



## ÍNDICE

### 0- Introducción

### 1- Evolución del Mercado Laboral y el paro juvenil

### 2- Análisis del colectivo de jóvenes parados

2-1- Análisis por sexo

2-2- Análisis por grupo de edad

2-3- Análisis por nivel educativo

2-4- Análisis por sector de actividad

2-5- Análisis por tipología de contrato

### 3- Factores clave del paro juvenil

3-1- Nivel de estudios alcanzado

3-2- Interrupción temprana de los estudios

3-3- Incremento de los jóvenes inactivos: “la Generación perdida”

### 4- Consecuencias del paro juvenil

#### La opinión del experto...

“Flexibilidad y orientación laboral”

Por Iñigo Sagardoy de Simón, Presidente de Sagardoy y Abogados, Profesor de Derecho del Trabajo de Universidad Francisco de Vitoria

#### La receta de PeopleMatters...

“Empleo: Oportunidad de diferenciación”

Por Alfonso Jiménez, Socio Director, PeopleMatters





## 0- INTRODUCCIÓN

El Observatorio de Demografía y Mercado Laboral tiene como objetivo analizar la situación laboral en cada momento. Por ello, hemos dedicado el presente boletín a analizar el comportamiento del Mercado Laboral en un segmento tan importante para el futuro como son los jóvenes. ¿Cuántos jóvenes hay en paro? ¿Cuál es la situación económica que rodea a las altas cifras de paro juvenil? ¿Qué nivel educativo tienen los jóvenes españoles? ¿Se están produciendo movimientos migratorios en este colectivo? ¿Qué cualificaciones demanda el mercado laboral? ¿Qué medidas se han adoptado y será necesario tomar para acabar con la elevada tasa de desempleo juvenil? ¿Existe la llamada “Generación perdida”? ¿Qué podemos hacer para resolver el desafío de la “Generación perdida”?





## 1- Evolución del Mercado Laboral y el paro juvenil

Según los datos publicados por la última Encuesta de Población Activa (en adelante, EPA) correspondientes al tercer trimestre del año 2012, la tasa de paro se eleva al 25% y el número de desempleados asciende a 5.778.100 personas, situando a España a la cabeza de los países miembros de la Unión Europea y de la OCDE en desempleo.

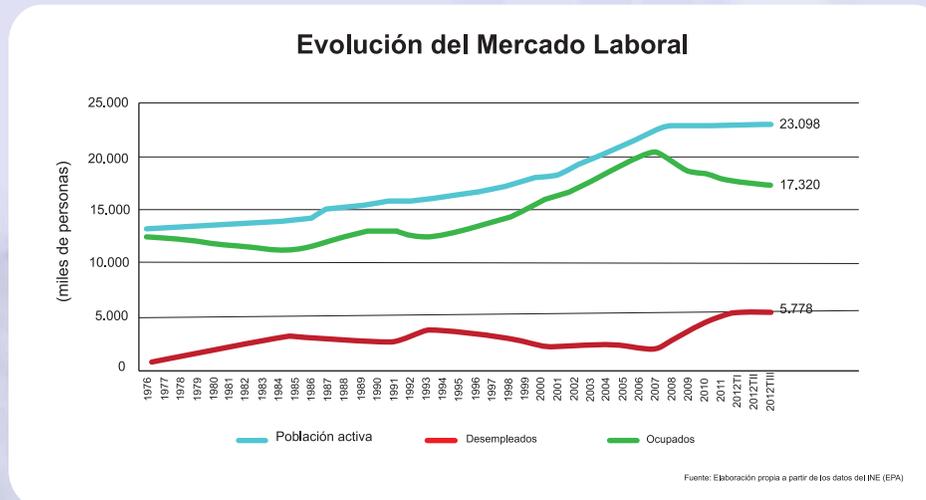
Analizando la serie histórica del Mercado Laboral español, se aprecia como hasta el año 1996 la tasa de población activa se mantuvo sin grandes cambios, por debajo de los 15 millones de personas y 1,8 millones de parados. A partir de ese momento, la economía española comenzó un periodo de crecimiento importante en su historia y la población activa inició una escalada que alcanzó su máximo en el año 2007, debida principalmente a un aumento de la inmigración.

A partir del inicio de la actual crisis económica en el año 2008, el paro comenzó a incrementarse a una velocidad no conocida anteriormente, debido a la intensidad y duración de la misma. El número de parados que en nuestro país estaba entorno a 2 millones de personas, ha aumentado hasta casi 6 millones 5 años después del comienzo de la crisis.





## 1- Evolución del Mercado Laboral y el paro juvenil



La tasa de paro juvenil siempre ha sido superior a la media de España, con un paralelismo constante en su evolución, independientemente del ciclo económico. Según los datos de la EPA, en 2008 los jóvenes de 16 a 29 años registraban una tasa de paro del 17,6% frente al 11,3% del total de la población española. Con la llegada de la crisis esta diferencia se ha intensificado y cuatro años más tarde, la tasa de paro en esta edad se ha incrementado hasta el 40%.

Las cifras son aún más dramáticas si consideramos la tasa de desempleo entre los jóvenes de 16 a 25 años, que alcanzó el 52,3% en el tercer trimestre de 2012, frente al 25,2% del conjunto nacional.

Uno de los motivos que explican este fenómeno es el incremento que se produjo en la población activa de 16 a 29 años a partir del año 2000 debido a las oportunidades de empleo existentes en el mercado laboral español, en general, vinculadas al sector de la construcción.

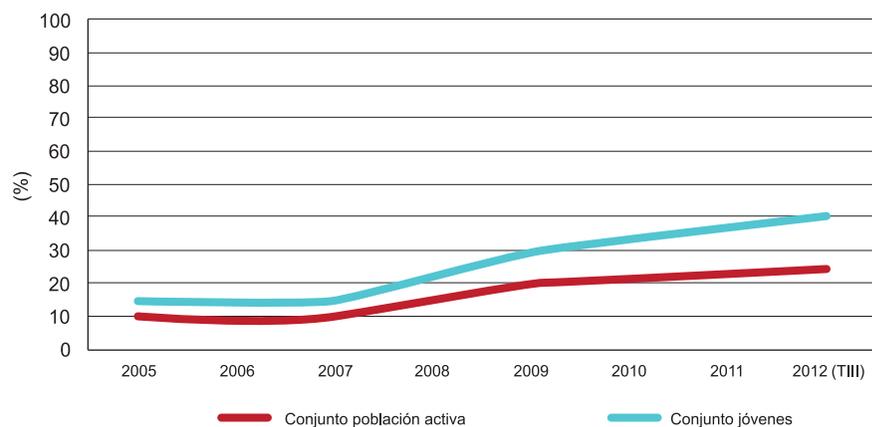
Los jóvenes son el colectivo más vulnerable a los ciclos económicos adversos debido principalmente a que dificultan su incorporación al mercado laboral al mismo tiempo que se precipita su salida por la escasa antigüedad en sus puestos de trabajo.





## 1- Evolución del Mercado Laboral y el paro juvenil

Tasa de paro jóvenes de 16 a 29 años y total población activa



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

Por tanto, no cabe duda de que las consecuencias de la actual crisis económica están siendo todavía mayores para los más jóvenes que para los otros grupos de edad. Tanto es así, que si hasta el año 2006 los hitos macroeconómicos afectaban al empleo en todas las edades por igual, a partir de 2008 los datos indican que el empleo de los jóvenes, menores de 25 años, y el de los mayores, más de 55, ya no evoluciona de la forma en que ha venido haciéndolo en los últimos 50 años, sino que el empleo de la juventud se ha derrumbado.





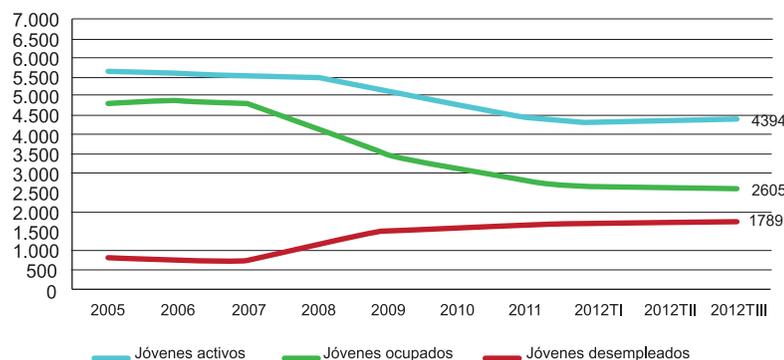
## 1- Evolución del Mercado Laboral y el paro juvenil

En el último año, el paro de los jóvenes menores de 25 años se ha incrementado en 52.000 personas. De los más de 5,7 millones de parados contabilizados en España en el tercer trimestre, el 16,8% son jóvenes menores de 25 años y de ellos el 44,3% son parados de larga duración, otro de los colectivos que más está sufriendo con la recesión económica.

Uno de los motivos que explican este fenómeno es el incremento que se produjo en la población activa de 19 a 29 años a partir del año 2000 debido a las oportunidades de empleo existentes en el Mercado Laboral español, en general, vinculadas al sector de la construcción.

Los jóvenes son el colectivo más vulnerable a los ciclos económicos adversos debido principalmente a que dificultan su incorporación al Mercado Laboral al mismo tiempo que se precipita su salida por la escasa antigüedad en sus puestos de trabajo.

**Evolución del Mercado Laboral en los más jóvenes  
(de 16 a 29 años)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE



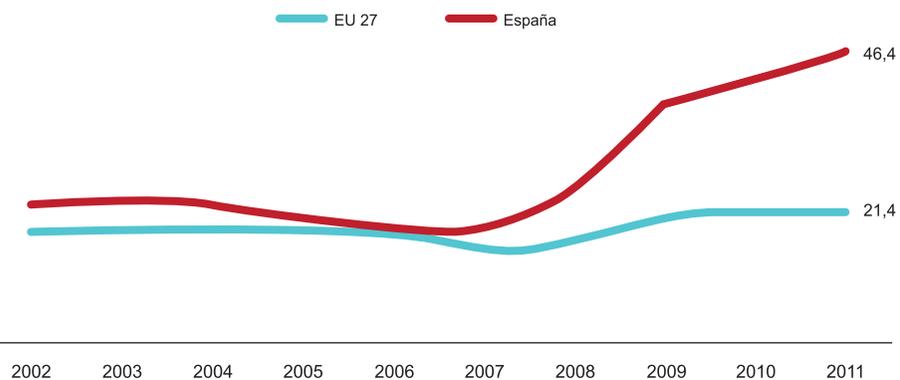


## 1- Evolución del Mercado Laboral y el paro juvenil

Atendiendo a los países de nuestro entorno, actualmente hay en Europa 94 millones de jóvenes que tienen entre 15 y 29 años. De ellos, 7,5 millones de entre 15 y 24 años y 6,5 millones entre 25 y 29 años no tenían trabajo ni se encontraban estudiando a finales de 2011, según datos de Eurostat. Estas cifras suponen un incremento considerable del 13% y 20% respectivamente en relación a 2008. No obstante, existen diferencias significativas entre los países miembros, siendo España uno de los países con mayores tasas de desempleo juvenil debido al efecto directo que la crisis económica está teniendo en el mercado laboral español.

La tasa de paro en menores de 25 años a finales de 2011 se situó en el 46,4%, frente al 21,4% de nuestros socios comunitarios.

Tasa de paro en jóvenes menores de 25 años



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Eurostat



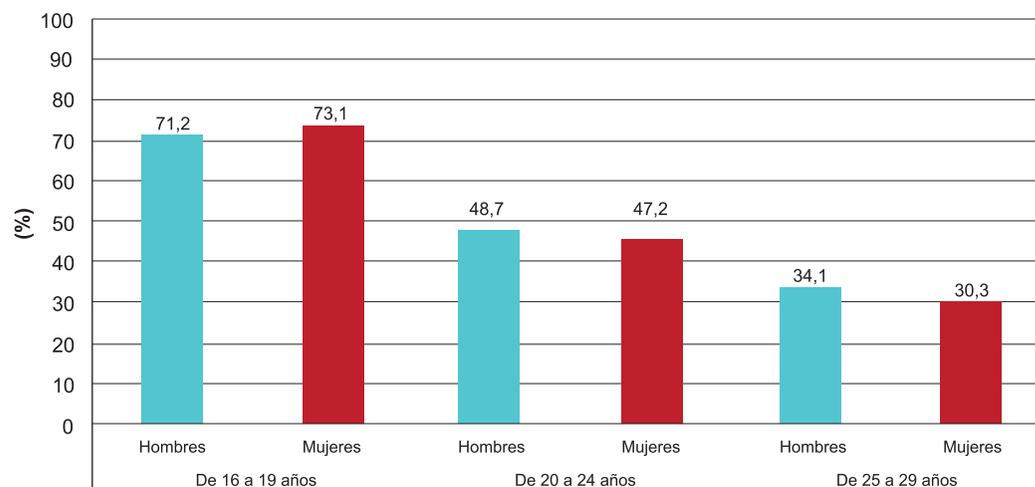


## 2- Análisis del colectivo de jóvenes parados

### 2-1. Análisis por sexo

Históricamente la tasa de paro no ha tenido un comportamiento igual en hombres y mujeres, siendo mayor en mujeres que en hombres. Sin embargo, en la actualidad las diferencias han disminuido hasta el punto de invertirse ligeramente la tendencia en los jóvenes de 20 a 29 años, que presentan menor tasa de desempleo entre las mujeres que entre los hombres.

Tasa de paro juvenil según sexo (2012 TIII)



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

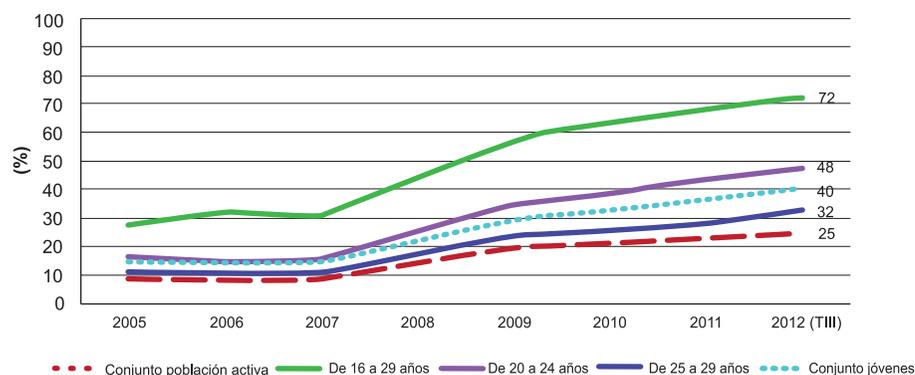


## 2- Análisis del colectivo de jóvenes parados

### 2-2. Análisis por grupo de edad

Actualmente, el 40% de los jóvenes de 16 a 29 años están desempleados. Sin embargo, la tasa no se distribuye de manera proporcional, decreciendo a medida que se tiene más edad. La tasa de paro en los jóvenes de 16 a 19 años se situó en el último trimestre en el 72%, mientras que desciende al 48% entre los jóvenes de 20 a 24 años y hasta el 32% en el grupo de más edad, de 25 a 29 años. No obstante, cualquiera de los niveles es superior a la media de desempleo de la población activa en general que se sitúa en el 25%.

Tasa de paro según edad



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

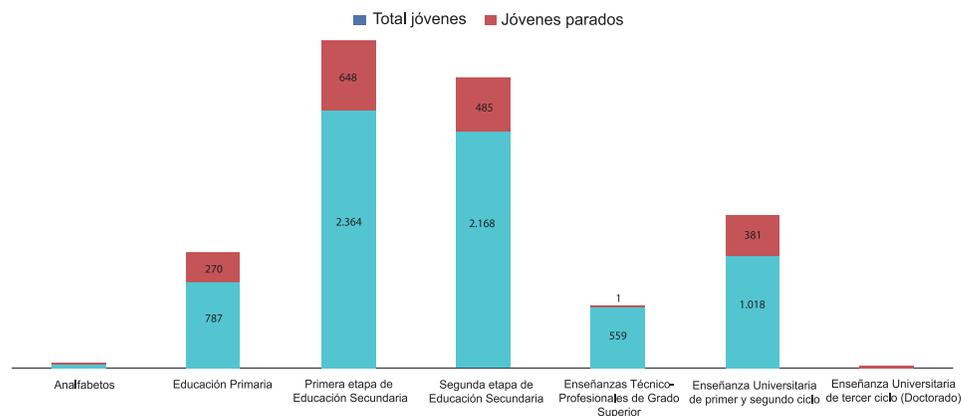


## 2- Análisis del colectivo de jóvenes parados

### 2-3. Análisis por nivel educativo

En España se ha producido en los últimos años una dualidad en la fuerza laboral más joven, al concentrarse la población en niveles educativos muy bajos y muy altos, existiendo escasa concentración de población con estudios de Formación Profesional. Sin embargo, son estos últimos los que presentan tasas más altas de empleo.

**Estudios alcanzados por los jóvenes de 16 a 29 años**  
(datos de 2012TIII miles de personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

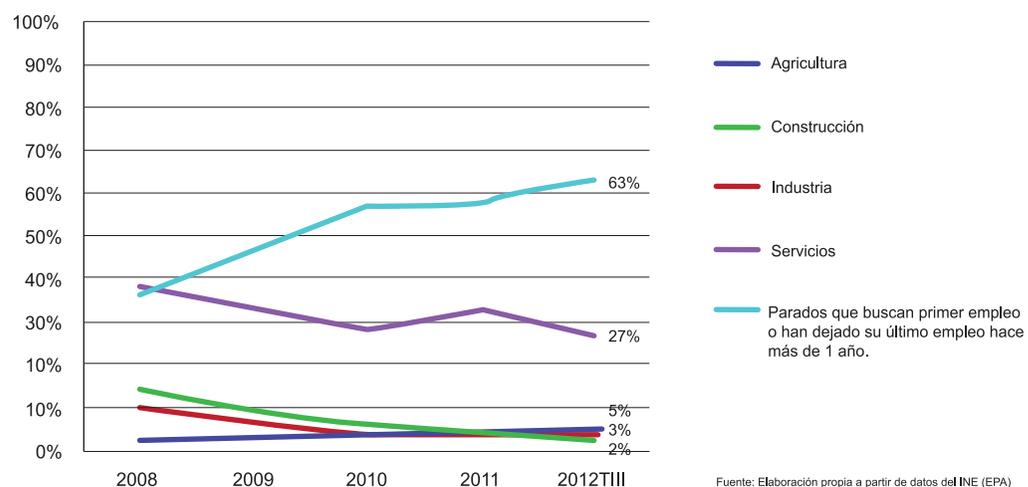


## 2- Análisis del colectivo de jóvenes parados

### 2-4. Análisis por sector de actividad

Atendiendo al sector de actividad en el que trabajaban los jóvenes desempleados de 16 a 24 años, el sector servicios aglutina el 27%, seguido de la agricultura con el 5% de los desempleados. No obstante, el 63% de los jóvenes en esta franja de edad se encuentran buscando su primer empleo o son parados de larga duración y hace más de un año que dejaron su empleo. Esta categoría se ha incrementado desde el comienzo de la crisis en casi 30 puntos.

Tasa de paro en jóvenes de 16 a 24 años según sector de actividad



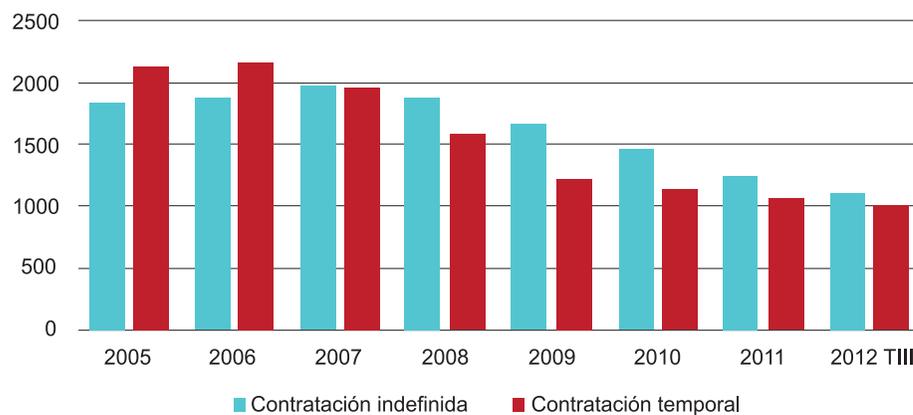


## 2- Análisis del colectivo de jóvenes parados

### 2-5. Análisis por tipología de contrato

Antes del comienzo de la crisis el número de contratos temporales entre los más jóvenes era superior a los contratos indefinidos, sin embargo, con el comienzo de la crisis esta tendencia se invierte y en la actualidad el número de jóvenes con contratos indefinidos y temporales son similares. Este cambio de tendencia puede ser explicado por la reforma laboral y los incentivos creados para amortiguar la dualidad laboral entre jóvenes y mayores. Así como, porque la destrucción de empleo ha sido más fuerte en la contratación temporal.

**Asalariados de 16 a 29 años por tipología de contrato  
(en miles de personas)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE (EPA)



### 3- Factores clave del paro juvenil

Las diferencias existentes en los niveles de desempleo entre los jóvenes y el resto de la población activa tienen su origen en los siguientes aspectos.

El primero, es la mayor sensibilidad que tiene el empleo juvenil a los ciclos económicos.

Cuando los agregados macroeconómicos y las tasas de empleo son altos en el resto de grupos de edad también lo es en el grupo de los más jóvenes. Sin embargo, en periodos de recesión económica, el desempleo juvenil se eleva mucho más que en el resto de la población activa. Esta alta sensibilidad del desempleo juvenil al ciclo económico es mayor en los países en los que el empleo juvenil se concentra en sectores productivos muy cíclicos, como son la construcción, y en los que cuentan con una presencia desproporcionada de trabajo temporal o a tiempo parcial.

El segundo aspecto importante es que los más jóvenes, en comparación a otros grupos de edad, tienen que hacer frente a una serie de retos para entrar en el Mercado Laboral debido a su falta de experiencia y al desequilibrio existente entre los conocimientos que tienen y los que demandan las empresas. Adicionalmente, durante las crisis son los primeros en perder su trabajo por la tipología de contrato que suelen tener y porque su escasa antigüedad abarata su despido.





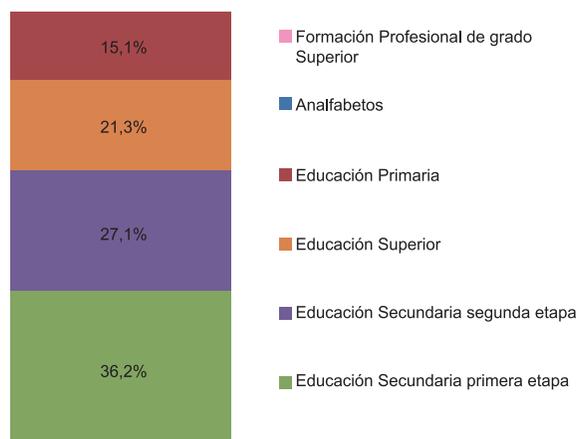
### 3- Factores clave del paro juvenil

#### 3-1. Nivel de estudios alcanzado

Según distintas fuentes sobre educación y empleo, hay una relación positiva entre el nivel de educación formal del individuo y su participación en el mercado de trabajo, su probabilidad de ocupación, el acceso a mayores salarios y mejores condiciones laborales y, en general, sobre una mayor productividad laboral.

Sin embargo, en España la tasa de paro entre los jóvenes universitarios ha sido tradicionalmente más alta que la de otros grupos educativos, hasta que a partir del 2003 se invertía esta tendencia y en la actual crisis económica el desempleo juvenil ha crecido con más fuerza entre los jóvenes que no tienen estudios universitarios. Así en el tercer trimestre de 2012 el desempleo de los jóvenes universitarios ha alcanzado el 21,3% mientras que se eleva al 36,2% en los jóvenes con Educación Secundaria de primera etapa y al 27,1% en Educación Secundaria de segunda etapa.

**Distribución de los jóvenes parados por nivel educativo alcanzado**



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





En el tercer trimestre el grupo de jóvenes con mayor tasa de paro era el que contaba con una educación secundaria de primera etapa. Es por ello, que se debe de trabajar en mejorar la educación y la empleabilidad de este grupo de jóvenes. Una enseñanza secundaria de calidad que tenga en cuenta la gama más amplia posible de aptitudes, intereses y procedencias es fundamental no sólo para poner a los jóvenes en la senda hacia el mundo del trabajo, sino también para proporcionar a los países la fuerza laboral cualificada que necesitan para competir en el mundo de hoy impulsado por la tecnología.

Según un reciente informe, el 20,5% de las ofertas de empleo cualificado en España requiere contar con un título de FP.

Sin embargo, a pesar de las elevadas cifras de desempleo en los niveles formativos más bajos, sólo el 32% de los estudiantes en España cursan FP, según datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Esta cifra es muy inferior al 58% de la media en Europa. Adicionalmente, el 35,2% de las ofertas no requieren experiencia previa, convirtiéndose en una importante opción para los recién titulados que buscan un primer empleo.





### 3- Factores clave del paro juvenil

#### 3-2. Interrupción temprana de los estudios

La interrupción de los estudios por parte de los más jóvenes se ha reducido desde que comenzó la crisis. Si en los años de expansión económica demorar la incorporación al Mercado Laboral no garantizaba mayores ingresos, en la actualidad, los jóvenes otorgan una mayor importancia a la formación, según muestra el observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes 2011 de Bancaja-Ive.

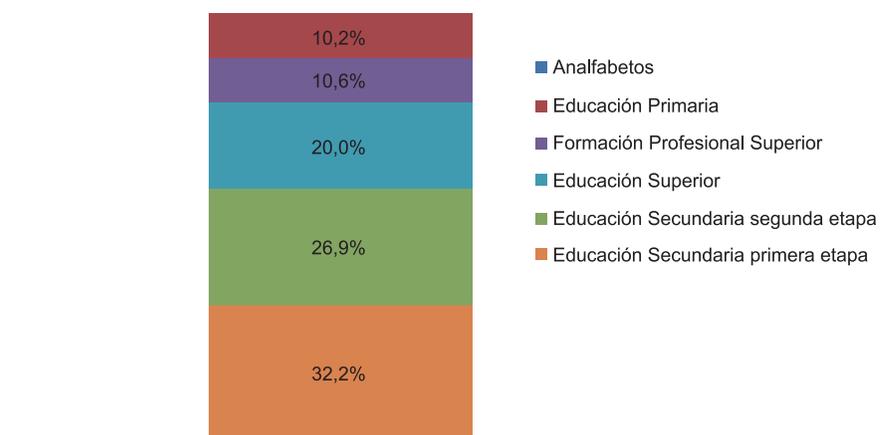
Este cambio de tendencia está muy relacionado con el coste de oportunidad. Durante los años del *boom* inmobiliario se demandaba personas para puestos con poca cualificación y salarios iguales o mayores que otros para los que se requería mayores niveles de formación. Esto provocó que muchos jóvenes abandonaran sus estudios por lo atractivo de los salarios y la amplia demanda existente y que no vieran compensación económica a alargar en el tiempo su etapa formativa.





A pesar de este cambio, en España, uno de cada tres alumnos abandona la escuela secundaria, lo cual es motivo de inquietud habida cuenta del nivel de desempleo de los jóvenes, mientras que la interrupción a nivel de la universidad ha caído significativamente desde 2008. Este hecho concuerda con la tesis de que el coste de oportunidad de seguir estudiando ha disminuido al no existir una alternativa laboral atractiva y los estudios universitarios una vez finalizados parece que están sirviendo como amortiguador del desempleo.

Tasa de actividad por nivel de formación alcanzado



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





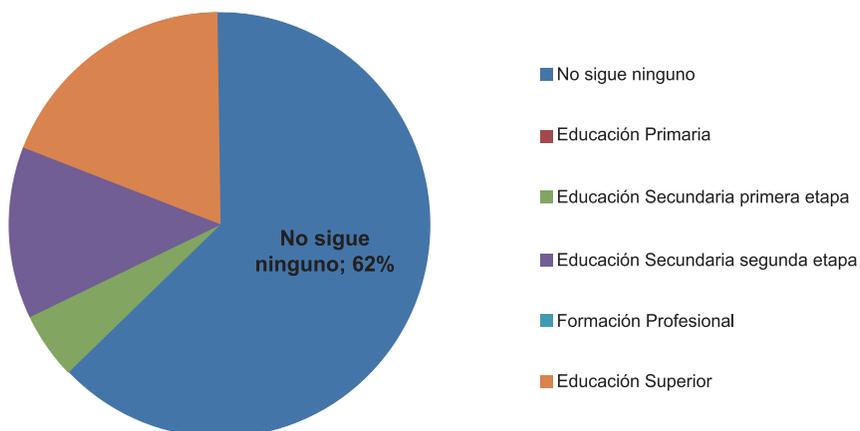
### 3- Factores clave del paro juvenil

#### 3-3. Incremento de los jóvenes inactivos: "la Generación perdida"

Actualmente, a pesar de los altos índices de desempleo, el 63,4% de los jóvenes entre 19 y 29 años no sigue ningún estudio reglado y el número de "ninis", jóvenes que ni estudian ni trabajan, se ha incrementado un 34,4% entre 2008 y 2011 y ya suponen el 21,1% del total de la población en esta franja de edad.

Este fenómeno que está aumentando en toda Europa supone un grave problema que hay que atajar. La UE ha cuantificado el impacto económico de este fenómeno y en el caso de España supone el 1,47% del PIB, unos 15.740 millones, entre el coste de los subsidios y la producción perdida.

Población de 16 a 29 años cursando actualmente estudios



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



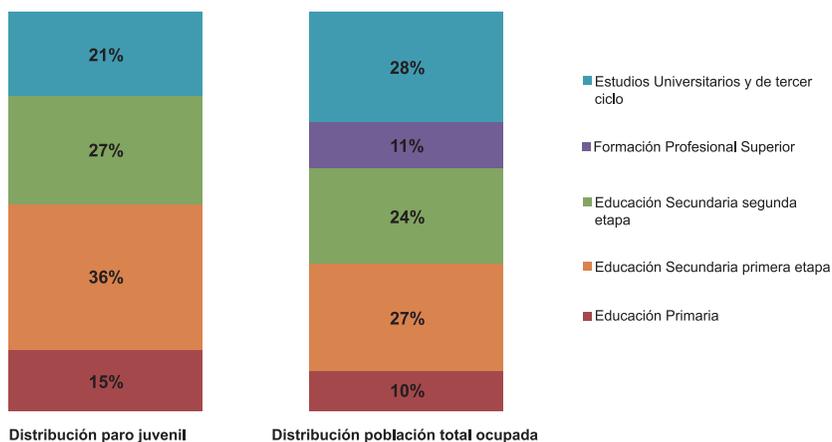


#### 4- Consecuencias del paro juvenil

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

El desempleo en la juventud supone una disminución en los ingresos durante la edad adulta, sobre todo, cuando el paro es prolongado. Según el estudio *The wage scar from youth unemployment*, realizado por la Universidad de Bristol, si se consideran dos personas con la misma educación, residencia, clase social y coeficiente intelectual, pero una de ellas está un año en el paro antes de los 23 y el otro no, diez años más tarde el primero ganará de media un 23% menos que el segundo.

**Distribución de la tasa de paro juvenil y del total de la población ocupada según el nivel educativo alcanzado**  
(datos 2012TIII)





#### 4- Consecuencias del paro juvenil

En situaciones como la actual, las personas desempleadas después de una temporada en el paro pueden tener la tentación de coger el primer trabajo que surja por lo que se produce el efecto conocido como sobretitulación. Así, jóvenes universitarios optarían a puestos para los que se requiera Formación Profesional o Educación Secundaria Superior.

Según estimaciones del Instituto Internacional de Estudios sobre la Familia, un 43% de los jóvenes que tienen empleo está realizando una actividad que requiere una formación inferior a su nivel de estudios.

Este efecto desplazamiento a ocupar puestos que requieren un nivel educativo inferior al obtenido por el ocupante se produciría en el resto de niveles formativos. Sin embargo, existirá un porcentaje de jóvenes que debido a su bajo nivel educativo tendrán pocas garantías de éxito en su búsqueda de empleo. A lo que se sumaría, que probablemente cuando se supere la crisis, las empresas apostarán por contratar a jóvenes que acaban de terminar sus estudios, quedándose descolgados los actuales parados. La solución para algunos sería la emigración.

Este colectivo, denominado “Generación perdida”, está constituido por jóvenes entre 16 y 29 años, en paro y con estudios primarios o de educación secundaria de primer ciclo, que tendrán difícil el acceso o la reincorporación al Mercado Laboral aunque la situación económica mejore.

Según los últimos datos de la EPA este colectivo asciende a 1,4 millones de personas y constituye una de las principales áreas de actuación del Gobierno y de los agentes sociales en la actual crisis.





## La opinión del experto...



## “Flexibilidad y orientación laboral”

Iñigo Sagardoy de Simón  
Presidente de Sagardoy Abogados  
Profesor de Derecho del Trabajo de Universidad Francisco de Vitoria

Mientras hemos asistido a las muestras de indignación de los jóvenes españoles en los principales centros urbanos de nuestro país, el Gobierno nos recuerda tristemente, mes tras mes, que estamos desbordados por las altísimas tasas

de desempleo de la juventud. En el Observatorio de PeopleMatters las cifras y análisis son muy elocuentes. Todos somos conscientes de la clara prioridad de este tema en nuestro país. Prioritario es la búsqueda de medidas que incentiven de modo inmediato el empleo de la población juvenil. Sólo con empleo se podrán alcanzar otras metas tan loables como la independencia económica, el acceso a una vivienda y, en fin, una mayor libertad en el ejercicio de los derechos reconocidos en nuestras leyes.

Y es que la situación no deja de ser dramática. España es el país de Europa con mayor tasa de desempleo juvenil, alcanzando el 50% de la población activa, y adelantando por más de 40 puntos a países como Austria, Alemania y Holanda (con tasas en torno al 5%). Estamos cerca de Estonia, Lituania y Grecia (con cifras próximas al 37%). De esos datos, según la última EPA y del propio Observatorio dónde se escribe esta reflexión, se desprende que el desempleo se ceba con más fuerza en aquellos jóvenes que tienen escasa formación, muchos de ellos, simplemente con la Educación Primaria terminada. Los problemas de riesgo de exclusión social que se adivinan son enormes, y así se corrobora en las propias estadísticas de Eurostat.



A la espera de los frutos de la reciente Reforma Laboral en este ámbito en dónde se ha avanzado notablemente, lo cierto es que se requiere específicamente un Plan de choque, urgente y global para promover el empleo juvenil en España. Las líneas maestras que a mi juicio debería seguir dicha estrategia serían las siguientes:

**1- Creación de un nuevo contrato de iniciación y fomento del empleo juvenil.** A falta de un contrato único de trabajo, se deberían suprimir los actuales contratos en prácticas y para la formación, para unificarlos en un nuevo contrato de trabajo con un doble objetivo formativo y de creación de empleo (para una población de entre 16 y 30 años). Dicho contrato podría tener una duración máxima de tres años, tras los cuales debería convertirse en indefinido. Con un periodo de prueba amplio. Se podrían arbitrar reducciones totales de las cuotas de Seguridad Social para el primer año de su celebración, sin dejar por ello los trabajadores de estar amparados bajo el sistema ordinario de protección social. El salario (inicialmente con referencia al SMI) tendría que ir incrementándose anualmente para hacerlo converger con la remuneración del puesto de trabajo ocupado. Y finalmente, la formación debería propiciarse sobre todo para aquellos empleados con menor cualificación.

**2- Modificar el régimen actual del contrato a tiempo parcial.** El éxito de la contratación a tiempo parcial en otros países europeos radica en la flexibilidad y la facilidad de su uso por parte de los empresarios, de lo cual adolece nuestra actual regulación del contrato en régimen *part time*. Un sistema más flexible de gestión de horas de trabajo, bolsas de horas y jornadas variables, propiciaría enormemente el uso de esta fórmula contractual que tiene una clara acogida para los jóvenes. Aunque se ha avanzado en este punto en la reciente Reforma Laboral, todavía existe una cierta maraña legal de la contratación a tiempo parcial.



**3- Programas de asesoramiento individualizado de orientación para jóvenes desempleados.** En este campo se precisa un enorme esfuerzo, con políticas activas de empleo centradas en jóvenes en riesgo de exclusión social o en paro de larga duración. El Programa debe contener una orientación profesional ya desde el momento de los estudios, el autoempleo y la alternancia de empleo en trabajos de necesidad pública cercanos al lugar donde se habita, siendo la finalidad formativa secundaria aunque importante, para la consecución de la principal que es la inserción social y laboral.

**4- Desarrollo de programas estatales de orientación curricular previos a la edad de inserción en el mercado de trabajo.** Como en el caso de Holanda se pretende que un elevado porcentaje de los estudiantes de 15 años estén incurso en programas encaminados hacia la formación profesional (*vocational orientation*). Tan relevante es esta opción que en Holanda la tasa de educación universitaria es del 34% entre los jóvenes de 25 a 34 años, frente al 37% de la media de la OCDE.

**5- Uso de las redes sociales como instrumento para la formación e información de los jóvenes.** Es importante proporcionar un acceso más fácil de los y las jóvenes a una información asequible, innovadora e incentivadora sobre el mercado de trabajo y a un apoyo hacia la orientación profesional, a través de estructuras de la educación formal y no formal. Como en el caso de Suecia debería incentivarse por los organismos públicos la creación de clubes de empleo (*Jobclubs*) en Internet: reuniones virtuales con preparadores laborales, conversaciones con empleadores, textos de orientación en línea, etc. O el desarrollo de una Guía de carrera para los jóvenes: un libro enviado a todos los estudiantes en Suecia salientes de la escuela secundaria superior (propuestas de diferentes estrategias de búsqueda de empleo, consejos y listas de comprobación para escribir una aplicación, los derechos y obligaciones en el trabajo, entre otros).

Dejamos a un lado otras políticas formativas y de educación interesantes, porque exceden de estas reflexiones pero simplemente conviene advertir que se precisa de una mayor vinculación entre formación profesional y necesidades empresariales, teniendo como objetivo último una estrategia clara de transición escuela-trabajo.

En fin, se trata de apuntes que deberían movernos hacia una cierta esperanza.



## La receta de PeopleMatters...

### “Empleo: Oportunidad de diferenciación”

Alfonso Jiménez  
Socio Director, PeopleMatters

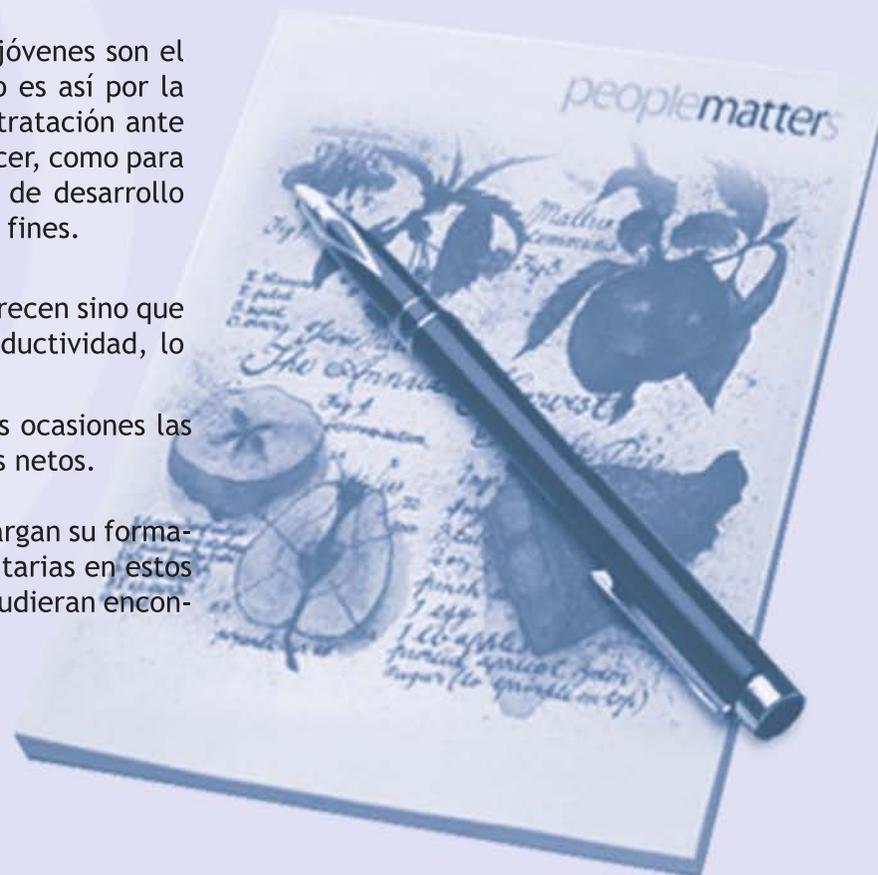


Tras un lustro de crisis se puede constatar que los jóvenes son el tramo de población más afectado por el paro. Esto es así por la congelación que se produce en los procesos de contratación ante situaciones de dificultad. Se contrata tanto para crecer, como para reponer y muchas empresas que tienen una lógica de desarrollo interno, contratan profesionales jóvenes con ambos fines.

Tras estos cinco años de crisis muchas empresas no crecen sino que decrecen sus equipos, buscando mejoras de su productividad, lo

que implica no sólo no crecer con nuevos profesionales, sino que en muchas ocasiones las bajas no se reponen, de modo que los equipos son más pequeños en términos netos.

Ante esta situación, muchos jóvenes están saliendo del país. Otros muchos alargan su formación, así por ejemplo, se han incrementado el número de matriculas universitarias en estos últimos años. Y otros muchos se aferran a cualquier oportunidad laboral que pudieran encontrar.





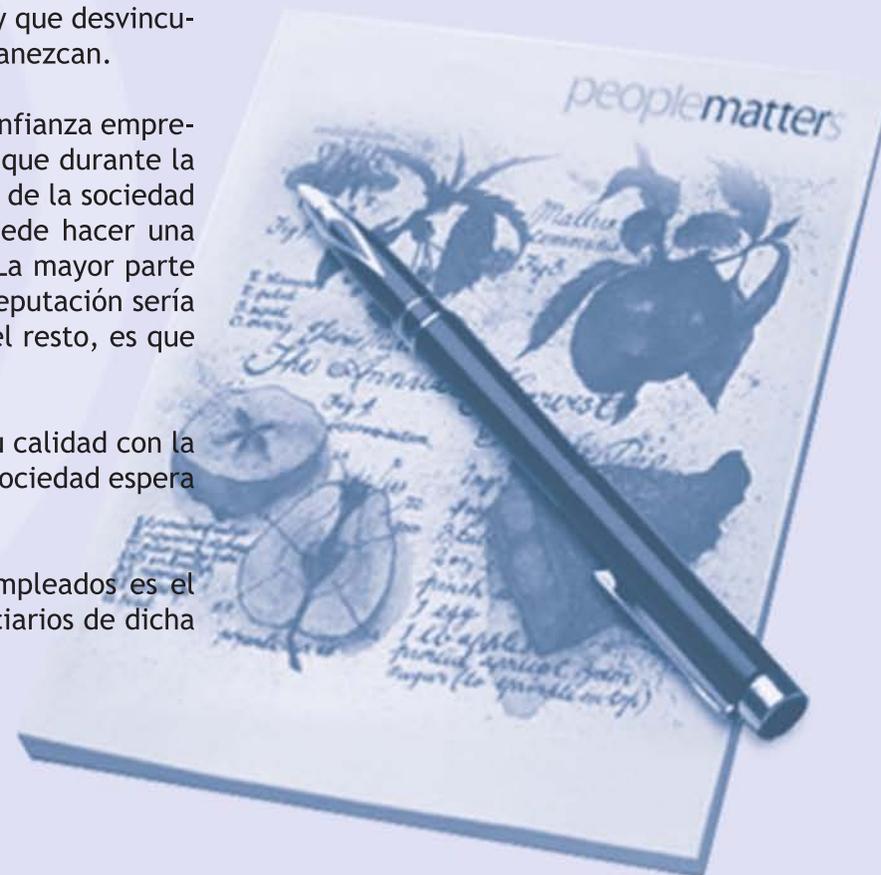
Las empresas nunca deberían congelar la entrada de profesionales, ésta se puede reducir, pero nunca debería ser cero ya que siempre hay un porcentaje de los equipos que hay que reponer. Curiosamente a pesar de la crisis, hay movimientos en el mercado y los mejores son buscados y se mueven. Esto genera huecos que siempre hay que reponer.

Es tan malo congelar las contrataciones como no desvincular a los que tienen un desempeño bajo en momentos de buenos resultados. En materia de Personas siempre hay que desvincular pero siempre hay que incorporar talento, tratando que los mejores permanezcan.

En una reciente investigación realizada en nuestro país sobre reputación y confianza empresarial se ha puesto de manifiesto dos hechos muy relevantes. La primera es que durante la crisis se ha producido una pérdida de confianza hacia las empresas por parte de la sociedad española. La segunda es que cuando se pregunta a los ciudadanos qué puede hacer una empresa para recuperar dicha confianza, los resultados son contundentes. La mayor parte de los encuestados afirman que lo que haría que una empresa mejorara su reputación sería la generación de empleo. Y la segunda respuesta, y ya a mucha distancia del resto, es que el empleo que se generara fuera de calidad.

Esto implica que hay una relación directa entre la generación de empleo y su calidad con la reputación de una empresa en una comunidad. O lo que es lo mismo, que la sociedad espera que las empresas generen empleo.

De todos los flujos económicos de una empresa, la compensación a los empleados es el factor más importante. Las empresas generan riqueza y los primeros beneficiarios de dicha generación de riqueza son los propios empleados.





En estos momentos, ofrecer empleo es una oportunidad de diferenciación. Los proyectos vinculados a la generación de empleo son iniciativas que pueden tener un alto valor, no sólo por la adquisición del talento, sino también por el impacto que dicha generación implica en la mejora de la reputación de la empresa.

En definitiva nuestras recomendaciones serían:

- 1.- **No congelar la captación de talento**, incluso ante situaciones de reestructuración, manteniendo permanentemente un flujo sano de renovación, aunque la plantilla neta sea la misma y no se crece.
- 2.- **Aprovechar las circunstancias actuales para atraer un talento diferencial**, ya que en nuestro país tenemos la ventaja, recordemos la situación del periodo 2000-2007, de disponer de talento a nuestro alcance y a un coste ajustado.
- 3.- **Vincular los programas de generación de empleo**, desde las prácticas en la empresa, hasta las contrataciones, con las estrategias de reputación social de la empresa.
- 4.- **Comunicar al mercado los programas de captación de talento.**
- 5.- **Estudiar las evoluciones demográficas de la empresa y planificar adecuadamente la pirámide** para que no haya generaciones inexistentes en nuestros equipos.

