fuente: Informe anual 2015  
Fundación Bancaria “la Caixa”

de negocio con objetivos sociales. Un ejemplo sería los programas de colaboración con entidades sociales, en los que la empresa se involucra de manera directa en definir y estructurar un programa formativo y un itinerario de inserción laboral dentro de la empresa para un determinado colectivo de jóvenes vulnerables que pretende contratar.

Por otro lado, puede tratarse de programas de apoyo al empleo juvenil, desarrollando relevantes iniciativas, en alianza con entidades sociales, para contribuir a alguno de los objetivos

planteados en el **Camino hacia el empleo**, independientemente de que el contenido del programa no esté asociado a la actividad de negocios de la empresa.

### c. Proyectos de apoyo al emprendimiento:

Este tipo de iniciativas pueden plantearse como acción social estratégica o puntual en el marco de la Acción Social de la empresa. El emprendimiento empresarial de los jóvenes es una alternativa al problema del desempleo juvenil que, aunque no se haya tratado en el informe

## El voluntariado corporativo como herramienta de apoyo al empleo juvenil

El voluntariado corporativo es una modalidad de colaboración de las empresas con la sociedad a través de la participación activa de sus empleados. En EEUU, más del 85% de las empresas del Fortune 500, el 84% de las empresas europeas del FTSE 100 y el 80% de las empresas españolas del IBEX cuentan con programas de VC.

El voluntariado corporativo adquiere una especial relevancia en los programas de apoyo al empleo juvenil. Puede ejercer de puente entre dos realidades que, como se ha visto en este informe, se encuentran distantes: el mundo de la empresa y el del joven en búsqueda de empleo. Son muchas las fórmulas por las que los empleados de una determinada empresa pueden

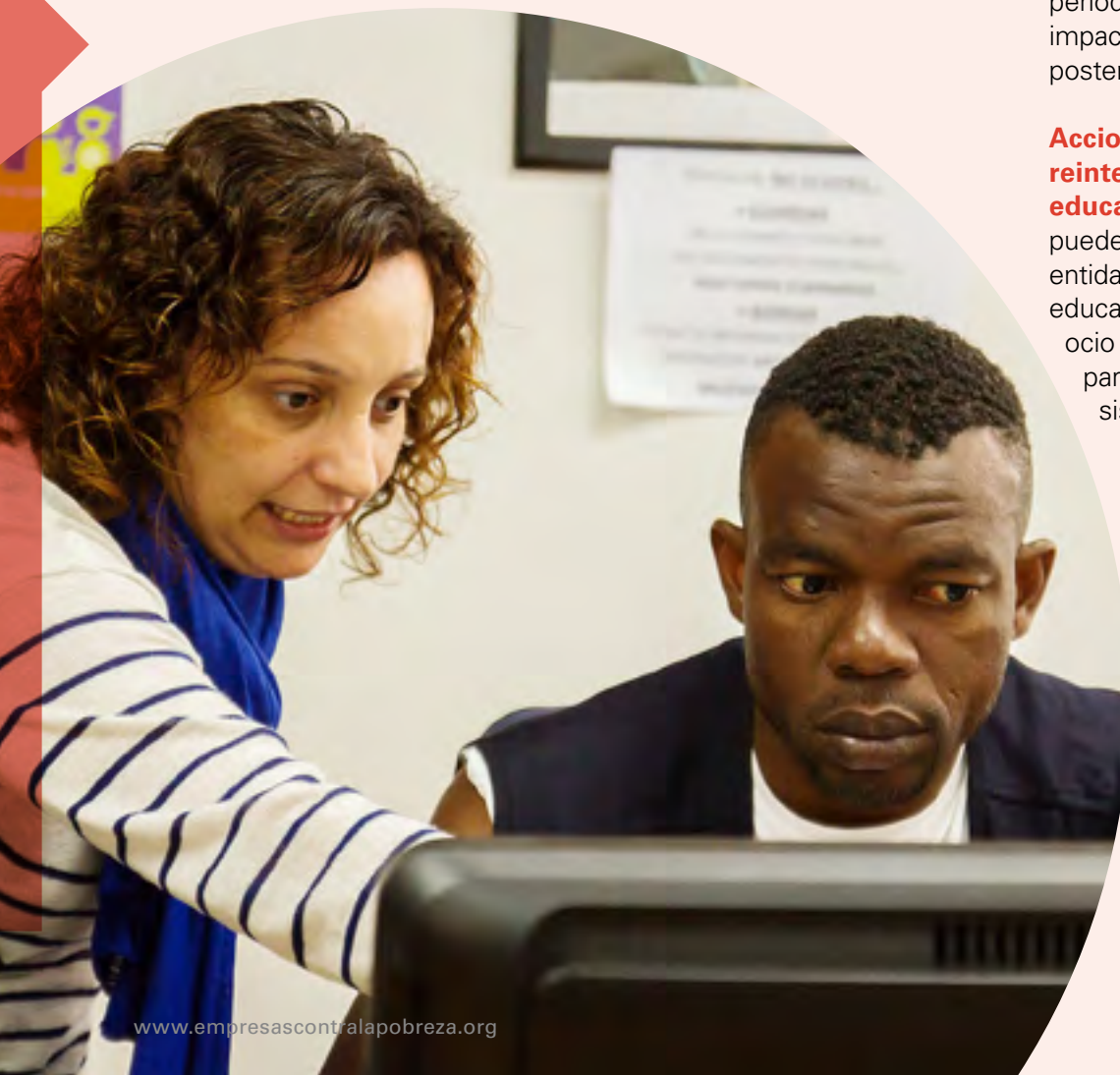
colaborar voluntariamente con jóvenes que necesitan avanzar en el **Camino hacia el empleo**. Así, los programas de voluntariado corporativo podrían contribuir a cualquiera de los objetivos del **Camino hacia el empleo** planteados en el presente informe, por ejemplo:

**Acciones dirigidas a prevenir el abandono escolar:** En este caso los

empleados pueden colaborar con entidades sociales en actividades de refuerzo escolar y acompañamiento integral a familias de escasos recursos, entre otros. Este tipo de acciones son muy efectivas gracias a profesionales con experiencia que enseñan, asesoran, acompañan y, en definitiva, dan soporte a los jóvenes más vulnerables para que valoren la importancia del periodo formativo y su impacto en la incorporación posterior a la vida laboral.

**Acciones dirigidas a la reintegración al sistema educativo:** Los empleados pueden colaborar con entidades sociales o centros educativos en programas de ocio y adquisición de hábitos para la reintegración en el sistema, etc.

**Acciones dirigidas a facilitar la transición de la educación al empleo:** Los empleados pueden desarrollar charlas en centros de formación para promover un mayor conocimiento de los estudiantes del mundo de la empresa; pueden participar en el diseño y adecuación de programas formativos,



ofrecer espacios de coaching para jóvenes que han finalizado su formación y en la búsqueda de empleo.

### Acciones dirigidas a facilitar la empleabilidad de los

**jóvenes:** Los empleados pueden desarrollar coaching o mentoring para jóvenes vinculados a programas de inserción laboral; o bien tutorizar a jóvenes en sus periodos de prácticas dentro de la empresa.

Los beneficios del voluntariado corporativo para la empresa y los empleados son palpables. Numerosos estudios demuestran cómo el voluntariado corporativo representa un motor para la motivación de los empleados y el refuerzo de su sentido de identidad y pertenencia en la empresa. Las características del voluntariado corporativo y su continuidad en el tiempo, redundan en la mejora de la inteligencia emocional de los empleados, y también se refuerzan competencias profesionales como la capacidad de resolución de problemas, el liderazgo, la flexibilidad y el trabajo en equipo<sup>40</sup>.

.....  
**40.** CODESPA (2012). *Voluntariado corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza.* <http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/voluntariado-corporativo-para-el-desarrollo-una-herramienta-estrategica-para-integrar-empresa-y-empleados-en-la-lucha-contra-la-pobreza/?lang=es>



### CASO PRÁCTICO:

## MENTORING PARA JÓVENES

Accenture y Fundación Tomillo participan de manera conjunta en el programa de Mentoring de transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, Youth Business Spain para jóvenes emprendedores.

El Programa consiste en realizar labores de mentoring, mediante el cual, profesionales con experiencia en gestión de negocios acompañan de manera personalizada, durante un año y en calidad de voluntarios, a los jóvenes emprendedores de entre 18 y 35 años que inician su primera aventura empresarial, con el objetivo de ayudarles a consolidar y hacer crecer sus nuevos negocios.

En particular, las labores del mentor consisten en:

- Reunirse regularmente en persona con el joven para reflexionar sobre su evolución como emprendedor y el progreso de su negocio.
- Ayudar al emprendedor a identificar los objetivos y las estrategias necesarias para consolidar su negocio, a planificar las actuaciones y a medir los resultados.
- Ayudar al joven a identificar otras fuentes de soporte cuando sea necesario.
- Desarrollo de las habilidades de los jóvenes emprendedores para tomar decisiones estratégicas del negocio por sí mismos.
- En tres años de desarrollo del programa de Mentoring se han gestionado 145 relaciones de mentoría. Para el apoyo en la consolidación de 145 negocios, apoyo directo al desarrollo personal y profesional de más de 200 jóvenes emprendedores.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo



## CASO PRÁCTICO: YO SOY EMPLEO

El BBVA, a través de su programa Yo soy empleo, busca apoyar a PYMES y a autónomos para contratar a personas desempleadas a través de ayudas a las contrataciones directas y apoyo en los procesos de selección y formación. Hasta el 2015 Yo soy empleo, había concedido 10 000 ayudas directas a la contratación y más de 8.000 empresas se habían beneficiado de alguna manera de la iniciativa. El 55% de las contrataciones han sido indefinidas y el 40% de las personas tenía menos de 30 años.

Además, durante el año 2015, han sido varias las iniciativas dirigidas a apoyar el emprendimiento:

En Argentina destaca el Premio al Emprendedor Agropecuario BBVA Francés, destinado a empresarios, productores y profesionales que han logrado una mejora en su rentabilidad gracias a la innovación.

Las empresas del Grupo BBVA en Chile continuaron con su política de apoyo a la innovación y al emprendimiento a través de la realización de Meetlatam BBVA-El Mercurio, un evento que reunió a personalidades

para estimular la mentalidad emprendedora y convertir ideas con potencial de alto impacto en verdaderos negocios.

Además, en 2015, BBVA ha continuado con su compromiso con los emprendedores de México, con una participación activa en el programa del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Al cierre de noviembre se han financiado un total de 215 proyectos, por un importe de más de 57 millones de pesos. También en México, BBVA Bancomer participa en el programa El Crédito Joven, otorgando financiación a proyectos de jóvenes de entre 18 y 30 años, con condiciones preferenciales en tipo de interés y plazo. Al cierre de noviembre de 2015, ya se han destinado más de 15 millones de pesos a este programa.

En Turquía, Garanti considera una prioridad apoyar a mujeres emprendedoras como una manera de impulsar el crecimiento económico del país. Además de las iniciativas relacionadas con la formación, Garanti organiza la Turkey's Woman Entrepreneur Competition y cuenta con el programa SirketKur, que apoya a los emprendedores en el momento de la constitución

de sus negocios. También se organizan diferentes encuentros para emprendedores, como los Garanti Anatolian Meetings, Women Entrepreneurs Meetings y KOBILGI SME Informative Meetings, destinados a impulsar el desarrollo de las pymes. Garanti ofrece también el servicio Garanti Partners, junto con la Bogaziçi University Business Angels (BUBA), que está abierto a cualquiera que supere el proceso de evaluación, sea cliente del banco o no. Su objetivo principal es servir de aceleradora de proyectos, fundamentándose en la experiencia y el conocimiento aportados por Garanti y la Universidad Bogaziçi. 530 emprendedores han presentado su candidatura, 180 han sido entrevistados y, finalmente, 11 han conseguido entrar en el programa desde 2014.

BBVA se ha sumado en 2015 a la Global Entrepreneurship Week (GEW), una semana dedicada única y exclusivamente a los emprendedores a nivel mundial. Durante esos días, el foco fue la formación y mentorización de emprendedores en los Centros de Innovación, conectando a participantes

con colaboradores potenciales. La GEW culminó en BBVA con una *startup league*, en la cual 16 emprendedores defendieron sus proyectos ante un jurado en una batalla de *pitches*.

Adicionalmente, en 2007, BBVA creó, en el marco de su compromiso con el emprendimiento y la inclusión financiera, la Fundación Microfinanzas BBVA, con el objetivo de promover el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas más desfavorecidas de la sociedad a través de las finanzas productivas responsables. Para ello facilita productos y servicios financieros, asesoría, capacitación y acompañamiento, que generan impactos positivos en actividades económicas de micro y pequeños emprendedores. Desde su constitución, la Fundación Microfinanzas BBVA ha entregado créditos por valor de 6.591 millones de euros, en términos acumulados, a más de 5 millones de emprendedores de bajos recursos para el desarrollo de sus actividades productivas (2007-2015), a los que también les presta asesoría y capacitación.

Fuente: Informe anual 2015. BBVA

al referirse a soluciones de naturaleza diferente, han despertado el interés de empresas como medio de apoyar el autoempleo. Consiste en la financiación y apoyo del desarrollo de proyectos entre los jóvenes que les facilite la puesta en marcha de ideas de negocio como autónomos y propietarios de su propia actividad empresarial.

## 7.3 Lobby o incidencia

Por último, cabe mencionar las iniciativas asociadas al ámbito de la incidencia, tanto en el diálogo para promover cambios en la práctica empresarial o en las políticas públicas, como para promover cambios en el marco regulatorio, o cambios más estructurales que puedan ayudar a resolver el problema del empleo juvenil, entre otros. El lobby puede ir anclado a otras acciones que desarrolle la empresa, tanto desde su principal actividad como desde su acción social. Puede contribuir a cualquiera de los objetivos reflejados en el **Camino hacia el empleo**. Se mencionan a continuación algunas líneas de acción que la empresa puede desempeñar:

### a. Compartir experiencias:

Una debilidad que se ha identificado a lo largo del estudio es la escasa proyección de las empresas, tanto a nivel interno como externo, para dar a conocer las iniciativas que realizan para favorecer el empleo juvenil. Las empresas que todavía no han iniciado una labor de apoyo e involucración en el ámbito del empleo juvenil necesitan tener información de ejemplos prácticos que les ayuden a conocer experiencias. Por ejemplo, resulta útil que empresas que han dado el paso a gestionar el modelo de relación Empresa/Educación, a través del Contrato de Formación y Aprendizaje, compartan sus experiencias; o aquellas



Las iniciativas asociadas al ámbito de la incidencia pueden facilitar el diálogo para promover cambios en la práctica empresarial o en las políticas públicas, así como la promoción de cambios en el marco regulatorio, o cambios más estructurales



**CASO PRÁCTICO:****JUNTOS POR EL EMPLEO DE LOS MÁS VULNERABLES**

Juntos por el Empleo de los más Vulnerables es una iniciativa liderada por la Fundación Accenture, Seres y Compromiso empresarial que ha reunido a organizaciones sociales, empresas, fundaciones empresariales y entidades públicas para impulsar soluciones que mejoren las oportunidades de empleo y autoempleo de los colectivos con más vulnerabilidad. Hasta el momento, unas 370 entidades de 23 países participan en la iniciativa, 306 llevan su actividad en España y unas 60 actúan en los otros 22 países. Las instituciones que participan aportan su tiempo, conocimiento y experiencia para abordar los principales problemas de empleo y autoempleo de personas en situación de vulnerabilidad.

Entre los socios se encuentran empresas como Repsol, Acciona, Ferrovial, NH Hoteles, Fundación La Caixa, Fundación Iberdrola y Telefónica. Además,

participa el sector público con más de 10 órganos de gobierno del Ministerio de Trabajo de España y el Ministerio de Asuntos Sociales, así como los órganos locales del Ayuntamiento de Madrid. Son socios de esta iniciativa, adicionalmente, más de 40 organizaciones de la sociedad civil, incluyendo Cruz Roja Española, Cáritas Española y Fundación ONCE.

En el ámbito del empleo, esta iniciativa se ha fijado como retos que se logre formar a los demandantes de empleo en la necesidad real de la empresa, introducir la figura del aprendiz y facilitar la intermediación laboral entre el Tercer Sector y la empresa.

El segundo gran pilar del proyecto Juntos por el Empleo de los más vulnerables representa el fortalecimiento del autoempleo de las personas más vulnerables de la sociedad. Por este motivo se han marcado

tres retos claros, como reforzar y extender los programas de apoyo al autoempleo de las organizaciones sociales, con el objetivo de reforzar el acompañamiento que las ONG ofrecen a las personas que quieren emprender. En segundo lugar, desarrollar el sector microcredicio en España para que las personas que quieren montar un pequeño negocio tengan acceso a microcréditos; y, en tercer lugar, desarrollar el espíritu emprendedor.

Y como objetivos transversales al Empleo y Autoempleo, la iniciativa busca trabajar en una metodología de medición de impacto y en nuevos modelos sostenibles de financiación.

Fuente: Informe de Responsabilidad Empresarial 2015 de Accenture y <http://www.compromisorse.com/reportajes/2013/10/26/accnture-seres-y-compromiso-y-transparencia-se-unen-por-el-empleo-de-los-mas-vulnerables/>

que han desarrollado programas exitosos de inserción de jóvenes en alianza con entidades sociales. Este contrato no se conoce bien ni en toda su extensión, requiere una disposición mayor para aprovechar sus posibilidades para la empresa y para dar oportunidades a los jóvenes, además de la necesaria complicidad con los centros de formación. Existen experiencias muy bien enfocadas en el trabajo y apoyo en las diferentes etapas de los jóvenes a lo largo del **Camino hacia el empleo**, con resultados muy notables, que deberían ser más conocidos.

**b. Interlocución con los diferentes actores:**

Las empresas interactúan en un contexto social en el que interviene un gran número de actores. El departamento de Relaciones Institucionales suele canalizar esa gestión, pero hasta la fecha, el modelo de relación en el ámbito educativo no es una de sus prioridades. Es recomendable que este departamento, u otro designado para tal efecto, conozca mejor la inquietud social que representa el empleo juvenil y la importancia de la presencia de las empresas en su solución. En este sentido, el modelo de relación de





Las asociaciones empresariales tienen más capacidad para solventar dificultades y barreras que se plantean cuando una empresa decide participar en el proceso formativo/laboral de los jóvenes

la empresa con el resto de actores tiene que ser revisado, y elevar su importancia y su valor diferencial. Es necesaria una buena coordinación con los Ministerios de Educación y Empleo, con las asociaciones empresariales, con los centros o escuelas de educación, Universidades, las entidades del Tercer Sector, los representantes de los trabajadores, las Consejerías de Educación de las Comunidades Autónomas, etc.

### c. Asociación sectorial y/o empresarial para eliminar barreras:

Las asociaciones empresariales tienen más capacidad para solventar dificultades y barreras que se plantean cuando una empresa decide participar en el proceso formativo/laboral de los jóvenes. En la actualidad surgen cada vez más iniciativas en esta dirección, aunque queda mucho camino por recorrer. Las empresas tienen que participar de forma activa en las Asociaciones sobre la forma de implicarse y de compartir ideas y experiencias que ayuden a asumir un mayor protagonismo en la resolución de un problema capital, como es la incorporación de las generaciones más jóvenes en el mundo laboral.

### d. Integrar en las iniciativas de generación de empleo a las empresas asociadas a la cadena de valor (clientes y proveedores):

La formación e incorporación de los jóvenes es muy rentable a largo plazo para todas las empresas que participan en ella. Existen experiencias en empresas que tienen un modelo de prestación de servicio al cliente a través de empresas subcontratadas (los sectores energéticos y automoción son un buen ejemplo), en las que se comprueba que la formación de los jóvenes es un factor estratégico de gran relevancia para las empresas que forman parte de la cadena de valor.



## CASO PRÁCTICO: ALIANZA PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL

Alianza para la Formación Profesional (FP) Dual, una iniciativa pionera de la Fundación Bertelsmann, en colaboración con la Fundación Princesa de Girona, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Cámara de Comercio de España, busca impulsar un modelo de FP dual de calidad adaptado al contexto español.

La Alianza para la formación profesional dual nace con el objetivo de crear una red estatal de instituciones y empresas comprometidas con el desarrollo de la formación profesional dual de calidad en España, además de aglutinar las mejores iniciativas y experiencias que se están llevando a cabo en este ámbito.

Las cuatro entidades promotoras creen necesario hacer una apuesta por la formación profesional, estructurada en un sistema dual similar al utilizado en Alemania, que se adecue a las demandas del mundo laboral para reducir la tasa de paro dentro de la franja de edad que va de los 15 a los 25 años.

El Comité ejecutivo de la Alianza está integrado por Agbar, Acciona, Bosch, Frit Ravich, La Caixa, Nestlé, Repsol, Seat y Sol Meliá junto con la Fundación Bertelsmann.

Fuente: Fundación Bertelsmann



## EL NUEVO Y NECESARIO ROL DE LAS EMPRESAS

**E**ste informe ha realizado un recorrido por las causas del desempleo juvenil y las posibles medidas que la empresa puede llevar a cabo para paliar el problema. Sin embargo, no es suficiente. En este apartado se presenta una nueva visión

del rol que la empresa puede tener frente a este problema y los motivos por los que puede sentirse llamada a actuar.

La propuesta es que la empresa, para dar un paso en este importante tema, haga una reflexión sobre su



Incorporar jóvenes en la empresa implica llevar a cabo la renovación de la misma sin traumas, y dotarla de la actitud y los conocimientos específicos que necesita a corto y a medio plazo que le asegure su propia supervivencia

rol, y entienda también cómo este problema afecta a su competitividad y negocio para, desde ahí, emprender acciones no sólo por compromiso social, sino convenciéndose también de que resolver este problema es algo estratégico para su actividad.

### Más allá de la generación de beneficios económicos

Es un hecho que la empresa en el siglo XXI canaliza la mayor parte de la actividad de la sociedad, lo que le obliga a asumir una responsabilidad que va más allá de obtener resultados económicos positivos. Además del obligado plano económico, que justifica su existencia, la empresa, con cada vez más frecuencia, integra en su devenir iniciativas que buscan responder a una visión de su responsabilidad sobre la sociedad en la que opera.

Ante un problema de semejante dimensión y tan apegado a uno de los principales ámbitos de acción de la empresa, la generación de empleo, podemos decir que estamos ante una responsabilidad empresarial y social de primer nivel. La empresa debe involucrarse en crear las circunstancias que permitan a los jóvenes encontrar trabajo y desarrollarse como profesionales y como personas. Y una vez en la empresa, facilitar las aspiraciones y motivaciones de su personal. En lo que afecta a los jóvenes más vulnerables se requiere de una mirada nueva y realista, que brinde oportunidades reales de empleo a estos jóvenes que han realizado un esfuerzo por superar barreras y prepararse para una inserción profesional.

Pese a los avances en la reflexión sobre la responsabilidad social de las empresas, la experiencia indica que la gestión de las empresas, aún hoy, tiende a centrarse más en la consecución de sus objetivos económicos, como si fueran los únicos a los que debe atender. En demasiadas

ocasiones se responde a los retos sociales desde el ámbito de la acción social. Esto no tiene nada de malo en sí mismo, pero sí puede limitar que la empresa analice y entienda cómo ese problema social le afecta como empresa, cómo podría beneficiarse si el problema se resuelve y cómo podría actuar involucrando también sus dinámicas empresariales.

No obstante, la transformación permanente que sufre la empresa permite pensar que se avanza en el camino de una concepción más real y completa de la actividad empresarial, en la que se enmarca su nuevo rol en la generación de empleo juvenil.

### La empresa y su nuevo rol ante el empleo juvenil

El empleo juvenil, además de ser uno de los principales problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad, es, al mismo tiempo, uno de los mayores retos para las empresas. Incorporar jóvenes a su plantilla implica llevar a cabo la renovación de la misma sin traumas, y dotarla de la actitud y los conocimientos específicos que necesita a corto y a medio plazo que le asegure su propia supervivencia. Esta visión positiva de la responsabilidad de la empresa, que se impone en el campo de las ideas, encuentra gran resistencia en su aplicación práctica, porque no ha llegado todavía a formar parte del núcleo duro, es decir, del corazón de la empresa.

Existe el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa y el Departamento de Recursos Humanos pero, sin embargo, en la mayoría de los casos no llegan a tener el peso específico suficiente para influir de manera importante en las decisiones de negocio. La renovación de la plantilla, la motivación e implicación de las personas en el proyecto empresarial constituye la base de su estrategia. En consecuencia, la incorporación de los jóvenes constituye una oportunidad



## CASO PRÁCTICO: EMBELLECE TU FUTURO

Otro ejemplo de iniciativa de éxito es el programa Embellece tu futuro, implementado por la empresa L'Oreal con el apoyo de Fundación Tomillo. Se trata del primer programa en España encaminado a mejorar la profesionalización del sector de la belleza, a través de formación, capacitación y empleabilidad para personas en riesgo de exclusión social.

Se trata de una iniciativa pionera que tiene como objetivo, para el año 2020, formar a 500 jóvenes como asesores profesionales en belleza a través de un certificado mixto de 400h de formación que incluye 100h de prácticas en empresa. El itinerario formativo les proporciona los conocimientos teóricos y prácticos necesarios sobre las diferentes

áreas de la belleza que se complementan, por primera vez, con un módulo de comercialización y asesoramiento de productos y servicios cosméticos.

Junto con L'Oreal y Fundación Tomillo participan la Fundación Ana Bella y expertos en formación de belleza, como son el Centro Formativo AIRES y la consultora CEGOS, que aportan un sello de calidad a la formación.

De total de jóvenes que han participado en la primera edición del programa, un 94% han sido aptas y el 81% han logrado la inserción laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

para cubrir las necesidades futuras de la empresa, en la medida en que se actúe de forma positiva en su preparación y formación específica. De esta forma, la empresa trabaja para ofrecer una oportunidad a la generación más joven, al mismo tiempo que le permite asegurarse la adecuación de la plantilla a las exigencias de futuro. La acción empresarial en este sentido puede ser tremendamente inteligente si se implica en resolver las barreras que afectan al joven español para su acceso al empleo. Barreras que, al mismo tiempo, afectan a la empresa porque le impiden acceder a unos potenciales trabajadores formados al nivel que requiere.

En el caso particular de los jóvenes vulnerables ante el empleo que, además, se ven estigmatizados por proceder de entornos o contextos sociales que dificultan su acceso al mundo laboral, es necesaria una puerta empresarial real para salir definitivamente de la exclusión. Este informe ha puesto de manifiesto

la relación directa que hay entre empleo y pobreza, y cómo las estrategias de inclusión activa hacen una apelación clara a que los jóvenes en exclusión podrán salir de ella si cuentan con una oportunidad profesional.

Llegados a este punto, es justo reconocer que muchas empresas están invirtiendo en programas de acción social para atender determinados problemas de juventud, pero son pocas las que dan el salto a implicarse también desde su negocio. Si las empresas desarrollan acciones o programas específicos de formación y empleabilidad, como los planteados en este informe, al tiempo que generan empleo pueden resolver el futuro de miles de jóvenes españoles que, de otra manera, se verán desde su juventud abocados a desperdiciar su talento o a vivir en exclusión.

Es muy probable que, en gran parte, la razón de fondo sea el desconocimiento



Este informe ha puesto de manifiesto la relación directa que hay entre empleo y pobreza, y cómo las estrategias de inclusión activa hacen una apelación clara a que los jóvenes en exclusión podrán salir de ella, si cuentan con una oportunidad profesional

que las empresas tienen del problema en sus diferentes dimensiones y, al mismo tiempo, la ausencia de reflexión sobre si la empresa puede verdaderamente beneficiarse del desarrollo de líneas de acción en este sentido.

### **Un paso adelante para resolver el creciente gap entre la oferta educativa y las necesidades de la empresa**

La transformación de la economía se ve fuertemente influida por dos hechos: la globalización y los cambios en las competencias requeridas por las empresas derivados de los avances tecnológicos, entre otros. En consecuencia, la movilidad geográfica a nivel nacional e internacional y las nuevas especialidades son características esenciales de la realidad económica. En el otro lado de la balanza se sitúan las políticas educativas, el nivel profesional de los jóvenes y la capacidad de dar

respuesta a las necesidades de la empresa con la rapidez necesaria. El objetivo consiste en llenar el gap creado entre la formación que se ofrece en la actualidad y las necesidades reales de futuro de una empresa que se encuentra en continua transformación. En el caso de los jóvenes más vulnerables, estos se ven cada vez más alejados de conseguir un empleo, al no tener acceso a la formación en competencias demandadas por la empresa, especialmente en aquellas que se refieren a las digitales y tecnología, que son esenciales para acceder a un trabajo. Cubrir ese gap es imprescindible para combatir el paro juvenil de manera consistente, equitativa y con empleo de calidad. Para el logro de este objetivo, se necesita la implicación de la empresa en el proceso de formación desde su inicio. El empresario tiene que tomar la iniciativa y poner los medios para que todos los protagonistas cumplan con su papel. Debe asumir un papel más proactivo para que, tanto entidades



El empresario debe asumir un papel más proactivo para que, tanto entidades públicas como centros de formación, adapten sus contenidos a lo que la empresa necesita

públicas como centros de formación, adapten sus contenidos a lo que la empresa necesita.

La revolución digital tiene, por su parte, un impacto aún mayor en los jóvenes vulnerables. Por un lado, la desaparición de muchos puestos de trabajo de baja cualificación como consecuencia de la automatización y, por otro, el difícil acceso que estos colectivos tienen a una formación más avanzada y a conocimientos exigidos por el mercado de trabajo. En este sentido, resulta imprescindible que desde las propias empresas se dé el paso a favor de su incorporación. Así, la definición de perfiles profesionales que puedan ser cubiertos por estos

jóvenes, al tiempo que resuelven necesidades de la empresa y se atiende a lo que demanda la sociedad, constituye una opción recomendable frente a este reto.

### El empleo juvenil en España: una prioridad estratégica para la empresa

En el plano estratégico de la empresa se adoptan las decisiones de mayor calado, que orientan el presente para hacer frente a un futuro lleno de incógnitas y de retos desconocidos hasta ahora. La iniciativa, la creatividad y la actitud emprendedora constituyen la base de la sostenibilidad de las empresas a medio y largo plazo. La



preparación, la ilusión y la motivación de las personas son el activo más importante que les permite responder a los nuevos retos que se plantean. La incorporación de jóvenes con la preparación adecuada, la renovación obligada de conocimientos y la formación permanente y actualizada de toda la plantilla es la tarea principal de la empresa en los próximos años.

Existen distintas razones para considerar la contratación juvenil, incluyendo a los más vulnerables, como una decisión estratégica de la empresa:

- 1. La necesidad de contar con personas competentes** en las distintas especialidades que demande su actividad a corto y a medio plazo y que se integren en su realidad social y laboral.
- 2. La renovación paulatina y sin traumas de su plantilla.** Cada diez-quince años nace una nueva generación que ayuda a mantener abierta la mente a los cambios permanentes que experimenta la sociedad, y a los que la empresa debe adaptarse.
- 3. Asegura el incremento de la productividad y de la competitividad** en un mundo globalizado y en continua

adaptación, y permite asegurar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos.

- 4. La actitud, el modelo de comportamiento, la motivación, la cooperación y la implicación de las personas** que se incorporan al proyecto empresarial constituyen la clave de la unidad de acción y de la viabilidad de presente y de futuro.
- 5. Colaborar en solucionar un problema grave de la sociedad** española que le incumbe de manera directa.

La empresa debe ser consciente de la importancia real que tiene apostar por las personas, por la incorporación de los jóvenes, de manera que forme parte fundamental de su estrategia, se traslade al plano operativo y no quede ahogada en las exigencias de su propia actividad.

Por su parte, la sociedad en general con sus diversas instancias e instituciones y la empresa en particular, deben dar un paso adelante y colaborar de forma coordinada en su solución por un imperativo económico, profesional y ético.



Existen distintas razones para considerar la contratación juvenil, incluyendo a los más vulnerables, como una decisión estratégica de la empresa





## CLAVES PARA LA ACCIÓN

**E**l creciente compromiso social de las empresas, su sensibilidad a los problemas del entorno económico y la necesidad de enfrentarse al reto del empleo juvenil como una palanca para el negocio representan una oportunidad para lograr un compromiso estratégico de la empresa ante este profundo reto

de nuestra sociedad. Cualquiera que sea el enfoque, si es estratégico, obliga a la empresa a contemplar un proceso de adaptación interna.

La incorporación de una línea de negocio, un nuevo proceso o cualquier modificación en el sistema productivo de



una empresa requiere un diseño y una implantación acorde con los objetivos marcados. Del mismo modo, a medida que la empresa incorpora a su estrategia de negocio, como un aspecto clave de la misma, la contratación y formación de jóvenes, se verá obligada a dar los pasos necesarios para hacerlo operativo.

El apoyo de la dirección, la asignación de responsabilidades a las áreas adecuadas, la dotación de los recursos humanos necesarios y el presupuesto económico, resultan fundamentales para el cumplimiento de los objetivos: asegurar la calidad de las acciones formativas, la selección de los perfiles y afrontar con garantía el empleo juvenil.

A continuación se detallan las claves para llevar a la acción estas iniciativas en la empresa.

### Clave 1

## La estrategia de la empresa

El compromiso con el empleo juvenil no admite soluciones genéricas, necesita adaptarse a su nivel de complejidad y encontrar soluciones específicas en función de sus características concretas. Por ello, es necesario para las empresas entender el enfoque que se presenta en este informe, especialmente en el capítulo dedicado al **Camino hacia el empleo** y decidir en qué etapa del camino hacia el empleo quieren intervenir, ya sea una, varias o todas ellas. Después, en línea con el capítulo Qué puede hacer la empresa, optar por las soluciones prácticas que cada etapa requiere.

Y tal vez lo más importante: la alta dirección de la empresa tiene que entender el proyecto e incorporarlo en la estrategia de negocio. Si no se consigue dar este paso, lo más probable es que todas las acciones que se realicen, ya

sean procedentes de los departamentos de RSC, de la Fundación, de RRHH o incluso desde las áreas de negocio, adquieran un papel secundario en el funcionamiento ordinario de la organización. En consecuencia, la definición y aprobación de los objetivos dentro del plan estratégico es una condición indispensable para darle relevancia y conseguir las metas del proyecto. Con el apoyo de la alta dirección, las áreas implicadas podrán avanzar de manera mucho más sólida en los pasos a dar.

### Clave 2

## La estructura organizativa

Una vez centrado el foco de actuación, es necesario conseguir su encaje dentro de la organización, las áreas y personas involucradas, el rol y las funciones que van a desempeñar, el nivel de interrelación entre departamentos, etc. Algunas de las fórmulas alternativas que existen para ayudar a conseguir el éxito son las siguientes:

- Crear un departamento o grupo de trabajo con dependencia directa del órgano de gobierno ejecutivo. En el inicio de un proyecto de esta naturaleza es aconsejable crear una estructura independiente que garantice el nacimiento y el desarrollo inicial de la iniciativa de acuerdo a su idea principal. Una vez conseguido el arranque y consolidación, la responsabilidad del proyecto puede pasar al área que mejor asegure su correcto funcionamiento.
- Constitución de un equipo de trabajo del que formen parte



A medida que la empresa incorpora a su estrategia de negocio, como un aspecto clave de la misma, la contratación y formación de jóvenes, se verá obligada a dar los pasos necesarios para hacerlo operativo

**CASO PRÁCTICO:****APRENDER TRABAJANDO**

Aprender Trabajando es una iniciativa de empleo joven dentro del Programa Acceder de la Fundación Secretariado Gitano, financiado por el Fondo Social Europeo y Fundación la "Caixa".

Aprender Trabajando tiene como objetivo aumentar la empleabilidad y capacitación de jóvenes en riesgo de exclusión, facilitando su inserción laboral y acceso al empleo. Se trata de un modelo de formación profesional basado en un itinerario formativo de 6 meses de duración. A lo largo de este tiempo, se alterna la formación en competencias básicas, formación técnica asociada a los perfiles profesionales y formación práctica en entornos reales de trabajo. Este modelo formativo está dirigido a jóvenes gitanos de entre 16 y 30 años que no poseen el Graduado en Secundaria y proceden de familias en riesgo de exclusión y/o alta vulnerabilidad social, en donde la mayoría de los componentes están en situación de desempleo.

Una de las empresas que ha participado activamente en esta iniciativa ha sido Conforama, empresa europea para el equipamiento del hogar,

formando a un total de 74 alumnos en el itinerario formativo de comercio y logística en las 4 ediciones que se llevan realizando desde finales del 2013.

La participación de la empresa en todo el proceso formativo ha sido clave a la hora de implementar la iniciativa: programación formativa de contenidos, participación en la selección de alumnos/as, impartición de formación y tutorización y evaluación de los alumnos/as.

La involucración de la empresa desde el inicio ha permitido que la formación sea de calidad y adaptada a las necesidades reales de un sector determinado, y que contemple no sólo adquisición de contenidos técnicos sino aprendizaje práctico en el puesto y el desarrollo de competencias y hábitos laborales comunes a cualquier empleo. Conforama ha dado un papel importante a su participación en este proyecto, implicando a los responsables y en general a todos los trabajadores de cada tienda/centro de trabajo involucrada en la formación, lo que ha supuesto una motivación añadida, un refuerzo de la plantilla y la generación

de un entorno laboral más inclusivo.

Los jóvenes que han participado han aumentado sus posibilidades de incorporarse al mercado de trabajo, en muchas ocasiones por primera vez, y vivir la experiencia de sentirse valorados como personas y profesionales. Una parte de ellos han vuelto a recuperar las ganas de estudiar y se han reenganchado al sistema educativo con el fin de lograr el título de Graduado en Secundaria. Además, esta experiencia ha tenido un reflejo en su entorno directo, tanto por la creación de referentes en su familia y amigos, como por el apoyo económico que ha supuesto para sus familias gracias a la beca que han recibido.

Fruto de la convivencia y de compartir el espacio de formación en la empresa, se eliminan posibles estereotipos y prejuicios hacia la población gitana, no sólo por parte de los profesionales de la empresa, sino también por parte de los usuarios o clientes de esas empresas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de trabajo de campo



La empresa tiene que conocer las entidades sociales que pueden aportar mayores conocimientos y experiencia y elegir la que más garantías pueda aportar

diferentes áreas o departamentos como RSC o RRHH, dependiendo jerárquicamente de alguno de esos mismos departamentos. En este caso es aconsejable que formen parte del equipo miembros de cada una de las áreas de la organización involucradas en el proyecto y un representante del comité de dirección.

- Asignación del proyecto a un solo departamento o responsable, encargándose éste de coordinar las iniciativas con todos los involucrados. Esta opción es la menos aconsejable, pues dificulta la integración de los equipos de otros departamentos en el proyecto. Una vez obtenido el apoyo de la Dirección y definido el modelo operativo, hay que aprobar el presupuesto para desarrollar el proyecto con garantías de éxito. En este sentido, se requiere tener claro el modelo a desarrollar, es decir, si se va a plantear como proyecto de compañía, como iniciativas de voluntariado corporativo o como

una participación financiera en iniciativas que ya estén planteadas por entidades del tercer sector.

### Clave 3

## Políticas de actuación

En esta fase hay que trasladar la visión estratégica al plano operativo marcando unas pautas a seguir, que constituirán la base de las líneas de acción. Esas pautas sientan los criterios para identificar, entre los diferentes tipos de proyectos, cuál es el más adecuado y los socios más convenientes para desarrollarlo. La empresa tiene que conocer las entidades sociales que pueden aportar mayores conocimientos y experiencia y elegir la que más garantías pueda aportar. A partir de la elección del proyecto y de la entidad social, se define de común acuerdo un modelo de colaboración que facilite el trabajo en equipo y el éxito del proyecto.



Los tutores nombrados por la empresa adquieren un especial protagonismo al estar cerca de los alumnos, asegurar su formación práctica y acompañarlos en el proceso de integración en la empresa

Por otro lado, la empresa debe concretar las necesidades formativas que tiene de presente y de futuro para conseguir los objetivos de negocio. Así mismo, debe conocer la oferta formativa de los centros de formación Profesional para escoger el que ofrezca una mejor respuesta a sus necesidades.

La empresa debe iniciar y mantener un acercamiento a todos los actores que juegan un papel relevante en el camino hacia el empleo de los jóvenes: los centros de formación, la administración pública estatal y autonómica, las asociaciones empresariales, las entidades sociales, los sindicatos, etc.

#### Clave 4

### Plan de acción

En el paso siguiente, la empresa debe definir un plan de acción que establezca los objetivos operativos: el perfil y el número de jóvenes a contratar y formar; el contenido del programa formativo; los profesores en su caso; los criterios a seguir en el proceso de selección; los coach o tutores de la empresa; la integración operativa de la formación con el proceso productivo; el modelo de seguimiento y control del proyecto; etc. La diferencia entre el éxito y el fracaso en este tipo de iniciativas está en el grado de proactividad de la empresa y en su capacidad de realizar un plan de acción concreto y realista. Es capital que la empresa lidere este proceso, tome la iniciativa y participe desde el inicio.

#### Clave 5

### Ejecución

En esta etapa se ponen en marcha los planes de acción. Por ejemplo, se concretan las contrataciones de los jóvenes a través del contrato de formación y aprendizaje; se ponen en

contacto los profesores de centros de formación con los tutores para actuar de forma coordinada y garantizar el correcto funcionamiento del proyecto, etc. Los tutores nombrados por la empresa adquieren un especial protagonismo al estar cerca de los alumnos, asegurar su formación práctica y acompañarlos en el proceso de integración en la empresa. De esta forma se consigue la información necesaria para tomar las decisiones al finalizar el ciclo, que no son otras que la incorporación definitiva de los jóvenes a la plantilla.

#### Clave 6

### Medición y comunicación

Una vez ejecutado el ciclo completo de los diferentes planes de acción se tiene que hacer una evaluación exhaustiva de los procedimientos y de los resultados obtenidos. Estos informes recogen el nivel de cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se hayan podido producir, los problemas encontrados a lo largo del camino y las recomendaciones de mejora para las siguientes ediciones.

Otro de los aspectos relevantes a tener en cuenta es el plan de comunicación, tanto a nivel interno como externo. Éste es uno de los aspectos al que las empresas suelen dar menos importancia, pero es un factor de éxito, pues sirve para contagiar a toda la plantilla e incrementar su sentimiento de pertenencia. De cara al exterior, la empresa debe trasladar a su entorno económico y social su sensibilidad en relación a los jóvenes de su comunidad, los proyectos realizados y los resultados obtenidos en términos de formación, de contratación juvenil y de integración social en la empresa.

## Claves de un Modelo de Colaboración Ideal Empresa-Entidad Social

En el trabajo de campo se ha recabado información sobre el modelo de colaboración más idóneo y efectivo entre una empresa y una entidad social para lograr aumentar el empleo de jóvenes en situación de vulnerabilidad. A continuación se detallan algunas de las claves que deben primar para que de una colaboración surjan resultados satisfactorios:

- **Trabajo conjunto y colaboración integral:** El trabajo conjunto entre empresas y entidades sociales colaborando en el diseño de los programas formativos, la selección, la formación en el puesto de trabajo, el acompañamiento, etc., es esencial para que resulte útil para ambas partes y eficaz en términos de resultados de inserción laboral. La colaboración no siempre ha de implicar una elevada financiación, a veces es más valioso aportar conocimiento, recursos humanos y la asunción de una responsabilidad compartida frente al problema. Este modelo de colaboración integral en todo el proceso o itinerario de inserción sociolaboral es lo más valorado por las entidades sociales, pero ello no es óbice para que resulten necesarias colaboraciones puntuales con acciones concretas a lo largo de un itinerario integrado de inserción de un joven.
- **Ajuste entre necesidades de las empresas, necesidades de los jóvenes y las entidades sociales:** Al comienzo de las relaciones es importante dedicar un tiempo al conocimiento mutuo y a conocer en profundidad los objetivos y necesidades de cada una de las partes. Asimismo, los tiempos de acción es otro de los aspectos donde existen distintas expectativas entre ambos tipos de organizaciones: las empresas esperan resultados más inmediatos, pero el perfil de estos jóvenes exige de itinerarios en ocasiones más largos.
- **Coherencia de objetivos entre RSC y RR.HH:** En ocasiones el modelo de colaboración con empresas tiene limitaciones cuando se da una separación entre las áreas de RSC y el área de RR.HH. Lo ideal es que se aúnen las dos áreas y cada una aporte desde su perspectiva y competencias al problema del desempleo juvenil. En la medida en que las intervenciones de la empresa en materia de empleo juvenil estén apegadas a la contratación, tiene mayor sentido que se dirijan desde RR.HH, con aportes necesarios desde RSC.
- **Entidades sociales orientadas a las necesidades reales de las empresas:** Las empresas se interesan por trabajadores que son competentes, que cubran sus necesidades y se adapten a los perfiles profesionales que demandan. Por tanto, aunque se apele a la sensibilidad y a las acciones de responsabilidad social corporativa desde las entidades sociales, el acercamiento a las empresas de mayor éxito se produce, en gran medida, con la estrategia de ofrecer un servicio de intermediación profesionalizado, de respuesta rápida y que suponga un apoyo en la gestión de los recursos humanos y en cubrir vacantes con perfiles muy flexibles y adaptados a sus requerimientos. En definitiva, un servicio de intermediación serio y eficaz y que, en el caso de encontrar un problema, se resuelva lo antes posible, ya que el seguimiento y el acompañamiento sea continuo.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo



## CONCLUSIONES

La Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hace un llamamiento explícito a todos los actores involucrados a colaborar en la solución del problema que plantea el desempleo juvenil. El

Gobierno no es el único responsable de proporcionar y asegurar un trabajo digno a estos jóvenes, también la empresa debe asumir su protagonismo y la responsabilidad que le pertenece.

El Observatorio Empresarial contra la Pobreza ha querido identificar en el presente informe las oportunidades de acción que se ofrecen a la empresa para hacer frente al problema del desempleo juvenil en España. Es un tema amplio y complejo que exige entender la naturaleza del problema y los obstáculos que deben superar los jóvenes a la hora de encontrar trabajo, de manera especial los jóvenes más vulnerables. Se clarifica el papel de la empresa, su ámbito de responsabilidad y las oportunidades de acción que se le presentan para colaborar activamente y de forma comprometida en la creación de empleo para los jóvenes.



Los jóvenes españoles se encuentran en un itinerario de exclusión y fragilidad del que la sociedad en su conjunto debe hacerse responsable y encontrar soluciones concretas

Del análisis y el diagnóstico realizado en este estudio se obtienen unas conclusiones que pueden ayudar a entender mejor y a paliar el grave problema del empleo juvenil en España y situarlo en la media europea a medio plazo.

## 1. El número de jóvenes sin empleo en situación de vulnerabilidad reclama una actuación urgente de la sociedad

El desempleo juvenil en España, con una tasa superior al 34%, representa un problema especialmente dramático en sí mismo y en comparación con el resto de Europa, donde sólo nos supera un país: Grecia. La última crisis económica ha puesto de manifiesto el número y la vulnerabilidad de los jóvenes desempleados en la sociedad española. Para afrontar este problema con éxito es necesario conocer las verdaderas causas que lo producen y actuar en consecuencia. En primer lugar, en el ámbito formativo, hay que tener en cuenta las tasas de abandono escolar, que superan ampliamente

la media europea, y la falta de una apuesta decidida por la Formación Profesional, que nos aleja de los resultados que se obtienen en otros países. En segundo lugar, en las características del paro juvenil, que alcanza un porcentaje muy elevado de larga duración y un porcentaje de "ninis", que sólo superan Italia, Rumanía y Grecia. La confluencia de estos factores impone a los jóvenes españoles un itinerario de exclusión y fragilidad del que la sociedad en su conjunto debe hacerse responsable y encontrar soluciones concretas que ayuden a la resolución del problema.

## 2. La vulnerabilidad ante el empleo y la vulnerabilidad social de los jóvenes: dos conceptos que van de la mano

La vulnerabilidad social se configura en base a distintos factores: el nivel de ingresos, la responsabilidad familiar, la dimensión habitacional, el nivel de formación, la realidad social y política y el nivel de empleo. Los jóvenes que no pueden acceder a un empleo no sólo se ven incapaces de emanciparse económicamente,



Las altas tasas de temporalidad y la sensibilidad a los ciclos económicos de los sectores en los que los jóvenes suelen encontrar empleo explican el actual desajuste del mercado laboral

sino además, se ven afectados en su equilibrio emocional, psicológico e incluso físico, en su integración social y por supuesto, en su desarrollo personal y profesional. Existe un nexo claro entre vulnerabilidad ante el empleo y vulnerabilidad social. El desarrollo de estrategias de inclusión activa de los jóvenes, como parte de las políticas y estrategias sociales de los actores implicados, puede lograr que los jóvenes salgan de la situación de pobreza y exclusión social en la que se encuentran.

La crisis económica que se inicia a finales del año 2007 produjo un desajuste considerable en el mercado laboral, especialmente en el juvenil. Las altas tasas de temporalidad y la sensibilidad a los ciclos económicos de los sectores en los que los jóvenes suelen encontrar empleo explican en gran parte esta situación.

Sin embargo, junto a las barreras propias del mercado laboral existen otras que han potenciado la magnitud del problema y que es necesario conocer en toda su dimensión si se quiere acertar con las soluciones. El primer obstáculo que enfrentan los jóvenes españoles, y que les hace ser más vulnerables ante el empleo, es la existencia de un inadecuado nivel de formación, motivado por las altas tasas de abandono escolar temprano y por el gap que existe entre el contenido de los programas formativos actuales y las necesidades reales de las empresas. Estas barreras dificultan la transición hacia el empleo del joven y favorecen el paro juvenil de larga duración.

En el caso de los jóvenes más vulnerables, la situación se agrava al tener que enfrentarse a situaciones de discriminación y desigualdad, asociadas al estigma social que conlleva su condición. Una vez

detectadas las causas del desempleo de los jóvenes españoles, todos los actores y en especial la empresa, podrán entender mejor su papel y la forma de implicarse en la solución del problema.

### 3. Las empresas se encuentran en un proceso de cambio que equivale a una nueva revolución industrial

En la actualidad, el proceso de globalización de la economía y la revolución tecnológica han abierto una etapa que se identifica como la Revolución Industrial del siglo XXI. En este proceso, la empresa, que ocupa un papel central, tiene que prepararse para afrontar los nuevos retos que plantea, muchos de ellos de dimensión aún desconocida. La renovación y adaptación de los conocimientos de la plantilla y la incorporación de jóvenes con la formación adecuada constituyen la tarea principal de la empresa para adaptarse a la realidad social y económica de los próximos años.

### 4. La oferta formativa no evoluciona al ritmo de las necesidades de las empresas

Las necesidades de las empresas crecen más rápido que la capacidad de adaptación de los programas en vigor del sistema educativo, de manera especial la Formación Profesional. Por este





La actualización de la formación constituye una oportunidad para la empresa, tanto desde el ámbito de la responsabilidad social, como de la necesidad de cubrir de manera natural y paulatina la evolución de los requisitos formativos que se le plantean

motivo es necesario flexibilizar, en la medida de lo posible, los procesos de adaptación de los contenidos curriculares por parte de las autoridades competentes a las necesidades reales de las empresas. Es recomendable que, desde el entorno empresarial, se inicie una relación más estrecha con los responsables del sistema educativo que permita comunicarles las exigencias actuales y futuras que deben afrontar y sus correspondientes necesidades de formación. La empresa tiene que involucrarse más proactivamente en la definición de los nuevos requisitos formativos y utilizar los cauces legales de contratación juvenil que permiten la incorporación del joven a la empresa durante su etapa formativa en base al modelo de formación profesional dual.

## 5. La empresa debe dar un paso al frente e implicarse en la solución del problema

La empresa se encuentra con la necesidad de renovar los conocimientos de su plantilla y al mismo tiempo se le reclama su colaboración en las soluciones al problema social del desempleo juvenil. Las medidas que la empresa debe adoptar para la adaptación de los conocimientos de sus trabajadores colaboran, al mismo tiempo, a paliar el problema del empleo juvenil. De esta forma, la actualización de la formación constituye una oportunidad para la empresa, tanto desde el ámbito de la responsabilidad social, como de la necesidad de cubrir de manera natural y paulatina la evolución de los requisitos formativos que

se le plantean. De esta forma, además de generar empleo a los jóvenes, les facilita también una oportunidad de desarrollo profesional y personal. En el caso de los jóvenes más vulnerables, se requiere un apoyo especial, que es aconsejable esté coordinado con las entidades sociales, que permita superar las barreras iniciales con las que se enfrentan y les facilite su incorporación al mercado de trabajo.

El motor que ponga en marcha los cambios necesarios tiene que ser, de forma incuestionable, la empresa, que convierta con carácter prioritario la incorporación de los jóvenes con la preparación adecuada en una decisión estratégica de largo alcance. Para ello cuentan con los contratos de formación y aprendizaje en el marco de la formación profesional dual, que son el cauce normal de incorporación de los jóvenes en formación a la empresa. Las empresas que desarrollan iniciativas en el ámbito del empleo juvenil como una apuesta estratégica contribuyen a resolver un problema social y al mismo tiempo obtienen una importante ventaja competitiva respecto a su competencia.

## 6. Las entidades sociales se convierten en un puente fundamental entre los jóvenes vulnerables y las empresas

Las entidades sociales llevan a cabo un trabajo especializado con los jóvenes más vulnerables para lograr su inserción al mundo laboral y trabajan con ellos de manera



Las entidades sociales se convierten en el puente definitivo que facilita a la empresa un mejor conocimiento del problema al que se enfrentan los jóvenes vulnerables y la capacidad para implicarse en su solución

integral: los orientan, los forman en competencias transversales y en las especialidades más demandadas por las empresas, los atienden en función de sus circunstancias familiares y los preparan para su inserción laboral. Sin la mediación de las entidades sociales los jóvenes más vulnerables carecerían de la posibilidad de lograr un empleo. En consecuencia, estas organizaciones se convierten en el puente definitivo que facilita a la empresa un mejor conocimiento del problema al que se enfrentan los jóvenes vulnerables y la capacidad para implicarse en su solución.

## 7. Una mayor coordinación entre los distintos actores mejoraría la eficacia de las medidas para generar empleo juvenil

Los actores institucionales involucrados en el empleo juvenil: el Ministerio de Educación, el Ministerio de Empleo, las entidades sociales, los centros de formación profesional y las empresas, necesitan actuar de manera coordinada para ser más eficientes y conseguir los resultados que la sociedad reclama. En la medida que logren una misma visión del problema, se pongan de acuerdo en el papel a jugar y adapten sus estrategias, mejorarán los planes de acción encaminados a la resolución del problema.

## 8. La administración pública como dinamizador del sistema educativo en coordinación con el sector empresarial

Los poderes públicos tienen la responsabilidad de generar las condiciones más favorables para impulsar el empleo, desempeñar un papel dinamizador del empleo juvenil y actuar proactivamente con las empresas para articular políticas activas que mejoren la empleabilidad de los jóvenes y las posibilidades reales de inserción al mercado de trabajo. El marco laboral, con el impulso de la formación profesional dual y del contrato de formación y aprendizaje que aporta la Reforma de 2012, potencia los cauces formales que facilitan el empleo juvenil.

La Administración tiene además un papel añadido para salvar las diferencias derivadas de las distintas normativas autonómicas sobre empleo juvenil, para mejorar la rigidez y lentitud del sistema educativo en el proceso de adaptación a las necesidades de las empresas y para conseguir una mayor eficacia en el funcionamiento del Plan de Garantía Juvenil y el Plan de Emprendedores hacia los jóvenes más vulnerables.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa mundial de tasas registradas de desempleo juvenil	17
Figura 2.	Dimensiones de la vulnerabilidad social según Cruz Roja	22
Figura 3.	Dimensiones de la exclusión social según Fundación Foessa	24
Figura 4.	La población joven en España	29
Figura 5.	Pirámide de población española por tramos de edad	30
Figura 6.	Evolución del número de habitantes por tramos de edad	30
Figura 7.	Evolución de los jóvenes extranjeros que han abandonado España	30
Figura 8.	Evolución del PIB en España vs Europa	31
Figura 9.	Evolución de la tasa de paro en España vs Europa	31
Figura 10.	Evolución de la tasa de paro por tramos de edad en España	31
Figura 11.	Paro juvenil por sexo en España vs Europa	32
Figura 12.	Nivel de formación alcanzado por los jóvenes españoles comparado con Europa	33
Figura 13.	Tasa de paro en función del nivel de formación alcanzado por los jóvenes	34
Figura 14.	Evolución de ocupados por sectores	35
Figura 15.	Evolución de las tasas de desempleo de larga duración (más de un año) en España vs Europa	36
Figura 16.	Evolución del número de jóvenes que tardan más de un año en encontrar trabajo	36
Figura 17.	Evolución del porcentaje de temporalidad entre jóvenes y no jóvenes	36
Figura 18.	Evolución del porcentaje de empleo a tiempo parcial involuntario entre jóvenes 15 a 29 años en España y Europa	37
Figura 19.	Diferencia entre desempleados y ninis	39
Figura 20.	Comparativa ninis España vs otros países europeos	39
Figura 21.	Evolución ninis en España y Europa (de 15 a 29 años)	40
Figura 22.	Porcentaje de jóvenes nini (15-29 años) según el origen de su situación y por sexo en España vs Europa, 2015	41
Figura 23.	El nivel educativo de los ninis 15-24 años, EU27 (2015)	41
Figura 24.	Tasa AROPE de jóvenes (16-29 años) en relación a su situación en el mercado de trabajo	42
Figura 25.	Población por quintiles de renta por unidad de consumo según características	45
Figura 26.	Evolución del desempleo joven/no joven	47
Figura 27.	Tasas de desempleo de personas con y sin discapacidad, 2014	52
Figura 28.	Barreras de los jóvenes y el camino hacia el empleo	55
Figura 29.	Motivos del abandono de los estudios, jóvenes entre 18 y 24 años	57
Figura 30.	Porcentaje de personas que sólo han alcanzado el nivel básico de formación por tramos de edad	58
Figura 31.	Nivel de preparación de los jóvenes según opinión de los tres actores	60
Figura 32.	Nivel de preparación en competencias según las empresas y los centros de formación	61
Figura 33.	Proceso de formación e integración laboral de un joven en riesgo de exclusión	78

## BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2015) "Informe de Responsabilidad Empresarial 2015 de Accenture", pp. 77
- Angel-Urdinola, D., F., Semlali, A., & Brodmann, S. (2010) *Non-public provision of active labor market programs in Arab- Mediterranean countries: an inventory of youth programs*, SP Discussion Paper No. 1005.
- BBVA. (2015) "Informe anual de BBVA en 2015", pp. 181Pp 187, pp189
- Breen, R. (2015) 'Explaining cross-national variation in youth unemployment, market and institutional factors', *European Sociological Review*, vol. 21, no. 2, pp. 125-134.
- Cano Hila, A, B. (2014) "Juventud, trabajo y desempleo en los prolegómenos de la crisis económica en España". Reflexiones críticas. *Acta Sociológica*, vol. 64, pp. 99-120.
- Carcillo, S., Fernández, R., Königs, S., & Minea, A. (2015) *NEET youth in the aftermath of the crisis: challenges and policies*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 164, OECD Publishing, Paris.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2012) *The business case for employer investment in Young people*, Research Report.
- CODESPA. (2012). *Voluntariado corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*. Ed. CODESPA
- Comisión Europea. (2008) *Recomendación de la Comisión sobre la inclusión activa de las personas excluidas del mercado laboral, 2008/867/CE, de 3 de octubre de 2008*, Diario Oficial L 307 de 18.11.2008.
- Corrales-Herrero, H., Rodríguez-Prado, B. (No Date) *La transición del sistema educativo al mercado laboral. Análisis de los factores determinantes del primer desempleo*, XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación
- Cruz Roja. (2015) *Informe sobre la vulnerabilidad social*, Cruz Roja Española, Madrid
- Cunningham, W., Sanchez-Puerta, M, L., Wuermli, A. (2010) *Active labor market programs for youth: A framework to guide youth employment interventions*. World Bank employment policy primer n. 16. World Bank, Washington D.C.
- De La Hoz, F-J., Quejada, R., & Yáñez, M. (2012) "El desempleo juvenil, problema de efectos perpetuos", *Revista Latinoamericana de ciencias sociales, niñez y juventud*, vol. 10, pp. 427-439.
- Delgado, S, C. (2011) "Mercado de trabajo y formación". *eXtoikos*, no. 4, pp. 129-131.
- EAPN. (2016) *El estado de la pobreza seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España 2009-2015*. 6º Informe.
- Eckert, H. (2006) "Entre el fracaso escolar y las dificultades de inserción profesional: la vulnerabilidad de los jóvenes sin formación en el inicio de la sociedad del conocimiento", *Revista Educación*, vol. 341, pp 35-55.

## BIBLIOGRAFÍA

- Endesa. (2015). "Informe anual 2015 Informe de sostenibilidad", pp. 107-108.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2011) *Helping young workers during the crisis: contributions by social partners and public authorities*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound. (2016) Exploring the diversity of NEETS. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound. (2012) *NEETS - Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*, Publications Office of the EU, Luxembourg.
- Eurofound. (2003) *Corporate social responsibility and working conditions*, Publications Office of the EU, Luxembourg.
- Espluga, J., Baltiérrez, J., Lemkow, L. (2004) "Relaciones entre la salud, el desempleo de larga duración y la exclusión social de los jóvenes en España". Cuadernos de Trabajo Social, 45, vol. 17 pp. 45-62.
- Fernández, C. (2006), "The role of education vis-à-vis job experience in explaining the transitions to employment in the Spanish youth labour market", *Spanish Economic Review*, 8, pp. 161-187.
- Fundación Bertelsmann. (2016). A partir de publicación elaborada por el periódico Magisterio, abril 2016.
- Fundación Bertelsmann. (2016). Disponible Online: <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/formacion-profesional-dual/actividades-del-proyecto-cluster-quimico-de-tarra-gona/>
- Fundación bancaria "La Caixa" (2015), "Informe anual 2015 Fundación Bancaria la Caixa", pp. 14-15.
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de trabajo. (2011) Foundation findings: los jóvenes y el trabajo, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2011.
- Fundación FOESSA. (2014) VII Informe sobre exclusión y desarrollo social.
- Fundación Telefónica (2015). "Fundación Telefónica Informe anual 2015", pp. 30 y pp 38.
- Gandini, L., (2004) "La exclusión laboral juvenil en Argentina. Propuesta de una tipología para su análisis". Papeles de Población, vol. 10, no. 42, pp. 153-198.
- Glick, P. J., Huang, C., Mejia, N. (2015) *The Private Sector and Youth Skills and Employment Programs in Low and Middle-Income Countries*, World Bank, Washington, DC
- Gregg, P., Tominey, E. (2004) *The wage scar from youth unemployment*, CMPO working paper series, 04/097 pp. 1-48.
- ILO (2015). *Global Employment Trends for Youth 2015*. International Labour Office, Geneva.
- ILO (2016). *World Employment and Social Outlook 2016. Trends for Youth*. International Labour Office, Geneva.
- INE. (2015) *El empleo de las personas con discapacidad 2009-2014*, Instituto Nacional de Estadística
- Kieselbach, T. (2004) "Desempleo juvenil de larga duración y riesgo de exclusión social en Europa: informe cualitativo del proyecto de investigación YUSEDER", *Estudios de juventud*, 65, p. 46.
- Kronauer, M. (1998) "'Social exclusion' and 'underclass' - new concepts for the analysis of poverty"
- Lassibillea, G., Gómez, L. N., Ramos, I. A., Sánchez, C. (2001) "Youth transition from school to work in Spain *Economics of Education Review*", vol. 20, no 2, pp. 139-149.
- Manpower Group (2012) *Youth unemployment challenges and solutions: What business can do now*, [online], Available: [http://www3.weforum.org/docs/Manpower\\_YouthEmploymentChallengeSolutions\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Manpower_YouthEmploymentChallengeSolutions_2012.pdf)
- Minguez, A. M., Ballesteros, E. C. *School to Work Transitions among Young People in Spain from European Perspective*, New perspectives in science education International conference paper.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, *Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016*.
- Mourshed M., Farrell, D. & Barton, D. (2013) *Education to employment. Designing a system that works*, Mckinsey & Company.
- OECD. (2016), *OECD Employment Outlook 2016*, Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, Paris, pp. 47-50
- OECD (2015), *OECD Skills Outlook 2015: Youth, Skills and Employability*, Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, Paris.
- OECD. (2010) *Off to a good start? Jobs for youth*, Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015) *Education at a glance* pp.92-116, Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, Paris.
- UNDP. (2014) *UNDP youth strategy 2014-2017*, United Nations Development Program,
- OECD. (2009) *Jobs for Youth/Des emplois pour les jeunes: Australia*. Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, Paris.
- OECD. (2007) *Jobs for Youth/Des emplois pour les jeunes: Spain 2007* (Summary in Spanish). Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing, Paris.
- ONU (2015) *Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015*, Organización de las Naciones Unidas, Nueva York.
- ONU. (2000) *Declaración del Milenio*, Organización de las Naciones Unidas, Nueva York.
- Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes, Banca-Ivie, citado en "El abandono Educativo Temprano. Análisis del caso español", 2013, Instituto Valenciano de Investigaciones económicas.
- Puerto, O. S. (2007) *International experience on youth employment interventions: the youth employment inventory*, Washington, DC: World Bank
- Quintini, G., Martin, J.P., Martin S. (2007) *The changing nature of the school-to-work transition process in the OECD countries*, IZA, Discussion Paper no. 2582
- Rahona Lopez, M. M. (2008) *La educación universitaria en España y la inserción laboral de los graduados en la década de los noventa*, Instituto de la Juventud.
- Rodano, G. (2015) "Il mercato del lavoro italiano prima e dopo il Jobs Act", Università di Roma - Sapienza
- Scarpetta, S., Sonnet, A., Manfredi T. (2010), "Rising youth unemployment during the crisis: how to prevent negative long term consequences on a generation?" *OECD Social, Employment and Migration Papers*, no. 106, OECD Publishing, p. 18
- Schaufeli, W. B. (1997) "Youth unemployment and mental health: some dutch findings", *Journal of adolescence*, 20, pp. 281-292
- The Work Foundation. (2013) *Beyond the Business Case - The employer's role in tackling youth unemployment*, UK.
- Union Europea. (2011) *Reducing early school leaving*, Commission Staff Working Paper, Bruselas.





**BBVA**

endesa

  
Fundación Bancaria  
"la Caixa"

 **SENER**

*Telefonica*