MAYO DE 2021

NECESIDADES DE TALENTO

PARA LA EMPRESA NAVARRA



TRABAJO REALIZADO POR PROYECTO 21 PARA LA DIRECCION GENERAL DE POLITICA EMPRESARIAL, PROYECCIÓN INTERNACIONAL Y TRABAJO.

HORIZONTE 2030

a necesidad de mejorar la eficacia de la organización empresarial se encuentra en el corazón de la gestión de la empresa. A lo largo de los años, a los trabajadores que trabajan dentro de la organización empresarial se les han concedido diversos valores, denominándolos "factores de producción" o "recursos humanos" de la empresa. Hoy en día en el plano internacional se le concede un valor mayor en el marco de la empresa. Se les considera como el **talento** que trabaja en la empresa, lo que ha dado lugar a la necesidad de la gestión del talento. Ahora bien, ¿qué es el talento? ¿Cómo se define? Y, una vez definido, ¿cómo gestionarlo?

El diccionario de la lengua española de la RAE define el concepto de talento como la "especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad".

El Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), en su guía "Jóvenes, talento y perfil emprendedor" (2013) profundiza en la interpretación del concepto de talento, entendiéndolo como un todo que engloba tanto la inteligencia de la persona como sus aptitudes.

Partiendo de esta definición, en el presente estudio nos hemos centrado en la **gestión del talento** en las empresas navarras, un concepto que, a su vez, abarca tres elementos fundamentales:

- La captación o atracción de talento.
- El **desarrollo** del talento.
- La **retención** o vinculación del talento.

Se trata, como decimos, de tres elementos íntimamente relacionados. Si una economía o una empresa capta talento, pero no es capaz de desarrollarlo, su población trabajadora quedará irremediablemente obsoleta en un contexto de cambio tecnológico vertiginoso. Si, en cambio, tiene capacidad para atraer talento y desarrollarlo adecuadamente, pero las personas en cuestión no encuentran incentivos para permanecer en dicha economía o empresa (o si encuentran mejores incentivos en otras economías o empresas), puede surgir un problema de fuga de talento, que termina por desbaratar y socavar la eficiencia de la importante inversión que se haya efectuado previamente para captarlo y desarrollarlo.

En la actualidad, el talento se ha convertido en el principal motor de cualquier empresa de éxito. Cada vez resulta más evidente para un creciente número de empresarios y equipos ejecutivos que, las empresas, en lugar de estar limitadas por el capital, se encuentran más limitadas por el talento. Las empresas han aprendido que, dependiendo de cuál sea su estrategia empresarial y de los retos a los que se enfrenten, en un momento dado necesitaran el talento adecuado para ejecutar esa estrategia o afrontar los nuevos retos que afronten o tengan que enfrentar.

En ese sentido resulta clave entender el talento y su gestión como un activo esencial para las empresas, la economía y la sociedad. La gestión del talento se convierte, desde esta perspectiva, en una acción estratégica de la que todas las partes pueden salir beneficiadas. Por lo tanto, será necesario buscar y encontrar espacios de coordinación para que las políticas públicas (en el ámbito educativo, laboral, industrial...) estén en consonancia con las necesidades (demanda) de talento de las empresas y, a su vez, con la oferta de talento disponible entre la población activa. El talento es un interés común y su gestión también ha de serlo.

Algunas organizaciones consideran que unos pocos empleados estratégicos son el talento de la empresa, mientras que otras creen que todo su personal es el talento de la empresa. Por lo tanto, la gestión del talento es una parte cada vez más crucial dentro del esquema de gestión de los recursos humanos de la empresa. Por lo tanto, este estudio pretende medir el impacto de la gestión del talento en el rendimiento de las organizaciones empresariales navarras a modo de prospectiva. La gestión del talento es un concepto nuevo pero un fenómeno difícil de medir. El impacto de la gestión del talento en el rendimiento de la organización es un tema cada vez más relevante pero más complejo, especialmente cuando sólo se trata de personal estratégico como talento de la empresa. El objetivo del estudio es examinar como se encuentra la gestión del talento entre las empresas navarras. Al tratarse de fenómeno complejo, multidimensional y poliédrico, se decidió utilizar una aproximación metodológica mixta en paralelo con retroalimentación. Es el tipo de modalidad que generalmente se corresponde con un uso conjunto de metodologías (cuantitativas y cualitativas) que intentan abordar objetivos disímiles o bien aspectos diversos de un mismo fenómeno.



En el apartado cuantitativo se ha utilizado como técnica el cuestionario. El coeficiente de correlación, la distribución t- student y los análisis descriptivos fueron los métodos utilizados para analizar los datos recogidos.

En el plano cualitativo se desarrollaron entrevistas estructuradas a profesionales referente de la gestión de los recursos humanos de diversas empresas navarras. El análisis de datos cualitativo elegido fue el análisis de contenido temático. Los análisis revelan que la gestión del talento tiene un impacto positivo en el rendimiento general de la organización.

También ponen de manifiesto que el plan de gestión del talento tiene un impacto en el rendimiento de las empresas multinacionales y nacionales, pero las pequeñas y medianas empresas parece que no se han beneficiado de esta nueva técnica en el entorno empresarial. Por lo tanto, el estudio recomienda que el plan de gestión de talentos se utilice para todas las categorías de personal de la empresa que tengan un talento especial y que las empresas separen su plan de gestión de talentos del estilo total de gestión de recursos humanos de la empresa. Igualmente se observa como la gestión del talento responde más a un impulso orientado a satisfacer la necesidad, contratando a los profesionales que se necesitan sin una determinada planificación, en vez de tener una estrategia de previsión de necesidades de talento, de anticipación y de mejora de la cultura de empresa.

INDICE

НО	PRIZONTE 2030	
1.	DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	9
	1. Distribución por sector económico (n=521)	9
	2. Distribución por actividad (según la clasificación del CNAE a dos dígitos)	9
	3. Distribución por comarcas	11
	4. Distribución según número de trabajadores	11
	Distribución de las empresas según el número de trabajadores	12
	5. Distribución de la plantilla de las empresas según nivel de estudios	12
2.	RESULTADOS DEL ESTUDIO	13
	1. Planificación de recursos humanos en las empresas encuestadas	13
	2. La gestión del talento en las empresas encuestadas	14
	3. ¿Encuentran las empresas navarras los profesionales que necesitan en el merc trabajo? un analisis cuantitativo y cualitativo	
	4. Tendencias y perspectivas en materia de contratación	48
	5. Atractivo de Navarra como región para vivir y trabajar	60
3.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	67
	1. La definición del talento	73
	2. La escasez de personal cualificado	74
	3. Las empresas se las arreglan	75
	4. El papel de la formación externa e interna	76
	5. ¿Hacia dónde vamos?	78
	6. El futuro de la economía navarra	81
	7. El papel que debe jugar la Administración	83
4.	METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	86
	1. METODOLOGIA CUANTITATIVA	86
	2. METODOLOGIA CUALITATIVA	89
5.	BIBLIOGRAFÍA	
An	exo 1. Puestos de difícil cobertura señalados por las empresas participantes en la en	
	exo 2: Equipo Técnico encargado del Estudio	

1. DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

En el marco del estudio se realizó una encuesta a un total de 523 empresas navarras. La encuesta se llevó a cabo en dos fases debido a que el estudio quedó interrumpido durante un amplio período como consecuencia del inicio de la pandemia de COVID-19.

Durante la primera fase de la encuestación (de noviembre 2019 a marzo 2020) se recogieron 81 respuestas, y durante la segunda fase (primer trimestre de 2021), otras 442 respuestas.

En las secciones que siguen se ofrece una descripción de las empresas encuestadas según sector, actividad, número de trabajadores y ubicación geográfica.

1. Distribución por sector económico (n=521)

Por sectores económicos, algo menos del 3% de las empresas encuestadas pertenecían al sector primario, en torno al 59% al sector industrial, el 3,6% al sector de la construcción y alrededor de un tercio del total al sector servicios (nota: 2 empresas no indicaron el sector económico en el que desarrollan su actividad).

Distribución de empresas encuestadas por sector económico.

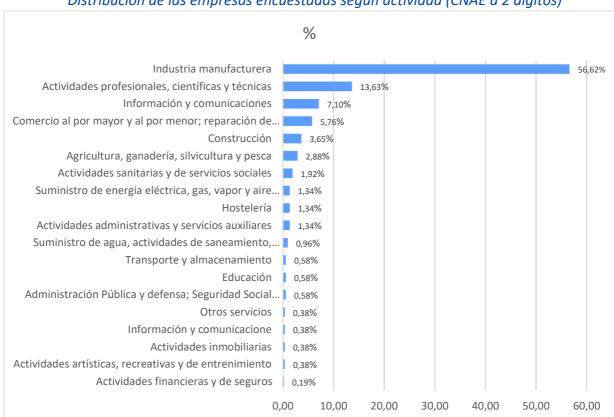
Sector	n	%
Sector primario	15	2,88
Industria	307	58,93
Construcción	19	3,65
Servicios	180	34,55
Total	521	100,00

2. Distribución por actividad (según la clasificación del CNAE a dos dígitos)

Con el fin de conocer con más detalle las actividades que desarrollan las empresa encuestadas, se llevó a cabo una categorización de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) a dos dígitos, a partir de las descripciones proporcionadas por las propias personas encuestadas en el cuestionario; algunas de ellas proporcionaron directamente el código de la CNAE aplicable a su empresa, si bien en otros casos proporcionaron una descripción textual que fue necesario codificar.

Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, más de la mitad de las empresas encuestadas pertenecen a la **industria manufacturera**. Le siguen las empresas dedicadas a **actividades profesionales, científicas y técnicas** (13,6%) y las que ejercen actividades en el ámbito de la **información y las comunicaciones** (7,1%).

El resto de las empresas (comercio, construcción, agricultura, actividades sanitarias y sociales, hostelería, actividades administrativas, transporte, educación, etc.) tuvieron una representación inferior en la encuesta.



Distribución de las empresas encuestadas según actividad (CNAE a 2 dígitos)

Dentro de la industria manufacturera destacan las empresas dedicadas a las actividades siguientes:

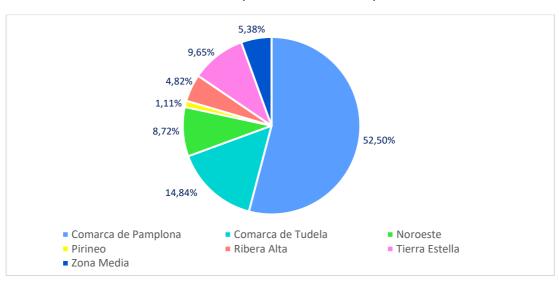
- Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (26% de la industria manufacturera)
- Industria alimentaria (19% de la industria manufacturera)
- Fabricación de maquinaria y equipo (11% de la industria manufacturera)

Por su parte, entre las empresas dedicadas a actividades profesionales, científicas y técnicas se observa un peso importante de las que se dedican a prestar servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos (más de la mitad de las empresas pertenecientes a esta categoría), mientras que el 14% de las empresas de este grupo se dedican a la investigación y el desarrollo.

Entre las empresas dedicadas a la información y las comunicaciones, casi dos de cada tres pertenecen al sector de la programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática.

3. Distribución por comarcas

En la distribución geográfica de las empresas encuestadas se observa un fuerte peso de la comarca de Pamplona (52,5%) seguida de la comarca de Tudela (14,8%), Tierra Estella (9,6%) y la zona Noroeste (8,7%). Las empresas ubicadas en la Zona Media, por su parte, tienen una representación ligeramente superior al 5%, y en la Ribera Alta se ubica el 4,8% de las empresas encuestadas.



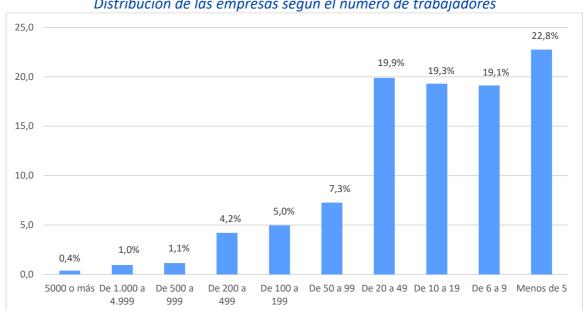
Distribución de las empresas encuestadas por comarcas

4. Distribución según número de trabajadores

En cuanto al tamaño de las empresas participantes en el estudio, su distribución es representativa de la realidad del tejido empresarial navarro, ya que la gran mayoría son empresas de pequeño tamaño. De hecho, el grupo más numeroso es el de las empresas de menos de 5 trabajadores (22,8% del total de las empresas encuestadas). Si se consideran globalmente las empresas de menos de 10 trabajadores, suponen más del 40% del total.

Las empresas de 10 a 49 trabajadores representan casi otro 40% del total de empresas encuestadas, distribuyéndose de forma uniforme entre las que tienen de 10 a 19 trabajadores y las que tienen de 20 a 49.

Las empresas de 50 a 99 trabajadores suponen algo más del 7% del total, y a medida que aumenta el tamaño de la empresa, disminuye su representación en la muestra (véase el gráfico siguiente).



Distribución de las empresas según el número de trabajadores

5. Distribución de la plantilla de las empresas según nivel de estudios

Con el fin de establecer un perfil del tipo de trabajadores con los que cuentan las empresas analizadas a efectos del posterior análisis de necesidades y gestión del talento en ellas, se ofrecen a continuación los datos referentes a la distribución observada en la muestra según nivel de estudios:

- **Doctores**: se trata del nivel de estudios con menor presencia en la muestra. De hecho, en el 84% de las empresas encuestadas no hay trabajadores que posean este nivel de estudios. En el resto, el porcentaje de doctores es inferior al 10% de la plantilla total en la mayoría de los casos, si bien en un reducido número de empresas alcanza e incluso supera el 20%.
- Titulados universitarios: en este caso los resultados son muy diferentes. Casi el 85% de las empresas encuestadas cuentan con titulados universitarios entre sus trabajadores, en un porcentaje que en el 40% de las empresas no llega al 20% de la plantilla total. Sin embargo, en un 13% de las empresas encuestadas el porcentaje de titulados universitarios se sitúa entre el 20% y el 40% de la plantilla total.
- Formación profesional: los trabajadores con FP intermedia o superior tienen una fuerte representación en la muestra. Más de la mitad de las empresas encuestadas indican que su porcentaje de trabajadores con FP puede alcanzar el 40% de la plantilla, llegando al 60% en algunos casos.
- El resto de las plantillas se distribuye entre trabajadores que tienen otros tipos de formación no contemplada en los puntos anteriores, así como personal sin estudios.

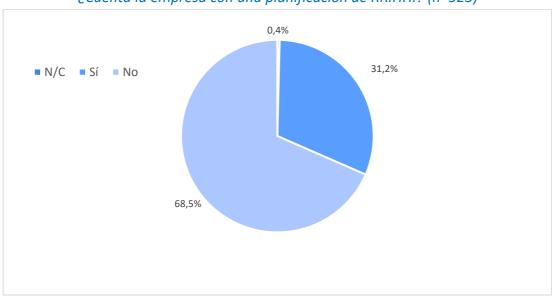
2. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Una vez establecida la distribución de las empresas según las diferentes variables analizadas y definido el perfil de sus plantillas, se exponen a continuación los resultados del estudio, comenzando por una batería de preguntas destinadas a conocer el estado de la situación de las empresas en materia de planificación y gestión de sus recursos humanos.

1. Planificación de recursos humanos en las empresas encuestadas

En primer lugar, se preguntó a las empresas participantes si cuentan con una planificación formal sobre la evolución de sus recursos humanos (edades, relevo, cambios tecnológicos, evolución del negocio, etc.).

De las respuestas a esta pregunta se extrae que menos de un tercio de las empresas encuestadas ha elaborado una planificación de este tipo. Dos de cada tres no disponen de una planificación formal en este sentido.



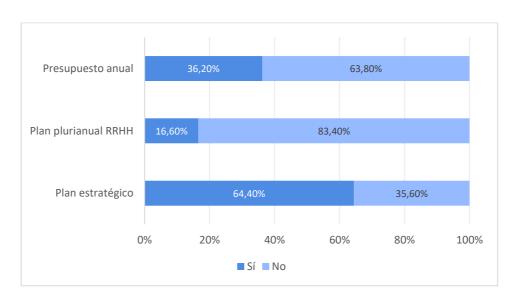
¿Cuenta la empresa con una planificación de RR.HH.? (n=523)

Los datos obtenidos permiten concluir que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y la existencia de una política formal de planificación de los recursos humanos. De hecho, el 100% de las empresas de 5.000 trabajadores o más, y el 80% o más de las empresas de 500 a 4.999 trabajadores cuentan con este tipo de políticas. A partir de ese tamaño la frecuencia observada de estas políticas disminuye progresivamente cuanto menor es la empresa: en las de menos de 10 trabajadores, solo una de cada cinco empresas cuenta con algún tipo de planificación de RR.HH.

¿En qué se concreta esta planificación? A las 163 empresas que respondieron afirmativamente a la pregunta sobre la existencia de este tipo de políticas se les preguntó si cuentan con alguno de los documentos siguientes:

- Plan estratégico de la organización
- Plan plurianual de RR.HH.
- Presupuesto anual de RR.HH.
- Otros

¿Cuenta su empresa con alguno de los documentos siguientes en su planificación de RR.HH? (n=163)



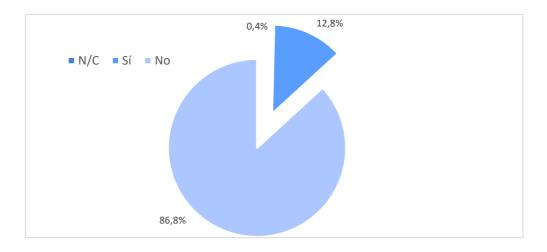
Como se puede observar, la mayoría de las empresas que cuentan con una planificación formal en materia de RR.HH. apoyan e integran dicha planificación en el propio plan estratégico de la organización. Tan solo un 16,6% de las empresas cuentan con un plan plurianual específico de RR.HH. y algo más de un tercio de las empresas elaboran un presupuesto anual de recursos humanos.

2. La gestión del talento en las empresas encuestadas

Si el porcentaje de empresas que cuentan con una planificación formal en materia de RR.HH. es bajo, cabe pensar que las que apliquen políticas específicas de gestión del talento será aún menor.

Los datos así lo corroboran. Tan solo en torno al 13% de las empresas encuestadas manifestó que cuenta con una política específica y documentada para la gestión del talento:

¿Cuenta la empresa con una política específica y por escrito para la gestión del talento? (n=523)



El 86,8%, por tanto, no tiene ninguna política referente a este aspecto. Un pequeño porcentaje de las empresas (0,4%) no contestó a esta pregunta.

Teniendo en cuenta el importante peso que tiene el sector industrial en la muestra, resulta llamativo este bajo porcentaje. Su explicación puede encontrarse en el perfil del tipo de empresas que conforman el tejido industrial navarro, ya que como hemos visto anteriormente predominan las de pequeño tamaño, que por tanto son menos susceptibles de documentar formalmente sus diversos procesos.

De las 67 empresas de la muestra que afirman contar con una política específica para la gestión del talento se observa, en efecto, que cuanto mayor es la empresa, mayor es la probabilidad de contar con este tipo de política:

- El 100% de las empresas de 5.000 trabajadores o más cuentan con ella.
- El 60% de las empresas de 1.000 a 4.999 trabajadores disponen de este tipo de política.
- El 33,3% de las empresas de 500 a 999 trabajadores tienen una política de gestión del talento.
- Las empresas más pequeñas presentan porcentajes decrecientes a medida que disminuye su tamaño. Por ejemplo, entre las empresas de 1 a 10 trabajadores, el porcentaje de las que cuentan con políticas de gestión del talento no llega al 10%.

2.1.- Medidas de gestión del talento introducidas

Más allá del hecho de contar con una política formal de gestión del talento, se preguntó a las empresas participantes en el estudio qué novedades han implementado en los últimos 5 años para identificar talento, fomentarlo y desarrollarlo. Los resultados indican que 207 empresas (el 39,6% del total) afirman que no han introducido medida alguna en los últimos cinco años en este sentido; por lo tanto, alrededor del 60% de las empresas sí han introducido algún tipo de medida. ¿Cuáles? Las opciones de la encuesta eran:

- Planes de carrera profesional para los empleados más prometedores
- Programas de formación externa/interna específicos
- Retribución flexible vinculada a objetivos
- Plan de promoción interna
- Otras medidas

¿Ha introducido su empresa en los últimos cinco años alguna de las medidas siguientes para identificar talento, fomentarlo y desarrollarlo? (Respuesta múltiple, n=316)

Medida	% de
	empresas
Planes de carrera profesional para los empleados más prometedores	22,4%
Programas de formación externa/interna específicos	68,0%
Retribución flexible vinculada a objetivos	36,4%
Plan de promoción interna	41,5%

Las opciones más utilizadas, por tanto, parecen ser claramente la formación (más de dos de cada tres empresas recurren a ella, tanto de manera interna como externa) y los planes de promoción interna (en algo más de un tercio de las empresas encuestadas). En cambio, otros planes más proactivos destinados a identificar y desarrollar el talento entre los empleados más prometedores parecen ser mucho menos frecuentes (22,4%).

Además, las empresas tenían la posibilidad de indicar si han adoptado en el citado período medidas no contempladas en las opciones anteriores. Estas fueron las medidas citadas:

- ✓ Análisis bianual del talento por departamentos.
- ✓ Diagnóstico de talento, personalización de puesto de trabajo y plan de desarrollo personal.

- ✓ Diversos cursos de coaching dirigidos a personal intermedio.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Evaluación del talento y del desarrollo de las personas.
- ✓ Identificación de potencial de empleados en un cuadro de desarrollo y rendimiento.
- ✓ Jornadas de puertas abiertas, participación programa mentorización UPNA, jornadas empleo, etc.
- ✓ La evaluación del desempeño ligada al plan de formación y a los planes de desarrollo.
- ✓ Medidas de flexibilidad y conciliación para empleados.
- ✓ Modelo de liderazgo.
- ✓ Planes de conciliación.
- ✓ Planes de desarrollo individuales.
- ✓ Políticas de igualdad, conciliación, etc.
- ✓ Proyecto Hi-Potencial dirigido fundamentalmente a identificar talento.
- ✓ Se están desarrollando todos ellos en un Plan de Desarrollo del Equipo, subcontratado a una consultora externa.
- ✓ Se fomenta la promoción interna, pero sin un plan formal.

Algunos de estos aspectos, como los relativos a medidas de flexibilidad y conciliación, se abordaron en otro apartado de la encuesta, por lo que se analizan más adelante. No obstante, cabe destacar que las empresas practican algunas medidas como la evaluación del desempeño o la utilización de métodos y técnicas para la identificación del potencial de sus trabajadores, un aspecto que se considera una buena práctica a efectos del presente análisis.

2.2.- Ámbitos susceptibles de mejora en la gestión del talento

Seguidamente, se preguntó a las empresas encuestadas por aquellas áreas relacionadas con la gestión del talento en las que consideran que necesitan mejorar. En este caso se les pedía que priorizaran las tres áreas más relevantes (por tanto, aquellas en las que consideran que sus respectivas organizaciones presentan mayor debilidad). Estos fueron los resultados:

¿Cuáles son las áreas de gestión del talento en las que considera que su organización necesita mejorar? Indique un máximo de tres respuestas. (n=523)

Áreas	N	%
Encontrar el tipo de trabajadores cualificados que necesita la empresa	188	35,9
Contar con una reserva amplia de personas en cada nivel para garantizar el reemplazo y/o la sucesión	137	26,2
Crear una cultura que estimule entre los trabajadores el deseo de quedarse en la organización	120	22,9
Diseñar políticas que fomenten el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo	115	22,0
Alineación de los trabajadores con la misión y la visión de la empresa	113	21,6
Crear una cultura que valore el trabajo de los empleados	90	17,2
Identificar lagunas en los niveles actuales de competencia de los empleados y candidatos	88	16,8
Crear un entorno en el que los empleados se sientan más animados para venir a trabajar cada día	81	15,5
Identificar puestos vacantes que irán surgiendo a medida que la compañía crezca y se desarrolle	77	14,7
Recompensar a los trabajadores con mejor desempeño en su puesto de trabajo	73	14,0
Crear un entorno en el que se escuchen y valores las ideas de los empleados	64	12,2
Evaluar las competencias y aptitudes de los candidatos en una fase más temprana del proceso de selección	63	12,0
Crear una cultura que estimule entre los potenciales trabajadores el deseo de incorporarse a la empresa	56	10,7

Por lo tanto, los cinco ámbitos en los que las empresas encuestadas consideran que presentan mayor margen de mejora son, por este orden:

1) Encontrar el tipo de trabajadores que necesitan (un problema presente en más de un tercio de las empresas).

- 2) Contar con una reserva amplia de personas para garantizar el reemplazo o la sucesión (26,2%).
- 3) Fomentar la retención de los trabajadores (22,9%).
- 4) Diseñar políticas que fomenten el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo (22%).
- 5) Identificación de los trabajadores con la empresa y su proyecto (21,6%).

Se trata, por tanto, de cuestiones plenamente relacionadas con la gestión del talento en el seno de las empresas, ya que afectan a la selección de personal, el atractivo y la capacidad de retención de los trabajadores por parte de las empresas, así como a las perspectivas de desarrollar una carrera profesional en ellas.

Analicemos a continuación qué tipo de empresas (tamaño, sector de actividad) presentan mayoritariamente en los cuatro problemas más destacados, y dónde se ubican (el quinto de ellos, relacionado con la identificación de los trabajadores con la empresa, no se considera tan relevante a efectos de gestión del talento, que constituye el objeto del presente estudio).

• Encontrar el tipo de trabajadores cualificados que necesita la empresa:

- De las 188 empresas que manifiestan tener problemas en este aspecto, 109 (el 58%) pertenece a la industria manufacturera y 21 (11,2%) a actividades profesionales, científicas y técnicas. También es un problema señalado por 14 empresas dedicadas a actividades comerciales y por 13 del sector de la información y las comunicaciones (en torno al 7% del total de empresas encuestadas, respectivamente).
- Por sectores de actividad, el 40% de las empresas del sector primario señalan este problema, mientras que la industria y la construcción presentan un porcentaje ligeramente menor (36,8% en ambos casos). Las empresas del sector servicios, con un 33,9%, son las que declaran experimentar este problema en menor medida.
- Según la ubicación geográfica, las comarcas en las que este problema parece más acusado son las zonas Noroeste, Ribera Alta y Tierra Estella. En estas tres zonas, el porcentaje de empresas que manifiestan tener este problema supera el 40%. En el extremo opuesto se encuentra la Zona Media, donde solamente el 27,6% declaran que tienen problemas para encontrar el tipo de trabajadores cualificados que necesita la empresa.
- Según el tamaño de la empresa no parece existir un patrón claro, dado que la dispersión es muy elevada en todos los tipos de empresas; parece, por tanto, que el tamaño de la empresa no es un factor que influya de manera relevante en su capacidad para encontrar el tipo de trabajadores cualificados que necesita, sino que las variables anteriores (sector de actividad y ubicación) parecen ser más determinantes.

• Contar con una reserva amplia de personas en cada nivel para garantizar el reemplazo y/o la sucesión:

- De las 137 empresas que manifiestan tener problemas en este aspecto, 77 (el 56,2%) pertenece a la industria manufacturera y 16 (11,7%) a actividades profesionales, científicas y técnicas. También es un problema señalado por 11 empresas del sector de la información y las comunicaciones (8% de la muestra).
- Por sectores de actividad, el 81,9% de las empresas del sector servicios manifiestan tener este tipo de problema, que pone en peligro el reemplazo de sus trabajadores a medio y largo plazo. Le sigue muy de lejos la construcción (26,3%) y la industria (25,7%).
- Según la ubicación geográfica, las comarcas en las que este problema parece más acusado son la Ribera Alta (donde el 42,3% de las empresas dice tener problema para contar con una reserva amplia de personas para garantizar el reemplazo o la sucesión) y la comarca de Tudela (30%). En cambio, las empresas ubicadas en la Zona Media (13,8%) y Pirineo (16,6%) son las que señalan este tipo de dificultad en menor medida.
- Según el tamaño de la empresa, este problema parece afectar sobre todo a empresas medianas y grandes. Así, las empresas de 500 a 999 trabajadores son las que señalan esta dificultad en mayor medida (83,3%), seguidas de las empresas de 200 a 499 trabajadores (45,4%) y las de 1.000 a 4.999 trabajadores (40%). En las empresas pequeñas este problema parece ser mucho menos notorio, algo que quizá puede atribuirse a que las empresas medianas y grandes se preocupan más por su supervivencia y viabilidad a largo plazo como organización.

Crear una cultura que estimule entre los trabajadores el deseo de quedarse en la organización:

- De las 120 empresas que señalan esta área como susceptible de mejora, 65 (el 54,2%) pertenece a la industria manufacturera y 19 (15,8%) a actividades profesionales, científicas y técnicas. En el resto de las actividades se observa más dispersión.
- o Por sectores de actividad no se aprecian diferencias significativas. En todos los sectores, el problema de la retención afecta a un porcentaje de empresas que oscila entre el 20% en el sector primario y el 26,3% en el de la construcción.
- Según la ubicación geográfica, la comarca en la que este problema parece más acusado es la del Pirineo (donde el 50% de las empresas dice que sería deseable crear una cultura que potencie el deseo de los trabajadores de quedarse en la organización). En el resto de las comarcas no parece ser un problema, ya que el porcentaje de

- empresas que han señalado esta área como susceptible de mejora se sitúa en torno al 20-24%.
- Según el tamaño de la empresa, este problema parece afectar sobre todo a empresas medianas. Concretamente, el 36,3% de las empresas de 200 a 499 trabajadores consideran necesario mejorar su capacidad para retener a los trabajadores, un porcentaje que se reduce mucho tanto en las empresas pequeñas como en las grandes, situándose en torno al 20% en ambos casos.

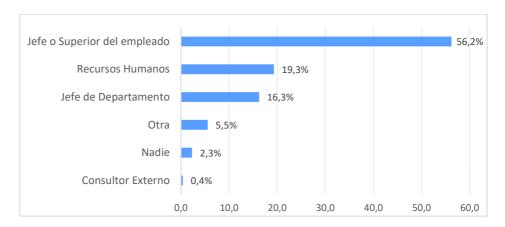
Diseñar políticas que fomenten el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo:

- De las 115 empresas que señalan esta área como susceptible de mejora, 62 (el 53,9%) pertenece a la industria manufacturera, 19 (16,5%) a actividades profesionales, científicas y técnicas y 12 (10,4%) al sector de la información y las comunicaciones. En el resto de las actividades se observa más dispersión.
- Por sectores de actividad, esta área ha sido señalada como susceptible de mejora por aproximadamente un 20% de las empresas, salvo en el sector primario, donde el porcentaje es muy inferior (6,6%).
- Según la ubicación geográfica, las comarcas en la que este problema parece algo más acusado son la Zona Media y la comarca de Tudela (en ambos casos, en torno al 27% señalan esta área como susceptible de mejora). En el extremo opuesto se encuentran el Noroeste y Tierra Estella, con un porcentaje que oscila alrededor del 17%. Cabe señalar que ninguna de las empresas del Pirineo ha hecho referencia a esta cuestión como un aspecto que necesiten mejorar.
- Según el tamaño de la empresa, este problema afecta claramente en mayor medida a las empresas medianas. En las pequeñas este factor es señalado por un porcentaje próximo al 15% (lo que puede indicar que la formación y el desarrollo de los trabajadores no sea un aspecto prioritario para las empresas), mientras que en las grandes el problema parece estar resuelto a través de los planes corporativos internos. En cambio, en las empresas medianas esta cuestión aparece como susceptible de mejora en un porcentaje que oscila entre el 38% en las empresas de 100 a 199 trabajadores y el 27% en las de 200 a 499 trabajadores.

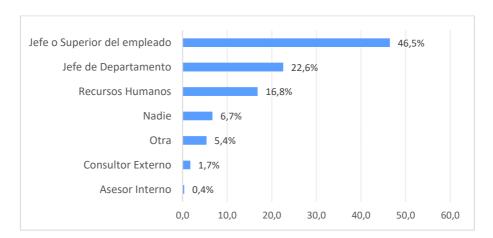
2.3.- ¿Quiénes son los responsables de la gestión del talento en las empresas?

Toda política empresarial requiere una asignación y asunción de responsabilidades; de lo contrario estaría abocada al fracaso debido a la falta de personas encargadas de su cumplimiento y de mecanismos de rendición de cuentas que permitan establecer el grado de cumplimiento de los objetivos fijados. La gestión del talento no es ajena a este principio general, por lo que se consideró pertinente preguntar a las empresas participantes en el estudio quién o quiénes son las personas responsables de una serie de aspectos relacionados con la gestión del talento. A continuación se exponen los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

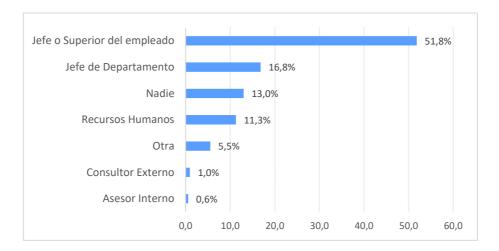
Contratación de personal



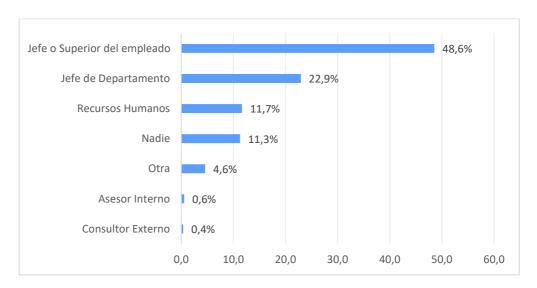
Desarrollo profesional de los trabajadores



Retención de los empleados



Evaluación y mejora de las competencias de los trabajadores



Por lo tanto, en la mayoría de las empresas las cuestiones relacionadas con la gestión del talento se dejan en manos del jefe o superior del empleado. El porcentaje de las empresas en que es esta persona quien se encarga de dichas funciones supera el 50% en lo referente a la contratación (56,2%) y retención de trabajadores (51,8%), y ligeramente por debajo de dicho porcentaje en lo que atañe a la evaluación y mejoras de las competencias de los empleados y a su desarrollo profesional.

A continuación, se preguntó a las empresas si cuentan con una persona encargada de supervisar las iniciativas de gestión de talento que se ponen en marcha en ellas. Llama la atención que en un 56,6% de los casos no existe ninguna persona responsable de dicha supervisión, por lo que cabe concluir que el jefe o superior del empleado es el máximo responsable de dicha labor en la mayoría de los casos.

Entre el 44,4% de las empresas en las que sí se ha designado un supervisor de las iniciativas de gestión del talento, la mayor parte de ellas son personas que desempeñan funciones ejecutivas o de dirección (véase el gráfico siguiente).

¿Cuenta su empresa con una persona dedicada a supervisar iniciativas de gestión del talento? [n=403; en 120 de las empresas encuestadas (22,9% del total) no se desarrollan iniciativas de gestión del talento]



2.4.- Existencia de planes de desarrollo profesional y evaluación de las competencias de los trabajadores

Otro de los aspectos analizados fue la existencia de planes de desarrollo profesional formalmente establecidos por escrito por las empresas para sus trabajadores a corto, medio y largo plazo, así como la realización de evaluaciones de competencias a los trabajadores al incorporarse a un nuevo puesto.

El 73,6% de las empresas (385) indica que carece de un plan de desarrollo profesional por escrito y con objetivos a corto, medio y largo plazo. Por lo tanto, el 26,4% de las empresas encuestadas (138) cuentan con dicho plan.

De las empresas que cuentan con un plan de desarrollo profesional por escrito, dicho plan afecta, en promedio, a aproximadamente, en promedio, a un tercio de la plantilla (34,28%), con la distribución siguiente:

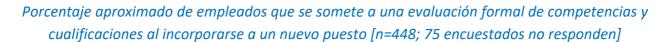
Porcentaje de trabajadores cubiertos por un plan de desarrollo profesional documentado por escrito, con objetivos a corto, medio y largo plazo (n=138 empresas).

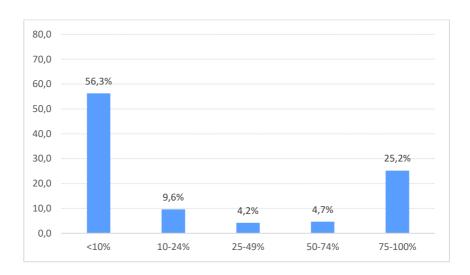
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 25%	84	60,9
26-50%	23	16,7
51-75%	6	4,3
76-100%	25	18,1
Total	138	100,0

Por lo tanto, cabe concluir que, cuando en una empresa existe un plan de desarrollo profesional documentado, en el que se fijen objetivos de desarrollo a corto, medio y largo plazo, dicho plan cubre generalmente a un máximo del 25% de la plantilla. En un 16,7% de las empresas este porcentaje se sitúa entre el 26 y el 50% de la plantilla, y en un 18,1% de las empresas, el porcentaje de trabajadores cubiertos por estos planes es superior al 75%.

Como cabría esperar, las empresas de mayor tamaño tienen mayor probabilidad de contar con este tipo de procedimientos documentados. Así, el 20% de las empresas de 1.000 a 4.999 trabajadores y el 17% de las empresas de 500 a 999 trabajadores tienen a más del 75% de sus plantillas cubiertas por este tipo de planes. En las empresas de 200 a 499 trabajadores este porcentaje se reduce al 10%, y a partir de ahí disminuye notablemente.

Por su parte, sobre las 448 empresas que respondieron a la pregunta referente a la realización de evaluaciones formales de competencias y cualificaciones a los trabajadores cuando se incorporan a un nuevo puesto de trabajo, la mayoría de ellas (56,3%) señaló que el porcentaje de trabajadores que se someten a este tipo de evaluaciones es inferior al 10%. Sin embargo, un porcentaje significativo de empresas (25,2%) declararon que el porcentaje de trabajadores que participan en estas evaluaciones es muy elevado, de entre el 75% y el 100%.

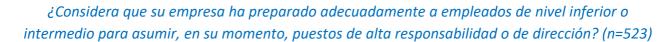


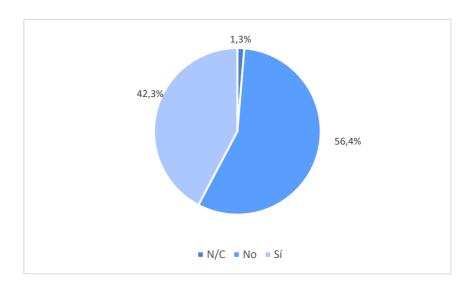


Entre estas últimas empresas (110 en total) encontramos compañías de todos los tamaños, por lo que el número de trabajadores de la empresa no parece un factor de diferenciación; sin embargo, sí se observan diferencias en cuanto al sector de actividad, ya que se aprecia que en el sector de la construcción el porcentaje de empresas que realizan evaluaciones a entre el 75% y el 100% de sus trabajadores es muy inferior a los porcentajes registrados en la industria y los servicios.

Otro de los aspectos por los que se preguntó a las empresas fue si consideran que preparan adecuadamente a empleados de nivel inferior o intermedio para asumir, en su momento, puestos de alta responsabilidad o de dirección en la compañía. Con ello se pretende conocer hasta qué punto las empresas aplican una política de promoción interna y se preocupan por detectar el potencial y desarrollar el talento de sus empleados para asumir funciones de mayor responsabilidad.

Los resultados indican, como se observa en el gráfico siguiente, que en este caso el porcentaje de empresas que sí gestiona algún tipo de política de detección y desarrollo del talento es más elevado que en los puntos anteriores. De hecho, el 42,3% de las empresas respondió afirmativamente al ser preguntada si considera que prepara adecuadamente a sus empleados para una eventual promoción futura.





¿Cuáles son las empresas que más importancia conceden a este aspecto? Según su tamaño, los mayores porcentajes se registran en empresas grandes (en las de 1.000 a 4.999 trabajadores, la proporción de empresas que se preocupan por desarrollar profesionalmente a sus trabajadores para asumir funciones de mayor responsabilidad llega al 80%) y medianas (alrededor del 50% de las empresas de 200 a 499 trabajadores o el 38% de las de 100 a 199). No obstante, en las empresas de menor tamaño también se da importancia a este aspecto, dado que el porcentaje de empresas pequeñas que respondieron afirmativamente a esta pregunta se sitúa, en muchos casos, en torno al 40%.

Según la actividad desarrollada, y pese a que el desglose por actividades arroja un número relativamente bajo de empresas en cada actividad, se observa que el 100% de las empresas de las actividades siguientes consideran que preparan adecuadamente a sus trabajadores para asumir mayores responsabilidades en el futuro:

- Actividades jurídicas y de contabilidad
- Actividades relacionadas con el empleo
- Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico
- Servicios a edificios y actividades de jardinería
- Transporte terrestre y por tubería

Además, se observan porcentajes elevados (superiores al 60% de respuestas afirmativas o cercanas a dicho porcentaje) en las actividades siguientes:

Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas (80%)

- Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical (60%)
- Actividades sanitarias (58%)
- Fabricación de productos de caucho y plásticos (62,5%)
- Fabricación de productos farmacéuticos (60%)
- Investigación y Desarrollo (60%)
- Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos (53,8%)
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (62,5%)

En cambio, llama la atención que, en actividades como el sector primario o la construcción, son pocas o ninguna las empresas que manifiestan preparar a sus trabajadores para asumir puestos de responsabilidad, lo que probablemente se explica por el tipo de trabajo desarrollado y la cualificación requerida en la actividad productiva de dichas empresas.

2.5.- Estrategias de retención del personal

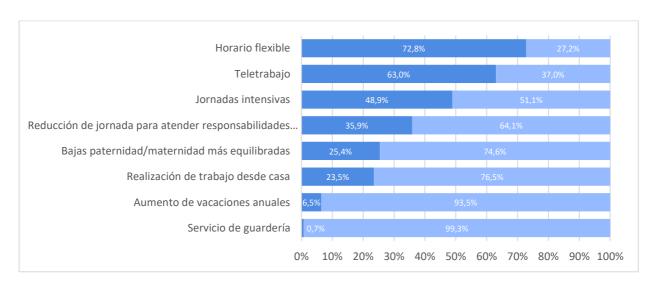
Uno de los aspectos clave en la gestión del talento por parte de las empresas es la retención de sus trabajadores. Esto es fundamental, ya que la pérdida de trabajadores con talento supone una pérdida para la empresa en muchos aspectos, por ejemplo, asociada a la inversión en formación y aprendizaje de los empleados para la realización de sus funciones si posteriormente se marchan a otra empresa, que se aprovechará de dicha inversión, y la empresa que no fue capaz de retenerlos se verá obligada a iniciar una vez más el proceso de capacitación con nuevos trabajadores.

Las empresas necesitan adoptar medidas que favorezcan que sus empleados las consideren lugares en los que, además de desarrollarse profesionalmente, tengan incentivos para quedarse. En ese sentido se considera importante analizar hasta qué punto las empresas cuentan con políticas de conciliación de la vida profesional y personal que incrementen su atractivo, así como conocer las diferentes estrategias que utilizan las empresas para retener a sus trabajadores de talento (o incluso para captar los que identifican en otras empresas).

2.5.1- Políticas de conciliación de la vida profesional y personal

En primer lugar, se preguntó a las empresas encuestadas si han introducido algún tipo de políticas que favorezcan la retención de sus trabajadores, tratando de favorecer dicha conciliación. Entre dichas medidas se encuentran la flexibilidad de horarios de entrada y salida, la disponibilidad de servicio de guardería en la empresa, el teletrabajo, la implantación de la jornada intensiva (que permite al trabajador adelantar la hora de salida), etc. A continuación, se ofrecen los resultados del análisis llevado a cabo en este ámbito (véase el gráfico).

¿Su empresa ha implementado políticas para favorecer la conciliación de la vida profesional y personal? Marque todas las opciones que correspondan. (n=522)



De todas las medidas de conciliación que se consultó, la más popular resulta ser la flexibilidad de horarios, ya que 381 empresas de las 522 que respondieron a esta pregunta (el 72,8% del total) indicaron que aplican esta práctica.

En segundo lugar, se sitúa el teletrabajo, con un 63% del total de las empresas, seguido de la implantación de jornadas intensivas (en el 48,9% de las empresas).

Por lo tanto, se puede considerar que las medidas más frecuentes son las que atañen a la reorganización de la jornada laboral en la empresa para favorecer la conciliación, así como el teletrabajo.

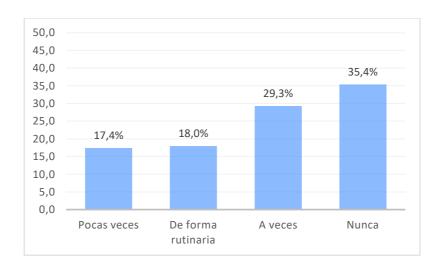
El otro gran grupo de medidas son las que afectan a medidas de conciliación más "duras", como la reducción de jornada para atender responsabilidades de cuidados (algo que se observa en el 35,9% de las empresas encuestadas), el fomento de bajas de paternidad/maternidad más equilibradas (en el 25,4% de las empresas), la realización de trabajo desde casa (23,5%) o el aumento de vacaciones anuales (6,5%). La última medida, referente a la disponibilidad de servicios de guardería, se observó en un número muy reducido de casos.

2.5.2.- Medidas internas de la empresa para la identificación y retención del talento

En segundo lugar, se planteó una batería de preguntas destinadas a conocer hasta qué punto las empresas conceden importancia a la identificación de talento (tanto dentro como fuera de la empresa) y su retención, y qué medidas emplean a tal efecto.

Se detalla a continuación cada uno de los temas abordados a través de las diferentes preguntas y los resultados obtenidos.





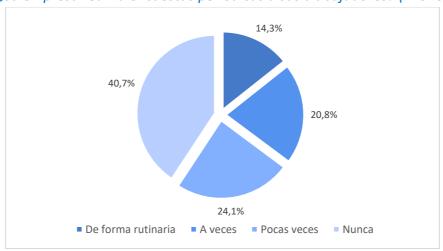
Se observa, por tanto, una cierta desconexión entre las iniciativas internas de gestión del talento de las empresas y su aplicación práctica a la hora de contratar a nuevos empleados. De hecho, dicha aplicación práctica se produce "pocas veces" o "nunca" en casi un 53% de los casos, y solamente un 18% de las veces "de forma rutinaria".

¿Su empresa realiza entrevistas de salida cuando algún trabajador se marcha de la empresa? (n=523)



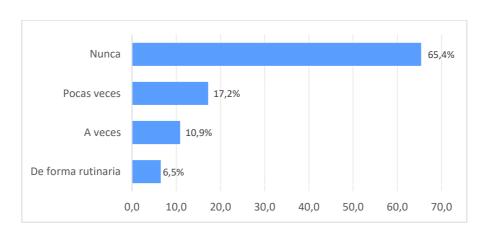
Casi un 40% de las empresas afirma que "nunca" realizan entrevistas de salida cuando un trabajador deja la compañía; esto significa que un 60% de las empresas realizan en ocasiones este tipo de entrevistas. Una de cada cuatro empresas (26,6%) lo hacen de manera rutinaria. El resto de las empresas parece realizar entrevistas de salida con menor frecuencia. La importancia de este tipo de entrevistas desde el punto de vista de la gestión del talento es clave, ya que pueden permitir conocer los motivos por los que los trabajadores abandonan la empresa y, a partir de ahí, esta podría adaptar su gestión del talento si dichos motivos están relacionados con carencias de la empresa en este terreno.

¿Su empresa realiza encuestas periódicas a sus trabajadores? (n=523)



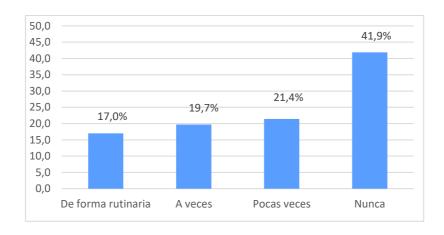
Si bien es cierto que la pregunta era bastante abierta (puesto que no se especificaba de qué tipo de encuesta podría tratarse), se observa de nuevo que más del 40% de las empresas nunca realizan encuestas a sus empleados. El resultado puede guardar relación, de nuevo, con el importante peso de las empresas de pequeño tamaño en el tejido industrial de Navarra, que puede conducir a las empresas a tratar de conocer las opiniones de sus trabajadores por medios más informales en lugar de por encuestas u otros instrumentos más estandarizados. Por otro lado, más de un tercio de las empresas (35,1%) afirman que realizan estas encuestas de manera rutinaria o, como mínimo, con cierta periodicidad.

¿Su empresa cuenta con un plan o estrategia para hacer frente a los competidores que intentan contratar a trabajadores de su empresa? (n=523)



La gran mayoría de las empresas participantes en el estudio señalaron que carecen de cualquier tipo de plan o estrategia para evitar que sus trabajadores puedan marcharse a empresas de la competencia. Una posibilidad para evitar este tipo de situaciones podría ser tratar de conocer las condiciones laborales que ofrecen otras empresas e intentar competir por el talento en determinados aspectos, como el salarial o las oportunidades de desarrollo profesional o promoción. No obstante, las empresas no parecen prestar importancia al riesgo que puede suponer esta competencia externa para el éxito de sus políticas de gestión del talento.

¿Su empresa realiza evaluaciones formales del desempeño laboral con una frecuencia establecida? (n=523)

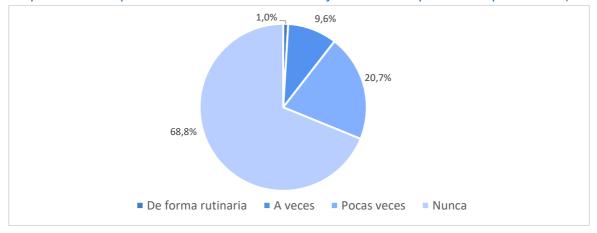


Las evaluaciones de competencias o del desempeño representan una práctica bien conocida en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Resultan de gran utilidad para diversos fines:

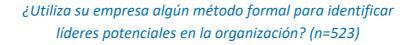
- para garantizar la mejor adecuación de cada trabajador a las funciones que debe desempeñar;
- para establecer planes personalizados de formación y/o desarrollo profesional en función de las fortalezas y los aspectos susceptibles de mejora observados en las evaluaciones;
- para establecer programas de retribución, basados, por ejemplo, en el cumplimiento de determinados objetivos de desempeño.

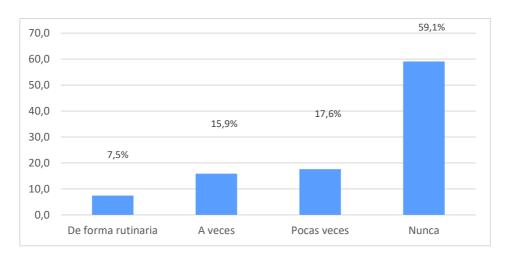
Estas evaluaciones son, por tanto, una herramienta clave en las estrategias de gestión del talento, y se utilizan ampliamente en muchos países. Sin embargo, entre las empresas encuestadas, casi un 42% señala que "nunca" realiza este tipo de evaluaciones. Entre las que sí lo hacen, son minoría las que recurren a ellas de forma rutinaria (17%), mientras que en torno a un 41% de las empresas las realizan con una frecuencia de baja a moderada.

¿Su empresa intenta proactivamente contratar trabajadores de empresas competidoras? (n=523)



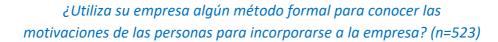
No parece que la práctica de buscar talento en empresas competidoras sea una práctica habitual entre las empresas navarras. Casi el 70% de ellas no lo hace "nunca", y solo un 1% lo intenta de manera rutinaria. En total, un 90% de las empresas no intenta nunca o solamente en contadas ocasiones contratar personas que trabajan en empresas de la competencia.

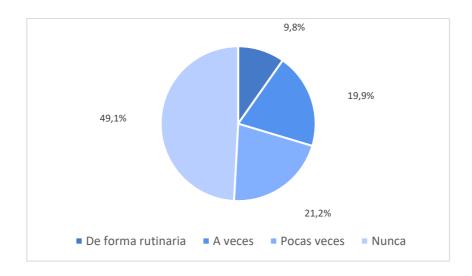




De nuevo, posiblemente por las características del tipo de empresas que conforman el tejido económico navarro, un 60% de las compañías encuestadas manifiesta que "nunca" utiliza un método formal para tratar de identificar líderes potenciales en la organización. Esto no significa que no utilicen ningún tipo de método, sino que probablemente recurren a vías más informales. Sin embargo, la utilización de herramientas que permitan detectar líderes potenciales dentro de una organización es deseable desde el punto de vista de una gestión integral del talento en la empresa, desde una perspectiva de captación, desarrollo interno y retención de dicho talento. El recurso a medios menos estandarizados y validados puede conllevar pérdida de información útil para estos fines, y resultar en una gestión más ineficiente del talento, lo que se traducirá en un incremento del riesgo de fuga de talentos (abandono de la empresa).

Además, la detección de líderes potenciales dentro de la organización (evitando tener que recurrir a la contratación de personas externas, que pueden aportar notables capacidades de gestión, pero desconocer la empresa y su funcionamiento) ofrece la ventaja de consolidar el capital humano e intelectual en el seno de la organización, así como la memoria institucional.





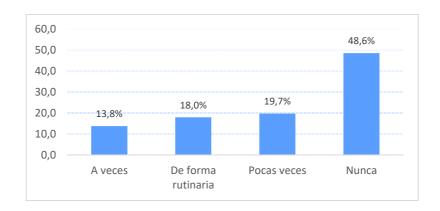
Casi la mitad de las empresas encuestadas no utilizan nunca métodos formales para conocer las razones por las que sus empleados deciden incorporarse a ellas. Entre las que sí utilizan este tipo de métodos, la mayoría (21,2% del total) lo hace pocas veces, algo menos del 20% recurre a ellos "pocas veces" y el 9,8% de forma rutinaria.

Este tipo de métodos pueden servir para establecer los factores de atractivo de una compañía y aquellos que la diferencian de sus competidoras, con implicaciones y ventajas obvias desde el punto de vista de la atracción del talento.

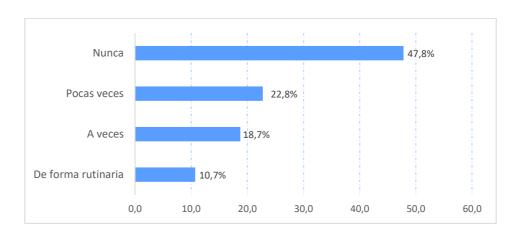
Es preciso tener en cuenta que los factores de atractivo de una empresa no son estáticos, sino dinámicos, por factores tanto internos (cambio de las condiciones laborales, políticas de promoción y desarrollo profesional, sectores de actividad, oportunidades profesionales) como externos (en ausencia de cambios de condiciones laborales en una empresa, por ejemplo, los cambios introducidos en otras empresas pueden hacer que la primera pierda atractivo en comparación con las demás). Por lo tanto, nos encontramos ante un campo en el que una gestión proactiva y atenta puede tener resultados beneficiosos desde el punto de vista de la gestión del talento.

A continuación, se preguntó a las empresas si utilizan algún método formal para conocer las razones por las que los trabajadores han abandonado la empresa o deciden permanecer en ella.

¿Utiliza su empresa algún método formal para conocer las razones por las que los trabajadores han abandonado la empresa? (n=523)



¿Su empresa utiliza algún método formal para conocer las razones por las que los trabajadores se quedan en la empresa? (n=523)



De nuevo parece que una proporción muy elevada de las empresas (casi la mitad) no se preocupan por conocer las razones por las que los trabajadores se interesan por permanecer en ellas o por las que deciden abandonarlas (factores de retención). O, al menos, que no cuentan con métodos formales para conocer dichas razones, aunque es posible que utilicen otros medios más informales, al tratarse en gran medida de empresas pequeñas.

Tan solo un 18% de las empresas utilizan de forma rutinaria métodos formales para conocer los motivos de abandono de los trabajadores, un porcentaje que apenas supera el 10% a la hora de tratar de conocer los motivos por los que los trabajadores se quedan en la empresa. En torno a una de cada cinco, en ambos casos, afirman que utilizan este tipo de métodos "pocas veces".

En este apartado se pidió a las empresas, a través de una pregunta abierta, que indicaran los principales motivos de la salida voluntaria de trabajadores, si los conocían. Un total de 192 empresas

no respondieron a esta pregunta (un 36,7%) del total, lo que puede indicar que no conocen dichos motivos, que no han tenido casos de abandono de trabajadores o, simplemente, que no desean responder a esta cuestión. Entre las 331 que sí respondieron, hubo 50 (un 15% de las que contestaron a esta pregunta) que manifiestan no haber tenido ningún caso (o apenas ninguno) de personas que hayan abandonado voluntariamente la compañía, aunque también alguno de los encuestados reconoció abiertamente que no pregunta los motivos a las personas que se marchan.

Estos son los motivos de abandono expuestos con mayor frecuencia:

- Razones económicas (salario).
- Emprender nuevos retos en otros sectores.
- Promoción profesional.
- Pérdida de motivación por el trabajo desempeñado.
- Acercamiento al lugar de origen.
- Asumir proyectos de mayor entidad o funciones de más responsabilidad, o trabajar en empresas más grandes, que ofrece mayor seguridad.
- Falta de adaptación al puesto/búsqueda de puestos más adaptados a la titulación o cualificación poseída.
- Estabilidad.
- Razones familiares y personales.
- Desavenencias con superiores o compañeros de trabajo.
- Alto nivel de exigencia del sector o la empresa.
- Atractivo de mejores condiciones de trabajo ofrecidas por empresas competidoras (sector tecnológico.
- Problemas de horario, conciliación de la vida familiar y laboral.
- Emprender negocios propios.
- Estrés, deseo de no viajar tanto.
- Búsqueda de oportunidades de formación.
- Estancamiento profesional.
- Falta o pérdida de identificación con el proyecto o los objetivos de la empresa.

Pese a que el orden expuesto no se corresponde con la frecuencia en que se citó cada una de estas razones, el motivo que más se expuso fue, con mucha diferencia, el económico: las personas se marchan, mayoritariamente, cuando se les ofrecen salarios más altos, o al menos esto es lo que afirman las empresas. Como se puede apreciar, hay varios elementos que guardan una relación estrecha con la gestión del talento. Por ejemplo, cuando hay trabajadores que se marchan de la empresa en busca de puestos más adecuados para la titulación o cualificación que poseen; quizá en su momento aceptaron un puesto que requería una cualificación inferior, pero también es posible que la empresa no realizase una correcta evaluación de sus competencias para asignarles un trabajo acorde con su preparación, o que no haya invertido en el desarrollo de dichas capacidades. Si así

fuera, quizá los trabajadores no se marcharían por este motivo. El alto nivel de exigencia percibido por los trabajadores con el sector o la empresa en la que trabajan puede deberse también a un desajuste en sus competencias, un aspecto que se puede trabajar a través de planes individualizados.

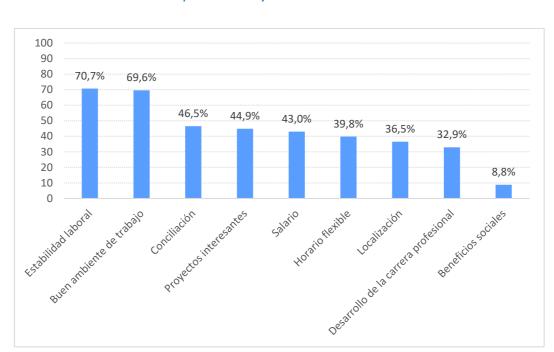
Otro ejemplo claro es el atractivo que pueden tener empresas del mismo sector que ofrecen mejores condiciones (un aspecto que se ha mencionado de manera específica en empresas del sector tecnológico, donde, como se verá más adelante, existe escasez de trabajadores). Como se ha mencionado anteriormente, en el marco de una adecuada gestión del talento existe la posibilidad de monitorizar el mercado para revisar hasta qué punto una empresa está compitiendo adecuadamente con otras para atraer a los mejores talentos.

Los problemas de tipo personal, o bien los ocasionados por los horarios o la conciliación de la vida personal y laboral se pueden abordar a través de medidas como las que ya se han expuesto a lo largo de este informe; no están directamente relacionadas con el talento, pero sin lugar a dudas pueden resultar muy eficaces para retenerlo.

Por último, los motivos en los que se hace referencia al hastío profesional (por estancamiento y rutina) o la búsqueda de oportunidades de formación están directamente relacionados con la gestión del talento en la empresa. Muchos trabajadores pueden tener interés en avanzar en el desarrollo de su cualificación, en mejorar en el desempeño de sus funciones, y no encontrar en su empresa oportunidades para ello, por lo que acabarán marchándose a otras que sí las ofrezcan.

En relación con lo anterior, se preguntó a las empresas cuáles son los factores por los que, en su opinión, consiguen atraer y retener trabajadores con talento. Estos serían, por tanto, los puntos fuertes que considera cada empresa que tiene en este ámbito.

Se formuló la pregunta con opción de respuesta múltiple, con un total de 10 opciones en las que se pedía seleccionar solamente cinco. De esa manera se obligaba a las empresas a priorizar aquellas opciones que consideraban como sus principales fortalezas en la atracción y retención del talento, lo que a su vez se puede interpretar como los factores que valoran los trabajadores en una empresa. Los resultados se exponen en el gráfico siguiente.



De los aspectos siguientes, indique cuáles son, a su juicio, los 5 más importantes por los que su empresa atrae y retiene talento.

Hay, por tanto, dos factores que destacan sobre el resto y que las empresas señalan que son los que más las ayudan a captar y retener trabajadores con talento. Son la estabilidad laboral y el buen ambiente de trabajo, que han sido opciones seleccionadas por un porcentaje cercano al 70% de las empresas. Podemos concluir, por tanto, que los trabajadores valoran estos dos factores por encima de otros de índole económica o relacionados con las condiciones de trabajo (flexibilidad de horarios, conciliación, etc.).

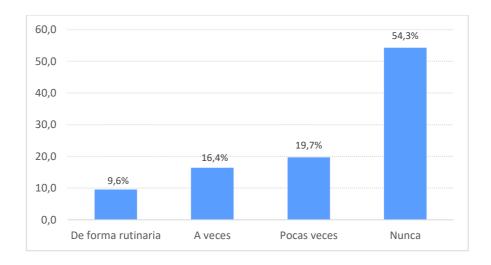
El resto de los factores que se proponían a las empresas como opciones de respuesta aparece en un segundo nivel de importancia, pero también con porcentajes de respuesta elevados. El hecho de que las empresas ofrezcan posibilidades de conciliación, proyectos interesantes o un salario atractivo son elementos que más de un 40% de las empresas participantes en el estudio consideran que les ayudan a atraer y retener talento. Por su parte, entre un 30% y un 40% de las empresas consideran que sus puntos fuertes a la hora de captar trabajadores con talento y conseguir que permanezcan en la empresa son la flexibilidad de horarios, la localización y las opciones de desarrollo de la carrera profesional.

El factor que fue señalado por un menor número de empresas como factor de captación ni retención de talento fueron los beneficios sociales que se ofrecen; solo el 8,8% de ellas opina que este es un factor importante para captar y retener trabajadores con talento.

¿Qué ocurre cuando las empresas detectan entre sus trabajadores a personas con cualidades de líderes? ¿Llevan a cabo algún tipo de seguimiento de ellas? Por los datos que arroja la encuesta, parece, de nuevo, que en más de la mitad de los casos no se utiliza ningún tipo de método formal para llevar a cabo este tipo de seguimiento (véase el gráfico).

Algo menos de un 10% de las empresas llevan a cabo este seguimiento de los líderes potenciales de forma rutinaria, en torno a un 20% lo hacen "pocas veces" y un 16,4% lo hacen "a veces". Estos datos permiten concluir que en aproximadamente un 25% de las empresas se realiza un seguimiento de las personas que presentan cualidades de liderazgo de forma habitual o con cierta frecuencia.

¿Su empresa utiliza algún método formal para llevar a cabo un seguimiento de los líderes potenciales? (n=523)



3. ¿Encuentran las empresas navarras los profesionales que necesitan en el mercado de trabajo? un analisis cuantitativo y cualitativo

En el siguiente apartado del análisis se abordó la vertiente externa de la gestión del talento. El objetivo es conocer si, más allá de las políticas y medidas de gestión del talento (cuyo análisis se ha expuesto ya en las secciones anteriores), el mercado de trabajo ofrece a las empresas navarras profesionales en la cantidad y con la cualificación que necesitan. Los posibles desajustes en ambos aspectos tendrán implicaciones claras tanto desde el punto de vista de las posibilidades de las empresas para atraer, desarrollar y retener el talento como desde la perspectiva de las políticas públicas destinadas a garantizar un buen funcionamiento del mercado laboral y, en última instancia, asegurar una correcta cohesión del tejido económico y empresarial navarro.

3.1 Análisis cuantitativo

En primer lugar, se preguntó a las empresas participantes en la encuesta si han tenido problemas para encontrar la cantidad de profesionales necesarios provenientes de las universidades o centros de formación profesional.

Un 47,6% afirma no haber tenido problemas para encontrar el número de profesionales que necesitan, provenientes de la universidad o de la FP.

Entre el 52,4% de las empresas que manifiesta haber tenido algún tipo de problema, estos problemas se concentran principalmente en la FP, por lo que parece que no tienen tanta dificultad para encontrar trabajadores con formación universitaria. En general, las empresas señalan que tienen problemas para cubrir algunos puestos, pero son pocas las que indican que les resulta problemático encontrar profesionales para todos o casi todos los puestos.

¿Su empresa ha tenido problemas para encontrar la cantidad de profesionales necesarios provenientes de las universidades o centros de FP? (Porcentaje de empresas)

	Sí, en algunos	Sí, en todos o casi		
	puestos	todos los puestos		
Universidad	8,4%	3,6%		
FP	23,5%	10,3%		
Universidad y FP	12,2%	7,1%		

Cuando se les preguntó por los perfiles en los que más les cuesta encontrar la <u>cantidad</u> necesaria de profesionales, las empresas participantes en el estudio respondieron lo siguiente.

Grado de ajuste entre la oferta del mercado y la demanda de su empresa según las diferentes ramas de conocimiento en términos de CANTIDAD. (n=264, datos ajustados eliminando aquellas empresas que respondieron "No sabe/No contesta").

Se ajusta		ciones nentales		ciones nicas		ciones salud		ciones ómicas	Socia	ılac. ales y dicas		ciones nidades
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Completamente	29	11,0	69	18,9	15	8,0	83	23,3	30	13,1	20	10,9
Bastante	86	32,6	149	40,8	20	10,6	173	48,6	62	27,1	22	12,0
Poco	42	15,9	95	26,0	16	8,5	63	17,7	35	15,3	21	11,4
En absoluto	107	40,5	52	14,2	137	72,9	37	10,4	102	44,5	121	65,8
Total	264	100	365	100	188	100	356	100	229	100	184	100

Se observan cuatro ramas de conocimiento en las que las empresas están teniendo más problemas para encontrar profesionales. Se trata, por este orden, de las titulaciones de la rama sanitaria (72,9% de las empresas afirman que la oferta de profesionales disponibles en el mercado no se ajusta en absoluto a sus necesidades), humanidades (65,8%), sociales y jurídicas (44,5%) y experimentales (40,5%).

En el lado opuesto de la balanza, entre las titulaciones en las que la oferta de profesionales disponibles en el mercado parece ajustarse mejor a la demanda de las empresas, encontramos las titulaciones **económicas**, si bien dicho ajuste solo es completo en el 23,3% de los casos. No obstante, si se suman aquellas empresas que manifiestan que la disponibilidad de profesionales "se ajusta bastante" a sus necesidades, la proporción se eleva a cerca de un 72%. Algo similar ocurre con las titulaciones **técnicas**, donde solo un 18,9% de las empresas señalan que la oferta del mercado se ajusta bien a sus necesidades, pero si se suman aquellas que declaran no tener excesivos problemas para encontrar profesionales (es decir, las que eligieron la opción "Se ajusta bastante"), el porcentaje crece hasta casi un 60%.

En las titulaciones **experimentales**, el ajuste entre la oferta y la demanda es muy o bastante elevado en el 43,9% de los casos, porcentaje parecido al de las titulaciones **jurídicas** (40,2%); en cambio, la rama en la que parece existir un problema mayor de oferta de profesionales en el mercado es la **sanitaria**, puesto que en ella solo un 18% de las empresas afirman que dicha oferta se ajusta completamente o en gran medida a sus necesidades. En el caso de las titulaciones de **humanidades**, el porcentaje agregado de ambas opciones no llega al 23%.

Para finalizar el análisis de este apartado cuantitativo, se preguntó a las empresas por los puestos de trabajo específicos en los que han tenido problemas para encontrar la cantidad necesaria de profesionales. Dado que la relación es amplia, se ha incluido en anexo al presente informe el listado de puestos que las empresas encuentran dificultades para cubrir. A título indicativo, algunos de los que aparecen citados con más frecuencia son los siguientes:

- Ajustadores
- Ajuste y montaje / programación CAD-CAM
- Chófer internacional o de camiones
- Comerciales
- Electricistas
- Enfermería, auxiliar de clínica
- Informáticos
- Técnicos de mantenimiento (industrial, de calderas, etc.)
- Mecánicos
- Perfiles TIC (programadores informáticos, desarrolladores de software)
- Profesionales del sector hostelero (recepcionistas, camareros, cocineros)
- Soldadores
- Técnicos administrativos
- Técnicos en diversas especialidades industriales
- Torneros y fresadores

3.2 Análisis cualitativo

En segundo lugar, se preguntó a las empresas si han tenido problemas para encontrar profesionales con la cualificación requerida para cubrir los puestos de trabajo que ofrecen.

Un 51,8% afirma no haber tenido problemas para encontrar profesionales con la cualificación que necesitan, provenientes de la universidad o de la FP.

Entre el 48,2% de las empresas que manifiesta haber tenido algún tipo de problema, estos problemas son menos acusados que en el caso anterior; también se concentran principalmente en la FP, por lo que parece que la cualificación que aportan los candidatos procedentes de titulaciones universitarias se ajusta bien a las necesidades de la empresa. Las empresas tienen problemas para encontrar profesionales con titulación de FP con las competencias adecuadas para cubrir algunos puestos en un 20,5% de los casos, mientras que en el caso de los titulados universitarios este porcentaje se reduce notablemente, hasta menos del 6%.

Además, no se trata de un problema excesivamente importante, dado que parece circunscribirse más bien a algunos puestos: solo el 10,5% de las empresas manifiestan tener problemas para encontrar profesionales de FP con la cualificación adecuada en todos o casi todos ellos.

¿Su empresa ha tenido problemas para encontrar profesionales con la cualificación adecuada, provenientes de las universidades o centros de FP? (Porcentaje de empresas)

	Sí, en algunos	Sí, en todos o casi		
	puestos	todos los puestos		
Universidad	5,9%	3,6%		
FP	20,5%	10,5%		
Universidad y FP	12,2%	5%		

Cuando se les preguntó por los perfiles en los que más les cuesta encontrar profesionales con la cualificación adecuada, las empresas participantes en el estudio respondieron lo siguiente:

Grado de ajuste entre la oferta del mercado y la demanda de su empresa según las diferentes ramas de conocimiento en términos de CUALIFICACIÓN. (n=254, datos ajustados eliminando aquellas empresas que respondieron "No sabe/No contesta").

Se ajusta	Titulacior experime		Titulaci técnica		Titulaci rama sa		Titulaci econón		Titulac. Sociale: jurídica	s y	Titulaci humani	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Completamente	29	11,4	66	17,9	17	9,5	67	19,3	21	10,0	16	9,0
Bastante	87	34,3	170	46,1	28	15,6	184	53,0	65	31,1	36	20,2
Poco	46	18,1	90	24,4	13	7,3	54	15,6	32	15,3	19	10,7
En absoluto	92	36,2	43	11,7	121	67,6	42	12,1	91	43,5	107	60,1
Total	254	100	369	100	179	100	347	100	209	100	178	100

Se observan tres ramas de conocimiento en las que las empresas están teniendo más problemas para encontrar profesionales con la cualificación adecuada. Se trata, por este orden, de las titulaciones de la rama de la **salud** (67,6% de las empresas afirman que la oferta de profesionales disponibles en el mercado no se ajusta en absoluto a sus necesidades), humanidades (60,1%) y **sociales y jurídicas** (43,5%). Además, merece también mención el hecho de que en las titulaciones **experimentales** el porcentaje de desajuste, aunque algo menor, también es elevado (36,2%).

En el lado opuesto de la balanza, entre las titulaciones en las que la oferta de profesionales disponibles en el mercado parece ajustarse mejor a la demanda de las empresas en términos de cualificación, encontramos las titulaciones **económicas**, si bien dicho ajuste solo es completo en el 19,3% de los casos. No obstante, si se suman aquellas empresas que manifiestan que la disponibilidad de profesionales "se ajusta bastante" a sus necesidades, la proporción supera un 72%. Algo similar ocurre con las titulaciones **técnicas**, donde solo un 17,9% de las empresas señalan que la oferta del mercado se ajusta bien a sus necesidades, pero si se suman aquellas que declaran no tener excesivos problemas para encontrar profesionales con la cualificación que requieren (es decir, las que eligieron la opción "Se ajusta bastante"), el porcentaje crece hasta un 64%.

En las titulaciones **experimentales**, el ajuste entre la oferta y la demanda de cualificaciones es muy o bastante elevado en el 43,7% de los casos, porcentaje parecido al de las titulaciones **jurídicas** (41,1%); en cambio, la rama en la que parece existir un problema mayor de oferta de profesionales con la cualificación requerida en el mercado es la **sanitaria**, puesto que en ella solo un 25,1% de las empresas afirman que dicha oferta se ajusta completamente o en gran medida a sus necesidades. En el caso de las titulaciones de **humanidades**, el porcentaje agregado de ambas opciones no llega al 30%.

Para finalizar el análisis de este apartado cualitativo, se preguntó a las empresas por los puestos de trabajo específicos en los que han tenido más problemas para encontrar profesionales con las

competencias requeridas. La relación puede consultarse en el anexo, junto con la de puestos en los que resulta difícil encontrar profesionales en cantidad suficiente. A título indicativo, algunos de los que aparecen citados con más frecuencia son los siguientes:

- Carpinteros (a los que en algunos casos se pide manejo de herramientas informáticas de diseño)
- Electricistas
- Experiencia e idiomas en gestión de proyectos
- Formadores
- Fresadores
- Gestión administrativa
- Gremios de la construcción
- Mecánicos
- Médicos y personal de enfermería
- Operarios cualificados
- Perfiles IT, programadores y técnicos de automatización industrial
- Programadores informáticos
- Soldadores
- Técnicos de calidad
- Técnicos de mantenimiento
- Técnicos en mecanizado
- Torneros

Por último, para concluir esta sección y relacionado con lo anterior, se preguntó a las empresas participantes en la investigación si han detectado algún déficit de competencias para cubrir sus necesidades laborales, más allá de la titulación solicitada. A pesar de que la pregunta en la encuesta hacía referencia explícitamente a las competencias técnicas, las empresas también señalaron algunas competencias no técnicas (sociales e interpersonales) que consideramos de interés referir a continuación, puesto que el talento no consiste únicamente en poseer una serie de competencias técnicas sino también en conocer la mejor forma de aplicarlas en cada momento.

¿Ha detectado algún déficit en competencias técnicas para cubrir sus necesidades laborales, más allá de la titulación solicitada? ¿Cuáles? ¿En qué puestos?

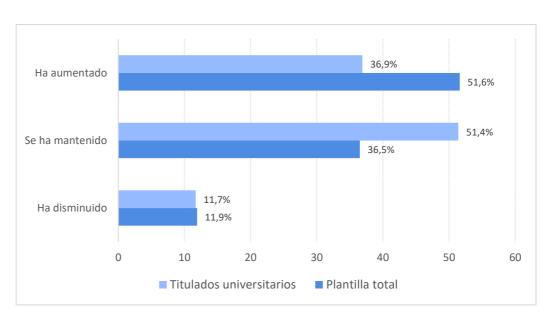
Competencias técnicas	Competencias sociales/interpersonales	Puestos en los que se detectan
		carencias competenciales
 Aprendizaje automático, redes neuronales y Phytom Cálculo y diseño de estructuras de madera Calidad Ciertas áreas de programación, especialmente las más innovadoras Competencias específicas relacionadas con el sector de las energías renovables Competencias informáticas Competencias matemáticas y de análisis Competencias técnicas específicas del sector eólico Comunicaciones para Internet de las Cosas Conocimiento de normativas técnicas legalmente vigentes en edificación Conocimiento de tecnologías habilitadoras de Industria 4.0 Conocimientos viticultura y agricultura Cualificación en el ámbito de los polímeros, especialmente caucho Diseño maquinaria industrial Diseño y programación CAD-CAM Formación en Prevención de Riesgos Laborales Gestión de residuos Idiomas Legislación laboral Lenguajes de programas de control numérico Electricidad-electrónica Manejo de programas de control numérico Electricidad-electrónica Manejo y conocimientos de ERP, general Mantenimiento Mantenimiento Mantenimiento Mantenimiento Mantenimiento Marcado CE Marketing Mecanizado Metodología BIM Normativa de seguridad Nuevas herramientas digitales Pintura industrial Programación Programación de autómatas Programación de autómatas Programación de CAM 	 Actitud ante el trabajo Capacidad de comunicación Capacidad de gestión Capacidad de hablar en público Comunicación y gestión con los clientes Conocimiento de la realidad industrial Conocimiento del sector Creatividad Elaboración de informes Gestión de equipos Gestión de proyectos Iniciativa Orientación al cliente Proactividad Responsabilidad Técnicas de liderazgo Trabajo en equipo 	 Actores de doblaje Albañiles Arquitectos técnicos Cocinero Colocador Comerciales Desarrollador Especialistas de inyección de plásticos Especialistas en maquinaria agrícola Fresadores Ingeniero Ingenieros de desarrollo de producto Ingenieros industriales (falta formación práctica) Maquinista de impresión digital Marmolista Matarifes Mecánicos Montador Oficiales de carpintería Oficiales de mantenimiento industrial Puestos de mantenimiento industrial Soldadores Técnico de sonido Técnicos administrativos Técnicos de calderas de calefacción Técnicos de imagen Técnicos mecánicos Torneros Tractoristas

4. Tendencias y perspectivas en materia de contratación.

En el siguiente apartado del estudio planteamos un bloque de preguntas destinadas a conocer cuál ha sido la evolución en lo que respecta a la contratación en los últimos cinco años, y cuáles son las perspectivas de cara a los próximos cinco años, tanto en términos de cantidad como de perfiles que las empresas estiman que necesitarán contratar, diferenciando, además, en ambos casos, las expectativas referentes a personal con titulación universitaria y las referentes a la plantilla total.

Como se desprende del gráfico siguiente, en la mayoría de las empresas (51,6%) la tendencia de la contratación en los últimos cinco años ha sido creciente; el porcentaje es algo menor en cuanto a los perfiles con cualificación universitaria (36,9%), pero también es importante. Por lo tanto, cabe deducir que la mayoría de las empresas han aumentado su tamaño (su plantilla total) en dicho período.





Las actividades en las que se detecta una tendencia creciente más destacada en la **contratación total** son las artísticas, recreativas y de entretenimiento; financieras y de seguros; administración pública; suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos y descontaminación; y transporte y almacenamiento. Pese a que la representación de este tipo de empresas en la muestra es reducida, el 100% de ellas señalan que la contratación ha aumentado en los últimos cinco años. El porcentaje,

aunque algo inferior, también es elevado en las empresas de comercio al por mayor, reparación de vehículos y motocicletas, donde el 73,3% de las empresas ha seguido una tendencia creciente de contratación en los últimos cinco años.

Centrándonos en los **perfiles universitarios**, en la mayoría de las empresas (51,4%) la contratación se ha mantenido estable en los últimos cinco años, en un 36,9% ha aumentado y en un 11,7% ha disminuido. Las empresas en las que más ha aumentado se dedican a actividades como las financieras y de seguros, por un lado, y administración pública, por otro; en todas las empresas de la muestra que desarrollan estas actividades, la contratación ha aumentado en el citado período. Les siguen las dedicadas a las actividades administrativas y servicios auxiliares (en el 71,4% de estas empresas también ha crecido la contratación en los últimos 5 años), educación (66,7% de las empresas) e información y comunicaciones (50%).

Tan solo en 11% de las empresas señalaron que la tendencia en materia de contratación ha sido descendente en los últimos cinco años. Se trata, principalmente, de empresas de construcción (en el 21,1% de ellas ha disminuido la contratación en los últimos cinco años), hostelería (14,3%), industria manufacturera (14,2%) y sector primario (13,3%). Por lo que respecta a los perfiles con titulación universitaria, las empresas en las que se redujo la contratación de este tipo de perfiles son las dedicadas a los servicios inmobiliarios (en el 50% de las empresas de esta actividad disminuyó la contratación en los últimos cinco años), seguidas de las del sector primario (33% de las empresas) y actividades sanitarias y de servicios sociales (20%).

En cuanto a los perfiles profesionales en los que más ha aumentado y disminuido la contratación en los últimos cinco años, la pregunta abierta que se planteó a las empresas encuestadas arrojó respuestas muy variadas, pero las que más se repiten son:

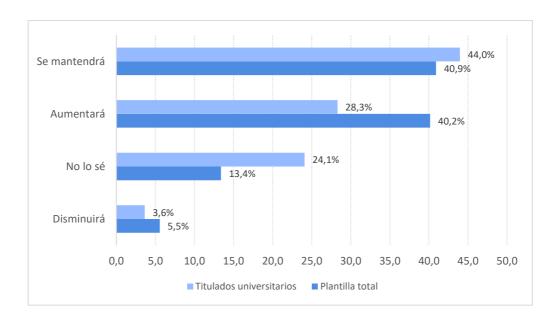
Perfiles universitarios en los que más ha aumentado o disminuido la contratación en los últimos cinco años (se indica con un asterisco los mencionados con mayor frecuencia).

Incremento de contratación en los últimos 5 años	Disminución de contratación en los últimos 5 años
Administración*	Arquitectos técnicos
 Análisis de datos 	Arquitectos*
 Arquitectos 	Biología
 Asistentes de dirección, secretaría 	Delineantes
Bellas artes	Derecho
Bioinformática	• Económicas
 Bioingeniería 	Enfermería*
Bioquímica	 Geólogos
 Biosalud 	Gestión cultural
 Calidad 	 Ingenieros de telecomunicaciones
 Ciencias ambientales 	 Ingenieros industriales*
 Comunicación audiovisual 	Ingenieros mecánicos
Derecho*	 Ingenieros técnicos*
Económicas*	Periodismo y Comunicación
Farmacia	Química
 Geólogos 	Relaciones laborales
 Graduados sociales, Relaciones laborales 	Secretariado
 Ingeniería informática 	
 Ingeniería mecánica 	
 Ingenieros agrónomos 	
 Ingenieros de obras públicas 	
 Ingenieros de telecomunicaciones 	
 Ingenieros industriales* 	
 Ingenieros informáticos* 	
 Investigación biomédica 	
 Marketing y publicidad* 	
 Química orgánica 	
 Restauración, Historia del arte 	
 Tecnología de alimentos* 	

Obsérvese que las titulaciones que aparecen tanto en la columna de "incremento" como de "disminución" pueden ser indicativas de una rotación laboral (cambio de empresas) superior a la media y, por tanto, de una mayor inestabilidad en el empleo.

Con el fin de conocer las perspectivas de contratación futura, también se planteó a las empresas una pregunta abierta con la que se pretende conocer sus perspectivas de contratación en los próximos cinco años, tanto en términos globales como de personas con perfil universitario.

¿Cómo cree que evolucionará la contratación de su empresa en los próximos 5 años? (Plantilla total y titulados universitarios) (n=523)



En este caso, como puede apreciarse, se reduce el porcentaje de empresas que piensan que la contratación disminuirá en los próximos cinco años, tanto en términos de plantilla total como de perfiles con formación universitaria. De hecho, el 40,2% de las empresas piensan que la contratación aumentará (el 28,3% en lo que respecta a los perfiles universitarios) y el 40,9% cree que la plantilla se mantendrá (el 44% si nos referimos a los titulados universitarios).

Cabe destacar que, en este caso, dada la dificultad de anticipar el futuro y la incertidumbre añadida derivada de la pandemia de COVID-19, el 13,4% de las empresas manifestaron que no saben cómo evolucionará su plantilla total en los próximos cinco años, un porcentaje que se eleva al 24,1% cuando piensan en los perfiles con cualificación universitaria.

Las empresas más optimistas en cuanto a las perspectivas de contratación en los próximos 5 años son las que se dedican a actividades financieras y de seguros; suministro de agua, saneamiento y gestión de residuos; y transporte y almacenamiento (el 100% de ellas creen que la plantilla aumentará en dicho período). Además, el 71,4% de las empresas dedicadas a actividades administrativas y servicios auxiliares, el 53,8% de las empresas del subsector de la información y las comunicaciones, el 53,3% de las empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor, y el 50% tanto de las empresas que ejercen actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento como actividades sanitarias y de servicios sociales creen que la contratación de personal aumentará en los próximos cinco años.

En el lado opuesto, las empresas que prevén en mayor medida una disminución de sus plantillas son las pertenecientes al sector de la Administración Pública (66% de dichas empresas), hostelería (28,6%) y sector primario (20%).

Finalmente, el 100% de las empresas del sector inmobiliario estiman que su plantilla se mantendrá, un porcentaje que también es alto en las empresas de educación (66,7%), sector primario (60%), actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (50%), otros servicios (50%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (49,3%).

Por lo que respecta a los perfiles con titulación universitaria, el 100% de las empresas dedicadas a actividades financieras y de seguros participantes en la encuesta indicaron que sus previsiones apuntan a un incremento de la contratación de este tipo de perfiles en los próximos cinco años, un porcentaje que también es alto en las empresas de actividades administrativas y servicios auxiliares (57,1%), actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (50%), comercio al por mayor y menor (43,3%) y suministro de energía (42,9%). El empleo universitario parece tener tendencia a disminuir en cierta medida en las empresas de hostelería (28,6%) y sector primario (26,7%), mientras que en el resto de subsectores de actividad se espera fundamentalmente un mantenimiento del empleo de este tipo de perfiles.

En cuanto a los perfiles profesionales en los que más se prevé que aumente o disminuya la demanda en el próximo quinquenio, se ofrecen a continuación los resultados.

Perfiles universitarios en los que más se prevé que aumente o disminuya la contratación en los próximos cinco años (se indica con un asterisco los mencionados con mayor frecuencia).

Previsión de incremento de contratación en los	Previsión de disminución de contratación en los
próximos 5 años	próximos 5 años
Análisis de datos, ciencia de datos*	Biología*
Arquitectos y arquitectos técnicos	Ciencias políticas
Bioingeniería	Comunicación audiovisual*
Biotecnología	Derecho*
Calidad y seguridad alimentaria	Enfermería
Comercio Exterior	Ingeniería industrial
Farmacia	Ingeniería mecánica*
Geólogos	LADE*
Grados de animación	Medicina
Ingenieros agrónomos*	Prevención de Riesgos Laborales
Ingenieros con especialización en energías	Química*
renovables*	Relaciones Laborales
Ingenieros de caminos/obras públicas	Titulaciones de letras (Historia, Filosofía)
Ingenieros de telecomunicaciones*	Veterinaria
Ingenieros eléctricos*	
Ingenieros industriales*	
Ingenieros informáticos*	
Ingenieros mecánicos	
LADE/Económicas*	
Nuevas titulaciones digitales	
Publicidad y marketing, comunicación	
audiovisual*	
Química orgánica	
Relaciones Laborales	
Sociología	
Titulaciones relacionadas con el medio ambiente	
Titulaciones sanitarias	

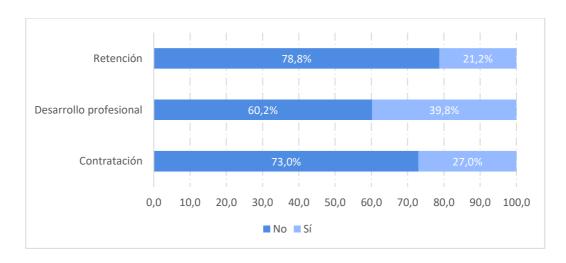
Cabe destacar que la palabra que más se repite en cuanto a los perfiles universitarios en los que más se prevé que aumente la contratación en los próximos cinco años, con enorme diferencia, es "ingeniería", en sus diversas variantes y especialidades. Como ya se vio en el primer informe, el perfil del ingeniero está muy demandado entre las empresas navarras, que no terminan de encontrar suficiente disponibilidad de este tipo de profesionales en el mercado.

En cuanto a los perfiles universitarios en los que se prevé una disminución de la demanda, es preciso señalar que la inmensa mayoría de los encuestados indicaron que no se prevé disminuir la plantilla o que no se atreven a pronosticar el futuro. Los perfiles citados corresponden a un reducido número de menciones, por lo que quizá los únicos que se pueden interpretar como tendenciales son los citados con mayor frecuencia (señalados con un asterisco).

¿Cómo tienen las empresas previsto hacer frente a esta evolución futura del mercado laboral? Como ya se ha visto anteriormente, dadas las características del tejido empresarial de Navarra, son muchas las empresas que carecen de una estrategia definida y documentada en materia de captación, desarrollo y retención de talento. Veamos, no obstante, cómo se plasma todo ello desde el punto de vista de sus políticas de contratación.

Para ello, se planteó a las empresas participantes en el estudio un conjunto de preguntas relacionadas con la disponibilidad de un presupuesto formal para la contratación, el desarrollo profesional y la retención de talento. Los datos obtenidos, que pueden consultarse en el gráfico siguiente, muestran claramente cuáles son las consecuencias de la falta de políticas formales en este terreno.

¿Cuenta actualmente su empresa con un presupuesto formal para contratación, desarrollo profesional de sus trabajadores y retención de empleados? (n=523)



Como ya se ha visto, muchas empresas no cuentan con políticas y estrategias formales en este ámbito, y los datos obtenidos en esta sección no vienen sino a confirmarlo. Solamente el 27% de las empresas consultadas disponen de un presupuesto formal para la contratación de personal y un 21,2% cuenta con reservas económicas para tratar de retenerlo. El porcentaje aumenta al 39,8% en lo que respecta al desarrollo profesional, puesto que desde hace muchos años existen políticas de formación subvencionada tanto a nivel nacional como autonómico.

Examinemos a continuación el perfil de las empresas que sí cuentan con presupuestos formales para la contratación, el desarrollo profesional y la retención de empleados.

• **Contratación**: según la actividad ejercida, son las empresas dedicadas a actividades financieras y de seguros, Administración pública, transporte y almacenamiento (100% de las

empresas, en los tres casos), seguidas de las empresas dedicadas a actividades sanitarias y de servicios sociales y al suministro de agua, saneamiento y gestión de residuos (60%) las que parecen tener formalizado en mayor medida un presupuesto para la contratación de personal. Según su tamaño, resulta evidente que cuanto mayor es la empresa, mayor es la probabilidad de tener un presupuesto para la contratación de personal: el 80% o más de las empresas de más de 500 trabajadores tienen un presupuesto formal para ello, mientras que en las empresas pequeñas este porcentaje se reduce a menos del 20% entre las menores de 20 trabajadores.

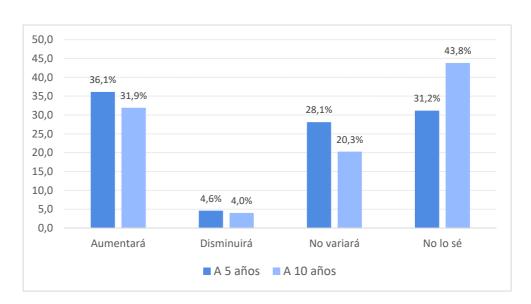
- **Desarrollo profesional**: según la actividad ejercida, las empresas que cuentan mayoritariamente con un presupuesto para el desarrollo profesional son las que se dedican a actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, Administración pública (100% de las empresas), suministro de agua, saneamiento y gestión de residuos (60%), actividades administrativas y servicios auxiliares (57,1%), suministro de energía (57,1%), información y comunicaciones (56,4%), comercio al por mayor y menor (53,3%), actividades inmobiliarias (50%) y actividades sanitarias y de servicios sociales (50%). Según su tamaño, se observa de nuevo que la probabilidad de contar con un presupuesto para el desarrollo profesional de sus trabajadores aumenta con la dimensión de la empresa, si bien en todos los tramos los porcentajes son mayores que en lo que respecta tanto a la contratación como a la retención. Este es, por tanto, el aspecto al que las empresas parecen conceder mayor importancia, al menos desde el punto de vista presupuestario, algo que sin duda se debe, como se ha mencionado, a las opciones de formación bonificada.
- Retención de empleados: según la actividad ejercida, las empresas que parecen conceder más importancia a este aspecto, al menos teniendo en consideración la disponibilidad de un presupuesto formal para ello, son las que ejercen actividades como hostelería (57,1% de las empresas), actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (50%) y actividades inmobiliarias (50%). Obsérvese que esta área es el que registra menores porcentajes de empresas con un presupuesto formal. La retención de trabajadores parece ser, por tanto, el ámbito al que las empresas parecen conceder menos importancia en comparación con la contratación y el desarrollo profesional de sus empleados. Según el tamaño de la empresa en este caso la dispersión es mayor, aunque se observa que en las empresas pequeñas existe una menor probabilidad de contar con un presupuesto formal para la retención de trabajadores.

A continuación, se preguntó a las empresas participantes en el estudio cómo creen que evolucionará su presupuesto para contratación y retención de personal en los próximos 5 a 10 años.

Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, en lo que respecta a la **contratación de personal**, las empresas parecen tener más claro lo que ocurrirá de aquí a 5 años que a 10 años, dado que el porcentaje de empresas que dicen no tener una idea clara de cómo evolucionará su presupuesto es de un 31,2% en el primer caso y de casi un 44% en el segundo.

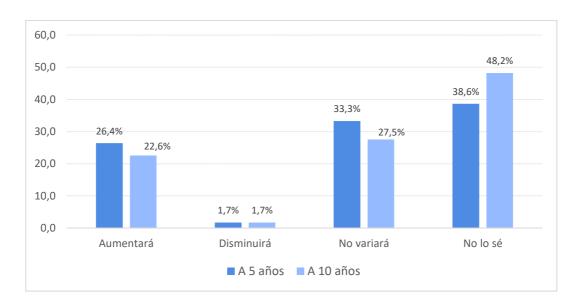
Dentro de las empresas, la expectativa mayoritaria es que el presupuesto de la organización para contratación de personal aumentará en los próximos años (un 36,1% así afirma que sucederá de aquí a cinco años, y un 31,9% a diez años). Tan solo un 4,6% de las empresas creen que su presupuesto para contratación de personal disminuirá de aquí a 5 años, y un 4% a 10 años. El resto de las empresas considera que dicho presupuesto se mantendrá en dicho período, lo que puede entenderse como el porcentaje de empresas que prevén una estabilidad en sus plantillas (un 28,1% de aquí a 5 años y un 20,3% a 10 años).

¿Cómo prevé que evolucionará el presupuesto de su empresa para contratación de personal en los próximos 5-10 años? (n=523)



En lo que respecta a la **retención de personal**, las empresas también parecen tener más claro lo que ocurrirá de aquí a 5 años que a 10 años, dado que el porcentaje de empresas que dicen no tener una idea clara de cómo evolucionará su presupuesto en este apartado es de un 38,6% en el primer caso y de un 48,2% en el segundo. Dentro de las empresas, la expectativa mayoritaria es que el presupuesto de la organización para contratación de personal no variará en los próximos años (un tercio de ellas así afirma que sucederá de aquí a cinco años, y un 27,5% a diez años).

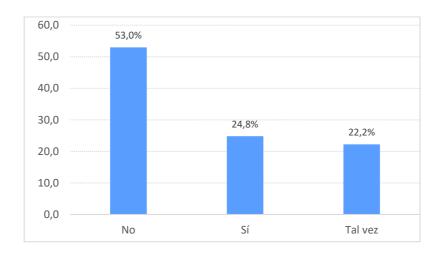
¿Cómo prevé que evolucionará el presupuesto de su empresa para retención de personal en los próximos 5-10 años? (n=523)



Aproximadamente una empresa de cada cuatro piensa que su presupuesto para retención aumentará de aquí a cinco años, y una proporción algo menor (alrededor de una de cada cinco) piensa lo propio de aquí a diez años. Tan solo un 1,7% de las empresas creen que su presupuesto para retención de personal disminuirá de aquí a 5 años, y el mismo porcentaje si se amplía el horizonte a 10 años.

Para concluir este apartado, se preguntó a las empresas si tienen la previsión de que en el futuro se crearán nuevas ocupaciones o puestos que no existen en la actualidad. La respuesta mayoritaria (en 53% de las empresas) es que no será así, pero casi una de cada cuatro empresas (24,8%) piensa que asistiremos a la aparición de nuevas ocupaciones o puestos de trabajo. El resto (22,2%) opinan que es algo que tal vez puede ocurrir, pero no se atreven a asegurarlo.

De cara al futuro, ¿existe en su empresa la previsión de que se creen nuevas ocupaciones o puestos que no existen en la actualidad? (n=508; 15 encuestados no contestan)



Entre los perfiles profesionales u ocupaciones que las empresas anticipan que pueden surgir y que no existen en la actualidad, se mencionaron los siguientes:

- Analistas de datos
- Automatización
- Bioinformática
- Ciberseguridad
- Ciencia de datos
- Digitalización de máquinas y procesos industriales
- Enoturismo
- Especialistas
- Especialistas en comercio online
- Especialistas en cumplimiento normativo y protección de datos
- Especialistas en planificación
- Especialistas integrales en BIM (Building Information Modelling)
- Expertos en nuevas tecnologías aplicadas a la salud
- Formadores en tecnología
- Gestores Cloud
- Gestores de cuentas clave
- Gestores informáticos especialistas en procesos
- Gestores y técnicos de licitaciones
- I+D+i
- Impresión funcional

- Ingeniería de automatizaciones
- Ingeniero especialista en estructuras de madera
- Ingenieros con especialización en energías renovables
- Innovación social
- Learn manufacturing
- Programadores de ERP y PLC
- Puestos de nueva creación relacionados con los ultrasonidos y tratamientos de piezas
- Puestos relacionados con tecnologías como Inteligencia Artificial, Big data y Machine Learning
- Realidad virtual y realidad aumentada
- Soporte legal en contratación pública
- Sostenibilidad, medio ambiente
- Técnicos relacionados con robótica
- Visión artificial

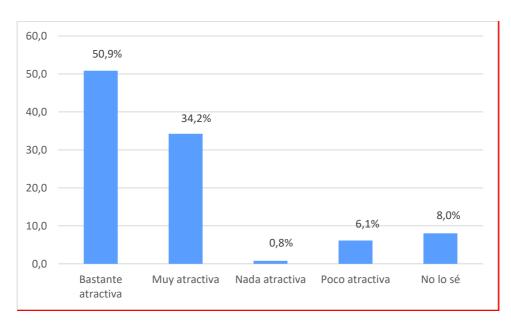
En este sentido, los perfiles tecnológicos y relacionados con el análisis y la explotación de datos (Big Data, analistas de datos) se citan con una frecuencia elevada. Además, se observa un cierto cruce o transversalización de estas especialidades tecnológicas con otras más tradicionales, como la salud, la fabricación, etc. Cabe pensar, por tanto, que la tendencia es a que aparezcan nuevos perfiles profesionales más transversales, con un fuerte componente tecnológico; pero, al mismo tiempo, adaptables a sectores muy diversos.

5. Atractivo de Navarra como región para vivir y trabajar

En este último apartado del estudio se pretende conocer cómo valoran las empresas el grado de atractivo que ofrece la Comunidad Foral de Navarra como región en la que vivir y trabajar, así como qué opinan las empresas acerca de lo que ellas mismas y las administraciones públicas pueden hacer (medidas que pueden adoptar) para incrementar dicho atractivo y favorecer así los factores de atracción y retención de talento.

Como se deduce de los datos expuestos en el gráfico siguiente, el 85% de las empresas consideran que Navarra es una región muy o bastante atractiva para vivir y trabajar. Menos de un 7% la consideran poco o nada atractiva y un 8% no sabe qué opinar al respecto.





Parece, por tanto, que Navarra, como comunidad, no presenta grandes problemas para atraer trabajadores con talento, sino más bien al contrario, presenta un punto fuerte en este sentido (si bien faltaría por conocer la opinión de los trabajadores, ya que la encuesta se centró en lo que opinan los responsables de las empresas).

¿Cuáles son, a juicio de las organizaciones encuestadas, las principales razones que explican ese atractivo de Navarra como región en la que vivir y trabajar? Los aspectos que más se mencionan son los siguientes:

- Elevada oferta de trabajo
- Calidad de vida, estilo de vida, nivel de vida (económico)
- Amplia oferta y variedad de servicios (bienestar social, educación...)
- Entorno geográfico
- Buena sanidad
- Estabilidad laboral
- Una Comunidad puntera y dinámica
- Mentalidad emprendedora
- Mercado laboral con alto potencial
- Oferta cultural
- Gastrononomía
- Sistema de I+D potente
- Nivel de desarrollo industrial
- Cercanía entre poblaciones, desplazamientos cortos
- Flexibilidad en las empresas, posibilidades de conciliación
- Buenas comunicaciones

El factor que aparece claramente diferenciado, más destacado y mencionado es la **calidad de vida**. Es lo que las empresas consideran la mayor fortaleza de Navarra como lugar para vivir y trabajar, y por tanto, el aspecto que se debería potenciar como factor de atracción y retención de talento.

Como punto negativo, las empresas resaltan la presión fiscal, más elevada que en comunidades colindantes (al menos así lo indican) y que en ocasiones dificulta la atracción de trabajadores, que prefieren marcharse a otras comunidades cercanas con unos regímenes tributarios más favorables. Por lo tanto, a falta de un estudio en profundidad sobre esta cuestión, parece un aspecto susceptible de mejora y que, si se abordara, podría servir para mejorar la atracción de trabajadores para las empresas navarras.

5.1.- ¿Qué podría hacer la Administración para mejorar el atractivo de Navarra para vivir y trabajar?

En un contexto de globalización, el lugar, el territorio y la región parecieran perder importancia dada la dimensión de los procesos que caracterizan la misma y que sin duda rebasan las fronteras nacionales imponiendo su patrón de conducta a las actividades que comprenden la vida económica, financiera, tecnológica, cultural e incluso política. Sin embargo, y pese a ello, en esta era de globalización de las economías, la región parece cobrar particular importancia al ser un espacio específico y determinante en cuanto a la vertebración de posibilidades. De hecho, las modalidades organizativas de los diferentes actores regionales parecen tener impacto directo sobre el hecho de que encontremos regiones más o menos dinámicas, más o menos prósperas, más o menos desarrolladas, más o menos atractivas.

El grado de atractividad de una región puede depender de muchos factores, uno de ellos es la actuación de la administración pública la cual con sus decisiones puede ser determinante a la hora de configurar un espacio económico y social específico. Sin duda es un aspecto de especial interés de ser preguntado en una encuesta a las empresas navarras, que son las que, junto con la administración configuran el espacio económico y social específico.

Se trataba de una pregunta abierta, la cual se ha codificado utilizando el análisis de contenido cualitativo, de forma inductiva. Es decir, los códigos que figuran en el listado que se acompaña son los que han emergido de la lectura de todas las aportaciones realizadas por las empresas. Tras su codificación se ha procedido a operativizar los resultados obtenidos mediante el análisis de respuesta múltiple.

Los datos arrojan claramente como las empresas valoran de forma bastante mayoritaria la necesidad de implementar políticas activas, generalmente basadas en el incremento de incentivos para hacer más atractiva la región.

Qué podría hacer la Administración para mejorar el atractivo de Navarra para vivir y trabajar.

Respuesta Múltiple. % por respuesta y % sobre casos.

	Resp	ouestas	Porcentaje de casos	
	N	%	%	
Reducción de impuestos	73	14,00%	18,70%	
Ayudas a las empresas/directas/subvenciones	60	11,50%	15,30%	
Mejoras las comunicaciones/infraestructuras	47	9,00%	12,00%	
Mejoras de la fiscalidad	46	8,80%	11,80%	
Invertir en I+D	28	5,40%	7,20%	
Mejorar las condiciones laborales	27	5,20%	6,90%	
Incentivar/subvencionar la contratación	27	5,20%	6,90%	
Faciitar condiciones obtención de vivienda	25	4,80%	6,40%	
Eliminar burocracia administracion	24	4,60%	6,10%	
Apoyo directo a las PYMES	21	4,00%	5,40%	
Desarrollar el medio rural/equilibrio geográfico	20	3,80%	5,10%	
Invertir en formación especializada	19	3,60%	4,90%	
Promocionar Navarra	15	2,90%	3,80%	
Apoyar más el emprendimiento	14	2,70%	3,60%	
Promocionar las empresas navarras hacia el exterior	13	2,50%	3,30%	
Atraer más empresas	12	2,30%	3,10%	
Aumentar sinergias entre empresas navarras	8	1,50%	2,00%	
Acercarse a los problemas reales de las empresas	7	1,30%	1,80%	
Apoyar las inversions	7	1,30%	1,80%	
Mayor estabilidad política	6	1,10%	1,50%	
Potenciar la formación dual	6	1,10%	1,50%	
Aumentar la competitividad internacional de las empresas navarras	4	0,80%	1,00%	
Fomentar la Formación Profesional	4	0,80%	1,00%	
Fomento del teletrabajo	2	0,40%	0,50%	
Impulso de las energías renovables	2	0,40%	0,50%	
Seguridad jurídica	2	0,40%	0,50%	
Atraer cultura	1	0,20%	0,30%	
Estrategia de desarrollo de Navarra	1	0,20%	0,30%	
Generar clusters para atraer talento	1	0,20%	0,30%	
Mejorar acogida de profesionales	1	0,20%	0,30%	
	523	100,00%	133,80%	

Estos incentivos pueden tomar diferentes formas, pero en general se agrupan en: "incentivos fiscales" (rebajas o eliminaciones temporales o permanentes de impuestos de distinta índole) o "incentivos financieros" (subsidios directos o ayudas directas que tienden a bajar el costo de la puesta

en marcha u operación de la inversión –activo fijo, capacitación, servicios básicos, y otros-, en la forma de aportes no reembolsables, rebajas en el valor de los factores productivos o servicios, o provisión de la infraestructura necesaria).

Los incentivos fiscales, son los que mayor representación tienen en el conjunto de las aportaciones realizadas. Así mencionan la reducción de impuestos 3 de cada 10 encuestados (reducción de impuestos y mejoras de la fiscalidad).

A ellos le siguen los incentivos financieros, a través de la solicitud de ayudas directas, subvenciones (autónomos), ayudas para la fomentar la contratación, apoyo directo a PYMES.

En tercer lugar, los incentivos relacionados con la mejora de las infraestructuras y de las comunicaciones (tren, avión, conectividad), con el fin de desarrollar mejores redes de conexión y favorecer el desarrollo rural y el equilibrio geográfico de Navarra.

En cuarto lugar, aparece la necesidad de realizar políticas destinadas a favorecer la investigación y el desarrollo, así como invertir en la formación dual y la promoción de la Formación Profesional.

a. ¿Qué podrían hacer las empresas para mejorar el atractivo de Navarra para vivir y trabajar?

El reequilibrio global de la demanda y la oferta de talento tendrá enormes implicaciones para regiones y gobiernos. La carrera entre las instituciones educativas y los gobiernos para mantenerse al día con la rápida evolución de la tecnología es algo que se va a producir, según mencionan los expertos, en todos los países. Los territorios que ganen la carrera crearán un excedente de talento que impulsará los resultados económicos de los mismos, por el contrario las que pierdan la carrera pueden ver cómo se erosiona su competitividad y pierden atractivo. Pero sin duda alguna otro factor determinante en esta ecuación serán las empresas de cada territorio y su disposición para hacer de ellas, empresas que contribuyan a la atractividad de la región. Es por ello que se les ha preguntado sobre su percepción de cómo contribuir a mejora el atractivo de Navarra para vivir y trabajar, en definitiva, para atraer talento.

Se trataba al igual que la pregunta anterior de una pregunta abierta la cual se ha codificado utilizando el análisis de contenido cualitativo, de forma inductiva. Es decir, los códigos que figuran en el listado que se acompaña son los que han emergido de la lectura de todas las aportaciones realizadas por las empresas. Tras su codificación se ha procedido a operativizar los resultados obtenidos mediante el análisis de respuesta múltiple.

Los resultados indican que las empresas encuestadas identifican que la atractividad pasa principalmente por el ofrecimiento de unas mejores condiciones laborales a los empleados. Y lo hacen desde un doble aspecto :

- La mejora salarial; aumentar la cuantía económica de las remuneraciones de los empleados. Los datos obtenidos la sitúan como la segunda opción más referida por las empresas, siendo señalada por el 15,5%.
- La mejora del salario emocional. Entendido como salario no tangible que agrupa ofrecer horarios flexibles, ofrecer desarrollo profesional, la posibilidad de conciliar la vida laboral con la personal, trabajar a distancia en caso de que surja algún problema, invertir en formación del empleado, crear un entorno participativo, Responsabilidad Social de la empresa ...

Las empresas entienden que para muchos empleados el salario emocional puede tener prioridad sobre el puramente económico. Desde el punto de vista del empresario, son factores que pueden determinar la captación de talento y el rendimiento óptimo de los empleados.

Qué podrían hacer las empresas para mejorar el atractivo de Navarra para vivir y trabajar.

Respuesta Múltiple. % por respuesta y % sobre casos

	N	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Horarios flexibles/conciliación laboral-familiar	71	13,70%	19,30%
Mejorar política salarial	57	11,00%	15,50%
Ofrecer buenas condiciones laborales en general	39	7,50%	10,60%
Ofrecer desarrollo profesional a empleados	33	6,40%	9,00%
Ofrecer trabajo estable	31	6,00%	8,40%
Ofrecer más empleo	22	4,20%	6,00%
Generar atractivo empresarial	22	4,20%	6,00%
Invertir en la formación de empleados	21	4,10%	5,70%
Invertir en I+D	20	3,90%	5,40%
Entornos más participativos/RSE	20	3,90%	5,40%
Mejorar la calidad y el nº de servicios que ofrece la empresa	16	3,10%	4,40%
Modernización de procesos productivos	16	3,10%	4,40%
Ser empresas más competitivas	15	2,90%	4,10%
Dar a conocer el potencial de la empresa/Promocionarse	15	2,90%	4,10%
Recibir ayuda de Administración	15	2,90%	4,10%
Internacionalizarse	15	2,90%	4,10%
Atraer y retener el talento	14	2,70%	3,80%
Flexibilidad laboral	12	2,30%	3,30%
Invertir en innovación	14	2,60%	3,80%
Desarrollar el teletrabajo	11	2,10%	3,00%
Sobrevivir	10	1,90%	2,70%
Establecer sinergias con otras empresas	8	1,50%	2,20%
Contratar personal cualificado	6	1,20%	1,60%
Realizar buena planificación a futuro	4	0,80%	1,10%
Buen clima laboral	4	0,80%	1,10%
Promocionar la region	3	0,60%	0,80%
Mejorar la movilidad de trabajadores	2	0,40%	0,50%
Facilitar vivienda a empleados	2	0,40%	0,50%
	518	100,00%	141,10%

Como segunda opción más señalada están las relacionadas con la mejora interna de las empresas y no tanto con el ofrecimiento de atractivos externos (anteriormente señalados), En este apartado, las empresas mencionan; invertir en I+D, mejorar la calidad y el número de servicios que ofrece la empresa, la modernización de los procesos productivos, invertir en innovación, aumentar la competitividad, internacionalización.

3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En este apartado se sintetizan las conclusiones de la investigación en su conjunto, recopilando y agregando los resultados expuestos en los diversos informes presentados a lo largo de la investigación con el fin de obtener una visión de conjunto.

A partir de la triangulación de los métodos descritos en el apartado siguiente (análisis de fuentes secundarias, métodos cuantitativos y métodos cualitativos) cabe extraer que, desde el punto de vista contextual, la **estructura demográfica y económica** de Navarra presenta tanto **amenazas como oportunidades** para la captación, el desarrollo y la retención de talento.

En el apartado **demográfico**, a tenor de los resultados que aporta el Instituto Nacional de Estadística en sus proyecciones para el año 2030 en Navarra, cabe destacar que en el futuro inmediato se predice un ligero aumento de la población juvenil (de 16 a 29 años), pero que será pasajero ya que en el caso de edades menores de 16 años y para el año 2030, las proyecciones demográficas dejan ver los primeros datos del denominado "invierno demográfico". Esto significa que, tras unos primeros años de incremento de la población juvenil que se verá reflejado en los niveles educativos superiores, vendrá un período de importante descenso de esta cohorte, que se traducirá en una menor masa crítica de personas en edad de completar su educación.

Este dato es de especial significación en relación con este estudio de necesidades de talento para Navarra orientado hacia el horizonte 2030, dado que esta población será la que se encuentre en plena formación técnica (Formación Profesional y Universidad) y en la búsqueda de un empleo cualificado. Todo ello va a suponer que Navarra (tanto a nivel educativo como empresarial) tendrá que atender un importante reto a nivel formativo, educativo y profesional para su población joven en la próxima década, sin perder de vista que la situación puede experimentar un cambio radical a partir de 2030.

Cabe indicar, asimismo, que, pese a este ligero incremento de la población joven, no se conseguirá alcanzar la tasa de relevo generacional. Así, por ejemplo, en la proyección de 2030, serían 8.400 jóvenes navarros de 25 años los que tendrían que relevar a las 9.300 personas que ese año cumplirán los 65 años.

La consecuencia prevista de esta situación se traduce en un **previsible déficit de personas en todas las áreas económicas**, especialmente en los niveles profesionales técnicos y de alta cualificación; así como una lucha por la atracción del talento, donde Navarra puede partir en una situación de cierta desventaja ante focos tractores de talento como pueden ser las grandes metrópolis (Madrid, Barcelona) o los grandes focos urbanos cercanos, como Bilbao o Zaragoza.

En el apartado **educativo**, los indicadores analizados apuntan que Navarra es una Comunidad con un nivel educativo alto, lo que la hace atractiva para la inversión empresarial. El porcentaje de población de 25 a 64 años con estudios terciarios en Navarra es muy elevado (45,5%), muy superior a la media de la UE-28 (32,3%) y del promedio de España (37,7%). Además, la población adulta en Navarra se forma y recicla profesionalmente a una tasa superior a la media nacional, siguiendo una tendencia creciente.

A nivel de la **formación universitaria**, se observa un aumento de la demanda de estudios universitarios por parte de la población joven. Lo demuestra el hecho de que Navarra ocupa la cuarta posición entre las Comunidades Autónomas Españolas en cuanto a la proporción de jóvenes que deciden realizar estudios universitarios. Y en los últimos años ha seguido una tendencia al alza.

Es necesario apuntar que ese interés por la formación universitaria no es homogéneo. Un análisis detallado pone de manifiesto que estos datos globales ocultan fuertes variaciones según las distintas ramas y titulaciones. Así, en el conjunto de España y en Navarra, están perdiendo peso algunas ramas como Ingeniería y Arquitectura o la de Ciencias Sociales y Jurídicas, y ganan en importancia otras como las Ciencias de la Salud En Navarra, las titulaciones técnicas están perdiendo peso, algo que va en contra de la tendencia del mercado, el cual demanda más profesionales cualificados en estas áreas. En ese sentido parece necesario lograr un mejor ajuste entre el número de alumnos que estudian especialidades técnicas y las necesidades de las empresas navarras, que en los próximos años demandarán (ya lo están haciendo) personal con cualificación técnica y ciertas competencias transversales y no siempre tienen facilidad para encontrar profesionales con estos perfiles en el mercado laboral. Además, desde la óptica de la planificación educativa, los datos parecen indicar que la oferta de titulaciones universitarias se basa en mayor medida en la demanda de la población que decide realizar estudios superiores más que en la demanda del mercado productivo.

A nivel de la **formación profesional**, la matriculación ha aumentado un 41% en la última década en Navarra, y el mayor incremento se observa en los ciclos de grado superior. Sin embargo, pese a este incremento, la FP en Navarra continúa siendo una opción minoritaria si se compara con los estudios universitarios: Navarra es la antepenúltima CC. AA. en cuanto a proporción de alumnos que se decantan por la formación profesional. Con lo que Navarra parece apostar más por el modelo de cualificación universitario que por el modelo técnico profesional, si bien parece intuirse una tendencia de crecimiento de la formación profesional sobre todo a partir de la introducción de los Grados Superiores.

Estas elecciones formativas generan una sobrecualificación de la población a la hora de desempeñar su puesto de trabajo. Los datos indicaban que el 37,8% de la población con estudios terciarios trabajaba en puestos que requieren un nivel de cualificación inferior en 2017, frente a una media del 26,1% en la UE; por otro lado, es necesario señalar que todo apunta a que en los próximos

años disminuirá la demanda de puestos de baja cualificación y aumentará la demanda de profesionales con media y alta cualificación. Las previsiones para España en 2025 indican que el 49% de los puestos de trabajo en Europa requerirán una cualificación intermedia, y solo el 16% serán de baja cualificación. Esta situación evidencia la necesidad de formar personas con titulación de técnico medio y técnico superior de perfiles profesionales que actualmente no se encuentran en el mercado laboral.

La creciente tecnificación y digitalización de las empresas apunta en esa dirección. Navarra, que tiene un mayor porcentaje de población con estudios terciarios que la media española, presenta un menor desajuste en términos de sobrecualificación y parece mejor situada para afrontar ese futuro, siempre que se cuenten con políticas adecuadas tanto en el ámbito educativo como de la I+D. En ese sentido, parece fundamental buscar un mejor ajuste desde la educación universitaria y potenciar la Formación Profesional para que la oferta se ajuste en mayor medida a las demandas del mercado productivo, tratar de corregir las actuales asimetrías de género en la elección de estudios, así como la adquisición de competencias transversales que las empresas consideran importantes.

El análisis **económico y del mercado de trabajo** arroja los siguientes puntos relevantes. La distribución de la economía navarra por sectores muestra un **fuerte peso de la industria** (en torno al 30% del valor añadido bruto -VAB- de la Comunidad), seguida del sector comercial, reparación de vehículos, transporte y hostelería (18,5% del VAB) y el sector público (17%). Por lo tanto, estas tres ramas de actividad representan, en promedio, casi un 67% del valor añadido bruto total de la economía navarra. No obstante, aunque estos son los tres sectores económicos con mayor peso, será necesario llevar a cabo un seguimiento del resto de sectores con el fin de detectar posibles actividades emergentes que vayan ganando peso dentro de la aportación al PIB general de la economía de esta Comunidad.

En términos de I+D (una variable que refleja la apuesta de una economía por su desarrollo futuro), Navarra es la segunda Comunidad Autónoma con mayor gasto en I+D expresado como proporción del PIB, que ha seguido una tendencia creciente desde el año 2000. Todavía se encuentra lejos de la inversión realizada en los países más avanzados en este terreno. El sector que más invierte en I+D es el sector privado, con un 70% del total a lo largo del período 2001-2017. Y dentro del sector privado, el sector industrial.

En cuanto al **empleo**, Navarra registra tasas de empleo de la población de 16 a 64 años similares a la media de la UE-28 y superiores a la media española. Además, entre la población con estudios terciarios las tasas de empleo son aún mayores, llegando a alcanzar el 83,5% en Navarra (y con tendencia creciente después de la crisis económica), tan solo un punto por debajo de la media de la UE y más de tres puntos por encima del promedio de España. En conjunto, más de la mitad de la población ocupada trabaja en el sector servicios, que ha ido ganando en importancia desde 2008; la industria emplea en torno al 27% de la población ocupada en la actualidad, mientras que la

construcción sufrió un fuerte ajuste como consecuencia de la crisis económica y pasó de representar en torno al 10% del empleo total a poco más de un 5%. Por sexos, los datos muestran una estructura fuertemente asimétrica, donde el sector servicios sigue estando fuertemente feminizado y la industria sigue siendo un ámbito predominantemente masculino.

Del estudio **cuantitativo**, con los datos disponibles -que eran representativos a nivel de la Comunidad Foral de Navarra- es posible extraer conclusiones estadísticamente significativas a escala de dicha Comunidad; sin embargo, para poder conocer con mayor precisión la situación de comarcas, zonas o sectores de actividad determinado (al menos con un grado de confianza estadística significativo) sería preciso llevar a cabo nuevas investigaciones en las que el diseño de las muestras permita llegar a conclusiones fiables a esos niveles.

La conclusión general de dicho estudio es que, en general, la mayoría de las empresas navarras carecen de un modelo formal de gestión del talento. Existen a menudo políticas con cierto nivel de profundidad en materia de desarrollo del talento, pero la planificación de los recursos humanos adolece de cierta falta de previsión. Por supuesto, hay muchas empresas que aplican buenas prácticas en este sentido y también pensamos que la propia realidad de la estructura económica y del tejido productivo de Navarra, en el que las pequeñas empresas tienen un peso preponderante. Lógicamente, en una pequeña empresa será mucho más complicado que haya personas encargadas específicamente de la gestión del talento o que existan planes formalizados y por escrito para llevar a cabo esta labor, ya que en este tipo de compañías la distribución de funciones es mucho más transversal que en las de mayor tamaño y el grado de polivalencia de su personal también es muy superior.

Otra de las conclusiones globales del estudio es que Navarra parece presentar un **fuerte atractivo derivado de su calidad de vida** y su amplia oferta de servicios, lo que podría explotarse como factor de atracción de talento; también es una región que históricamente ha apostado por la formación continua de su población trabajadora (desarrollo del talento), pero sin embargo presenta claras debilidades en cuanto a la retención del talento, un problema que se hace especialmente patente en determinados sectores y perfiles profesionales, sobre todo en de especialidades y ramas técnicas y sanitarias. Así lo hemos constatado tanto a través de los datos cuantitativos obtenidos como durante las entrevistas realizadas en el marco de nuestro trabajo de campo cualitativo.

Las empresas parecen tener especiales dificultades para encontrar los trabajadores que necesitan una vez que han definido sus demandas (lo que también puede reflejar un cierto desajuste competencial entre los profesionales que salen del sistema educativo y el tipo de perfiles que necesitan las empresas), pero otra de las áreas en las que ven claramente que necesitan mejorar es la creación de una cultura que estimule el deseo de los trabajadores de quedarse en ellas. Estos factores afectan a la selección de personal, el atractivo y la capacidad de retención de los

trabajadores por parte de las empresas, así como a las perspectivas de desarrollar una carrera profesional en ellas.

Por lo tanto, parece que, si bien las bases necesarias para una correcta captación de talento adecuado y la inversión desarrollada en formación a lo largo de varias décadas pueden considerarse importantes fortalezas del sistema navarro de gestión del talento, el punto débil (que, como se ha mencionado anteriormente, debe entenderse como una debilidad común tanto de las empresas como de los poderes públicos) es la retención del talento. Existe, en consecuencia, margen de mejora para la adopción de políticas por parte de las administraciones que permitan optimizar la rentabilidad de la inversión realizada en la captación y el desarrollo del talento, pero también por parte de las empresas que probablemente deban adoptar medidas para ser capaces de competir con otras que quizá ofrezcan mejores oportunidades o incentivos más atractivos para los trabajadores en cuestión (algo que, como decimos, se aprecia especialmente en determinados perfiles profesionales; no se trata de un problema generalizado). La pérdida de trabajadores con talento supone una pérdida para la empresa en muchos aspectos, por ejemplo, asociada a la inversión en formación y aprendizaje de los empleados para la realización de sus funciones si posteriormente se marchan a otra empresa, que se aprovechará de dicha inversión, y la empresa que no fue capaz de retenerlos se verá obligada a iniciar una vez más el proceso de capacitación con nuevos trabajadores. Las empresas necesitan adoptar medidas que favorezcan que sus empleados las consideren lugares en los que, además de desarrollarse profesionalmente, tengan incentivos para quedarse.

En las empresas navarras, las tareas asociadas a la gestión del talento competen mayoritariamente al jefe o superior del empleado. Esto puede guardar una relación directa con la ausencia de planes o políticas específicos y formalizados en las empresas para regular la gestión del talento. El hecho de dejar estas tareas en manos de una persona sin unas directrices claras se traducirá irremediablemente, en muchos casos, en un alto grado de discrecionalidad, que, además, en ausencia de mecanismos de supervisión ni rendición de cuentas, difícilmente se traducirán en resultados positivos (con mucha frecuencia ni siquiera se evalúan dichos resultados). Por lo tanto, sería importante estructurar y vertebrar la función de gestión del talento en las empresas, tomando quizá como ejemplo el funcionamiento de aquellas que sí tienen procedimientos establecidos y adaptándolos a la empresa de que se trate, buscando definir claramente los planes y políticas, estableciendo responsabilidades, definiendo las líneas de rendición de cuentas y evaluando los resultados para poder introducir las mejoras necesarias en el proceso. En ese sentido, la utilización de herramientas como evaluaciones de la competencia o del desempeño y la realización de entrevistas de salida (para conocer las razones del abandono de la empresa por parte de un trabajador) pueden ofrecer una información de gran valor para las empresas y no requieren un esfuerzo excesivo. Por poner solamente un ejemplo, podría darse el caso de que una empresa descubra que sus trabajadores con talento se están marchando a otras empresas que ofrecen mayor flexibilidad de horario o beneficios sociales más atractivos; se trata de medidas no directamente relacionadas con el talento, pero que pueden ayudar a retenerlo sin que a la empresa le suponga una

inversión importante. En este sentido se aprecia entre las empresas navarras algunos factores de retención que valoran como fortalezas: la estabilidad laboral, la flexibilidad horaria y diversas medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y profesional.

En cuanto a las especialidades en las que las empresas encuentran mayores dificultades para encontrar los trabajadores que necesitan (captar talento) cabe destacar las ramas sanitaria, las humanidades, las sociales y jurídicas y las experimentales. Estas son también las ramas en las que la cualificación que aportan las personas trabajadoras presenta mayores desajustes con las competencias que realmente necesitan las empresas.

Las empresas más optimistas en cuanto a las perspectivas de contratación en los próximos 5 años son las que se dedican a actividades financieras y de seguros; suministro de agua, saneamiento y gestión de residuos; y transporte y almacenamiento (el 100% de ellas creen que la plantilla aumentará en dicho período). Además, el 71,4% de las empresas dedicadas a actividades administrativas y servicios auxiliares, el 53,8% de las empresas del subsector de la información y las comunicaciones, el 53,3% de las empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor, y el 50% tanto de las empresas que ejercen actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento como actividades sanitarias y de servicios sociales creen que la contratación de personal aumentará en los próximos cinco años.

Cabe destacar que la palabra que más se repite en cuanto a los perfiles universitarios en los que más se prevé que aumente la contratación en los próximos cinco años, con enorme diferencia, es "ingeniería", en sus diversas variantes y especialidades. Como ya se vio en el primer informe, el perfil del ingeniero está muy demandado entre las empresas navarras, que no terminan de encontrar suficiente disponibilidad de este tipo de profesionales en el mercado. En este sentido, los perfiles tecnológicos y relacionados con el análisis y la explotación de datos (Big Data, analistas de datos) se citan con una frecuencia elevada. Además, se observa un cierto cruce o transversalización de estas especialidades tecnológicas con otras más tradicionales, como la salud, la fabricación, etc. Cabe pensar, por tanto, que la tendencia es a que aparezcan nuevos perfiles profesionales más transversales, con un fuerte componente tecnológico; pero, al mismo tiempo, adaptables a sectores muy diversos.

En cuanto a los perfiles universitarios en los que se prevé una disminución de la demanda, es preciso señalar que la inmensa mayoría de los encuestados indicaron que no se prevé disminuir la plantilla o que no se atreven a pronosticar el futuro.

En resumen, el futuro parece presentarse favorable para las empresas navarras en cuanto a perspectivas de actividad y contratación; en ese escenario resulta especialmente importante que se doten de políticas y procedimientos adecuados para captar, desarrollar y retener los trabajadores que necesitan y necesitarán.

Los poderes públicos también pueden adoptar medidas para apoyar este impulso hacia un modelo más definido y decidido de gestión del talento. En ese sentido, las empresas encuestadas y entrevistadas citan que las autoridades públicas pueden desempeñar un importante papel a través de incentivos fiscales, incentivos financieros, políticas de mejora de la infraestructura y las comunicaciones y, por supuesto, el fomento de la investigación y el desarrollo y la inversión en modelos de formación profesional más modernos, como la FP dual.

Del estudio **cualitativo**, basado en las entrevistas en profundidad realizadas a 32 agentes clave de la empresa, la universidad, los clústeres y los centros tecnológicos, podemos concluir su análisis en torno a siete ejes discursivos.

1. La definición del talento

No existe un consenso en cuanto a qué se entiende por talento, apreciándose una multitud de matices que nos ayudan a aproximarnos a una más que necesaria delimitación conceptual.

En la mayoría de las respuestas se vincula el talento con una "capacidad personal", pero esta capacidad se concreta en multitud de habilidades, algunas de ellas con un carácter excesivamente genérico:

- Capacidad de hacer.
- Capacidad de hacer en cada momento lo que hay que hacer.
- Capacidad de aportar a la sociedad.

En otros casos, esta capacidad se vincula a la aplicación práctica de los conocimientos técnicos aprendidos:

- Capacidad de desarrollar de forma excelente unos conocimientos adquiridos.
- Capacidad de adaptar unos conocimientos tecnológicos importantes al entorno donde los tiene que aplicar.
- Combinación de conocimiento específico y capacidad de adaptación.

También aparece la vinculación del talento con la innovación en la práctica laboral:

- Capacidad de realizar tareas nuevas en el desempeño diario.
- Capacidad de detección de nuevas oportunidades y del aprovechamiento de éstas.
- Posibilidad de hacer cosas de forma diferente y que den valor a una organización.

Por otro lado, existe también una visión más utilitarista:

- Capacidad de adaptarse a cada situación.
- Capacidad de solucionar problemas.
- Capacidad de desempeñar tareas complejas.
- Capacidad de tomar decisiones anticipadas, diseñando y desarrollando soluciones.
- Capacidad de evolucionar profesional como evoluciona el entorno competitivo.

Y, por último, el talento enlazado al beneficio empresarial:

- Capacidad de generar valor.

- Capacidad de vender más.

2. La escasez de personal cualificado

En el discurso analizado de las personas entrevistadas, especialmente por parte de directivos empresariales, aparecen constantemente las dificultades a los que se enfrentan las compañías para poder contratar los perfiles técnicos que el sector industrial está necesitando. En algunos casos su discurso toma tintes dramáticos:

"El principal problema que hay en este momento (y a mucha distancia del segundo) es la falta de personal técnico. Hay infinidad de proyectos que no se están pudiendo desarrollar porque no hay mano de obra especializada. Y lo peor no es eso, siendo como es un problema evidente, es que este problema día a día se va acrecentando y a corto plazo, a no ser que hagamos algo, se va a convertir en algo catastrófico".

En muchos casos, se plantea la dificultad de acompasar la demanda de nuevos perfiles con las demandas de un mercado que cambia a gran velocidad:

"A día de hoy, ya hemos dejado de tener una ventaja competitiva. Se ha reducido muy rápidamente. En cambio, la demografía estudiantil no es tan rápida. Y estamos hablando de tecnologías que son nuevas y suenan a ciencia ficción: ciencia de datos, inteligencia artificial, Y van a ser necesarias para cualquier cosa que hagamos. Ser experto en eso va a ser necesario. Ahora mismo, el número 1 en inteligencia artificial es China, cuando hace tres años China solo sabía copiar".

En otros casos, se desliza implícitamente una autocrítica a una mala gestión del necesario proceso interno que muchas empresas no están sabiendo acometer:

"Estamos teniendo problemas para la consecución de técnicos de grado medio o superior para planta, para taller, muy especialmente para mantenimiento. Eso obedece, por un lado, a que en la planta productiva hay cada vez más tecnología y el grueso de la mano de obra industrial, especialmente la que tiene más de 40 años, tiene una formación muy básica, muy lejana, y, en general, tiene una actitud muy refractaria a actualizarse. Es una combinación de mal cimiento y mala actitud hacia la actualización."

Algunas de estas personas directivas sí que son conscientes que el nivel de especialización que requieren supera las posibilidades de un sistema formativo que no puede adaptarse a cada una de las necesidades, y tienen estrategias de colaboración para atender esta necesidad.

Las empresas de mayor tamaño son más conscientes de la necesaria inversión en las personas trabajadoras, hacerles partícipes de la misión y de la visión de la empresa, en compartir objetivos y metas:

"Hemos tenido problemas para disponer de la cantidad de personas que necesitábamos, para encontrar gente, sobre todo, que quiera vivir en el entorno (Ribera)... Pero, después de mucha búsqueda en diferentes áreas, hemos encontrado. Los hemos encontrado porque les hemos hablado claro, nuestra empresa se vuelca con las personas. Las personas se integran en una plantilla dinámica, bien pagada, en la que no le vamos a dejar abandonado y va a tener un progreso profesional enorme desde el primer momento. Yo creo que ese es nuestro mayor atractivo: que la empresa es un buen contratador."

3. Las empresas se las arreglan

Ante esta situación, está muy asentada en la empresa navarra la necesidad de planificar el futuro, los objetivos que se plantean y la necesidad de estructurar las medidas necesarias para llevar a buen puerto esa planificación:

"Lo más importante para una empresa industrial es tener un Plan Estratégico sólido y cumplirlo, claro. Decidir qué se quiere hacer y poner totos los medios humanos, económicos y tecnológicos para lograrlo. El primer paso para batir el mercado es querer hacerlo..."

"Lo que tienen que tener las empresas a nivel directivo es una visión clara del tipo de empresa que tienen a medio y largo plazo. Las cosas tienen que ser hechas bien a la primera, y hay que cuidar bien a las personas (formación, sistema de seguridad de la gente, protegiendo el medio ambiente, ...). La expresión es "crear futuro". Hay que pensar siempre en qué medida te afectará a largo plazo lo que estás haciendo ahora."

Muchas empresas se basan en apostar por el emprendimiento como base para afrontar los retos de una economía global y en constante evolución tecnológica. Pero trasladan la dificultad, a veces quimera, de conseguir que toda la organización comparta y colabore con ese espíritu emprendedor:

"Emprender es una aventura. Parte de una decisión, normalmente personal, de llevar a término una idea o un plan de negocio, sin esperar a que otros te solucionen las dificultades. Implica un compromiso de toda la organización que, muchas veces, el trabajo por cuenta ajena no tiene."

En las empresas más innovadoras, y que apuestan por seguir implantadas en Navarra, apuestan por fórmulas propias para satisfacer las necesidades de talento que se les plantean:

"La formación en nuestro sector es continua. Tenemos un plan de formación en el cual toda la plantilla recibe ciertas formaciones a lo largo de 2 o 3 primeros años. También lo que nosotros solemos hacer muchas veces les intentan que roten dentro de las propias sedes (Madrid, Alemania, ...) porque ahí es donde adquieren el know how, sobre todo en el caso de Pamplona. En Pamplona no se puede encontrar personal con experiencia en el sector aeronáutico porque no hay..."

Y las hay también que apuestan por buscar vínculos afectivos con Navarra de personas que tuvieron que emigrar y que gracias a su experiencia fuera, reúnen la capacitación que ahora necesitan aquí:

"Hay un colectivo de personas navarras en el extranjero y estamos consiguiendo que vuelvan aquí. Muchas empresas no pueden conseguir los perfiles que necesitan entre gente aquí, pero sí gente de aquí que está trabajando en EEUU, Alemania, Canadá, ... y se ha especializado en lo que la empresa quiere. Lo que hacemos es contactar a esas personas con la empresa de aquí y eso está funcionando muy bien, al traer navarros de vuelta a su Comunidad. Son personas, en la mayoría de los casos, gente que se fue con la crisis y que está esperando una oferta que encaje en el parámetro económico de lo que ellos están ganando allá para volver aquí. Lo que les atrae son las ofertas económicas, que no les suponga una pérdida importante, volver a casa y el proyecto profesional."

4. El papel de la formación externa e interna

Una característica fundamental, prácticamente unánime en todo el argumentario utilizado, es el nexo entre talento y formación. La necesidad de apostar más decididamente por una formación de calidad, adaptada a la realidad del mercado y actualizada a los nuevos procesos tecnológicos es una reivindicación constante del mundo empresarial, que a veces no se es demasiado consciente en el ámbito universitario.

"Se puede colaborar más y mejor entre la Empresa y la Universidad para que los estudios ofertados se adecúen más a la realidad laboral. Mejorar la FP para que se adecúe más al mercado laboral, apostando por la FP dual, para que los estudiantes se impliquen desde antes de empezar a trabajar."

"El problema que hay es que no hay gente... ni de universidad ni de FPs. En este momento hay más ofertas que candidatos en nuestra bolsa de empleo. Ahora es problema es cuantitativo, pero más adelante será cualitativo, ya que las empresas van a una velocidad y la universidad y los centros formativos van a otra. Antes se podía remediar con cierta formación continua en la empresa, pero ahora mismo la diferencia entre la universidad y la necesidad de la empresa cada día es mayor."

Un elemento que se hace necesario estudiar con mayor detenimiento es la constatación de un descenso de alumnado en las carreras técnicas con mayor demanda profesional por parte de la empresa navarra:

"El problema de perfiles cualificados es peor de lo que parece. Hay un déficit actual importante. Pero, además, hay un déficit brutal en cuanto a vocación. Las carreras que

históricamente han nutrido al sector de las TICs, informática y telecos, ahora corren peligro de continuar."

"Una vez que terminan los estudios de TICs, salen ya con trabajo. Los últimos años casi nadie llega a terminar un máster porque terminan el grado y tienen trabajo mucho antes de terminar el máster."

A esta necesidad general, se le une un descenso radical de estudiantes mujeres en este tipo de perfiles profesionales:

"Hay una huida en masa de las mujeres de las carreras técnicas. No se sabe por qué, porque no es un problema de desigualdad, ya que este problema se acrecienta en los países más avanzados del mundo. Hemos pasado de un 30%-40% de mujeres en estudios TIC a menos del 15%. Si decimos que ya existe un déficit de estudiantes y, encima, quitamos a un 80% de mujeres, entonces el problema se acrecienta."

En este sentido, se echa en falta un compromiso por divulgar y acercar estos perfiles desde las edades más tempranas, desde todo el sistema educativo y desde edades tempranas:

"Hay que trabajar desde antes de la Universidad para atraer y convencer a gente para que estudien carreras o grados de FP relacionados con lo tecnológico. Es necesario vender en los Institutos que esto es algo interesante y necesario. Se desconoce el motivo por el que estas carreras están tan desprestigiadas."

Hay una serie de empresas que, reconociendo este déficit formativo, especialmente de actualización constante de conocimientos, están haciendo grandes esfuerzos por incrementar la formación interna a su personal, pero la falta de una cultura de formación permanente en la sociedad navarra la está dificultando:

"Nosotros somos muy activos dando formación, pero el resultado dista de lo que a nosotros nos gustaría que fuera. Hacemos formación interna y trayendo gente de fuera, pero en unos casos nos encontramos con incapacidad para aceptar esa formación, en otros casos chocamos con cierta actitud un poco negativa, y en otros casos también con una actitud muy buena y positiva. Esta formación es absolutamente imprescindible porque ya no existen puestos de maza, martillo y poca neurona."

Y en otros casos, desde la empresa se propone la innovación pedagógica, más allá del sistema educativo tal y como lo tenemos concebido actualmente, para adecuarse a las demandas de un mercado laboral tan cambiante:

"Ahora mismo, en la industria 4.0, son todo retos tecnológicos y, cada vez, hay menos personas formadas para ello... incluso en FP. Una persona no tiene que ser ingeniero para saber programar y, de hecho, ahora mismo hay una iniciativa de Telefónica, en Madrid, en la cual han creado algo así como una universidad sin profesores ni exámenes. Es un sitio donde las personas aprenden a programar, pero no han pasado por la Universidad, porque no les

hace falta aprender álgebra o cálculo numérico para saber programar. Ahora haber centros formativos diferentes a las Universidades y las FPs que están enseñando tecnología a las personas de una manera muy atractiva y que les anime, porque a muchas veces a las personas que les atrae la tecnología no les atrae el sistema universitario, donde a veces no ves cosas relacionadas con lo que te quieres dedicar hasta muy tarde y esto desanima a los estudiantes de ahora... Podía ser interesantes tener algo así, y adelantarnos... Ser la primera ciudad del norte de España que haga esto."

También el mundo empresarial echa en falta una formación que, yendo más allá de los conocimientos técnicos, se adentre en el funcionamiento interno de la organización empresarial y prepare al alumnado a la realidad de las compañías donde van a tener que emplearse:

"Hay una parte mínima técnica que exigimos (todos nuestros operarios son FP2 o maestros industriales) y a nivel de oficinas son ingenieros o economistas. Hemos tenido que vigilar día a día el tema de trabajar en equipo que, por desgracia, no se enseña en las universidades españolas; así como conocimientos de la industria 4.0, digitalización o similares. Se está produciendo un importante cambio en las organizaciones y tienes que tener personas que entiendan ese ambiente en el que están trabajando."

"A nivel de formación teórica, viene la gente bien formada, pero veo que les falta formación en entender su papel en la empresa. Si una persona tiene unos conocimientos técnicos altísimos, pero no sabe trabajar en equipo, desconocen lo que la empresa exige... la flexibilidad, etc. Yo creo que la formación en las familias y en las universidades todavía tiene que mejorar. No pretendo que vengan a la empresa y sepan lo que cuece, sino que sepan trabajar en equipo y pongan todo su talento al servicio de la empresa que les contrata."

Otro elemento que aparece más tangencialmente es la educación familiar y social de la generación millenial, donde tanto desde la Universidad como desde la Empresa, se constata un cambio en la forma de entender el mundo y la falta de una cultura del esfuerzo:

"La generación de nuestros padres y nosotros mismos educamos a nuestros hijos y los sobreeducamos; y las expectativas de rellenar eso después en Navarra son pocas. Entonces, no es posible atraer talento... En ciudades pequeñas, como Pamplona, no estamos haciendo sociedades atractivas para la gente normal... no hay empleo, son sociedades muy politizadas, ... Creo que a la gente joven esto no le interesa absolutamente nada."

5. ¿Hacia dónde vamos?

En el discurso empresarial está consolidada la existencia de un nuevo marco de producción, de comercialización y de venta, unido a todos los nuevos procesos tecnológicos que se están

implantando cada vez a más velocidad. Se manejan en un mundo absolutamente cambiante y que no son capaces, en muchos casos, de prever y analizar.

"Las empresas tienen que disponer de información crítica, precisa y en tiempo real, que les ayude a tomar decisiones, crear valor añadido, rentabilizar sus recursos, anticipar riesgos y operar su negocio de forma más eficiente. Si se obtienen datos reales y fiables es más fácil acometer medidas y soluciones sostenibles y acciones estratégicas. Pero, para conseguirlo, aún queda mucho recorrido hasta que esto cale en la concienciación tanto empresarial como institucional de Navarra."

La ventaja o inconveniente que tiene la famosa transformación digital es que todas las empresas necesitan a especialistas (más las grandes que las pequeñas). Es algo transversal y lo va a ser mucho más. Estamos hablando que nos estamos quedando fuera del tren de la transformación digital... y si no te digitalizas, desapareces. Esto supone que hace falta mucho más número de profesionales TIC. Según la Comisión Europea, este año va a haber un déficit de 500.000 informáticos sólo en Europa en todos los sectores de la economía.

La transformación digital de los procesos industriales se está convirtiendo en un gran reto para la empresa, donde se constata una verdadera transformación estructural de los procesos productivos:

"Ahora estamos muy habituados a estar en persona en la fábrica, pero vamos a tener que aprender a apoyarnos en los kobots (robots colaboradores), que ayudarán a mejorar la ergonomía y evitar los sobresfuerzos de las personas. Nosotros ya los estamos incorporando. Entonces, el trabajo está cambiando. El trabajo del futuro hará que la persona se centre en su capacidad mental para manejar y mejorar el proceso productivo de la mejor forma y que la parte mecánica manual sea realizada por máquinas, apoyada por su digitalización. Esto no es negativo, sino que los trabajos van a cambiar. El verdadero problema sobre el empleo es si no entras en esta dinámica; y la empresa tiene que estar liderando ya este proceso, porque si no la empresa podría desaparecer."

Esta situación se traslada al marco de las relaciones laborales, donde la falta de adaptación de muchos efectivos laborales a un nuevo sistema que ni lo entienden ni han sido preparados para entenderlo, provoca conflictos por una falta de adaptación:

"Las empresas contratan por competencias técnicas y, cada vez más, despiden por competencias personales. Ahora se dan unos conocimientos técnicos, pero en pocos años, éstos ya se han quedado obsoletos. Por eso, ahora las empresas ven más cómo se adapta la gente al entorno empresarial y también se mira mucho las competencias digitales, que se han incorporado muy tarde en nuestra Universidad."

Y aparece en el argumentario la lucha empresarial por la captación de talento, donde Navarra, por su estructura económica, su masa crítica, su tamaño y sus déficits estructurales, parte en desventaja:

Ya se está produciendo, pero en el futuro se va a acrecentar, una gran competencia entre las empresas por el personal más cualificado, y la competencia no va a ser sólo en torno al proyecto y al salario. Cada vez más un tercer punto va a ser más representativo: su calidad de vida (horarios, compatibilización de la vida laboral y vida privada, cuidado de hijos, ...).

Vamos a trabajar más por objetivos que por horas.

En la base de esta nueva situación, se encuentra la capacidad de Navarra de retención y atracción de ese talento, con posturas bastante contradictorias:

El emprendimiento digital llevado a cabo por las compañías, aunque sean de tamaño medio, es capaz de atraer talento tecnológico y desarrollar respuestas innovadoras a los retos actuales. Esto conlleva contribuir con el desarrollo socioeconómico de Navarra y crear un ecosistema innovador y emprendedor que van a generar nuevos empleos que antes no existían en nuestra Comunidad. En cierto modo, si apostamos por estas medidas, contribuiremos a evitar la fuga del talento, que ahora es muy importante.

"Captar talento fuera de Navarra no va a ser fácil. Quizás lo que haya que hacer es importar puestos. Por ejemplo, de otras partes del mundo donde el idioma no sea un obstáculo. Es una necesidad urgente ya hoy, pero hay que actuar también a medio y largo plazo."

Existen diferentes formas de percibir estas transformaciones entre los propios empresarios. Se traslada un verdadero problema presente en las PYMES, de un enorme peso en la economía navarra, para entender, aceptar e implementar los cambios que la actual situación exige:

"Las empresas de hoy en día con las de hace 10 años no tienen nada que ver. Van a necesitar mucha menos mano de obra, la mano de obra menos cualificada va a ser residual o puntual. Vamos a una mano de obra más cualificada y más intensiva. La industria grande de Navarra se va adaptando muy bien, lo que hay que hacer es ver hacia dónde va la pequeña; porque no tiene, muchas veces, ni la visión ni los recursos para poder hacer esa transformación. En la pequeña empresa, que no se va a adaptar, va a haber un riesgo gordo. Encima, nos vamos a encontrar con una generación que se va a jubilar que son pequeños empresarios que tienen 60 años, que los trabajadores no se van a querer quedar en la empresa y con 65 años cerrarán la empresa."

También existe un problema generacional en las propias plantillas que deben adecuarse a unas nuevas reglas que el mercado va imponiendo y que generan tensiones para muchas empresas:

"En las plantillas tienes unos rangos de edad muy diferenciados y unas demandas que son distintas entre unas personas y otras... Entonces, los planes para toda la plantilla no funcionan, hay que hacer unos planes muy personalizados. La retribución no la estamos viendo como un factor importante, como era en nuestras generaciones; en nuestro sector se mueven más por proyecto que por salario. Ahora mismo están más orientados a con quién van a trabajar, en qué, ... y si no les gusta, se van. Lo que se da es un trabajo más a la carta en estos perfiles que son tan escasos."

6. El futuro de la economía navarra

Existe una constatación de la realidad económica y de la estructura productiva de nuestra Comunidad...

"La industria navarra trabaja en muchos casos en sectores maduros. Sólo la innovación constante de estas empresas hace que cada año puede tener un crecimiento, aunque sea moderado. El mercado alimentario, por ejemplo, aguanta bien las crisis. Lógicamente, cuando el consumo es débil también afecta, pero si se innova y se es competitivo en precio, se soportan mejor los momentos de estrecheces económicas."

... y de las necesidades de adaptación que está requiriendo, planteándolo como una oportunidad...

"La transformación digital ya está presente en nuestras empresas, ya es un hecho. Ahora mismo, en el mundo, hay más de 20 billones de objetos conectados. No es la cantidad que se esperaba porque ha habido muchas experiencias fallidas. Por eso, cuando se consiga obtener herramientas que permitan obtener datos fiables y eficaces será realmente cuando la empresa comience con el boom de la digitalización. Y es inevitable que la industria navarra va a tener que digitalizarse: en sectores tan competitivos como el auto, las TICs, la agroalimentación o la energía, no pueden pasar por alto la transformación digital. Y Navarra tiene la posibilidad de estar a la cabeza en este proceso imprescindible."

... huyendo de la autocomplacencia en la que se encuentra instalada un importante sector de la sociedad navarra.

"Las empresas debemos trascender nuestra influencia económica en los entornos geográficos donde operamos. Crear valor en la región está muy bien, pero debemos ir más allá, apoyando iniciativas que redunden en una vida mejor para las personas."

Se plantean tres importantes líneas de actuación en la empresa navarra para afrontar este reto con mayor eficacia. La primera es cambiar la cultura de la competencia por otra colaborativa entre el tejido empresarial regional:

"La fuerza de sectores estratégicos, como el agroalimentario navarro, no se aprovecha totalmente por la multiplicidad de empresas y el pequeño tamaño de la mayoría de ellas. Se necesita colaborar para crecer, para innovar, para competir con éxito y hacer crecer los resultados, el empleo, la inversión, el talento. Será en el marco cooperativo donde las empresas que estén dispuestas a poner trabajo en común o compartir conocimiento y esfuerzos, alumbrarán proyectos de éxito."

"Los clústeres son importantes para el futuro de Navarra. Pero siempre me quejo en las Asambleas que las empresas que son miembros de nuestro clúster tenemos mucho campo para poder hacernos más fuertes y creo que no se entiende del todo para qué sirve un clúster. La gente cree que se va ahí para conseguir más clientes; cuando, en realidad, es para ayudarnos entre nosotros. Hay mucho campo para progresar aquí, en Navarra..."

La segunda es la necesidad de **apostar por empresas de mayor dimensión** para tener presencia en los mercados.

"El mayor reto que tiene Navarra en la industria es, sin duda, ganar tamaño. El más importante. El tamaño permite invertir en personas, en talento, y también en tecnología, que van unidos; abordar proyectos y, también, equivocarse. Por supuesto, la transformación digital y la automatización de procesos son imprescindibles."

"Navarra sí que tiene tareas por hacer, como la de ejecutar políticas de captación de talento, personas para ocupar puestos de alta cualificación, pero éstas dependen de muchas cosas, como por ejemplo la situación de la Comunidad. Y hay Navarra tiene serias deficiencias. En la mediad que las empresas no sean capaces de incorporar talento, que eso es vital para las empresas navarras, desde luego no van a crecer. Ese es el principal problema, que vamos a tener ahí un límite de crecimiento."

Y la tercera, aportar más valor a la economía:

"Tenemos que ir a empresas de mucho valor añadido, para el low cost nunca vamos a ser capaces de competir. Tenemos que hacer cosas de muy alto valor añadido, incorporar competencias en ese nivel va a ser vital. Hay que trabajar mucho para poder llegar a ello y son vitales para ello la industria y la agroalimentación de alta gama. Navarra tiene que apostar por todas las industrias que nos aporten valor añadido para competir internacionalmente y las que tienen que ver con la industria 4.0. Hay que estar muy atento a todas las tecnologías que se van añadiendo."

También se trasladan algunas apuestas que son importantes tener en cuenta para el futuro de la economía navarra y que tienen que ver con la **puesta en marcha de infraestructuras que sirvan para el desarrollo empresarial**:

"Es difícil atraer gente a Navarra, por muy buen puesto que se oferte, porque luego tampoco hay muchas empresas en las que moverte. Además, está el tema de las infraestructuras... ufff... solo hay un vuelo a Madrid... A veces, para reuniones de un par de horas, tienen que estarse dos días aquí porque hay que cuadrar horarios de vuelos."

"Navarra necesita tener proyectos interesantes. La idea de tener un hub tecnológico importante, con super-computación y demás, es muy importante... Por eso sí se mueve la gente. Venir a trabajar a empresas tradicionales no es algo que les vaya a atraer. Hay que llevar a cabo proyectos concretos, donde sepan que van a ir a un Silicon Valley, que es lo que atrae a los profesionales. Cuando todas las empresas te dan buenas condiciones de trabajo, entonces todo depende de los proyectos... Y, mientras no haya proyectos interesantes en Navarra, no seremos atractivos..."

Existe una conciencia crítica entre el mundo empresarial sobre tareas que están por realizar. Se constata una necesidad de cambio en la cultura empresarial y en los procesos productivos, que no todas las empresas están dispuestas a desarrollar.

"Las empresas de hoy en día con las de hace 10 años no tienen nada que ver. Van a necesitar mucha menos mano de obra, la mano de obra menos cualificada va a ser residual o puntual. Vamos a una mano de obra más cualificada y más intensiva. La industria grande de Navarra se va adaptando muy bien, lo que hay que hacer es ver hacia donde va la pequeña; porque no tiene, muchas veces, ni la visión ni los recursos para poder hacer esa transformación. En la pequeña empresa, que no se va a adaptar, va a haber un riesgo gordo. Encima, nos vamos a encontrar con una generación que se va a jubilar que son pequeños empresarios que tienen 60 años, que los trabajadores no se van a querer quedar en la empresa y con 65 años cerrarán la empresa."

"Navarra tiene mucha empresa pequeña, y la empresa pequeña no atrae al recién egresado.

A eso se le llama la imagen de marca y las empresas pequeñas tienen que trabajar en ello (qué vendo, a quién, cómo cuidan a sus empleados, a quién contratan, ...). Son la imagen que ofrecen a los posibles empleados y que hace que a la gente le guste más (viajar, sueldo, migrar, ...). Esto hace que no sean buenos empleadores. Es importante el poder hacer las cosas de forma diferente, el tener retos, no siempre hacer lo mismo delante de una pantalla.

El concepto de marca va a ser definitorio para verlo."

7. El papel que debe jugar la Administración

En el discurso de las personas entrevistadas con respecto a los poderes públicos, van apareciendo los elementos identificados en los puntos anteriores como necesidades y la respuesta que se debiera dar para colaborar en la búsqueda de soluciones.

Así, la necesaria colaboración de la Administración en la facilitación de la implantación o crecimiento de empresas de mayor tamaño pasaría por una simplificación de trámites y requerimientos hacia el mundo empresarial:

"El Gobierno, todas las administraciones públicas, deben ser facilitadoras de la actividad de las empresas. Sobra burocracia y complicaciones legislativas y administrativas a la actividad industrial. Navarra necesita más empresas y que, las existentes, sean más grandes."

También la política fiscal suscita algunos análisis y propuestas que es importante reseñar:

"La autonomía fiscal debe facilitar y premiar el ganar tamaño y número de empleados. No parece razonable que la fiscalidad de dos empresas que ganan lo mismo sea igual cuando una emplea a 300 personas para lograrlo (que consumen en su entorno, que pagan IRPF, IVA, cotizan a la Seguridad Social) que otras que emplean a una sola persona."

"La distinción a la hora de la fiscalidad y subvenciones entre pymes y empresas grandes, igualmente, es incoherente con facilitar el incremento de su tamaño. Las bonificaciones e incentivos a la creación de empleo, a la I+D+i y a la inversión son buenas herramientas que convendría mantener... Pero, ¿y por qué no extenderlas a la captación de talento?"

El papel que debe jugar el sistema educativo en la formación y orientación de las nuevas generaciones se destaca en multitud de referencias. El mundo empresarial hace recaer en una educación la adaptación social a los cambios que la economía están viviendo.

"Ante la falta de profesionales TIC es necesario que toda la economía, pero también la Administración, se involucre en convencer a los chavales y chavalas, y también a los responsables de orientar en las etapas tempranas de la formación a que venga gente a este sector tecnológico. También la Administración debe apostar muy fuerte por la Universidad Pública, por los Centros Tecnológicos, debemos disponer de una gran cantidad y calidad de técnicos con un alto nivel."

También aparece con fuerza un planteamiento empresarial que descarga parte de la responsabilidad de las soluciones a la Administración, implicando más directamente al sector privado en un necesario cambio de mentalidad, al cual pueden ayudar los poderes públicos. Se apela directamente a las empresas a liderar el cambio que, entonces, debiera contar con el apoyo público.

"Creo que el Gobierno tiene algunas responsabilidades, pero no todas. Creo que estamos en un país, y una Navarra también, muy intervenidos. Se le llama al Gobierno demasiadas veces. Creo que lo que nos pasa en general es que tenemos una forma de pensar pequeña... y ningún proyecto pequeño, en general, funciona. Tenemos que apostar más por proyectos grandes, de más dinero, de más compromiso, de más riesgo, pero también de más posibilidades de éxito... no solo económicamente, sino de atracción de riqueza y de ejemplo.

El Gobierno tiene que comprometerse también en tener una forma de pensar más grande. Es invertir en proyectos más grandes y ver cómo consiguen atraer a fondos de inversión para que este tipo de emprendedores vengan o se queden, porque si no es muy complicado atraer talento de verdad."

Desde esta posición menos intervencionista del Estado, algunas voces limitan también el papel de la Administración más al impulso de la I+D, revertiendo al sector privado sus resultados, y dejando al mundo de la empresa su implementación.

Hay gente que vale mucho, pero se va tropezando, se va cayendo, se va cansando y se va... El apoyo del Gobierno debiera estar en las cosas en las que no quiere entrar nadie, que es la investigación básica y la parte básica de la investigación, que son cosas que siempre traen valor, pero a largo plazo y donde generalmente nadie quiere estar...

De todo el análisis anterior cabe extraer que la capacidad de Navarra para crear, atraer y retener talento dependerá de varios factores. La demografía parece ofrecer una oportunidad en la próxima década (aunque, como se ha mencionado, el escenario cambiará notablemente a partir de 2030), teniendo en cuenta, entre otros elementos, la elevada propensión de los jóvenes a optar por estudios de alta cualificación. El proceso de tecnificación en el que ya se encuentran inmersas muchas empresas, con la digitalización y la industria 4.0, requerirá cada vez más de profesionales formados capaces de satisfacer esas demandas, y sin embargo parece que la tendencia en el número de egresados se inclina en mayor medida hacia otras esferas profesionales. En ese sentido, el ajuste entre la oferta y la demanda de formación se antoja crucial, sobre todo en un contexto de recuperación económica post-crisis y en el que las empresas ya están lanzando el mensaje de que empiezan a tener dificultades para cubrir determinados puestos, un problema que se puede acentuar en el futuro si no se adoptan las medidas adecuadas.

La estructura económica de Navarra, con un tejido empresarial formado fundamentalmente por un gran número de pequeñas empresas, es una realidad que también es preciso tener en cuenta. Las empresas navarras son muy conscientes de ello y los clústeres que han creado son una respuesta a las amenazas que puede conllevar, tratando de ganar masa crítica y especialización (con resultados más que notables) precisamente con el objetivo de atraer talento.

De todo lo expuesto podemos concluir que empresas, administraciones, trabajadores y la sociedad en general son conscientes de la importancia de contar con el talento necesario para prosperar. El talento es un activo clave y beneficioso para todas las partes. Es preciso tener una visión común y un objetivo compartido para su gestión, en la que deben participar e intervenir todas las partes.

Por lo tanto, las políticas deben permitir hacer frente al escenario inmediato, pero poner las bases para que la economía y la sociedad navarras sean capaces de adaptarse a la situación futura. La capacidad de creación, atracción y retención de talento dependerá de una correcta gestión de la evolución y las perspectivas demográficas (y de las necesidades de reemplazo en los próximos años) por parte de todos los agentes involucrados (Gobierno de Navarra, instituciones educativas y formativas y, por supuesto, el tejido empresarial).

4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

A continuación, vamos a explicar cómo hemos planteado algunos aspectos metodológicos y técnicos para recoger la información sobre la gestión del talento de las empresas navarras.

Al tratarse de un fenómeno complejo en el que intervienen numerosos y diversos factores, se ha optado por la utilización una aproximación metodológica mixta, una investigación cuantitativa, mediante encuesta, y un análisis cualitativo de entrevistas.

Además, este diseño metodológico responde a una forma de complementariedad en paralelo (o de trabajo simultáneo con ambas metodologías), denominado complementación en paralelo con retroalimentación (Serrano, 2009). "Este tipo de diseño se corresponde con un uso conjunto que intenta abordar objetivos disímiles o bien aspectos diversos de un mismo fenómeno". La finalidad de uso de esta complementariedad, no es otra que la de buscar mayor elaboración, realce, ilustración y clarificación de los resultados obtenidos con un método a través de los obtenidos con otro. Es importante para aumentar la interpretabilidad, significatividad y validez de constructo así como de los resultados de la investigación capitalizando las fortalezas de ambos métodos e intentando reducir el sesgo inherente al método y a otras fuentes.

La investigación se ha desarrollado en dos fases en paralelo, con unas características técnicas que se resumen a continuación, de forma muy esquemática, para no entretener demasiado al lector. En todo caso, proporcionamos las claves básicas que permitan valorar la pertinencia los resultados obtenidos.

1. METODOLOGIA CUANTITATIVA

En su fase cuantitativa, la investigación se ha desarrollado mediante un cuestionario de carácter probabilístico y representativo, cuyas proporciones y características técnicas resumidas son las siguientes:

El universo

El universo de la encuesta lo ha compuesto el banco de datos de empresas facilitados por la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo, del Gobierno de Navarra. Dicho banco de datos presentaba información completa para el contacto de un total de 1.237 empresas.

La muestra

La muestra ha sido diseñada de forma aleatoria y probabilística para ser representativa de la población objeto de estudio. La muestra ha sido estratificada de forma proporcional atendiendo al sector económico de actividad de la empresa por ser un elemento que podía garantizar una mayor representatividad de la muestra obtenida respecto del conjunto del universo representado por el banco de datos.

El tamaño final de la muestra ha sido de 523 cuestionarios en total para un nivel de confianza del 95,5%, que obtiene un margen de error de ±3,2%.

El detalle de la afijación proporcional en base al sector se presenta en la siguiente tabla.

	N	%	n
A. AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	56	4,53	24
B. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	0	0,00	0
C. INDUSTRIA MANUFACTURERAS	700	56,59	296
D. SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	7	0,57	3
E. SUMINISTRO DE AGUA, SANEAMIENTO, GESTIÓN DE RESIDUOS Y DESCONTAMINACIÓN	20	1,62	8
F. CONSTRUCCIÓN	29	2,34	12
G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN VEHÍCULOS	60	4,85	25
H. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	5	0,40	2
I. HOSTELERÍA	45	3,64	19
J. INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	77	6,22	33
K. ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	7	0,57	3
L. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	5	0,40	2
M. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	163	13,18	69
N. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES	4	0,32	2
P. EDUCACIÓN	3	0,24	1
Q. ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES	42	3,40	18
R. ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRETENIMIENTO	9	0,73	4
S. OTROS SERVICIOS	5	0,40	2
	1273	100	523

Ficha técnica:

Ambito: Comunidad Foral de Navarra

Universo: Banco de datos de empresas facilitado por la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo.

N=1237 empresas.

Tamaño de la muestra: n=523 cuestionarios.

Afijación: Proporcional según la posición de las empresas en el Código Nacional de Actividad Económica.

Error Muestral: +-3,2% para los datos globales para un nivel de confianza del 95,5% en condiciones más desfavorables de muestreo p = q = 50% y 2σ .

Realizada online.

El trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló en dos fases bien diferenciadas, tanto en fechas como en metodología de contacto con las empresas. En ambas fases se ha utilizado el mismo cuestionario dirigido a las empresas navarras (ver Anexo).

La primera de ellas tuvo lugar entre el 8 de noviembre de 2019 y el 3 de marzo de 2020. El trabajo se tuvo que suspender debido a la declaración del estado de emergencia como consecuencia de la pandemia causada por la COVID.

El proceso para contactar con las empresas durante esta fase se realizó por el Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra en base a los contactos facilitados por los 7 clústeres implicados en la Estrategia Inteligente de Navarra. De las 117 empresas de las que se nos facilitaron sus contactos, respondieron 81 empresas (un 69,2%).

La distribución de empresas por clúster fue la siguiente:

- Clúster Salud: 8 empresas.
- Clúster Eólico: 16 empresas.
- Clúster ACAN: 12 empresas.
- Clúster NAGRIFOOD: 13 empresas.
- Clúster ATANA: 15 empresas.
- Clúster PRINT: 10 empresas.
- Clúster CLAVNA: 7 empresas.

En el mes de noviembre de 2020, se acuerda por parte del Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra y la Consultora Proyecto 21 Proiektua la idoneidad de retomar la investigación sobre las necesidades de talento en las empresas navarras, dando paso así a la segunda fase del muestreo. A tal fin se decide mantener el cuestionario utilizado en la primera fase en su integridad y se modifica el método de acceso a los contactos de empresas navarras para la remisión del cuestionario de la encuesta.

Desde el Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial se suministran los contactos de 1.237 empresas (Listado SAVI) con la distribución por Códigos CNAE que se ha señalado anteriormente. En este nuevo listado constan las 81 empresas que respondieron a la encuesta en la primera fase de esta investigación.

Se recibieron las 432 nuevas respuestas de empresas navarras entre el 14 de enero y el 1 de marzo de 2021 a través de la aplicación de Google Forms, tras un primer envío general a toda la base de datos del listado SAVI suministrado, más tres mensajes de recordatorio a las empresas que no habían contestado durante el período de recepción de las mismas.

Finalmente, se obtuvieron 523 respuestas válidas de las empresas navarras al cuestionario, en base a las que se ha elaborado este informe.

2. METODOLOGIA CUALITATIVA

Para conocer los discursos sobre los referentes simbólicos, modelos y prácticas insertas en las empresas respecto de la importancia y de la gestión del talento dentro de las mismas, hemos utilizado la entrevista semi-estructurada. Mediante esta técnica hemos accedido al discurso institucional de los distintos sectores implicados; pero también, a cómo éste es reinterpretado y reconstruido a través de las experiencias de cada una de las empresas encuestadas.

Por eso, para el diseño de la muestra inicial de informantes nos planteamos incorporar los posibles puntos de vista según criterios no estadísticos sino estructurales ya que "no se trata de una muestra de términos o elementos sino de una 'muestra' de relaciones" (Ibáñez, 1993). Detallamos a continuación las características de las entrevistas realizadas.

En base a los contactos facilitados por el Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra, se realizaron 29 entrevistas personales y presenciales durante los meses de mayo, junio y julio de 2019.

Las personas entrevistadas, por orden alfabético de su apellido, fueron:

- Maite Agüeros (Innoup Farma)
- Sandra Aguirre (Clúster NAGRIFOOD)
- Manuel Alonso (SICE)
- Alberto Améscoa (CITI)
- Marino Barasoain (Fundación para la Excelencia)
- Luis Basarte (IES Ribera del Arga)

- Arturo Cisneros (CLAVNA)
- Ascen Cruchaga (Orbital Aeroespace)
- Yolanda Falcón (Electrónica Falcón)
- Javier Fernández (Kunak)
- Paz Fernández (Servicio Navarro de Empleo)
- Eduardo Gómez (ESIC)
- Mar González (Clúster PRINT)
- Julián Jiménez (SKF)
- Roberto Lanaspa (Clúster Automoción)
- Íñigo Lasa (Navarra Biomed)
- Gema Liberal (COIINA)
- David Luquin (Universidad de Navarra)
- Julio Maset (CINFA)
- Dámaso Molero (3P Biopharmaceuticals)
- Esteban Morrás (Das Nano)
- Iosune Pascual (UPNa)
- Iñaki Pinillos (NASERTIC)
- Oscar Rived (Clúster TIC)
- Jorge Ruiz (Mekatar)
- Santiago Sala (Grupo APEX ASPIL)
- Enrique Teruel (ENERCLUSTER)
- Miguel Ugalde (MAPSA)
- Ana Ursúa (AIN)

5. BIBLIOGRAFÍA

Adecco (2016). Informe sobre el futuro del trabajo en España.

BBVA Research (2018). "El impacto del cambio tecnológico y el futuro del empleo". Bizkaia Talent (2014). Análisis de las necesidades de talento en País Vasco. Horizonte 2020.

Cedefop (2016). Future skill needs in Europe: critical labour force trends. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Cedefop research paper; No 59. http://dx.doi.org/ 10.2801/56396

Comisión Europea (2017) Citizenship education at School in Europe, 2017. Eurydice.

CYC (2016) Barómetro CYC 2016- El papel de las Universidades en España. Fundación CYC. Madrid.

Fundación COTEC para la Innovación e IVIE (2019). Mapa del talento en España 2019.

Gobierno de Navarra y Sodena. Estrategia de especialización inteligente de Navarra. Actualización 2016-2030. Disponible en:

https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/participacion/estrategia de especializacion inteligen te de navarra.pdf

Gobierno de Navarra, Observatorio de la Realidad Social (2017). Prospección de necesidades en las empresas navarras ante el relevo generacional.

Gobierno de Navarra, Observatorio de la Realidad Social (2018). Informe sobre el empleo en Navarra.

INJUVE (2013): "Jóvenes, talento y perfil emprendedor". Disponible en http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes%2C%20talento%20y%20perfil%20emprendedor_0.pdf

Manpower Group (2018). Solucionar la Escasez de Talento. Crear, Atraer, Compartir y Tranformar.

Melero, JJ. y C. Melero (2017). Evolución de la matrícula femenina en el grado de Informática en universidades públicas españolas.

Ministerio de Economía y Hacienda (2017) La Estrategia digital para una España inteligente. Madrid.

Ministerio de Educación y Ciencia (2015) La inserción laboral de los egresados universitarios. La perspectiva de la afiliación a la Seguridad Social, Primer Informe. Madrid.

Ministerio de Educación y Ciencia (2017) Informe 2017 sobre el estado del sistema educativo. Consejo Escolar del Estado. Madrid.

Ministerio de Educación y Ciencia (2019) Estadística de Indicadores Universitarios.

OECD (2017b), Getting Skills Right: Good Practice in Adapting to Changing Skill Needs, OECD Publishing, Paris.

OEEU (2017), Barómetro de empleabilidad y empleo universitarios. Edición máster, 2017.

Servicio Público de Empleo (SEPE, 2018). Informe del Mercado de Trabajo de Navarra 2018.

Otros recursos y páginas web:

Gobierno de Navarra, Navarlan: www.navarlan.es

OCDE, Skills for Jobs Database, www.oecdskillsforjobsdatabase.org

Eurostat. Database.

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Presupuestos Familiares.

Instituto Nacional de Estadística. Sitio web: www.ine.es

Anexo 1. Puestos de difícil cobertura señalados por las empresas participantes en la encuesta

Como se indica en el apartado 3.1 del estudio, se preguntó a las empresas en qué puestos de trabajo han tenido problemas para encontrar profesionales, ya sea desde el punto de vista cuantitativo (es decir, problemas para cubrir puestos por la falta de suficientes profesionales disponibles en el mercado laboral) o cualitativo (por no encontrar profesionales con la cualificación requerida para ejercer el puesto de trabajo ofertado).

Dado que se trata una relación amplia, hemos querido incluirla en el anexo con el fin de que el lector obtenga una visión de conjunto de los tipos de perfiles profesionales de difícil cobertura. Se eliminaron los duplicados para eliminar repeticiones. Los puestos señalados se indican por orden alfabético, no según la frecuencia con la que se citaron en la encuesta, ya que la dispersión es muy elevada. No obstante, se señalan con un asterisco los puestos que aparecen más repetidos.

Por escasez de profesionales	Por desajustes relacionados	
en el mercado	con la cualificación	
 Administrativo comercial 	 Acristalamiento 	
 Administrativos 	 Administrativos 	
Ajustador	 Ajustadores 	
 Ajuste y montaje / programación 	 Albañiles 	
CAD-CAM*	 Analistas de laboratorio y 	
 Albañiles 	almacén	
 Analista financiero 	 Arquitectos y arquitectos 	
 Analistas de laboratorio y 	técnicos	
almacén	 Aserradores y montadores 	
 Arquitectos y arquitectos 	 Auxiliares de enfermería 	
técnicos	 Bodeguero 	
 Asuntos Regulatorios y Desarrollo 	 Camareros de sala, camareros de 	
de Negocio	barra	
 Bioinformática 	 Cantería y colocadores de 	
 Bodeguero 	mármol	
 Calculista. BIM. Desarrollador. 	Carnicero charcutero	
 Camareros 	 Carpinteros 	
 Carretilleros 	 Carpinteros con manejo de 	
 Chófer internacional o de 	programas informáticos de	
camiones*	diseño	
 Cocineros 	 Carpinteros de estructuras para 	
Comerciales*	taller	
 Conductor de ambulancia 	 Carpinteros metálicos 	
 Conductores de maquinaria 	 Chófer internacional 	
 Consultor 	 Cocineros 	
 Delineante 	 Comerciales 	
	 Conductor de máquina 	

- Director de Seguridad y Medio Ambiente
- Diseño gráfico general
- Electricistas*
- Electromecánicos
- Enfermería, auxiliar de clínica*
- Expertos creación web y venta on line
- Formadores, sobre todo en determinadas áreas
- Fresador*
- Impresor serigrafía
- Infógrafos
- Informáticos*
- Ingeniero de estructuras de madera
- Ingenieros (industriales o agrónomos) con especialización en BIM, nueva metodología
- Ingenieros con conocimientos de aeroelasticidad
- Ingenieros de automatización
- Ingenieros de minas
- Ingenieros de producto, proceso y calidad
- Ingenieros Industriales (especialidad Electrónica)
- Ingenieros industrialtelecomunicación programadores C/C++
- Ingenieros Informáticos
- Ingenieros/as electrónicos
- Mantenimiento de sistemas
- Mantenimiento*
- Maquinistas
- Marmolistas
- Matarife, personal para sala de despiece
- Mecánicos de vehículos
- Mecánicos*
- Médicos (especialidad medicina del trabajo)
- Montadores de estructuras metálicas

- Conductores
- Conocimientos reales de CNC: programación, puesta en marcha...
- Consultor, especialmente en el área de Desarrollo (programadores)
- Contabilidad
- Cualquier puesto de la panadería
- Delineante
- Desarrollador
- Director de calidad
- Director industrial
- Diseñadores mecánicos, programadores
- Diseñadores web
- Diseño gráfico
- Ebanistas
- Electricistas*
- Electromecánica
- Electrónica
- Especialistas en medicina del trabajo: Médico y DUE
- Especialistas impresión
- Especialistas técnicos producción
- Experiencia e idiomas en gestión de proyectos*
- Expertos web y comercio on line
- Fabricación taller
- Formadores
- Fresadores*
- Gestión administrativa*
- Gestión comercial inmobiliaria
- Gremios de la construcción*
- Ingeniero de diseño mecánico senior
- Ingeniero de estructuras de madera
- Ingeniero mecánico biomédico
- Ingeniero proyectista
- Ingenieros agrícolas
- Ingenieros con conocimientos de aeroelasticidad
- Ingenieros de minas

- Motosierrista, maquinista forestal
- Odontólogos, ortodoncista, endodoncistas, higienistas
- Oficial de carpintería con conocimientos de control numérico
- Oficiales
- Oficiales de carpintería
- Oficiales de producción
- Operadores cabina
- Orientación comercial, ventas
- Perfiles de carpintería*
- Perfiles ERP
- Perfiles TIC*
- Pintores industriales
- Profesionales del aluminio
- Programador web
- Programadores informáticos, desarrolladores de software*
- Puestos relacionados con el análisis de datos y la inteligencia artificial
- Puestos técnicos muy específicos
- Recepcionistas hotel
- Soldadores*
- Talla artística, torneado de la piedra
- Tapiceros
- Técnico de Lean Manufacturing
- Técnico de sonido
- Técnico de visión artificial
- Técnico electrónico
- Técnico inyección de plástico
- Técnico superior de laboratorio
- Técnico superior de mecanizado*
- Técnico superior electrónico
- Técnicos de calderas de calefacción
- Técnicos de calidad
- Técnicos de instalación
- Técnicos en charcutería/carnicería

- Ingenieros de Palas, Técnicos O&M
- Ingenieros industriales y de telecomunicación
- Ingenieros mecánicos y mantenimiento
- Ingenieros técnicos
- Instaladores de antenas de TV
- Jefe de cocina, cocinero, ayudante de cocina
- Jefe de obra
- Maquinista de impresión digital
- Maquinista de perfiladora
- Marmolista
- Matarife
- Mecánico maquinaria obra pública
- Mecánicos*
- Médicos y personal de enfermería*
- Montadores de estructuras metálicas
- Montadores de estructuras para las obras
- Montadores de maquinaria con experiencia
- Montaje de taller
- Montaje mecánico
- Motosierrista, maquinista forestal
- Operario de autómatas
- Operario madera taller y montaje
- Operarios cualificados*
- Perfiles IT, programadores y técnicos de automatización industrial*
- Personal de limpieza de habitaciones
- Personal para sala de despiece
- Pintura industrial
- Programador web
- Programadores C/C++
- Programadores informáticos*

- Técnicos en electricidad del automóvil
- Técnicos en electromedicina clínica
- Técnicos en exportación
- Técnicos en gestión de almacén
- Técnicos en I+D Electrónica
- Técnicos en instalaciones y reparaciones de telecomunicaciones
- Técnicos en logística
- Técnicos en postproducción
- Técnicos en Prevención de Riesgos Laborales
- Técnicos en procesos químicos
- Técnicos en relaciones laborales
- Temple por inducción y Láser (Tratamientos térmicos)
- Titulados de grado superior en Mecanizado
- Tornero*
- Tractoristas
- Veterinarios

- Puestos relacionados con el análisis de datos y la inteligencia artificial
- Responsable regulatorio sector sanitario
- Soldadores*
- Tapiceros
- Técnico de calderas de calefacción
- Técnico de exportación
- Técnico de visión artificial
- Técnico electricidad del automóvil
- Técnicos automatización
- Técnicos Comerciales
- Técnicos de área química, analistas
- Técnicos de calidad*
- Técnicos de imagen
- Técnicos de logística
- Técnicos de mantenimiento*
- Técnicos en I+D
- Técnicos en Inyección de Plástico
- Técnicos en mecanizado*
- Técnicos en relaciones laborales
- Técnicos FP sector automoción
- Técnicos I+D+i
- Técnicos reparación videoporteros
- Técnicos superiores (mecanizado, robótica, automatización)
- Tornero*
- Tractoristas
- Veterinario

Anexo 2: Equipo Técnico encargado del Estudio

El Equipo Técnico que realizará el presente Proyecto de "Análisis de necesidades de talento en Navarra. Objetivo 2030" está compuesto por las siguientes personas:

✓ <u>Josetxo Errea Rodríguez (Pamplona, 1972).</u> Licenciado en Economía (Universidad Pública de Navarra) y Experto en Planificación y Gestión de la Formación Continua (Universidad Complutense de Madrid). Actualmente es consultor independiente. Toda su carrera profesional ha estado vinculada al mundo de la formación, el empleo y las relaciones laborales, tanto desde el ámbito de la investigación y la evaluación como desde la gestión. Cuenta con una dilatada experiencia en programas europeos de formación y empleo y es buen conocedor del entorno sociolaboral español y del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, así como de las más modernas tendencias en materia de dirección, la gestión y el desarrollo de personas.

Ha colaborado con diversas empresas y organizaciones en el diseño de sistemas de clasificación profesional en el marco de la negociación colectiva, la evaluación de programas de formación ocupacional e inserción sociolaboral, la realización de estudios sobre diversos aspectos del mercado laboral de Navarra y la ejecución de proyectos europeos en el marco de las iniciativas Equal, Interreg II-III y Leonardo da Vinci.

- ✓ <u>Ion Iñaki Erro Armendáriz (Pamplona, 1968)</u>, con una aquilatada experiencia en coordinación y gestión de equipos humanos tanto de organizaciones sociales como empresariales. Tiene el Título de Especialización en Investigación Social (UPNa) y de Grado en Trabajo Social (UPNa) y de Especialización en Medio Ambiente y Energía (Universidad de Alcalá). Ha dirigido la gestión de diferentes proyectos estratégicos y de investigación, entre los que destaca la Estrategia NEXT para el Gobierno de Navarra, la Estrategia de Juventud de Navarra y el Plan Director de Movilidad Sostenible de Navarra. Asimismo, fue coordinador del Proyecto CUENCA S.O.S. para el desarrollo social de la Cuenca de Pamplona y está Certificado en la implantación de sistemas y despliegue de prácticas HIWP en GESTIÓN PARTICIPATIVA por la Universitat Politècnica de Valencia.
- ✓ <u>Juan Jesús Viscarret Garro (Pamplona, 1969).</u> Doctor en Sociología (UPNa) y Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología (Universidad Pontificia de Salamanca). Profesor titular de la UPNa, especializado en Métodos cuantitativos y cualitativos avanzados. Investigador del Equipo EFIMEC. Director y participante en estudios de investigación social cofinanciados por el Fondo Social Europeo y sobre los cambios en el tejido y la organización empresarial en España, financiados por el Gobierno de España. Participante en Proyectos Europeos de Investigación dentro de los Programas Leonardo da Vinci, IARD, IRIS, Copernicus, URBAN y DISYOUTH.