

JUNIO, 2021

# NECESIDADES DE TALENTO

PARA LA EMPRESA NAVARRA

DOCUMENTO DE CONCLUSIONES

Nafarroako  
Gobernua



Gobierno  
de Navarra

# HORIZONTE 2030

La 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 las personas 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 irremediabilmente 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 unas pocas personas ubicadas en puestos 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.

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En este documento hemos sintetizado 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.

### 1. Análisis sociodemográfico

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**.

## 2. Análisis cuantitativo: encuesta a empresas.

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 a las personas que necesitan una vez que han definidas 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 del personal empleado de quedarse en ellas. Estos factores afectan a la selección de personal, el atractivo y la capacidad de retención de las personas empleadas 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 las personas empleadas en cuestión (algo que, como decimos, se aprecia especialmente en determinados perfiles profesionales; no se trata de un problema generalizado). La pérdida de personal con talento supone una pérdida para la empresa en muchos aspectos, por ejemplo, asociada a la inversión en formación y aprendizaje de las personas empleadas 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 nuevas personas empleadas. Las empresas necesitan adoptar medidas que favorezcan que su personal empleado 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 irremediabilmente, 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 una persona empleada) 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 su personal con talento se está 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 las personas que necesitan (captar talento) cabe destacar la rama 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 a las personas 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.

### 3. Análisis cualitativo: entrevistas en profundidad a agentes clave.

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.

---

#### *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.*

---

### *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.”*

---

### *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 todos 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.”*

---

*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 telecoms, 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 millennial, 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 sobre-educamos; 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.”*

---

### *¿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, aun 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 sobreesfuerzos 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.”*

---

*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 mitad 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... uff... 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 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."*

*"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."*

---

### *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 son importantes 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, personal empleado 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).

## METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

A continuación, se explican cómo hemos planteado los principales 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.

### 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  $\pm 3,2\%$ .

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:**  $\pm 3,2\%$  para los datos globales para un nivel de confianza del  $95,5\%$  en condiciones más desfavorables de muestreo  $p = q = 50\%$  y  $2\sigma$ .

**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.

## 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 Aerospace)
- Yolanda Falcón (Electrónica Falcón)
- Javier Fernández (Kunak)
- Paz Fernández (Servicio Navarro de Empleo)
- Eduardo Gómez (ESIC)
- Mar González (Clúster PRINT)
- Julián Jiménez (SKF)
- Roberto Lanaspá (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)