

Proyecto de análisis y valoración de las

Necesidades en Materia del Área Laboral y Recursos Humanos de las Empresas y Autónomos Riojanos 2017



Proyecto de análisis y valoración de las

Necesidades en Materia del

Área Laboral y Recursos Humanos

de las Empresas y Autónomos Riojanos

2017





Con la colaboración de:



Las imágenes contenidas en esta publicación han sido adquiridas en:

<http://es.123rf.com>. Autores: Cathy Yeulet, Vadim Guzhva, Katarzyna BiaÅ,asiewicz, goodluz, kritchanut, Jakub Jirsak, baranq, Galina Peshkova, Wavebreak Media Ltd, hermione13, dotshock, Dmitry Kalinovsky, rawpixel, stylephotographs, johan2011, Dean Drobot, Tatiana Kalashnikova, Kurhan, Andres Rodriguez, auremar, HONGQI ZHANG, pogonici, Oleksandr Prykhodko, kuzma, Vinzenz Weidenhofer.

Índice

1. Introducción

7

2. Metodología

13

3. Resumen y conclusiones del estudio

17

4. Escenarios de trabajo

37

Informe de resultados

54

5. Desarrollo y crecimiento de las empresas riojanas

55

6. Relaciones laborales, productividad y competitividad

61

7. La adecuación del capital humano

69

8. Necesidades de contratación

95

9. Análisis comparativo

105

10. Principales conclusiones

107

Notas al informe de resultados

118

Anexo. Cuestionario

119



1. INTRODUCCIÓN

La **competitividad** de las empresas es un reto ineludible para cualquier administración o entidad, máxime cuando éstas son reconocidas, de forma expresa, por el tejido empresarial regional como referentes e impulsoras de las políticas de desarrollo, innovación y crecimiento.

Las características de nuestro **tejido productivo** dimensionan diferentes aspectos que dibujan un mapa de necesidades muy concretas en las empresas de la región que determinan, en gran medida, su capacidad para consolidarse, crecer y ser competitivas.

Al igual que en el resto de España, las empresas riojanas se caracterizan por su reducida dimensión con escasez de medianas empresas y prácticamente ausencia de grandes. Sin embargo, sus principales sectores de actividad y su carácter marcadamente familiar han proporcionado al universo empresarial una mayor capacidad de adaptación y resistencia en un entorno cambiante, en especial en un ciclo de recesión tan prolongado como el sufrido en los últimos años.

El tamaño de las empresas riojanas es, sin duda, un **factor clave en el desarrollo y crecimiento** de las mismas que tiene una relación directa con su productividad, con su capacidad innovadora y, por supuesto, con sus posibilidades de ser competitiva en un mercado global, y casi digital, donde la profesionalización y la especialización marcarán la diferencia que determinará sus opciones de futuro.



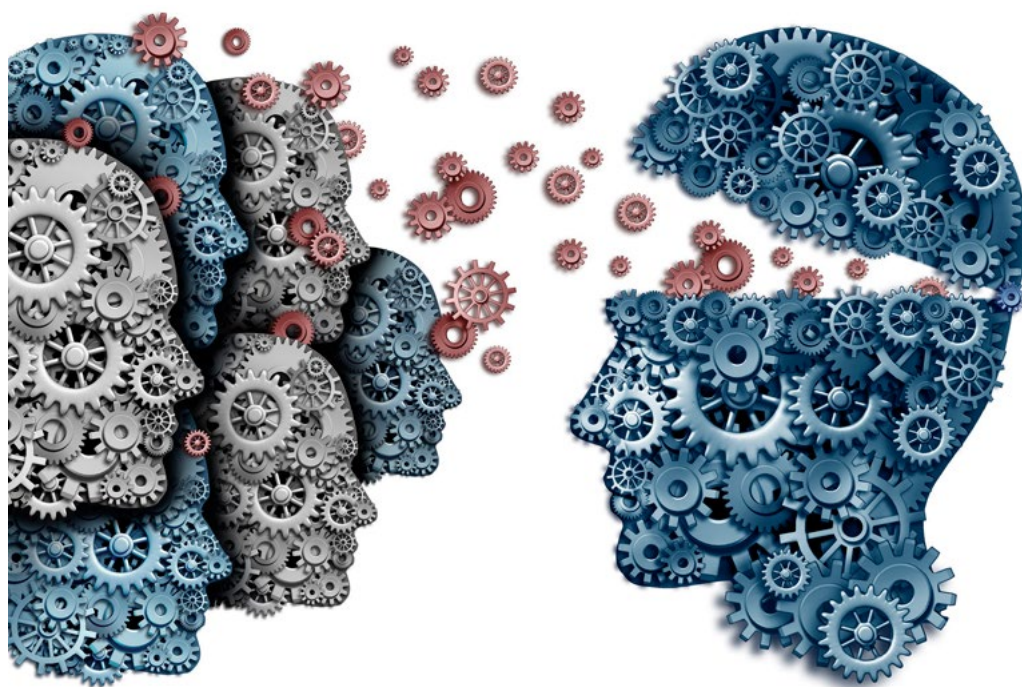
Así, la estrategia sobre la que se debe sustentar su fortalecimiento y sostenibilidad es el [crecimiento empresarial](#).

A pesar de las características intrínsecas a las empresas riojanas, de los factores extrínsecos y de las consecuencias que la crisis ha dejado, en general, en el tejido empresarial, las empresas de La Rioja tienen un gran recorrido; pero, este camino no podrán hacerlo solas; necesitarán del apoyo y la colaboración necesarios para crear un sistema económico competitivo y fortalecido, capaz de crear empleo y ser sostenible.

Para ello, las empresas precisan [herramientas](#) que les permitan profesionalizarse y adaptarse a los cambios a través de la formación, la capacitación, la captación y retención de talento y de la creación de estructuras sólidas especializadas que les permita caminar de la mano de la innovación y de la investigación, de la modernización y la digitalización industrial.

Tanto la educación y la [formación](#) como los [servicios especializados](#) de empleo y selección de personal se perfilan como mecanismos privilegiados para incrementar las oportunidades de las empresas para lograr su crecimiento, fortalecimiento y competitividad.





Formación, captación y retención de talento

En un entorno como el actual, de constantes cambios, retos e incremento brutal de la competencia, la supervivencia de las empresas depende, en la mayor parte de los casos, de su **capacidad para generar valor añadido** a sus grupos de interés, especialmente clientes y proveedores. Esta es la base sobre la que se sustenta su competitividad y su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, esto no viene determinado únicamente por su capacidad productiva y sus activos tangibles; también depende de su capacidad para innovar, para dar respuestas rápidas y eficaces a necesidades detectadas y para adaptarse a un entorno cambiante, global y lleno de retos competitivos.

Estos intangibles vienen de la mano del **Capital Humano** como elemento clave que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad e impulsar la innovación y, como consecuencia de ello, su competitividad. Así, el capital humano es el factor que mayor peso ha ido adquiriendo a lo largo de los últimos años en una sociedad donde el conocimiento y su capacidad para atesorarlo y transmitirlo constituyen una de las principales fuentes de **creación de riqueza**.

El capital humano precisa y abarca un amplio abanico de cualificaciones y competencias que afectan al conjunto del negocio y de las cuales depende el incremento de la productividad y la prosperidad económica que garantizan un **crecimiento sostenible** a las empresas.



Demandas empresariales

Las empresas son quienes determinan, en gran medida, en qué sectores tienen más posibilidades y son, o pueden ser, más competitivas y productivas; dónde están las oportunidades de negocio, expansión y consolidación de la actividad económica; qué perfiles profesionales se demandan en el tejido empresarial riojano; qué ámbitos de cualificación constituyen una apuesta de futuro tanto para personas trabajadoras como para empresarios.

Hoy, después de una etapa muy compleja de destrucción de empleo y recesión económica, las empresas riojanas que han sobrevivido intentan crecer a través de la apuesta por la [innovación e internacionalización](#), por una forma de organización empresarial [más competitiva](#) y acorde a los tiempos, y por la [profesionalización de su capital humano](#).

En este sentido, y de forma muy específica, este estudio pone el acento en estos aspectos, como elementos clave que tienen una incidencia directa en la productividad de las empresas riojanas y, por ende, en su capacidad para innovar, consolidarse y crecer competitivamente.

El estudio que a continuación se presenta surge de esas necesidades manifiestas. Se trata de un análisis de prospectiva sobre las empresas que van a demandar nuevas contrataciones en los dos próximos años y sobre el perfil de empleados/as que se



requerirán, que se completa con un diagnóstico sobre la gestión del personal actual desde las perspectivas de la selección, la gestión de Recursos Humanos, la retención del talento y la formación.

Las **áreas de observación** que se abordarán en el informe tienen que ver con esos dos ámbitos esenciales que afectan a la estructura laboral de las empresas riojanas: el de la contratación de nuevos empleados/as y la gestión de los actuales.

En el proyecto **se analizará** la demanda de las empresas (perfiles, motivos de contratación), los métodos de búsqueda (recursos, dificultades para encontrar), las prácticas actuales y potenciales en la gestión del personal (y las dificultades de retención) y la formación (necesidades, perfiles, barreras).

Este diagnóstico se completará con una reflexión sobre los **escenarios de trabajo** y los **retos** que se le presentan al mercado laboral riojano para responder a las necesidades de ciclo expansivo que actualmente vive el tejido empresarial de La Rioja.

Por último, hay que mencionar que el universo de análisis está centrado en tres sectores de la economía riojana: el de la construcción, industria y servicios (sin comercio). A ellos estarán referidos los comentarios a las ‘empresas riojanas’ que se hacen en el informe y en ocasiones se utilizará el término ‘empresas trisectoriales’ para conjuntar a los tres.





2. METODOLOGÍA

El estudio sobre las necesidades de empleo en La Rioja se ha realizado a través de dos metodologías complementarias: encuesta y Focus Group.

1. Una encuesta estructurada a las compañías con empleados de la Comunidad Autónoma. Las características de dicha encuesta fueron las siguientes:

- **Universo que representa la encuesta:** se consideró el tejido empresarial riojano con asalariados de tres sectores: *construcción, industria y servicios*. Esto suponía un total de 7.995 empresas según el Directorio Central de Empresas 2016 –DIRCE–, el último publicado en ese momento). Los estudios basados en encuestas a compañías suelen tomar como base a las que tienen más de 10 empleados; pero como en la estructura empresarial de La Rioja (y de España en general) nueve de cada diez empresas tienen menos trabajadores, se ha optado por estudiar a todas las que tienen algún empleado para dar una visión más completa de las necesidades de empleo y su impacto en las relaciones laborales dentro del tejido empresarial de la región de los tres sectores contemplados.

La foto de esas 7.995 empresas riojanas por empleados y sector, según el DIRCE 2016 es la siguiente:

Número de empresas en La Rioja según el sector y el número de empleados 2016

DIRCE LA RIOJA 2016 (absolutos)	Nº de empleados							
Sector	De 1 a 2	De 3 a 5	De 6 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	100 y más	Total
CONSTRUCCIÓN	676	197	80	55	30	2	0	1.040
INDUSTRIA	621	337	210	247	179	52	29	1.675
SERVICIOS	3.390	1.135	356	234	112	31	22	5.280
Total	4.687	1.669	646	536	321	85	51	7.995

DIRCE LA RIOJA 2016 (%)	Nº de empleados							
Sector	De 1 a 2	De 3 a 5	De 6 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	100 y más	Total
CONSTRUCCIÓN	8,5%	2,5%	1,0%	0,7%	0,4%	0,0%	0,0%	13,0%
INDUSTRIA	7,8%	4,2%	2,6%	3,1%	2,2%	0,7%	0,4%	21,0%
SERVICIOS	42,4%	14,2%	4,5%	2,9%	1,4%	0,4%	0,3%	66,0%
Total	58,6%	20,9%	8,1%	6,7%	4,0%	1,1%	0,6%	100,0%



- **Distribución territorial:** se han ejecutado encuestas en todas las comarcas de La Rioja (capital, su área de influencia y siete cabeceras de comarca).



- **Muestra:** se han realizado 254 encuestas por muestreo aleatorio simple, representativas del universo de empresas de La Rioja con asalariados de tres sectores (construcción, industria y servicios).
- **Error muestral:** un $\pm 6,1\%$ para universo finito y para un nivel de confianza del 95% ($p=q=50$).
- **Técnica:** se utilizó la encuestación online.
- **Fecha:** trabajo de campo realizado en 2017.
- **Ponderación:** se ha realizado una doble ponderación, por tamaño y sector de actividad, para ajustar la distribución de las encuestas a la distribución real de las empresas riojanas con empleados de los tres sectores considerados (construcción, industria y servicios) en este estudio, tal y como refleja el DIRCE 2016 en las tablas anteriores. No se consideró utilizar la *distribución territorial* como factor de ponderación porque el tamaño de la muestra no permite tener representatividad por zonas.
- **Representatividad:** para utilizar indicadores de la encuesta en cruces bivariantes con el resto de la información se considera habitualmente el criterio de que cada ítem de esos indicadores debe tener un mínimo de representatividad del 10%. El tamaño de la muestra de este estudio es ajustado y nos obliga a recodificar o agrupar las respuestas de algunas variables para ajustarse a aquél. En el caso de las más estructurales, las que se usan en mayor medida para perfilar los análisis (sector, número de empleados y comarca), se ha procedido a recodificar las que se pueden como el número de empleados (hasta 10 y más de 10 empleados) y el territorio (en Logroño y resto comarcas). Los sectores no son recodificables. Aun así, el

tamaño de las empresas (<10 empleados) y el sector de la construcción son ítem que no cumplen con el criterio de representatividad mínimo, por lo que sus resultados se tomarán solo como orientativos.

- **Significatividad:** la mayor parte de las tablas bivariantes que se utilizan en este estudio están sometidas al cálculo de la significatividad para identificar los aspectos que son diferenciales (*significativos*) en un segmento del análisis con relación a los otros segmentos (por ejemplo, las empresas del sector industrial frente a las del sector servicios). Que el indicador que describe un segmento sea estadísticamente significativo quiere decir que, teniendo en cuenta el tamaño de la muestra, hay evidencias estadísticas de que existe una diferencia, independientemente de que esa diferencia sea grande o importante.



2. Focus Group:

Los Focus Group o Grupos de Discusión constituyen una técnica grupal encaminada a recopilar información cualitativa sobre una determinada investigación. Durante un periodo aproximado de 1 hora y media por grupo, se pusieron sobre la mesa varias cuestiones sobre las que debatir para poder recoger las opiniones, impresiones y experiencias de las empresas por constituir información de gran valor para detectar áreas de interés prioritario para el tejido empresarial de La Rioja en la materia en relación con la detección de áreas de interés y el análisis de las necesidades de contratación y de formación y capacitación del capital humano de las empresas riojanas como factor de desarrollo profesional, crecimiento empresarial, innovación y competitividad.



ANÁLISIS COMPARATIVO

El análisis comparativo no constituye en sí mismo un epígrafe separado. Muy al contrario, se trata de un enfoque estratégico y transversal integrado y aplicado al proyecto en su totalidad. El proyecto está concebido como un análisis cuantitativo y cualitativo que combina diferentes técnicas de investigación (cuestionario, Focus Group, investigación estadística, etc.). Este enfoque permite la inclusión de criterios de evaluación homogéneos que posibilitan la realización de un análisis comparativo (investigación estratégica) en base a las siguientes variables objetivas:

- Sector
- Tamaño
- Localización

Pero también en base a la creación de variables, con mayor peso cualitativo, vinculadas a los siguientes aspectos:

- Tipología de acciones desarrolladas por las empresas en materia de gestión de personas y clasificadas según la implantación de las mismas:
 - acciones comunes
 - extendidas
 - restringidas
 - poco habituales
- Tipología de crecimiento negocio, clasificados según su potencial de crecimiento:
 - Negocio con fortalezas
 - Negocio estable
 - Negocio con incertidumbre
 - Negocio con debilidades
- Expectativas crecimiento plantilla, clasificados según las perspectivas de contratación:
 - Escenario conservador
 - Escenario optimista
 - Escenario pesimista

Así, a lo largo del proyecto y en todos los epígrafes objeto de análisis se ha incluido ese enfoque estratégico que ha permitido realizar la comparativa y que es perfectamente identificable y visible en todo el documento.

3. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En este apartado se hace un resumen de los resultados del estudio para que pueda servir como documento independiente al informe general de resultados.

METODOLOGÍA

El estudio se ha realizado a partir de 32 participantes en Focus Group y una encuesta al universo de empresas de La Rioja con empleados de tres sectores: construcción, industria y servicios (7.995 empresas según el Directorio Central de Empresas 2016 –DIRCE-). La muestra ha sido de 254 empresas seleccionadas por muestreo aleatorio simple, que supone un margen de error de $\pm 6,1\%$ para universo finito y para un nivel de confianza del 95% ($p=q=50$). Los resultados han sido ponderados según el tamaño de la empresa y el sector al que está adscrita.



DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS RIOJANAS

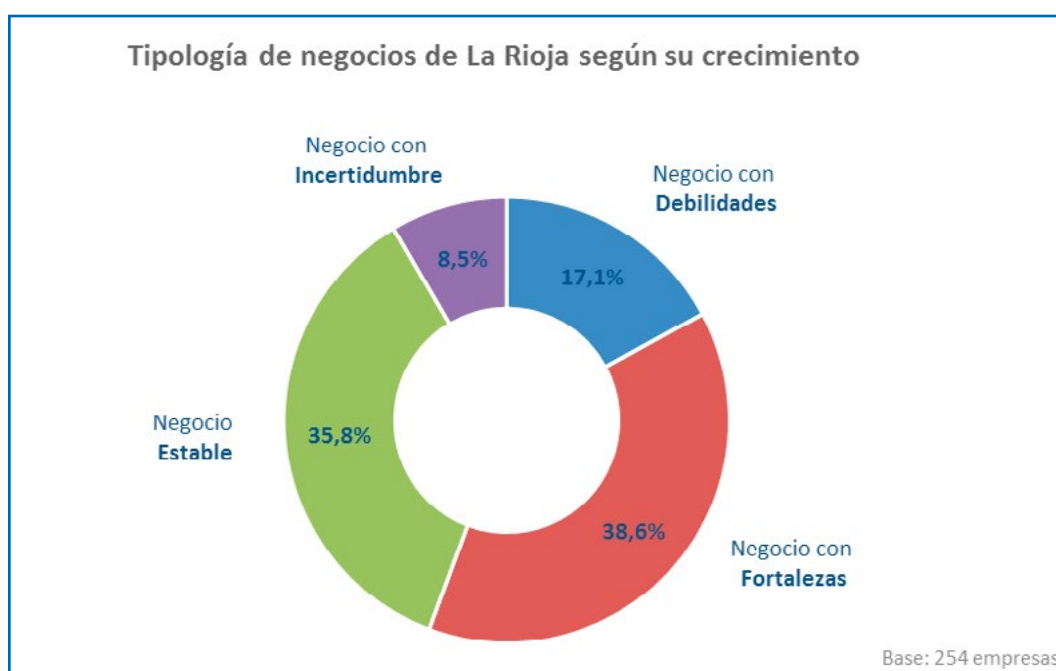
El objetivo es contextualizar en términos de negocio cuál es la situación de las empresas de La Rioja del sector construcción, industrial y servicios para que sirva como referencia al análisis posterior de las necesidades de empleo.



➤ El crecimiento de la plantilla de empleados en las empresas de una región está directamente relacionado con la situación económica de la misma. Los principales indicadores de la economía riojana muestran síntomas de que, con el inicio del año 2017, la actividad empresarial de la región se ha dinamizado y esto tiene reflejo directo en las perspectivas de negocio que declaran las propias empresas. Así, el producto interior bruto de la región (PIB) creció un 3,2% interanual, la evolución sectorial de la industria (el IPI) un 4,4%, de la construcción (IASC) 18,4% y en los servicios la cifra de negocios creció un 3,5% en el primer trimestre; por último, el índice de confianza empresarial también aumentó 5,1 puntos, en la misma medida que la media española.



➤ En el tejido empresarial de La Rioja se vive una situación más favorable al desarrollo de nuevas contrataciones: al menos cuatro de cada diez compañías riojanas declaran que los resultados de su empresa han mejorado (44,3%) y que seguirán aumentando durante el próximo año (41,0%). Las empresas trisectoriales (construcción, industria y servicios) de La Rioja se segmentan en cuatro tipos según su tipología de crecimiento (es decir, por la evolución reciente de su negocio y sus perspectivas próximas): compañías con fortalezas, con debilidades, estables y con incertidumbre. Y una muestra del contexto actual es que el 38,6% se encuentran en una situación de fortaleza, es decir con una tendencia de crecimiento progresivo y sostenido, y el 17,1% en situación de debilidad. Entre las primeras se sitúan, en mayor medida, las empresas medianas y grandes, que se encuentran en el sector industrial y servicios y con más penetración en Logroño; entre las segundas el perfil más significativo se acerca a empresas pequeñas, con alta penetración en el sector de la construcción y con más presencia relativa en Logroño y su comarca.



RELACIONES LABORALES, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

El objetivo de este capítulo es evaluar las actividades de retención del talento y gestión de personas que las empresas de La Rioja de los sectores de construcción, industria y servicios están realizando actualmente a través de la gestión de sus empleados/as y las principales dificultades para que tengan éxito. Las políticas de gestión destinadas a aquel fin tienen una incidencia directa en la competitividad de las compañías. Minimizar los costes del éxodo del talento y del conocimiento va a ser un factor crítico en la apuesta de las compañías por desarrollar culturas de innovación y para adaptarse a los cambios derivados de la industria 4.0.

Actuaciones empresariales en gestión de personas

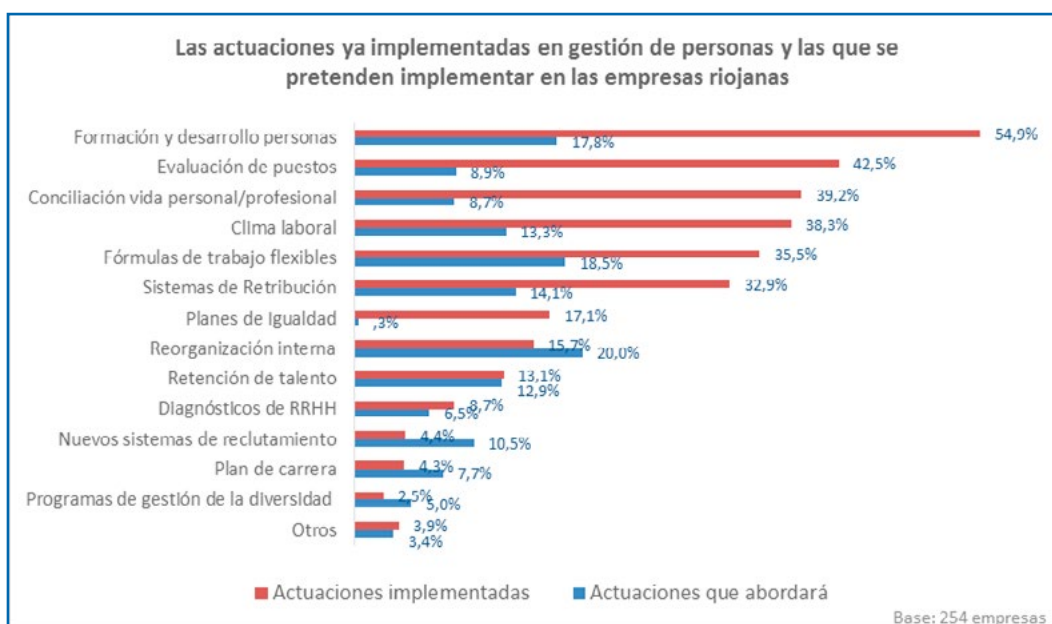
- La gestión de las personas o de los recursos humanos en las empresas tiene entre sus objetivos conquistar y mantener a las personas de la organización creando para ellas un ambiente de trabajo positivo y ayudándolas a obtener un nivel de desempeño óptimo que redunde en una mayor productividad y, ofreciendo, unas condiciones personales y sociales que cubran sus expectativas y mejoren sus niveles de compromiso.
- La **práctica real** de las empresas riojanas con la gestión de sus empleados/as puede clasificarse en la siguiente tipología de acciones:



- **Acciones comunes:** son las que ya dicen haber implementado más de la mitad de las empresas trisectoriales riojanas y a esta categoría solo corresponde la acción de formación y desarrollo (54,9%), que, en su mayoría tiene que ver con acciones formativas destinadas al cumplimiento de la legalidad y capacitación técnica necesaria para el desempeño de las funciones.
- **Acciones extendidas:** son las que dicen haber sido puestas en práctica por, al menos, una tercera parte de las compañías (33%-50%), es decir, que son conocidas entre el tejido empresarial, como la evaluación de puestos (42,5%), la conciliación de la vida personal/familiar (39,2%), el clima laboral (38,3%), fórmulas de trabajo flexible (35,5%) y sistemas de retribución (32,9%). No existe, sin embargo, información sobre las acciones concretas implementadas y el éxito de las mismas.
- **Acciones restringidas:** las que han sido implementadas en un sector más reducido de empresas (entre 10%-20%). Se trata de los planes de igualdad (17,1%), la reorganización interna (15,7%) y la retención del talento (13,1%).
- **Acciones poco habituales:** son actuaciones empresariales muy poco frecuentes de encontrar en La Rioja (<10% de las empresas) y se refieren a diagnósticos de recursos humanos (8,7%), nuevos sistemas de reclutamiento (4,4%), planes de carrera (4,3%) y programas de gestión de la diversidad (2,5%).



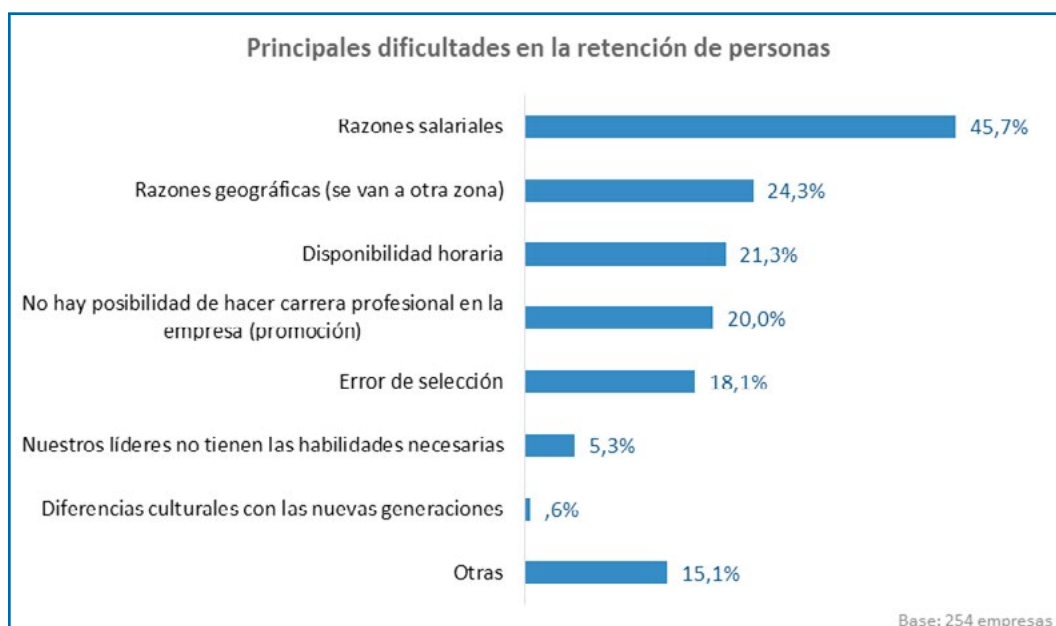
- Las empresas que más acciones de gestión de personas han realizado son las del sector servicios, las de más tamaño y las del área de Logroño.
- Las **prácticas potenciales** más importantes, es decir, que más empresas tienen interés en implantar próximamente serán la reorganización interna (20%), fórmulas de trabajo flexibles (18,5%) y la formación/desarrollo de personas (17,8%).





Principales dificultades en la retención de personas

- La retención de los empleados/as es un problema relevante para las empresas y un objetivo principal del conjunto de las actividades que realizan en gestión de recursos humanos. En el escenario riojano, **cuando no se consigue conservar a las personas es por varias razones**: la principal es porque buscan un salario más alto (en el 45,7% de las empresas). En relación con este factor, en La Rioja existe la competencia de las regiones limítrofes que, como se comentó en los Focus Group, las diferencias salariales con Navarra y País Vasco añaden dificultad a la retención de las personas en la región.
- Otras dificultades significativas son la movilidad geográfica (24,3%), los horarios (21,3%), la política de promoción interna (20,0%). También hay que señalar que un 18,1% de las empresas riojanas fallaron en su selección de personal y por eso después resulta más fácil que abandonen el puesto.



LA ADECUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El objetivo de este apartado es analizar la adecuación del capital humano actual a las necesidades actuales y futuras de las empresas (formación y capacitación) y en qué medida estas cuestiones afectan a las posibilidades de crecimiento, desarrollo y competitividad del tejido empresarial riojano.

El contexto de la demanda de nuevo personal

Escenarios empresariales sobre la contratación de nuevo personal

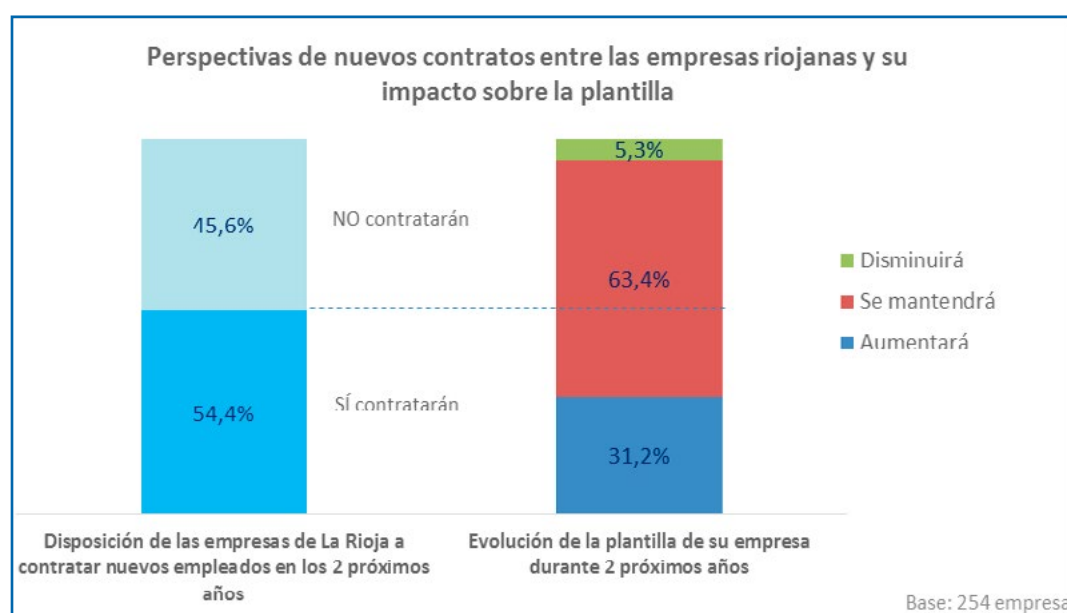
- Las expectativas de crecimiento de las empresas riojanas generan tres escenarios laborales: un escenario conservador (el 63,4% de las empresas ponen límites al crecimiento de su plantilla), un escenario optimista (el 29,1% de las empresas favorecen el crecimiento de la plantilla) y un escenario pesimista (el 3,9% de las empresas que se verán obligadas a disminuir la plantilla actual).
- En el caso de La Rioja, predomina una perspectiva futura de estabilidad y de progreso del mercado laboral. La situación más común es conservadora, con más de la tercera parte de las empresas que mantendrán las expectativas de negocio y la plantilla actual sin cambios (35,2%); seguida del escenario más optimista de otras compañías que progresarán en sus expectativas de negocio y que harán crecer paralelamente su plantilla (26,2%).





El impacto de la situación sectorial en las plantillas

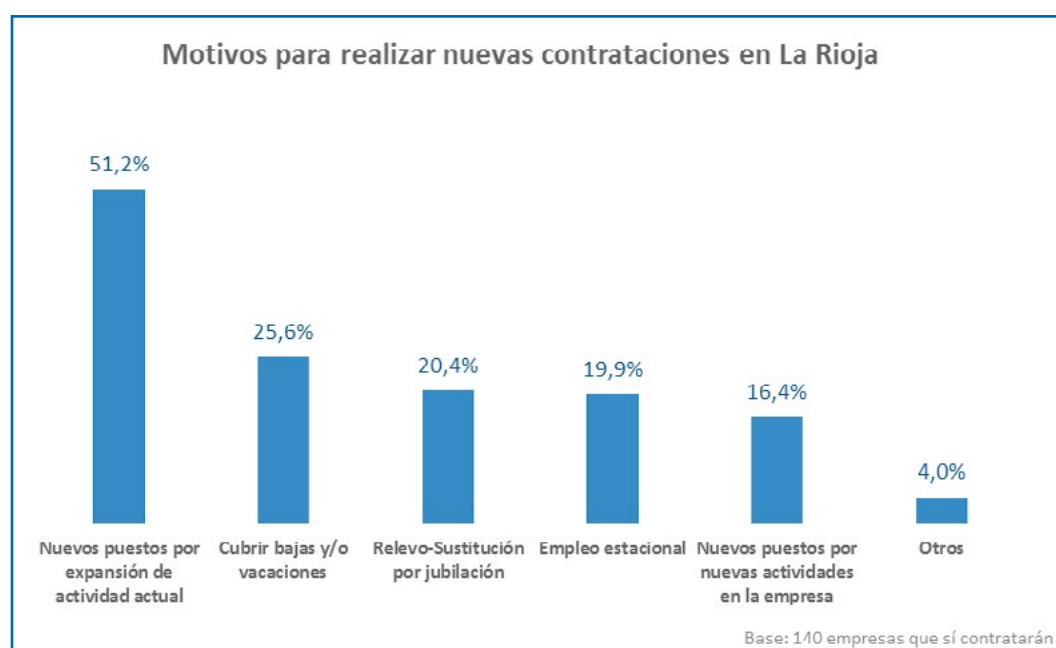
- Algo más de la mitad de las empresas riojanas (54,4%) de los tres sectores contemplados tienen intención de contratar nuevos empleados/as, pero **serán menos de la tercera parte (31,2%) las que impactarán en el incremento de las plantillas**; el resto será para mantener las plantillas actuales.
- El incremento de plantilla más significativo vendrá, en mayor medida, del segmento de compañías con fortalezas de crecimiento, de empresas con más tamaño, del sector servicios y con mayor concentración en Logroño y su comarca.



Motivos para realizar las nuevas contrataciones

- Los cuatro motivos que inducen actualmente a las empresas riojanas trisectoriales a contratar nuevos empleados son los siguientes:
 - **Crecimiento de la empresa** (51,2%): existen empresas que se encuentran en un ciclo expansivo de su actividad actual que les obliga a nuevos contratos para mantenerlo. Motivo asociado en mayor medida a las compañías de más tamaño, al sector industrial y a la zona de Logroño.

- **Relevos** (46,0%): es el motivo por el que se deciden a contratar aquellas empresas que afrontan jubilaciones (20,4%) y bajas/vacaciones (25,6%). Estos motivos ocurren, de manera más significativa en el sector de la construcción e industrial, en las empresas de más tamaño y en las comarcas.
- **Empleo estacional** (19,9%): algunos segmentos de empresas orientan sus nuevas contrataciones hacia esta modalidad por la casuística de sus negocios. Este es un motivo que tiene más penetración significativa en el sector industrial y en Logroño.
- **Diversificación de actividades** (16,4%): son las empresas que incluyen en sus negocios nuevas actividades que les obligan a buscar otros perfiles de empleados. Es un motivo más propio de empresas grandes que crecen con fortaleza.
- **Las comarcas:** el dinamismo de Logroño origina que entre sus empresas el motivo más significativo de contratación sea afrontar un ciclo expansivo de su actividad actual (55,0%), por eso son más en este territorio las que aumentarán su plantilla. En el resto de comarcas, sin embargo, el dinamismo es menor y las jubilaciones ocupan un lugar significativo como origen de la necesidad de nuevas contrataciones (30,6%), el doble que en Logroño.



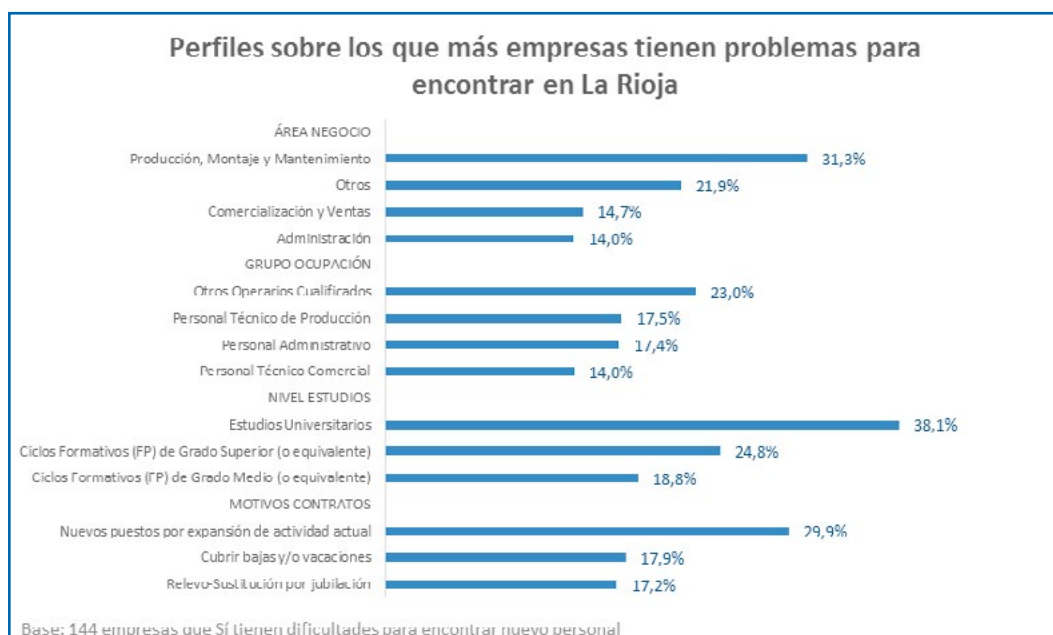


Barreras en la selección de nuevos empleados

- Conseguir las personas adecuadas es determinante para el mantenimiento y crecimiento del tejido empresarial, como se ponen de manifiesto diversos estudios recientes (Encuesta de Coyuntura Económica de La Rioja 2016, Estudio de tendencias en Recursos Humanos 2016 de Randstad). En los Focus Group, este hecho ha resultado crítico y de enorme relevancia para la práctica totalidad de los participantes.
- Casi la mitad de las empresas riojanas trisectoriales (48,1%) han tenido dificultades para contratar el personal que necesitaba. Los obstáculos han sido mayores en aquellas compañías que buscan perfiles más cualificados: las del sector servicios, de más tamaño y que son empresas con fortalezas de crecimiento.

Los perfiles con más dificultades de encontrar

- ¿Cuáles son los perfiles sobre los que existen más dificultades para encontrar nuevo personal? Poniendo foco exclusivamente en esa mitad de las empresas riojanas que sí tienen dificultad para encontrar las personas que buscan (48,1%), los perfiles que resultan complicados de encontrar para mayor número de empresas son los que:
 - Tienen que cubrir puestos cualificados en general –‘Otros cualificados’- (23,0% de las empresas) que no están identificados pero que tienen que ver en mayor medida con el sector servicios. Y también específicamente cualificados de producción (FP, Ingenieros y disciplinas técnicas (17,5%), administración (17,4%) y comercial (14,0%);
 - Personas que tengan formación universitaria (38,1%) y con grado medio (18,8%) o superior de FP (24,8%),
 - Y los que se destinan a cubrir las áreas de negocio de producción, montaje y mantenimiento (31,3%), administración (14,0%), comercialización/ventas (14,7%) y otras áreas no especificadas (21,9%).



Causas más comunes de las dificultades para encontrar nuevo personal

➤ El problema de fondo del mercado laboral riojano para proveer a las empresas de nuevos empleados/as que les permitan crecer o renovar la plantilla actual es el de la **cualificación**. Un problema que tiene tres dimensiones:

1. **La cualificación de los candidatos/as:** no resulta fácil a las compañías que buscan personal encontrar a aspirantes adecuados por varios déficits que tienen que ver con su cualificación: déficit con la especialización (45,0% de las empresas con dificultades para encontrar personal), con la experiencia (28,8%), con las habilidades (21,1%) y hasta en la propia actitud o interés frente a los cambios (33,4%). Con relación a este último aspecto, no hay que perder de vista que puede estar pesando un desajuste entre la cultura empresarial actual y su adaptación al cambio generacional de nuevos candidatos/as que traen nuevos valores al mercado laboral, como pusieron de manifiesto los Focus Group.
2. **La cualificación del mercado laboral:** La Rioja es una región pequeña con un mercado laboral reducido en el que existe escasez de perfiles cualificados que son muy complicados de encontrar (26,5%) y algunas ocupaciones especialmente difíciles de cubrir (8,8%), en especial aquellos orientados a la automatización y a posiciones relacionadas con TIC y la industria 4.0. En el caso de las comarcas esta dificultad es más aguda.



3. **La cualificación del sistema educativo:** por otro lado, casi la cuarta parte de las empresas con dificultades para encontrar personal (23,5%) consideran que la capacitación de los centros educativos riojanos no es la necesaria para las demandas de las compañías. Los Focus Group reforzaron intensamente los desajustes entre la oferta educativa (sobre todo los universitarios) y la demanda de capacitación de las empresas. Contrasta, sin embargo, con la percepción del éxito y la alta valoración de los programas de Formación Profesional DUAL.

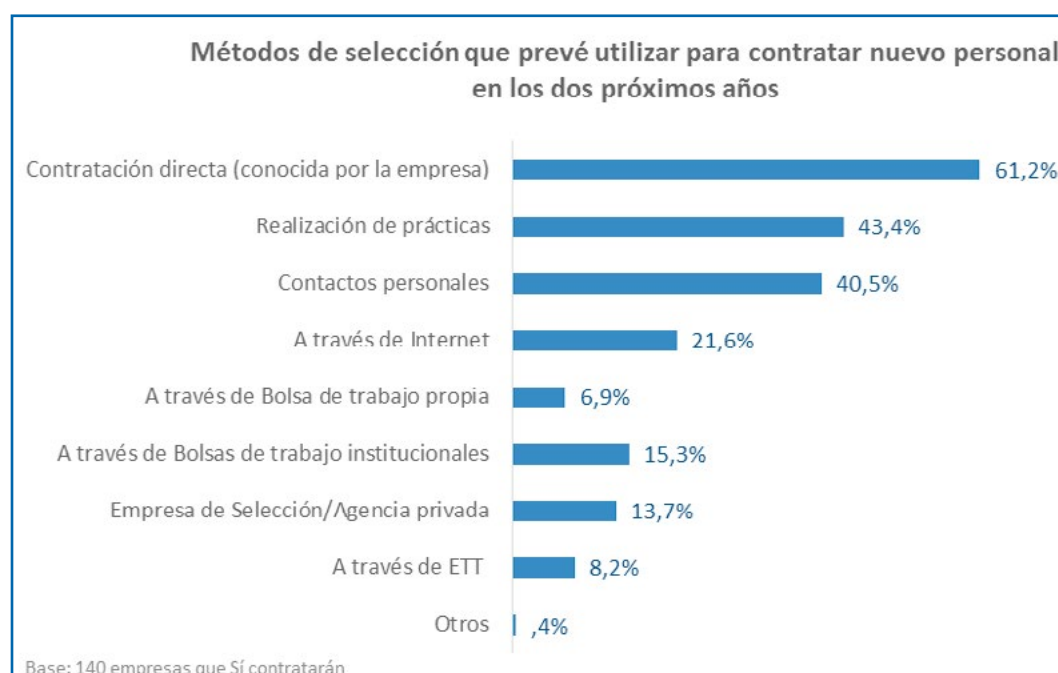
➤ Existen otras dos barreras para el conjunto del tejido empresarial riojano: una más significativa como las **condiciones del contrato** (los salarios -12,6%- y los horarios -11,9%); y otra de menor relevancia como la **movilidad geográfica** (3%).



Métodos de selección previstos para contratar

➤ **La selección de nuevo personal tiene todavía un nivel reducido de profesionalización:** al menos ocho de cada diez empresas trisectoriales de La Rioja (81,3%) que harán nuevos contratos en los dos próximos años utilizarán recursos propios a la hora de buscar y seleccionar nuevos empleados (la contratación directa de alguna persona ya conocida -61,2%- , la incorporación en prácticas -43,4%- y los contactos personales -40,5%-). El resto utilizará recursos profesionales externos especializados (21,2%) o recursos institucionales (15,4%).

➤ El grado de profesionalización en la selección de personal está condicionado por el sector y por el tamaño de la compañía. Donde más penetración tienen los servicios profesionales externos frente a los propios es en el sector industrial (el 39,1% de las compañías que sí contratarán nuevo personal) y en las empresas de más tamaño (45,2%). Los recursos propios están extendidos por todos los sectores; y los recursos institucionales están más aprovechados por la construcción, las empresas grandes y las de Logroño.



Valores demandados en los nuevos empleados que se contratarán

➤ Los valores más importantes que se demandan de los nuevos empleados/as son los que tienen que ver con la flexibilidad y la proactividad: se buscan personas polivalentes y adaptativas (73,2%), con iniciativa (40,5%), que sepan resolver problemas (54,0%) y tengan capacidad de aprendizaje (52,3%). Esos valores son los más importantes en todos los segmentos de empresas.

➤ Los valores de liderazgo y habilidades sociales todavía no son relevantes para la empresa riojana, a diferencia con las tendencias generales en RRHH y la importancia que las nuevas generaciones de Millennials y generación Z dan a este factor y su repercusión en las ratios de rotación voluntaria, retención de talento y en la capacidad de las empresas para acometer los cambios culturales relacionados con la cultura de Innovación y la Industria 4.0.



Necesidades de formación de las plantillas

- Se ha preguntado a las compañías si han detectado necesidades de formación. Esto constituye una medida del nivel de demanda o de déficit que el tejido empresarial riojano tiene en este momento de cualificación y mejora continua de sus plantillas. **El 85% de las empresas riojanas de los tres sectores contemplados consideran que tienen alguna necesidad de formación, concretamente una media de 1,91 distintas.**
- Existen dos necesidades de formación que destacan por encima de las demás: las **nuevas tecnologías (36,6%)** y **comercial/ventas (34,8%)**. Entre el resto, las más significativas son las relacionadas con procesos (producción, montaje y mantenimiento), con marketing, prevención riesgos laborales y con las normativas legales.
- Añadir el cambio de tendencia detectado en los Focus Group donde sí se manifiesta la necesidad de capacitar a las personas en habilidades relacionadas con la gestión de equipos y liderazgo.



➤ Las demandas de formación más diferenciales en cada sector son las siguientes:

- **Construcción:** Producción, Montaje y Mantenimiento Industrial (49,5%), prevención de riesgos laborales (23,9%) y calidad (15,3%).
- **Industria:** Producción, Montaje y Mantenimiento Industrial (34,1%), marketing (28,3%), procesos de Internacionalización (14,4%) y calidad (15,1%).
- **Servicios:** Nuevas tecnologías (44,6%) y técnicas de gestión de personas (15,5%).

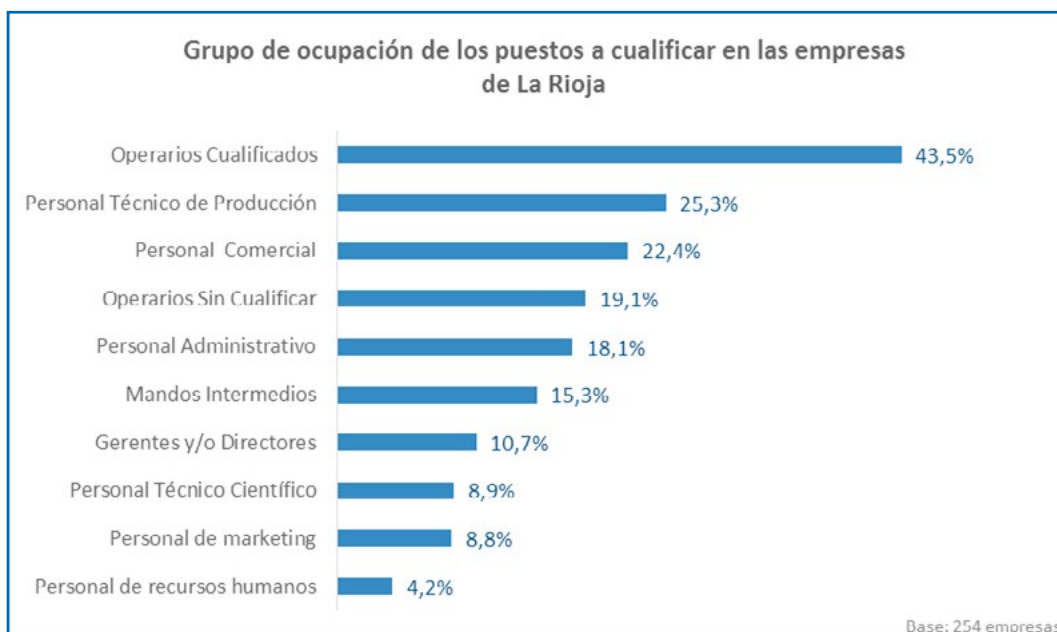
Grupos de ocupación de los nuevos puestos a capacitar

Los grupos de ocupación en los que existe un déficit de formación y hacia los que van dirigidas las demandas de capacitación son los siguientes:

- El grupo más destacado sobre el que existe en La Rioja necesidad de capacitación es el de los operarios cualificados (43,5%), muy presentes en todos los sectores y más vinculado a procesos.
- Otro grupo cualificado relevante es el de personal técnico de producción (25,3%), más necesitados en construcción, y comerciales (22,4%), con más demanda de capacitación en el sector industrial.

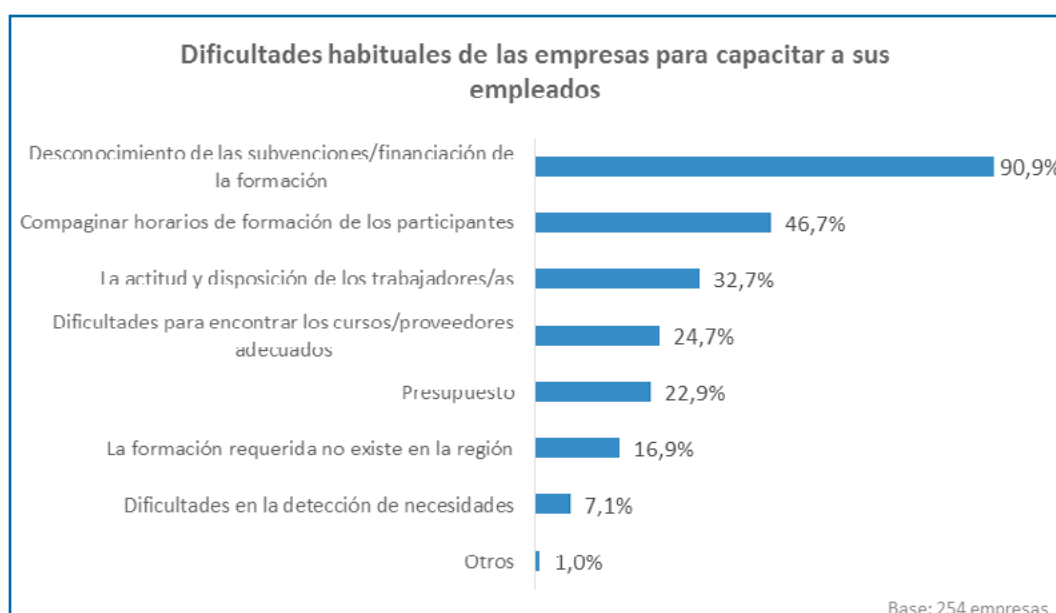


- Se observa una demanda significativa por desarrollar la capacitación de empleados u operarios no cualificados (19,1%); esta necesidad tiene más penetración en el sector industrial.
- Existe una demanda específica, asimismo, sobre los que llevan el peso de la gestión de la compañía, tanto a nivel directivo (gerentes y directores -10,7%) como a nivel operativo (mandos intermedios -15,3%). Esta capacitación es una necesidad, en mayor medida, para el sector construcción y sector servicios.



Dificultades para la capacitación

- Las empresas de La Rioja no están expuestas a los canales de información sobre subvenciones o financiación para la formación y por esa razón una gran mayoría lo desconoce (90,9%). Otras dificultades relevantes para implantar formación dentro de la compañía son: los horarios (46,7%), la actitud e interés de los trabajadores/as (32,7%) y la falta de proveedores de formación (24,7%).



➤ Otra dificultad añadida que los empresarios observan es en la formación reglada general y especializada de los empleados/as de La Rioja, que no consideran que se ajuste óptimamente a las necesidades de las compañías: ninguno de los grados medios o superiores es valorado con una puntuación alta (por debajo de 7 puntos). Sin embargo no ocurre lo mismo con la percepción que las empresas tienen de la FP Dual, considerada como uno de los sistemas más eficaces para lograr la cualificación necesaria —a nivel técnico y práctico—, acorde a las necesidades actuales de las empresas.

NECESIDADES DE CONTRATACIÓN

El objetivo de este capítulo es diagnosticar los perfiles de empleados/as que constituyen la demanda potencial del mercado laboral en La Rioja en una perspectiva de dos años en los sectores de construcción, industria y servicios.

Perfil de las nuevas contrataciones

➤ El perfil de la nueva remesa de empleados que los sectores riojanos de la construcción, industria y servicios necesitarán en los dos próximos años es un espejo de la demanda a la que tendrá que hacer frente el mercado laboral de la región a corto plazo. Cada empresa que muestra disposición a contratar a nuevos empleados tiene necesidad de cubrir una media de 1,63 áreas de negocio distintas y de 1,54 grupos de ocupación.



➤ El nivel de demanda de los distintos perfiles que se buscan o buscarán en el mercado laboral riojano son los siguientes:

Perfil de los nuevos empleados demandados según el nivel de necesidad de las empresas

Nivel de necesidad (% de empresas)	PERFIL DE LA DEMANDA DE NUEVOS EMPLEADOS		
	Áreas Negocio	Grupo ocupación	Nivel estudios
ALTO (<40%)	Producción, Montaje y Mantenimiento 46,0%	Otros Operarios Cualificados 45,0%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Superior (o equivalente) 45,8% Estudios Universitarios 45,2%
MEDIO (21%-40%)	Otros 39,2% Comercialización y Ventas 23,2% Administración 22,0%	Personal Técnico de Producción 30,8%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Medio (o equivalente) 28,1%
MODERADO (11%-20%)	Dirección, Planificación y Gestión 11,6%	Personal Técnico Comercial 19,4% Personal Administrativo 18,3% Operarios Sin Cualificar 16,6%	Estudios primarios y/o secundarios 17,0%
BAJO (≤10%)	Ingeniería y Control de Calidad 7,9% Marketing 7,7% Logística, Compras y Aprovisionamientos 2,9% Recursos Humanos 2,2%	Mandos Intermedios 9,5% Personal Técnico Científico 8,3% Personal de marketing 4,1% Personal de recursos humanos 1,9% Gerentes y/o Directores 0,6%	Bachillerato 9,3% Sin estudios 4,9% Postgrado/Doctorado Universitario 4,0%

Base: 140 empresas que sí contratarán

➤ Los perfiles más significativos a los que se dirigen las empresas de los tres sectores contemplados son los siguientes:

- **Construcción:** necesitará en mayor medida que el mercado cubrir las áreas de procesos (producción, montaje y mantenimiento -53,8%-), administración (32,1%) e ingeniería y control de calidad (16,0%). Y para ello demanda operarios cualificados (51,9%), personal técnico de producción (50,0%) y personal administrativo (32,1%). Predominarán los estudios primarios, secundarios y bachillerato.

- **Industria:** Es el sector que más variedad de perfiles necesitará; en mayor medida que el mercado debe cubrir las áreas de negocio de procesos (100%), comercialización (36,4%), logística (16,5%), ingeniería y control de calidad (13,2%), y recursos humanos (12,0%). Su demanda es más significativa en operarios sin cualificar (68,6%), operarios cualificados (FP y capacitaciones específicas) (60,6%), personal técnico de producción (FP Grado Superior, Ingeniería y Disciplinas Técnicas y científicas) (40,1%), comerciales (32,9%), personal de recursos humanos (12,0%) y gerentes/directores (2,5%). Los niveles formativos más destacados son de personas sin estudios y con grados medios.
- **Servicios:** este sector demanda personal en todas las áreas de negocio y en los grupos de ocupación de manera similar a la media del mercado; entre los grados de estudios requeridos son más significativos los superiores.



Perfil de las nuevas contrataciones según el motivo de contratación

La relación de los nuevos empleos con los motivos de contratación da pistas sobre cómo afectan las coyunturas internas y externas de las compañías riojanas al perfil demandado por su mercado laboral. Así, el tipo de empleado que las empresas necesitarán de manera más significativa, según las circunstancias de negocio que les obligan a nuevas contrataciones, es el siguiente:

- **El envejecimiento de la plantilla:** las empresas que deben cubrir jubilaciones requieren reforzar, en mayor medida que la media del mercado, las áreas de procesos, ventas, logística y administración; con perfiles profesionales de gerentes/directores, comerciales, administrativos y operarios sin cualificar.



- **Las empresas que afrontan un crecimiento del negocio:** requerirá ir más allá de la cadena productiva básica y reforzar el área de gestión administrativa y otras áreas que aportarán valor añadido (como marketing); el perfil profesional que requerirán será de técnicos de producción, de marketing y otros operarios cualificados.
- **Las empresas que prevén cubrir bajas:** necesitan las nuevas contrataciones para las áreas de producción, montaje y mantenimiento, y también para la de logística, compras y aprovisionamiento. Y con perfiles profesionales de técnicos de producción, el personal administrativo y operarios sin cualificar.
- **Las empresas que utilizan empleo temporal:** necesitan en mayor medida cubrir puestos en el área de producción, montaje y mantenimiento; los perfiles profesionales requeridos serán técnicos de producción y operarios sin cualificar.
- **Las empresas que inician nuevas actividades:** demandan nuevas contrataciones para el área de dirección, planificación y gestión, para el área de comercialización y ventas y para otras áreas no consignadas; necesitarán perfiles con formación universitaria y de postgrado.

4. ESCENARIOS DE TRABAJO

El objetivo de este apartado es abrir una reflexión estratégica sobre las líneas de trabajo que son necesarias abordar en el mercado laboral riojano para ayudar a contrarrestar las barreras que las necesidades de nuevas contrataciones presentan para el desarrollo y crecimiento de las empresas del sector construcción, industrial y servicios.

El diagnóstico ha desembocado en cinco escenarios estratégicos a desarrollar:

1. Contrarrestar las dificultades demográficas que La Rioja presenta para que las empresas puedan contratar nuevo personal.
2. Nuevos refuerzos de la apuesta institucional por la cualificación profesional del mercado laboral.
3. Apoyar la profesionalización empresarial en la búsqueda y selección de nuevos empleados/as.
4. Promover la profesionalización empresarial en la retención de la plantilla actual y gestión de Recursos Humanos para hacer frente a los desafíos actuales y futuros.
5. Reducir los riesgos del mercado laboral en las comarcas rurales.





4.1. Contrarrestar las dificultades demográficas que La Rioja presenta para que las empresas puedan contratar nuevo personal

Contexto

El tejido empresarial riojano vive en estos momentos un ciclo más favorable que años precedentes para el desarrollo de los negocios. Tanto los indicadores sectoriales (construcción, industria y servicios) como la confianza empresarial han crecido positivamente y eso se está trasladando a la demanda de nuevo personal para abordar el futuro inmediato de las empresas de la región. La mayoría de los negocios trisectoriales de La Rioja tienen fortalezas de crecimiento (38,6%) o son estables (35,8%); entre ellos se encuentra el 54,4% de las empresas riojanas que tienen intención de contratar nuevo personal, aunque será el 31,2% el que impactará directamente sobre el incremento de las plantillas y el resto realizará nuevos contratos para renovar la plantilla actual.



Desarrollo

➤ La necesidad de nuevos contratos entre las empresas de la región tiene su origen, en mayor medida, en dar respuesta al ciclo expansivo de sus actividades actuales y de otras nuevas (el 49,2% de todos los motivos por los que se demandan nuevos



empleados/as). Otros motivos importantes son los que obligan la renovación de las plantillas, que es el origen, para la tercera parte de la demanda, de nueva contratación (33,4%). Si estas expectativas no se cumplen se truncarían dos cosas: el crecimiento estructural de las empresas a través de plantillas más grandes y el crecimiento del empleo en la región.

➤ Existe un obstáculo estructural al que se enfrenta la dinámica de la demanda empresarial de La Rioja: la demografía regresiva del mercado laboral en la región. Casi la mitad de las empresas trisectoriales (48,1%) ha tenido dificultades reales para encontrar los empleados/as que necesita. La demografía de La Rioja presenta dos inconvenientes graves que no favorecen el éxito de la búsqueda: el del volumen de población (demográficamente La Rioja es una Comunidad Autónoma pequeña y con un mercado laboral reducido) y el de la evolución de la población (disminuye la población general y la población activa en la región como consecuencia del envejecimiento de la población y la baja tasa de natalidad). El mercado laboral potencial autóctono de la región se contrae y, por lo tanto, decrecerán las probabilidades de que las empresas riojanas encuentren la mano de obra que necesitan, sobre todo la cualificada.

Propuesta

El camino para contrarrestar las dificultades demográficas que las empresas riojanas tienen y tendrán durante el futuro próximo para contratar nuevo personal es el de optimizar el actual mercado laboral de La Rioja mediante dos procesos: el de la formación de los trabajadores y parados actuales y el de la profesionalización de la búsqueda para ser más eficientes en la localización del perfil demandado dentro y fuera de la Comunidad Autónoma. Precisamente la formación y la selección de personas son áreas en las que las empresas riojanas demandan apoyo y asesoramiento profesionalizado.



4.2. Nuevos refuerzos de la apuesta institucional por la cualificación profesional del mercado laboral

Contexto

El problema de fondo del mercado laboral riojano es la cualificación, porque tiene dificultades para proveer a las empresas de nuevos empleados/as capacitados profesionalmente que les permitan crecer en plantilla o renovar la que tienen. Los perfiles que resultan más problemáticos de encontrar por las empresas de La Rioja son todos cualificados: respecto a los grupos de ocupación presentan dificultades de búsqueda los técnicos de producción (FP Grado Superior, Ingeniería y Disciplinas Técnicas y científicas), el personal administrativo, los técnicos comerciales y otros puestos cualificados; traducido al nivel de estudios, las dificultades son con los universitarios y la formación FP de grado superior.



Desarrollo

➤ El problema de la cualificación del mercado laboral riojano tiene para las empresas tres dimensiones: La cualificación general del mercado laboral de La Rioja, una región



pequeña en la que los perfiles cualificados son muy complicados de encontrar y algunas ocupaciones especialmente difíciles de cubrir; la [cualificación de los candidatos/as](#), que tienen déficits significativos con la especialización, con la experiencia, con las habilidades y hasta en la propia actitud o interés frente a los cambios; y la [cualificación del sistema educativo](#), pues casi la cuarta parte de las empresas con dificultades para encontrar personal consideran que la capacitación proporcionada por los centros educativos riojanos no es la adecuada para las demandas de las compañías. Esta idea tomó mucha fuerza en el desarrollo de los Focus Group donde las empresas hicieron un especial énfasis en esta situación y en la necesidad de promover un acercamiento entre las instituciones educativas y las empresas, con especial hincapié en el espacio universitario. En este sentido, es importante destacar que si bien a nivel universitario, las empresas no logran hallar el nivel de conexión con sus necesidades, esto no ocurre de igual manera respecto a la percepción de utilidad y sintonía de los conocimientos adquiridos a través de la FP Dual, donde adquieren un especial protagonismo la adecuación de los contenidos curriculares a las necesidades reales de las empresas y el enfoque eminentemente práctico a través del aprendizaje directo en la empresa.

➤ De este déficit de cualificación son muy conscientes las empresas riojanas ya que el 85% de ellas consideran que tienen alguna necesidad de formación; incluso una de cada cinco demanda la capacitación de empleados u operarios que actualmente no son cualificados. Las demandas formativas más importantes son las nuevas tecnologías y comercial/ventas; y otras significativas son producción, montaje y mantenimiento, marketing, prevención y riesgos laborales y la especialización sobre las normativas legales.

➤ Para reducir el problema de la cualificación del mercado laboral de la región a través de la formación existe una barrera: la falta de encuentro entre la demanda y la oferta de formación. Nueve de cada diez empresas trisectoriales de La Rioja desconocen las subvenciones o financiación que existe actualmente para formación en las



compañías. Incrementar la notoriedad no es el único remedio para apoyar la formación y cualificación de los trabajadores/as en La Rioja, pero lo que es seguro es que empeora el escenario de la cualificación necesaria para el desarrollo futuro de las empresas.



Propuestas

Ya existe una apuesta institucional de muchos años por la cualificación de los trabajadores/as a través de la formación. **El refuerzo de la cualificación en La Rioja debe orientarse tácticamente por varios caminos:**

- **Adaptación:** la mayor adaptación posible de los programas y materias de formación a los perfiles demandados en el corto plazo por su mercado laboral, potenciando modelos como los de FP Dual.
- **Incentivación:** a las empresas para que utilicen la formación como vía de la capacitación de sus plantillas y como solución para las necesidades de afrontar nuevos puestos cualificados.
- **Sensibilización:** sobre el interés por las disciplinas técnicas y científicas en la Educación Secundaria y por el aprendizaje de idiomas en los programas educativos.
- **Comunicación:** refuerzo de la notoriedad de las subvenciones y financiación para incrementar la respuesta empresarial a la misma.

- **Impulso empresarial:** a través del refuerzo del papel que juega la FER como entidad de referencia para las empresas con una dilatada experiencia en la impartición de Formación.

4.3. Apoyar la profesionalización empresarial en la búsqueda y selección de nuevos empleados/as

Contexto

El nivel de profesionalización de la búsqueda y la selección de nuevo personal en La Rioja es todavía bastante moderado. La mayor parte de las empresas (ocho de cada diez) que declaran que sí contratarán empleados/as durante los dos próximos años suele utilizar recursos propios para buscar (personas conocidas, personas que han hecho prácticas, contactos personales, internet y bolsa de trabajo propia.). Son el 21,2% los que acuden a servicios o proveedores profesionales externos que se dedican a ello (empresas de selección y empresas de trabajo temporal).





Desarrollo

- Las empresas suelen verse abocadas a acudir a servicios profesionales de selección de personal cuando tienen más dificultades de lo habitual en encontrarlo: el 85,5% de las empresas que utilizar métodos de selección profesionales externos tiene dificultades para encontrar al perfil de personas que desean. [La profesionalización de este servicio es más una consecuencia de no encontrar los candidatos/as que necesitan las empresas que un criterio de partida en la cultura empresarial para afrontar las demandas de personal.](#) Bajo esta premisa es de esperar, entonces, que en el futuro crezca en La Rioja la necesidad de utilizar servicios profesionales orientados a captar nuevo personal y a desarrollar y retener el talento de los empleados actuales puesto que, por las características estructurales del mercado laboral riojano comentadas más arriba, cada vez serán más las compañías que tendrán dificultades para cubrir sus demandas de personal cualificado. Esta situación prospectiva sería estratégicamente un error para el tejido empresarial de la región, pues acabaría siendo un proceso reactivo, no el producto de la proactividad empresarial para afrontar los nuevos retos del mercado laboral, y podría tener el efecto perverso de retrasar el desarrollo y crecimiento de las empresas, perdiendo éstas competitividad.
- Por otra parte, [cuando la selección no es profesional se corren más riesgos a corto y medio plazo por su impacto en la retención de la plantilla:](#) un 18,1% de las empresas riojanas reconocen que fallaron en su selección de personal y por esa razón resultó más complicado después retener el talento.
- [La profesionalización es una labor pendiente, sobre todo, en las empresas medianas y en sectores como el de servicios.](#) Donde más penetración tienen los servicios profesionales frente a los recursos propios es en el sector industrial y en las empresas de más tamaño.



Propuestas

La profesionalización aplicada a la búsqueda y selección de nuevos empleados/as entre las empresas de La Rioja no incrementará hasta que no haya más notoriedad de las ventajas de utilizarla. El reto demográfico del mercado laboral riojano necesitará que la selección de personal forme parte de la cultura empresarial para evitar la escasa calidad y los fracasos de utilizar los recursos propios para contratar personal. El reto se encuentra, entonces, en dar notoriedad y valor a los beneficios de este tipo de servicios y poner en sintonía la oferta y la demanda en el mercado de La Rioja.

4.4. Profesionalización de la retención de la plantilla actual y gestión de Recursos Humanos para hacer frente a los desafíos actuales y futuros

Contexto

➤ Las últimas previsiones del Foro de Davos de 2017 sobre el desarrollo de las economías avanzadas basadas en la cuarta revolución industrial y en la Industria 4.0 es que la “disrupción tecnológica” (robotización) y el mundo de los datos (big data) harán que se modifiquen muchos de los puestos actuales. El mismo Foro de Davos aboga por la necesidad de asumir y emprender una “revolución del talento”. Aunque estas transformaciones serán progresivas, el trasfondo del cambio que se avecina en el modelo económico se traduce en la necesidad de nuevos perfiles cualificados y la reconversión o la nueva capacitación de los actuales. Y las condiciones de La Rioja (al igual que otras regiones) vaticinan que una parte de los puestos cualificados podrán quedarse sin cubrir y, por lo tanto, afectar a las posibilidades de crecimiento de las empresas. En términos generales, las mayores demandas de cobertura de perfiles profesionales se centran en el sector Servicios e Industria.

En el sector Industria, los sectores que más perfiles profesionales demandan son aquellos relacionados con la industria del metal en general, el sector de automoción y empresas auxiliares, el sector calzado, el subsector de instalaciones eléctricas y energía y el sector agroalimentario con mención especial a la sección de alimentación (industria cárnica, industria conservera...).



En el sector Servicios, las empresas del sector turístico (especialmente hostelería), de servicios a personas dependientes, las empresas de consultoría y asesoría y muy específicamente, las empresas del sector TIC son las que mayor número de perfiles demandan.

En ambos casos (industria y servicios), existe un factor común a la hora de definir las características de los perfiles demandados: **el incremento en el nivel de especialización solicitado**. Ese elevado nivel de especialización se refiere tanto al nivel mínimo formativo requerido como al grado de experiencia adquirido y la posesión de otras habilidades transversales de carácter técnico y también personal (conocimiento de idiomas, capacidad de comunicación y liderazgo, compromiso con la empresa y el proyecto, movilidad geográfica, trabajo por objetivos, etc.). En este sentido, algunos de los perfiles cualificados más demandados son:



Industria: Perfiles técnicos cualificados con Ingenierías de todo tipo (mecánica, eléctrica...) y Formación Profesional de Grado Medio, Superior y/ FP Dual en Fabricación Mecánica, Mecatrónica, Electricidad y Electrónica, Instalación y mantenimiento, Transporte y mantenimiento de vehículos...

Servicios: Perfiles técnicos cualificados con Ingeniería en Telecomunicaciones,

Informáticas, etc., Licenciaturas en Gestión y Administración de Empresas, Máster en PRL, Calidad y Medioambiente, así como su variantes en Formación Profesional (Comercio y Marketing, Informática y Comunicaciones, Administración y Gestión...). En este sector existe también una fuerte demanda de personal cualificado en el subsector del Turismo y la Hostelería donde se demandan profesionales para cocina, atención al cliente en bares y restaurantes, etc.



De forma transversal a todos los sectores, los perfiles asociados a actividades profesionales como la Administración y Gestión, el Comercio Internacional, Calidad y PRL, Ventas, etc., son también perfiles demandados a los que cada vez más se les exige más un valor en alza: la polivalencia. Este factor tiene una relación directa con el tamaño de las empresas y que, en muchos casos, impide la creación de estos departamentos específicos precisando de profesionales polivalentes que puedan desarrollar funciones complementarias dentro de la organización (Gestión Administrativa y Comercial, RRHH, Calidad, PRL...).

➤ La Rioja ya afrontó los retos anteriores de la economía española con decisión y apoyo de las instituciones: primero la apuesta por la internacionalización, ya más consolidada en algunos sectores, y después la apuesta por la innovación, más reciente y



en proceso de crecimiento. Ambos desafíos impactaron directamente en la estructura empresarial y quienes tomaban las decisiones asumieron que debían potenciar departamentos y áreas concretas y especializadas incluyendo profesionales especializados en la plantilla de la organización. **Pero ahora toca enfrentar el siguiente desafío de la industria 4.0 y este no estará basado en estructuras departamentales sino en el modelo de gestión: es un desafío basado en las personas.** Ni la tecnología ni los mercados serán suficientes para el éxito y las compañías tendrán que ser conscientes - de forma proactiva - de los cambios en el entorno social que cuestionan la eficacia de los modelos de gestión tradicionales de las personas. **Este es un proceso que las empresas deberán interiorizar y profesionalizar. No podrán obviarlo, sólo gestionarlo. El Capital Humano de las empresas adquirirá mayor peso que nunca y marcará la diferencia; será un factor clave de innovación y competitividad.**



- Ante síntomas como las dificultades de reclutar perfiles cualificados, la rotación de los mismos, las dificultades de retención de personas clave y la adaptación a las nuevas generaciones...**las empresas no están haciendo un análisis en clave interna de cómo adaptarse, sino que, de forma más habitual, justifican estos hechos en clave externa** (“no hay personas cualificadas”, “las personas se van por salario” “a los candidatos les falta motivación y compromiso”).
- La retención de los empleados/as actuales de una compañía es el resultado de la conjunción de varias actuaciones que influyen en su bienestar personal y laboral. El

número medio de acciones de ese tipo desarrolladas entre las empresas trisectoriales riojanas es de 2,51 e implementan más experiencias las empresas de servicios, las empresas de más tamaño y entre las que se encuentran en la zona de Logroño. La formación es precisamente la práctica más común y la han realizado algo más de la mitad de las compañías; sin embargo, la realidad es que las acciones van más destinadas a paliar carencias en capacitación que a desarrollar a las personas en habilidades para acometer los cambios y/o para retener a las personas que son claves. Otras actividades de retención que están extendidas de manera significativa en La Rioja son la evaluación de puestos, la conciliación de la vida personal/profesional, el clima laboral, fórmulas de trabajo flexible y sistemas de retribución.

Desarrollo

➤ Las nuevas acciones de retención que las empresas tienen intención de implementar en un futuro próximo apuntan una tendencia a reforzar aquellas que resultan sensibles a los empleados/as porque afecta a su calidad de vida laboral y personal. Es el caso de fórmulas de trabajo flexibles, formación y desarrollo, clima laboral, retención del talento. Se echa de menos, no obstante, el inicio de acciones destinadas a liderar el cambio dirigido a desarrollar la innovación y la cultura 4.0, a alinearse con los valores y expectativas de las nuevas generaciones y el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo como herramienta de transformación y de retención.





➤ Esas prácticas ayudarán a reforzar la retención en un momento en el que la calidad de los espacios de trabajo resulta cada vez más diferencial en las expectativas personales. Sin embargo, la retención está dificultada por dos ejes: uno el de la economía familiar y otro el del impacto del trabajo en la vida general de los empleados/as. **La razón principal por la que las empresas en La Rioja no consiguen conservar al personal fugado es el salario, pero otras dos significativas son la movilidad geográfica (trabajar cerca de casa) y los horarios.**

➤ El desarrollo profesional es, asimismo, una herramienta eficaz de retención de personal porque permite visualizar al empleado una progresión en su salario, estatus profesional, valores de empresa, etc. Actualmente solo el 4,3% de las empresas de La Rioja han implementado un plan de carrera en la gestión de personas, pero una de cada cinco declara que no disponer de ello ha resultado un problema para la retención empleados/as.



Propuestas

➤ La eficacia en la retención es consecuencia de hacerlo de la manera más profesional posible. El tamaño de la estructura empresarial de la región hace esto complicado, pero la brecha para impulsarlo donde es posible estará en el uso de gestores de recursos humanos. La propia **capacitación y profesionalización de las áreas internas de recursos humanos y los servicios profesionales externos pueden ayudar a implementar**

modelos de retención que permitiría a las compañías la estabilidad y eficiencia de la plantilla que es tan importante para afrontar el ciclo expansivo actual. Al igual que la selección de personas nuevas externas, la retención de las que actualmente trabajan en la compañía tiene que formar parte, cada vez en mayor medida, de la cultura empresarial para la modernización del tejido empresarial y, en este sentido, la gestión de las personas debe formar parte de los planes estratégicos.

➤ La gestión de personas está llamada a ocupar un lugar al lado de la innovación y la internacionalización entre las prioridades de apoyos y ayudas de la administración y las instituciones. Estas pueden utilizar su experiencia incentivando y empujando en los últimos años planes específicos para las dos áreas mencionadas (innovar y exportar) para incentivar, con los mismos métodos, el proceso de cambio cultural en materia de gestión de personas, que será clave para la consolidación de las empresas riojanas que afrontan retos de crecimiento. En este sentido, la Federación de Empresarios ya afrontó el reto y asumió el liderazgo de impulsar la creación y puesta en marcha de iniciativas que garantizaran una adecuada y eficaz gestión de la internacionalización y de la innovación. Ahora es el momento de liderar e impulsar la gestión de personas a través de la prestación de servicios avanzados, de carácter estratégico, que tengan como principal objetivo el incremento de la productividad, la eficiencia y la competitividad de las empresas sobre la base del Capital Humano.





4.5. Reducir los riesgos del mercado laboral en las comarcas rurales

Contexto

El tejido empresarial de las comarcas de La Rioja se encuentra en una situación más sensible y debilitada frente a los retos planteados y sus dificultades son mayores que en las compañías del área de Logroño para modernizar la gestión de sus plantillas. En el territorio que se encuentra fuera de Logroño y su comarca, existen menos compañías con fortalezas en su crecimiento, más negocios con incertidumbre, menos empresas que contratarán nuevos empleados y, si lo hace, las nuevas contrataciones irán destinadas, en mayor medida, a mantener la plantilla más que a incrementarla. No obstante, es importante mencionar que estas empresas ubicadas en otras comarcas suponen una importante contribución al desarrollo y consolidación del tejido empresarial, al que aportan estabilidad en el mantenimiento del empleo y de actividades muy vinculadas a sectores tradicionales - representativos de la región- que han contribuido a reforzar el posicionamiento competitivo de las empresas riojanas especialmente en sectores vinculados directa o indirectamente al sector agroalimentario o el calzado con gran potencial de crecimiento tanto en el mercado nacional como internacional).

En los motivos de contratación tiene un peso muy significativo - respecto a la media de la región - el envejecimiento de la plantilla (jubilaciones). Un escenario que requiere una atención especial por los peligros que proyecta a medio y largo plazo.





Desarrollo

- El perfil laboral de las comarcas es de mayor descualificación. Las demandas de nuevos empleados en Logroño y el resto de las comarcas son de perfiles diferentes fundamentalmente por la diferencia sectorial y de tamaño de compañías. En Logroño y su comarca es más significativa la demanda de nuevos empleados/as con personal cualificado, con estudios medios y superiores para procesos, control de calidad y dirección; en el resto de las comarcas, sin embargo, destacan en mayor medida los operarios sin cualificar, sin estudios o con estudios de grado medio, para áreas de logística, administración, recursos humanos y otras.
- Como las comarcas tienen menos demanda de personal cualificado, son menos las compañías que tienen dificultades para encontrar personal nuevo.
- La retención en las comarcas está menos desarrollada porque tienen menos dificultades de retención; probablemente porque sus empleados/as son más localistas y conservadores de su puesto de trabajo. Las dificultades de retención en las comarcas más diferenciales son las razones geográficas y otras 'no consignadas' que no son habituales y que serán relativas al tamaño de las ciudades.

Propuestas

Si las empresas de zonas rurales no profesionalizan/cualifican sus procesos de selección de personas estarán más expuestas a perder competitividad y a que su propia supervivencia se vea en entredicho a medio/largo plazo. Sin embargo, es difícil atraer y retener a personal cualificado a estas zonas geográficas. La movilidad, que es un factor que permite vivir y trabajar en sitios diferentes, se convierte en un factor de riesgo para cambiar a otras compañías. Las soluciones a esta realidad son complejas porque, además de estrategias de compañía, requiere de factores externos como las infraestructuras de comunicación y desarrollo urbano de servicios (que ya tiene Logroño). Pero, en todo caso, **son válidas las propuestas de los cuatro escenarios de trabajo anteriores quizás con cierta adaptación y discriminación positiva hacia el carácter rural de las compañías.**



INFORME DE RESULTADOS

5. DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS RIOJANAS

El objetivo de este capítulo es contextualizar en términos de negocio cuál es la situación de las empresas de La Rioja del sector construcción, industrial y servicios para determinar en qué medida estos aspectos condicionan las perspectivas de crecimiento, desarrollo y competitividad de las mismas.

5.1. La evolución de la economía riojana

➤ El crecimiento de la plantilla de empleados en las empresas de una región está directamente relacionado con la situación económica de la misma. Para entender el contexto de las respuestas de las empresas riojanas entrevistadas en este estudio se resume, a continuación, cuál ha sido la evolución económica sectorial de La Rioja.

➤ Los principales indicadores de la situación de la economía riojana muestran que **con el inicio del año 2017 la actividad empresarial de la región se ha dinamizado** respecto al año anterior:

➤ **El PIB:** el año 2016 en conjunto fue de crecimiento para La Rioja, aunque resultó ser la Comunidad Autónoma que menos creció (1,5% frente al 3,2% de la media española)¹. El año 2017, sin embargo, se presenta con mejores perspectivas, con una estimación de crecimiento (a fecha de julio) para todo el año del 3,2% y alineado con las expectativas del conjunto de España (3,3%)². Esto significa que la economía riojana podría haber superado la desaceleración del año anterior y encontrarse con un contexto más favorable para la contratación de nuevos empleados en los negocios de la región.

➤ **La evolución sectorial:** el primer trimestre de 2017 dio muestras del renacido dinamismo de la actividad empresarial de La Rioja para recuperar sus niveles habituales. Los tres sectores considerados en este estudio tuvieron una evolución positiva de sus indicadores³:

○ **Industria:** el Índice General de Producción Industrial (IPI) creció un 4,4% interanual (sin actividad tabaco); el Índice de Entrada de Pedidos un 3,9%; el índice de cifra de negocios un 10% anual (después de dos trimestres de crecimiento negativo) y el consumo de energía un 0,3%.



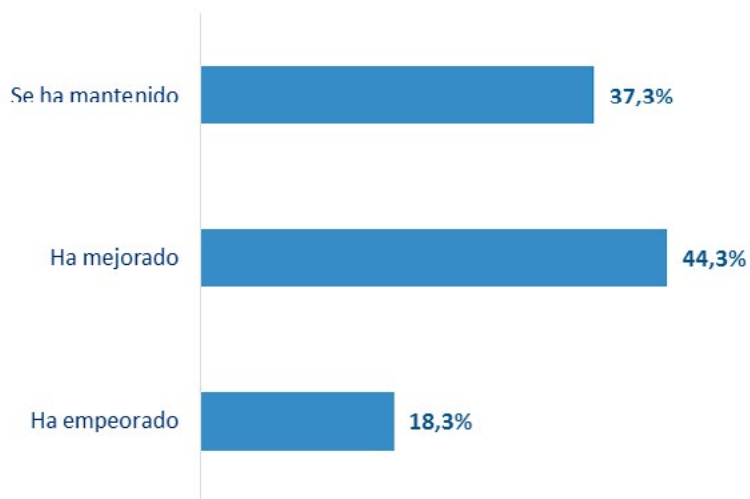
- **Construcción:** el Índice Sintético de Actividad del Sector de la Construcción (IASC) creció un 18,4% respecto al mismo periodo año anterior.
- **Servicios (sin comercio):** la cifra de Negocios del sector servicios incrementó un 3,5% en el primer trimestre de 2017 respecto al mismo periodo del año anterior; por otro lado, las actividades profesionales lograron un crecimiento interanual del 18,3%, seguido de la Información y comunicaciones (9,7%) y el Transporte (1,3%).
- **La confianza empresarial:** el Índice de Confianza Empresarial del Instituto Nacional de Estadística (INE)⁴, disponible hasta el tercer trimestre de 2017, muestra ese clima más optimista entre el tejido industrial riojano. La evolución del índice ha sido desde el 127,7 del primer trimestre al 132,9 del tercer trimestre. La confianza del empresariado riojano durante 2017 viene siendo ligeramente menor (-4 puntos) que la media de España, aunque el incremento de la confianza en ambas desde comienzos de este año es similar (5,1 puntos).

5.2. Las perspectivas de las empresas de La Rioja

- El nuevo dinamismo de la economía riojana se refleja directamente en las perspectivas de negocio que declaran las propias empresas de la región en la encuesta que se realizó para este estudio.
- **En el tejido empresarial de La Rioja se vive una situación de moderado optimismo:**
 - La mayor parte de las empresas consultadas declaran que los resultados de su empresa han mejorado durante los dos últimos años (44,3%) y también son más las que piensan que las perspectivas para el próximo año son que su negocio aumentará (41,0%).
 - En torno casi a dos empresas de cada diez vive una situación con más tensión: el 18,3% han arrastrado una situación de deterioro de sus resultados y 20,6% muestran unas perspectivas menos halagüeñas, bien porque tienen claro que su crecimiento en el próximo año irá a peor o bien porque no son capaces de preverlo.
 - El resto de compañías trabajan en una situación de estabilidad.

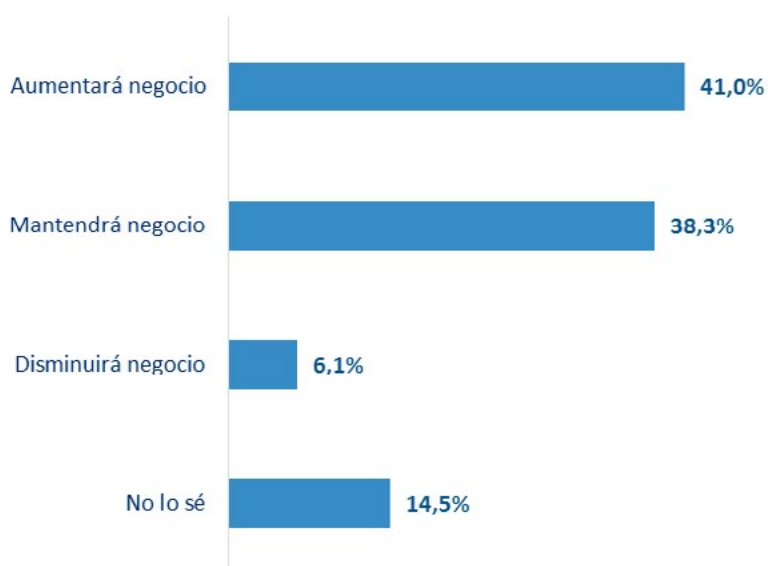


Evolución del resultado de su empresa durante los dos últimos años



Base: 254 empresas

Perspectivas de la empresa durante el próximo año

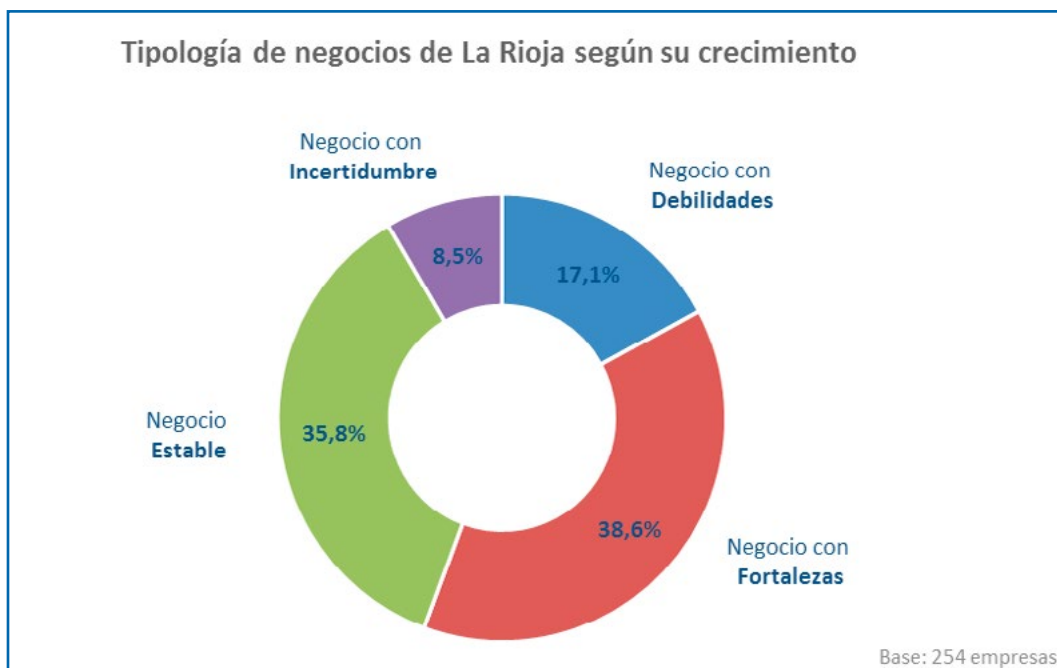


Base: 254 empresas



➤ **Tipología de negocios de La Rioja según su crecimiento:**

- Para reflejar la posición competitiva de las empresas riojanas a través del crecimiento de sus negocios se ha construido una segmentación de las mismas. La **Tipología de Negocios** está basada en su tendencia de crecimiento y es producto de la combinación de la evolución de las compañías y de sus perspectivas para los próximos años. Su resultado permite visualizar cómo es el escenario actual del tejido empresarial riojano de los tres sectores contemplados con relación a sus resultados de mercado.
- Los cuatro segmentos de compañías obtenidos son los siguientes:
 - **Negocios con fortalezas:** *son las compañías riojanas que están evolucionando de una manera más sólida y con vocación de crecimiento (las que se han mantenido o mejorado en los dos últimos y crecerán en el próximo). Son las más optimistas para afrontar nuevas etapas.*
 - **Negocios estables:** *son las empresas que mantienen sus negocios sin caer en sus resultados o bien recuperándolos, aunque sin perspectivas de mayor crecimiento (incluye a las que se han mantenido o mejorado los dos últimos años y se mantendrán en el/los próximos; y a las que disminuyeron en su negocio, pero lo recuperarán el/los próximos años). Son compañías que afrontan la nueva etapa con estabilidad, pero sin fortalezas.*
 - **Negocios con debilidades:** *son las compañías que tienen peor perspectiva de crecer próximamente, independientemente de lo que hayan hecho antes. Son las más sensibles a la competitividad del mercado.*
 - A estos tres grupos se podría añadir un cuarto grupo de **Negocios con incertidumbre:** *empresas con una evolución positiva o estable pero que no saben estimar cuáles serían las perspectivas de su negocio.*



➤ Del conjunto de compañías trisectoriales de La Rioja, las que tienen una posición competitiva con fortalezas son el grupo más numeroso (38,6%), pero existe otra cuarta parte que afrontan un escenario más complicado para asegurar un crecimiento sostenido de sus negocios (formado por un 17,1% son empresas con debilidades y un 8,5% empresas con incertidumbre).

➤ El detalle del posicionamiento y perfil de las empresas de La Rioja en este escenario es el siguiente:

➤ **Empresas con fortalezas:** Son casi 4 de cada diez compañías (38,6%) las que se encuentran en una situación de fortaleza, es decir con una tendencia de crecimiento progresivo y sostenido. Se trata, en mayor medida, de empresas medianas y grandes (el 50,3% de ellas), que se encuentran en el sector industrial (43,2%) y servicios (43,0%) y con más penetración en la ciudad de Logroño y su área de influencia comarcal (42,3%).

➤ **Empresas con debilidades:** El 17,1% de las compañías tienen dificultades para mantener su competitividad según refleja su crecimiento decreciente o truncado. Se trata de empresas pequeñas, con significativa penetración en el sector de la construcción y con más presencia relativa en Logroño y su comarca. El sector en el que menos peso tienen los negocios con debilidades es el industrial.



- **Empresas estables:** representan algo más de la tercera parte de las empresas riojanas (35,8%) y son compañías de todos los perfiles, aunque con mayor penetración en las comarcas rurales de La Rioja.
- **Empresas con incertidumbre:** el 8,5% de las compañías trisectoriales no son capaces de prever la evolución de su crecimiento, lo que muestra un problema de fondo en la gestión del negocio. Este tipo de empresas tienen más penetración en la industria y en las comarcas rurales riojanas.

Tipología de negocios según su crecimiento	TOTAL	SECTOR DE ACTIVIDAD			Nº EMPLEADOS		COMARCAS	
		Construcción	Industria	Servicios	Hasta 10	Más de 10	Logroño	Resto comarcas
Negocio con debilidades	17,1%	47,7%	5,7%	14,6%	18,4%	7,6%	20,4%	11,1%
Negocio con fortalezas	38,6%	8,6%	43,2%	43,0%	37,0%	50,3%	42,3%	31,8%
Negocio estable	35,8%	36,1%	36,2%	35,7%	36,1%	33,5%	31,8%	43,1%
Negocio con incertidumbre	8,5%	7,7%	14,9%	6,7%	8,5%	8,6%	5,5%	14,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: 254 empresas

6. RELACIONES LABORALES, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

El objetivo de este capítulo es evaluar las actividades de retención del talento y gestión de personas que las empresas de La Rioja de los sectores de construcción, industria y servicios están realizando actualmente a través de la gestión de sus empleados/as y las principales dificultades para que tengan éxito.

Las políticas de gestión destinadas a este fin tienen una incidencia directa en la competitividad de las compañías. Minimizar los costes del éxodo del talento y del conocimiento va a ser un factor crítico en la apuesta de las compañías por desarrollar culturas de innovación y para adaptarse a los cambios derivados de la industria 4.0.

Ante la escasez de profesionales, las compañías riojanas han de apostar por la retención de aquellos que ya estén formados. Una de las conclusiones más generalizadas de los Focus Group es que la incorporación al mercado laboral de las nuevas generaciones Millennials y Generación Z, con nuevos valores y más orientados a la rotación voluntaria, pone de manifiesto la necesidad de acometer de planes de acción que posibiliten la incorporación, integración y retención de estos profesionales (destinados, en gran medida, a llevar a materializar los cambios de la digitalización industrial) ya que, según el estudio “Millennial Survey” 2016 de Deloitte, el 66% de los Millennials espera abandonar su empleo antes de 2020.

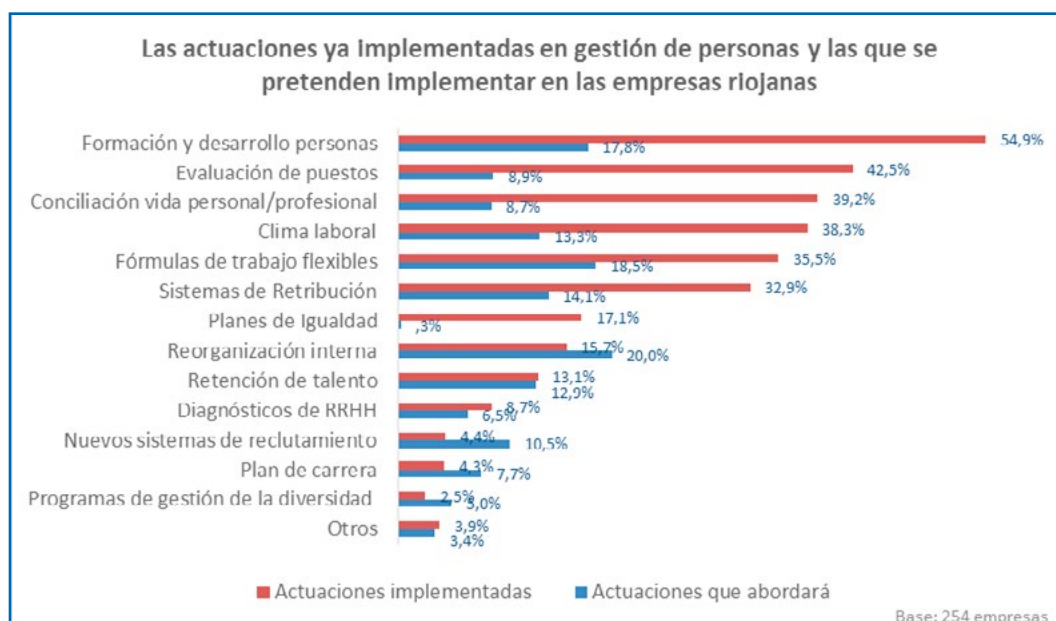




6.1. Actuaciones empresariales en gestión de personas

➤ La gestión de las personas o de los recursos humanos en las empresas tiene entre sus objetivos conquistar y mantener a las personas de la organización creando para ellas un ambiente de trabajo positivo y ayudándolas a obtener un nivel de desempeño óptimo que redunde en una mayor productividad y, ofreciendo, unas condiciones personales y sociales que cubran sus expectativas y mejoren sus niveles de. Como afirma la Escuela de Organización Industrial (EOI)⁷, el principal objetivo de la Gestión de Recursos Humanos es buscar el beneficio de las personas (para su retención) y de la propia organización a través de:

- La creación, mantenimiento y desarrollo de un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
 - El establecimiento, conservación y atesoramiento de condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
 - El logro de la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- En el caso de las empresas de La Rioja, la coyuntura actual y potencial de la gestión de las personas es la siguiente:



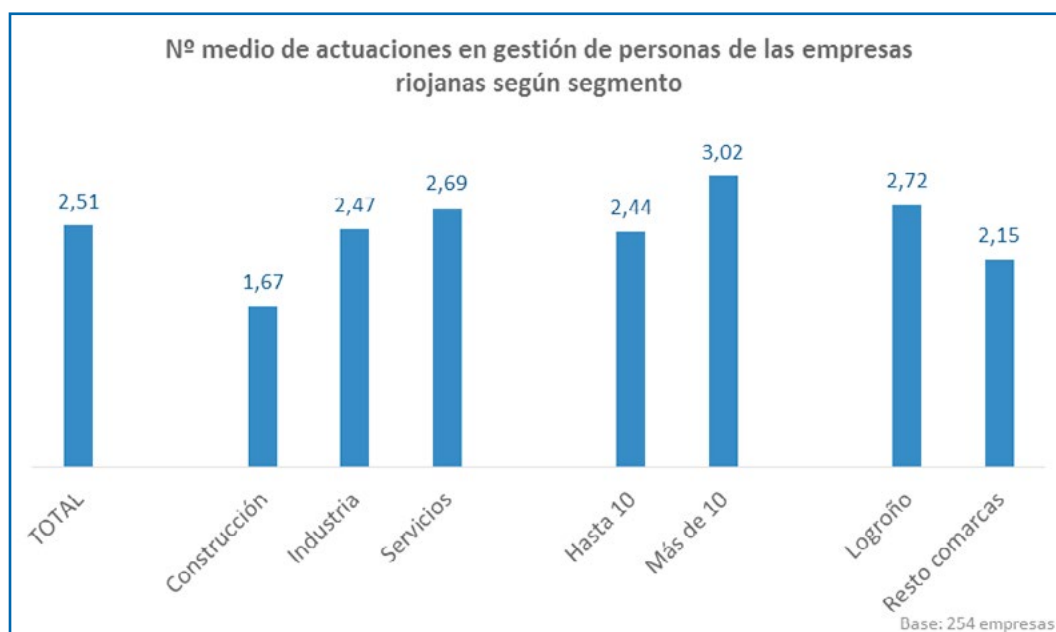


➤ **La práctica real** de las empresas riojanas con la gestión de sus empleados/as puede clasificarse en la siguiente tipología de acciones:

- **Acciones comunes:** *son las que ya dicen haber implementado este tipo de actuaciones. En este rango están más de la mitad de las empresas trisectoriales riojanas, es decir, que son las más habituales. La única acción que responde a esta categoría es la de formación y desarrollo (54,9%). Si bien las acciones de formación que comentan poner en marcha tienen que ver con acciones formativas destinadas al cumplimiento de la legalidad y capacitación técnica básica*
- **Acciones extendidas:** *son las que dicen haber sido puestas en práctica por, al menos, una tercera parte de las compañías (33%-50%), es decir, que son conocidas entre el tejido empresarial. Las acciones extendidas en La Rioja son la evaluación de puestos (42,5%), la conciliación de la vida personal/familiar (39,2%), el clima laboral (38,3%), fórmulas de trabajo flexible (35,5%) y sistemas de retribución (32,9%). Sobre lo que no tenemos información es sobre las acciones concretas implementadas y el éxito de las mismas.*
- **Acciones restringidas:** *las que han sido implementadas en un sector restringido de empresas (entre 10%-20%). Se trata de los planes de igualdad (17,1%), la reorganización interna (15,7%) y la retención del talento (13,1%).*
- **Acciones poco habituales:** *son actuaciones empresariales muy poco frecuentes de encontrar en La Rioja (<10% de las empresas) y se refieren a diagnósticos de recursos humanos (8,7%), nuevos sistemas de reclutamiento (4,4%), planes de carrera (4,3%) y programas de gestión de la diversidad (2,5%).*



- Las prácticas más potenciales que las empresas trisectoriales riojanas tienen previsto realizar a corto plazo se pueden observar desde dos perspectivas:
 - Desde el volumen de empresas que las implementarán: las que mayor número de empresas tienen previsto realizar son la reorganización interna (20,0%), fórmulas de trabajo flexibles (18,5%), formación y desarrollo (17,8%), clima laboral (13,3%) y retención del talento (13,1%).
 - Desde el crecimiento de las prácticas: representa cómo crecerán esas actividades respecto a la penetración que actualmente tiene en el tejido empresarial riojano, independientemente de la dimensión de la misma; las de mayor crecimiento serán los nuevos sistemas de reclutamiento (2,37 veces su penetración actual en las empresas de La Rioja); programas de gestión de la diversidad (1,98 veces), plan de carrera (1,79 veces), reorganización interna (1,27 veces) y retención del talento (0,99 veces).
- Existen diferencias significativas en la gestión de personas según el segmento de empresa:
 - Las empresas que más acciones de gestión de personas han realizado son las del sector servicios, las de más tamaño y las del área de Logroño.





- Las acciones en gestión de personas más significativas que caracterizan a cada sector de empresas con relación a los demás son las siguientes:

Actuaciones de las empresas riojanas en la gestión de personas

Tipo de actuaciones	SECTORES		
	Construcción	Industria	Servicios
Actuaciones ya implementadas más significativas <i>(% empresas por encima de la media de La Rioja)</i>	Evaluación de puestos 64,8% Formación y desarrollo de personas 53,2%	Evaluación de puestos 52,1% Sistemas de retribución 35,2%	Formación y desarrollo personas 61,2% Conciliación vida personal/profesional 47,6% Clima laboral 47,6% Fórmulas de trabajo flexibles 40,7% Sistemas de Retribución 37,0%
Actuaciones más potenciales <i>(veces que crecerán sobre la penetración actual en cada sector)</i>	Sistemas de Retribución 2,00 Conciliación vida personal/profesional 1,90	Nuevos sistemas de reclutamiento 4,28 Retención de talento 1,82 Plan de carrera 1,37	Programas de gestión de la diversidad 1,94 Plan de carrera 1,69 Reorganización interna 1,53

Base: 254 empresas

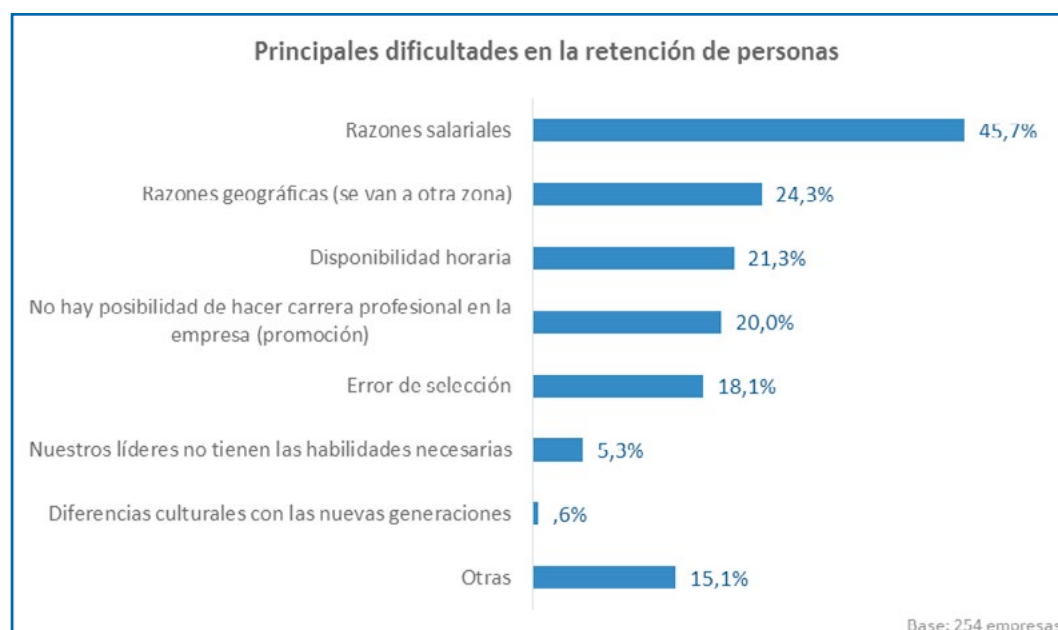
- Frente a estos datos, y según la VI Encuesta Adecco 'La Felicidad en el Trabajo' de 2016 (2.400 profesionales en activo en toda España, de los que 200 eran riojanos), seis de cada diez trabajadores riojanos creen que su empresa aún no aplica políticas dedicadas al bienestar y satisfacción del empleado ni otras dedicadas a la felicidad laboral de sus trabajadores. Estos datos resultan coherentes con los resultados si tenemos en cuenta que, de las actuaciones implementadas, no todas han demostrado su efectividad para la retención de personas.



6.2. Principales dificultades en la retención de personas

➤ En el escenario riojano cuando no se consigue retener a las personas es por varias razones:

- Una principal: se van buscando un salario más alto (45,7% de las empresas)
- Otras significativas:
 - La movilidad geográfica (24,3%), y en este caso bien puede ser porque buscan una empresa cerca de su lugar de residencia o porque existe más movilidad geográfica para trabajar.
 - Los horarios: la disponibilidad horaria afecta a 21,3% de las empresas riojanas.
 - La política de promoción interna: cuando no es posible hacer carrera profesional en la empresa se convierte en un problema de retención para una de cada cinco empresas de la región (20,0%).
- También hay que señalar que un 18,1% de las empresas riojanas fallaron en su selección de personal y por eso después resulta más complicado conservar ese puesto, aunque en este caso no necesariamente se quiere seguir con ese empleado/a.





- Cabe destacar que, siendo el salario el factor más relevante de rotación voluntaria, las políticas de retribución ocupen el sexto lugar en el ranking de actuaciones en materia de gestión de personas en La Rioja. Además, otra barrera a la retención a través de los salarios, como se concluyó en los Focus Group, es la competencia que ejercen las Comunidades Autónomas limítrofes de Navarra y País Vasco, con niveles retributivos superiores.
- Cabe destacar alguna relación significativa entre las dificultades de retención y el segmento de compañía:
 - A la construcción le afectan de manera generalizada las dificultades principales de la retención (salarios -73,4%- y la movilidad geográfica -54,5%-).
 - En la industria al menos una de cada tres empresas de este sector (34,5%) yerra cuando hace la selección de su personal, por lo que luego le resulta más complicado retenerlos.
 - En el sector servicios todas las dificultades están presentes en la misma medida que la media de la región.
 - Entre las empresas más pequeñas y el resto solo existen diferencias significativas en la retención en los salarios, que es un factor más problemático para las menores de diez empleados (47,1%).



- Logroño tiene más problemas con los salarios (51,1%) y la promoción interna (24,4%); las comarcas con la movilidad geográfica (30,8%) y otras razones no especificadas (26,3%).
- Hay que destacar, por último, que las compañías riojanas con fortalezas de crecimiento tienen problemas más significativos que la media en la promoción interna y en las habilidades de los líderes; dos aspectos que son importantes para apoyar la estructura de crecimiento de la empresa.

Principales dificultades en la retención de personas

Dificultades retención	TOTAL	SECTORES			Nº EMPLEADOS		COMARCAS	
		Construcción	Industria	Servicios	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados	Logroño	Resto comarcas
Razones salariales	45,7%	73,4%	40,0%	42,0%	47,1%	35,8%	51,1%	34,0%
Razones geográficas (se van a otra zona)	24,3%	54,5%	16,1%	20,9%	24,8%	20,4%	21,2%	30,8%
Disponibilidad horaria	21,3%	23,0%	8,9%	24,9%	21,3%	21,1%	18,9%	23,6%
No hay posibilidad de hacer carrera profesional en la empresa	20,0%	8,6%	23,0%	21,3%	20,1%	19,4%	24,4%	12,3%
Error de selección	18,1%	7,7%	34,5%	15,0%	18,0%	19,3%	19,0%	17,0%
Nuestros líderes no tienen las habilidades necesarias	5,3%	0,0%	6,2%	6,1%	5,3%	5,8%	4,9%	6,2%
Diferencias culturales con las nuevas generaciones	,6%	0,0%	1,9%	,3%	0,0%	4,9%	,5%	,8%
Otras	15,1%	9,5%	17,5%	15,5%	14,8%	17,4%	9,4%	26,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: 254 empresas

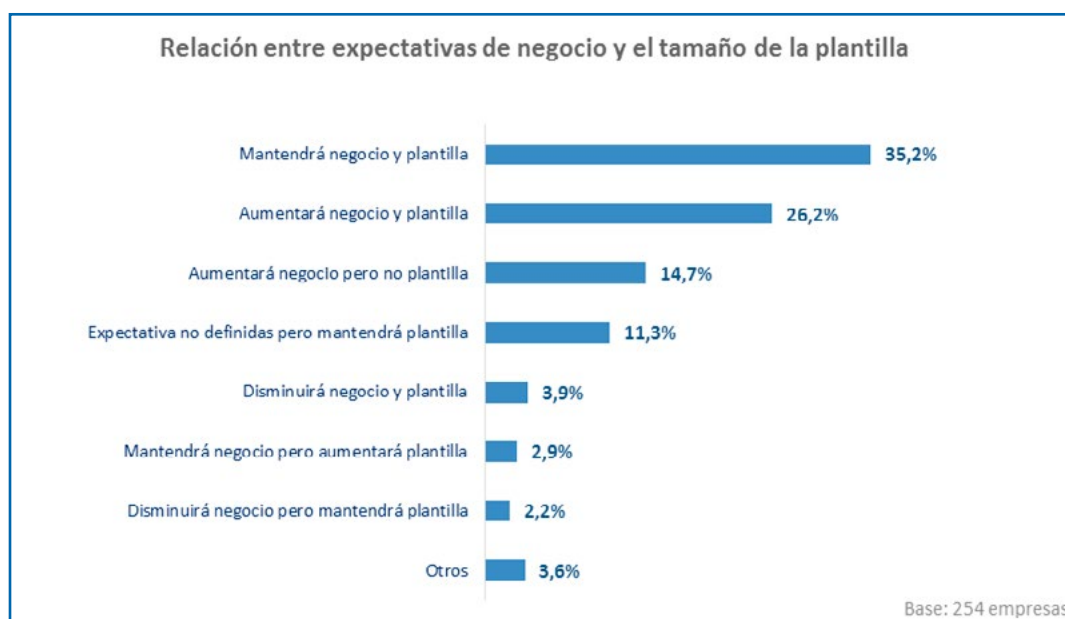
7. LA ADECUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El objetivo de este apartado es analizar la adecuación del capital humano actual a las necesidades de las empresas (formación y capacitación), la definición del futuro capital humano y en qué medida estas cuestiones afectan a las posibilidades de crecimiento, desarrollo y competitividad de las empresas

7.1. El contexto en la demanda de nuevo personal

Escenarios empresariales sobre la contratación de nuevos empleados

➤ La disposición a incrementar plantilla está relacionada con las expectativas de crecimiento de las empresas: cuando más positivo es el escenario futuro (crecimiento del negocio) en mayor medida declaran que aumentarán el número de sus trabajadores y, por otro lado, cuando el negocio se mantiene la plantilla también.



➤ En el caso de La Rioja, predomina una perspectiva futura de estabilidad y de progreso en el mercado laboral. La situación más común es la de las empresas que mantendrán las expectativas de negocio y la plantilla actual sin cambios (más de la tercera parte -35,2%-), seguida de las compañías que progresarán en sus expectativas de negocio y que harán crecer paralelamente su plantilla (26,2%).



➤ Se pueden resumir en tres los escenarios laborales que dibuja la relación entre las expectativas de negocio de una empresa y su efecto sobre la plantilla: un escenario *conservador* (que pone límites al crecimiento de su plantilla), un escenario *optimista* (que favorece el crecimiento de la plantilla) y un escenario *pesimista* (que implica la disminución de la plantilla actual). El peso y composición de cada escenario en el conjunto de compañías trisectoriales es el siguiente:

- **El escenario conservador:** en él se encuentra el grupo más numeroso de todas las empresas del estudio (63,4%). Está formado por varios segmentos de compañías que tienen en común su disposición a conservar el estatus actual de la plantilla independientemente de las condiciones del negocio. Se trata de tres segmentos sectoriales:
 - *En este escenario se mueve el segmento más grande de empresas, el de aquellas que mantendrán sus resultados durante el/los próximos años y también la plantilla actual (35,2%). Su perfil más significativo es el de negocios estables en su crecimiento, de empresas pequeñas con menos de 10 empleados, del sector servicios.*
 - *Empresas que incrementan las expectativas de crecimiento de sus negocios, pero no tienen intención de aumentar su plantilla (14,7%). Este segmento tiene más penetración en industrias, de tamaño pequeño (<10 empleados) y que muestran fortalezas de crecimiento. Es en este escenario donde más se favorece la mejora de la productividad.*
 - *Empresas con incertidumbre de crecimiento o que disminuirán negocio pero que mantendrán su plantilla actual (13,5%). Predominan empresas pequeñas del sector de la construcción, que muestran debilidades o incertidumbre de crecimiento.*
- **El escenario optimista:** es el grupo de empresas riojanas que apuestan por incrementar la plantilla porque sus expectativas de crecimiento son positivas o estables. En este escenario se encuentra el 29,1% de las compañías trisectoriales y están presentes, en mayor medida, las empresas de servicios, de todos los tamaños, que presentan fortalezas de crecimiento.
- **El escenario pesimista:** son las empresas que encuentran debilitada su competitividad de mercado porque sus expectativas de negocio y de plantilla son de crecimiento negativo. Representan el grupo más pequeño del tejido empresarial riojano en los tres sectores contemplados (3,9%). Predominan compañías pequeñas de la construcción con evidentes debilidades de crecimiento.



Escenarios laborales según la relación entre las expectativas de crecimiento del negocio y su impacto en la plantilla

EXPECTATIVAS EMPRESA	%	SECTOR	TAMAÑO	TIPOLOGÍA CRECIMIENTO
Escenario optimista				
Aumentará negocio y plantilla	26,2%	Servicios	Todos segmentos de empleados	Negocio con fortalezas
Mantendrá negocio pero aumentará plantilla	2,9%	Servicios	Todos segmentos de empleados	Negocio con fortalezas
Escenario conservador				
Mantendrá negocio y plantilla	35,2%	Servicios	Hasta 10 empleados	Negocio estable
Aumentará negocio pero no plantilla	14,7%	Industria	Hasta 10 empleados	Negocio con fortalezas
Expectativa no definidas pero mantendrá plantilla	11,3%	Construcción	Hasta 10 empleados	Negocio con Debilidades o Incertidumbre
Disminuirá negocio pero mantendrá plantilla	2,2%	Construcción	Hasta 10 empleados	Negocio con debilidades
Escenario pesimista				
Disminuirá negocio y plantilla	3,9%	Construcción	Hasta 10 empleados	Negocio con debilidades

Base: 254 empresas

El impacto de la situación sectorial en las plantillas

➤ El nuevo impulso de la economía sectorial riojana del comienzo del 2017 debe notarse en el empleo actual y en el potencial. El número de ocupados en La Rioja en el año 2016 creció un 2,6% (2,7% en España), lo que supuso una estimación de unos 3.500 empleos más⁵. En el momento que se realizó la encuesta las personas ocupadas crecían en la región de manera interanual un 2,8%, igual que en la media española⁶.

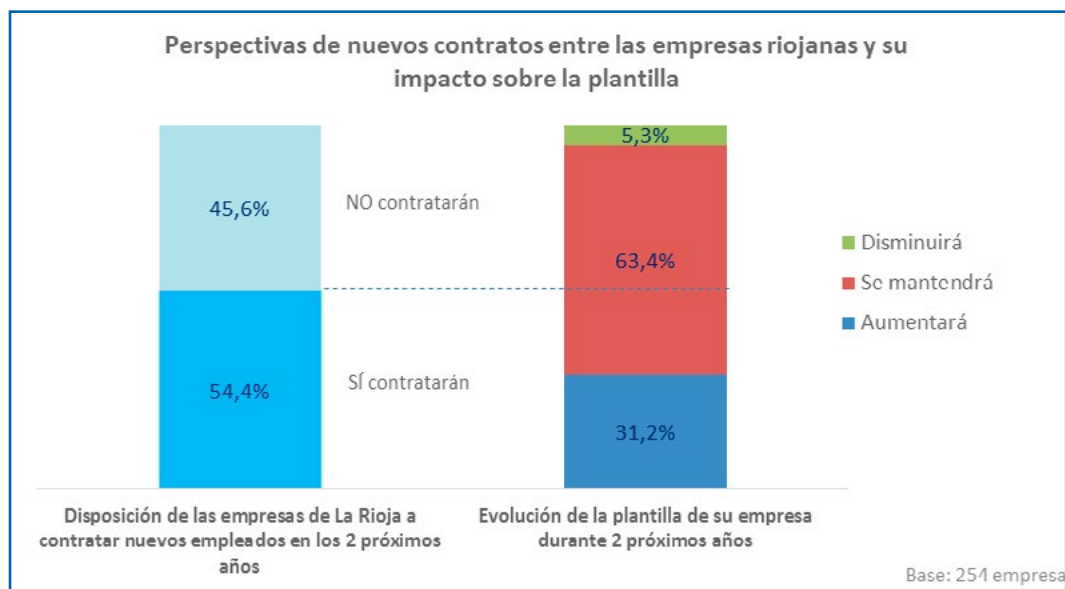
➤ A continuación, se analizará el **impacto de la coyuntura económica sectorial riojana en el incremento de las plantillas y el empleo potencial**. Pero no es el objetivo de este trabajo cuantificar el número de nuevos puestos de trabajo, sino **dimensionar cuántas compañías crearán empleo y de qué perfil serán**.

➤ Para este tipo de análisis se utilizarán tres métricas:

- **Empresas que realizarán nuevas contrataciones:** son aquellas compañías de todas las consideradas en el estudio que declaran que harán nuevos contratos en los próximos meses.



- **Empresas que realizarán nuevas contrataciones y con ello incrementarán plantilla:** son las compañías del conjunto de los tres sectores que al realizar nuevos contratos conseguirán incrementar la plantilla actual. Hay una parte de empresas en que las nuevas contrataciones son destinadas a la renovación de la plantilla.
 - **Impacto de la nueva contratación sobre el aumento de la plantilla (ICP):** representa una ratio de conversión de nuevos contratos en aumento de la plantilla. Es el porcentaje de empresas globales que declaran que harán nuevas contrataciones y que irán destinadas a incrementar la plantilla actual.
- Los resultados más significativos son los siguientes:
- Algo más de la mitad de las empresas riojanas de los tres sectores contemplados (54,4%) tienen intención de contratar nuevos empleados, pero el conjunto de las que impactarán en el incremento de plantilla es de menos de la tercera parte (31,2%); esto supone que más de la mitad de las que harán nuevos contratos tendrán impacto sobre el incremento de la plantilla (ICP= 57,4%).



- El incremento de plantilla más significativo vendrá, en mayor medida, del segmento de compañías con fortalezas de crecimiento, de empresas con más tamaño, del sector servicios y con mayor concentración en Logroño y su comarca.



- Las compañías con más fortalezas en el crecimiento de su negocio son las que mejores ratios presentan con relación a la contratación de nuevos empleados. Tres de cada cuatro de aquellas (76,8%) declaran que contratarán empleados en el próximo año y el 61,8% lo utilizará para incrementar plantilla (es decir, un impacto sobre la misma (ICP- del 80,6%).
- El sector servicios integra, en mayor medida que el sector industrial o el de construcción, a compañías que contratarán nuevos empleados (59,9%) y que con ello aumentarán su plantilla (34,4%); aunque su ratio de conversión de nuevos contratos en más plantilla es menor que el del sector industrial (ICP = 63,6% frente al 57,2% de servicios).
- Las empresas mayores de 10 empleados son de donde en mayor medida provendrán los nuevos contratos (El 55,3% de todas ellas) y el 49,2% de ellas, además, lo utilizarán para incrementar plantilla, lo que supone un impacto de la contratación de la plantilla (ICP) del 89,0%.
- Las comarcas riojanas fuera de la capital de la región estarán más concentradas en mantener sus plantillas actuales que en incrementarlas. El aumento de las plantillas en La Rioja va a estar soportado de manera más significativa por Logroño y su comarca. Aunque el porcentaje de empresas que crearán nuevos puestos de trabajo en Logroño solo es ligeramente superior al del resto de comarcas, sin embargo, solo el 13,7% de estas lo destinarán a aumentar plantilla actual (frente al 40,8% de las compañías de Logroño); es decir, el impacto de la nueva contratación sobre el crecimiento de la plantilla en las comarcas será bajo (27,1% frente al 72,1% de Logroño).

Perspectivas de nuevos contratos en La Rioja y su impacto sobre el crecimiento de la plantilla según segmentos

	TOTAL	SECTORES			Nº EMPLEADOS		TIPOLOGÍA NEGOCIO				COMARCAS	
		Construcción	Industria	Servicios	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados	Negocio con debilidades	Negocio con fortalezas	Negocio estable	Negocio incertidumbre	Logroño	Resto comarcas
Empresas que contratarán	54,4%	47,7%	41,1%	59,9%	53,1%	55,3%	17,1%	76,8%	54,9%	25,7%	56,6%	50,5%
Aumentarán plantilla	31,2%	23,9%	26,1%	34,2%	28,7%	49,2%	0,0%	61,9%	14,5%	24,9%	40,8%	13,7%
Impacto de la contratación sobre la plantilla (ICP)	57,4%	50,0%	63,6%	57,2%	54,0%	89,0%	0,0%	80,6%	26,5%	96,9%	72,1%	27,1%

Base: 254 empresas



Motivos para realizar las nuevas contrataciones

➤ Los cuatro motivos que inducen actualmente a las empresas riojanas trisectoriales a contratar nuevos empleados son los siguientes:

- **Crecimiento de la empresa:** existen empresas que se encuentran en un ciclo expansivo de su actividad actual que les obliga a nuevos contratos para mantenerlo.
- **Diversificación de actividades:** son empresas que incluyen en sus negocios nuevas actividades que les obligan a buscar nuevos perfiles de empleados.
- **Relevos:** es el motivo por el que se deciden a contratar empresas que afrontan jubilaciones, bajas y vacaciones.
- **Empleo estacional:** algunos segmentos de empresas contabilizan sus nuevas contrataciones hacia esta modalidad por la casuística de sus negocios.





➤ Los dos motivos más importantes para generar nuevos contratos en las empresas de La Rioja tienen que ver con:

- **Circunstancias extrínsecas al mercado laboral:** el ciclo expansivo económico y la estrategia empresarial (51,2% de las empresas que contratarán nuevos empleados).
- **Circunstancias intrínsecas al mercado laboral:** la dinámica laboral interna como bajas o vacaciones (25,6%) y el envejecimiento de la edad media de las plantillas (20,4%).
- Otros motivos con menos impacto sobre la contratación, pero con un peso significativo son el empleo estacional y la diversificación de actividades.

➤ **Existe una media de 1,38 motivos para realizar nuevas contrataciones en La Rioja.** El origen de la necesidad de nuevas contrataciones está condicionado por el crecimiento de las actividades actuales y la antigüedad media de los empleados de la misma. Los segmentos que tienen más razones para buscar nuevos empleados son el sector industrial (2,08) y en las empresas grandes (1,88).

➤ **Los motivos para contratar están relacionados con la tipología de empresa.** Los más significativos en cada segmento de empresa son los siguientes:

- **Compañías con fortalezas:** los motivos más significativos tienen que ver con un ciclo expansivo de la actividad empresarial, como el crecimiento de la actividad actual (80,2%) y la diversificación de nuevas actividades (17,8%). En este caso las nuevas contrataciones afectan en mayor medida al volumen de la plantilla.
- **Compañías estables:** en este tipo de empresas son más significativos los motivos de relevos (jubilación -48,2%- y bajas/vacaciones -40,7%-) y de empleo temporal (30,2%). Las nuevas contrataciones no afectan tanto al volumen de la plantilla.
- **Sectores:**
 - **Construcción:** nuevos empleados inducidos por una estrategia de jubilaciones (35,9%).
 - **Industria:** nuevos contratos producidos por diversos motivos significativos, como el crecimiento de la actividad (66,3%), las jubilaciones (51,1%), y el trabajo temporal (42,9%).



- **Servicios:** nuevo empleo generado por motivaciones variadas (todas se encuentran en la media general de motivos), aunque la que más pesa es el crecimiento de la compañía (50,7%).

➤ **Tamaño empresa:**

- **Hasta 10 empleados:** no destaca significativamente ningún motivo (en la media), aunque el que más peso tiene en el conjunto es el de crecimiento de la actividad (49,1%).
- **Más de 10 empleados:** son tres los motivos más significativos como el crecimiento de la actividad propia (65,1%), las jubilaciones (37,9%) y la diversificación (33,9%).

- **Las comarcas:** el dinamismo de Logroño vincula a sus empresas en mayor medida a cubrir con nuevos puestos un ciclo expansivo de su actividad actual (55,0%), por eso son más en este territorio las que aumentarán su plantilla. En el resto de comarcas, sin embargo, el dinamismo es menor y las jubilaciones ocupan un lugar significativo como origen de la necesidad de nuevas contrataciones (30,6%), el doble que en Logroño.

Motivos para contratar nuevos empleados según segmentos de empresas

	TOTAL	SECTORES			Nº EMPLEADOS		TIPOLOGÍA NEGOCIO		COMARCAS	
		Construcción	Industria	Servicios	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados	Negocio con fortalezas	Negocio estable	Logroño	Resto comarcas
Nuevos puestos por expansión de actividad actual	51,2%	34,0%	66,3%	50,7%	49,1%	65,1%	80,2%	19,0%	55,0%	43,3%
Cubrir bajas y/o vacaciones	25,6%	16,0%	31,7%	25,7%	25,5%	25,5%	9,5%	40,7%	23,7%	29,4%
Sustitución por jubilación	20,4%	35,9%	51,1%	11,4%	17,8%	37,9%	4,8%	48,2%	15,4%	30,6%
Empleo estacional	19,9%	16,0%	42,9%	15,5%	19,6%	21,5%	15,9%	30,2%	22,9%	13,7%
Nuevos puestos por nuevas actividades en la empresa	16,4%	17,9%	14,2%	16,7%	13,8%	33,9%	17,8%	3,3%	17,5%	14,3%
Otros	4,0%	0,0%	1,5%	5,1%	3,9%	4,4%	0,5%	9,6%	0,8%	10,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Media de motivos	1,38	1,20	2,08	1,25	1,30	1,88	1,29	1,51	1,35	1,42

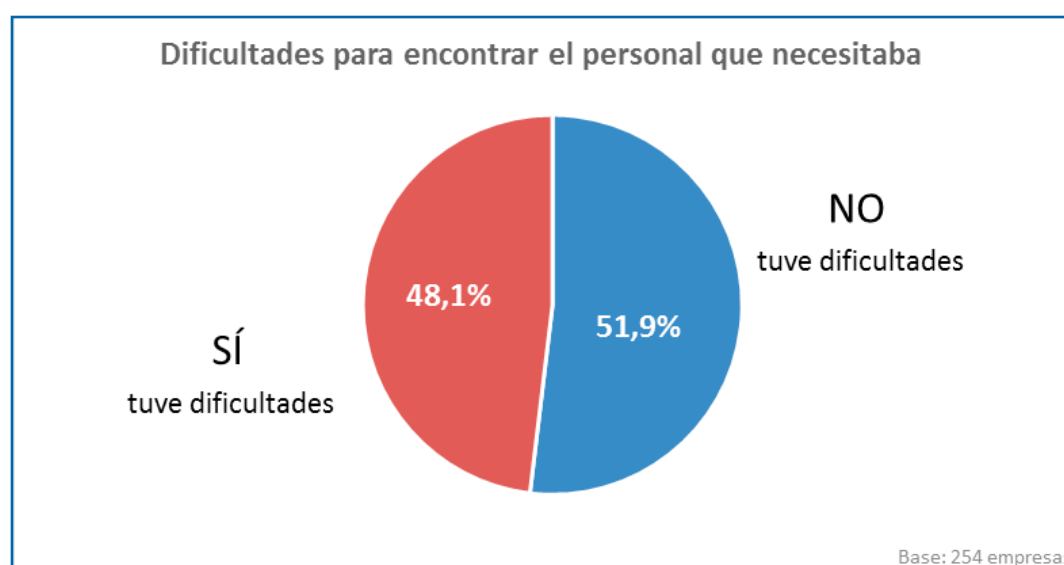
Base: 140 empresas que sí contratarán

7.2. Barreras en la selección de nuevos empleados

Conseguir las personas adecuadas es determinante para el mantenimiento y crecimiento del tejido empresarial, pero en La Rioja es una dificultad significativa. Según el estudio de “Tendencias en Recursos Humanos” de Randstad de 2016 a tres de cada diez empresas les cuesta más tiempo ahora encontrar al profesional adecuado que un año antes. Durante los Focus Group, este dato ha resultado crítico y de enorme relevancia para la práctica totalidad de los participantes.

Los perfiles con más dificultades de encontrar

➤ Casi la mitad de las empresas riojanas trisectoriales (48,1%) han tenido dificultades para contratar el personal que necesitaba. Los obstáculos han sido mayores en aquellas compañías que suelen contratar más y que buscan perfiles más cualificados: las del sector servicios, de más tamaño y que son empresas con fortalezas de crecimiento.



➤ ¿Cuáles son los perfiles dónde existe más dificultades en La Rioja para encontrar nuevo personal? Poniendo el foco exclusivamente en esa mitad de las empresas riojanas que sí tienen dificultad para encontrar las personas que buscan, y para dar una visión completa de las barreras que presenta el mercado laboral riojano a la hora de cubrir las necesidades de nuevos empleados/as en las empresas de la región, se analizarán desde dos perspectivas:



➤ Desde el punto de vista del **volumen de empresas que tienen dificultades con un perfil**: Los perfiles que resultan complicados de encontrar para más empresas en La Rioja son los que:

- Tienen que cubrir puestos cualificados en general –‘Otros cualificados’- (23,0% de las empresas) y específicamente cualificados de producción(17,5%) -Ingenieros, Titulados en disciplinas científicas y técnicas, Grados Formativos Técnicos, y personas que, aún sin formación, disponen de una capacitación específica al puesto que ocupan-, administración (17,4%) -Administración de empresas, Formación Financiera, Grados Formativos Administración- y comercial(14,0%) -Formación específica en ventas y/o Idiomas-.
- Personas que tengan formación universitaria (38,1%) y con grado medio (18,8%) o superior de FP (24,8%),
- Y que se destinan a cubrir las áreas de negocio de producción, montaje y mantenimiento (31,3%), administración (14,0%), comercialización/ventas (14,7%) y otras áreas no especificadas (21,9%).
- Estas dificultades se les presentan a más empresas sobre todo cuando tienen que incrementar plantilla por la expansión de la actividad actual (29,9%) y para relevos por bajas temporales (17,9%) o definitivas (jubilaciones 17,2%).





- Desde la óptica del **grado de dificultad que tiene un perfil para las empresas**: son aquellos perfiles que resultan más complicados de encontrar de lo que es habitual (la demanda media del mercado), independientemente de cuántas empresas tengan problema en encontrarlos. En este sentido las dificultades más significativas se encuentran en:
 - *Cubrir puestos en las áreas de producción (excepto operarios no cualificados), montaje y mantenimiento (31,3% de las empresas tuvieron más dificultades de lo habitual) y en el área de Dirección, planificación y gestión (12,8%).*
 - *Encontrar personal administrativo (17,4%), mandos intermedios (10,4%) y personal técnico-científico (9,0%).*
 - *Encontrar personas con formación universitaria (38,1%) o de postgrado (4,4%).*
 - *Encontrar relevos a las bajas temporales (17,9%) y a los que se jubilan (17,2%); y para cubrir puestos de empresas que diversifican sus actividades habituales con otras nuevas (13,9%).*
- Conjugando las dos perspectivas anteriores, se puede afirmar que **los perfiles con más barreras para el mercado laboral riojano**, es decir con los que más empresas tienen dificultades y que resultan más complicados de lo habitual, son: empleados/as de alta cualificación para cubrir las áreas de producción, montaje y mantenimiento, profesionales de ventas, y en general formación universitaria orientados a las áreas anteriores.

Causas más comunes de las dificultades para encontrar nuevo personal

- El problema de fondo del mercado laboral riojano para proveer a las empresas de nuevos empleados/as que les permitan crecer en plantilla o renovar la que tienen es el de la **cualificación**. Un problema que tiene tres dimensiones:

1. **La cualificación de los candidatos/as**: no resulta fácil a las compañías que buscan personal encontrar a aspirantes adecuados/as por varios déficits que tienen que ver con su cualificación: déficit con la especialización (45,0% de las empresas con dificultades para encontrar personal), con la experiencia (28,8%), con las habilidades (21,1%) y hasta en la propia actitud o interés frente a los cambios (33,4%). Con relación a este último aspecto hay que matizar que, en



la interpretación de esta dificultad o parte de ella, habría que tener en cuenta cómo ha sido en cada caso la adaptación de la cultura empresarial al cambio generacional. Tal y como se detectó en los Focus Group, los nuevos empleados/as proyectan otros valores novedosos al mercado laboral y las compañías enfrentan el reto de comprenderlos y asimilarlos; cuando esto no ocurre puede ser percibido como una barrera de actitud en los candidatos/as.

2. La cualificación del mercado laboral: La Rioja es una región pequeña con un mercado laboral reducido en el que existe escasez de perfiles cualificados que son muy complicados de encontrar (26,5%) y algunas ocupaciones especialmente difíciles de cubrir (8,8%). Esta información coincide en lo largo del análisis tanto en las encuestas realizadas como en los Focus Group. En estos últimos se llega a mayores niveles de precisión y, se destacaron, por su extrema dificultad, los perfiles técnicos especializados (ingenieros y grados superiores: eléctricos, electrónicos, metronistas, mantenimiento, etc.) En especial se destacaron aquellos orientados a la automatización y posiciones relacionadas con las TIC y la Industria 4.0. En el caso de las comarcas, por otra parte, existe un efecto multiplicador de esas dificultades.

3. La cualificación del sistema educativo: por otro lado, casi la cuarta parte de las empresas con dificultades para encontrar personal (23,5%) consideran que la capacitación de los centros educativos riojanos no es la necesaria para las demandas de las compañías. Las complicaciones para reclutar a estos perfiles tienen que ver con su escasez en el mercado laboral local (competencias técnicas y de idiomas), la deficiente preparación que se recibe en los centros de formación y en la competencia retributiva. Las alusiones a los desajustes entre la oferta educativa y la demanda de capacitación de las empresas y a los programas educativos obsoletos, han sido una constante en los Focus Group; en especial las referencias a los programas universitarios. Contrasta, sin embargo, con la percepción del éxito y la alta valoración de los programas de Formación DUAL, que fueron los más valorados por los participantes, destacando su capacidad para incorporar conocimiento y cualificación en las compañías y disminuyendo ostensiblemente los desajustes entre programas formativos y necesidades de empresas. En este apartado hay que señalar la importancia y el protagonismo otorgado por las empresas a la Federación de Empresarios de La Rioja como entidad de referencia en el impulso de la FP Dual asociando a la entidad los conceptos de cercanía, experiencia y conocimiento del tejido empresarial, no sólo a nivel global, sino de forma notoria a nivel sectorial, donde las demandas de las empresas son más concretas y con un marcado carácter especializado.

- Existen otras dos barreras para el conjunto del tejido empresarial riojano: una más significativa como las **condiciones del contrato** (los salarios -12,6%- y los horarios -11,9%-); y otra de escasa relevancia como la **movilidad geográfica** (3%).



- Los problemas más comunes para encontrar personal según el segmento de empresa son los siguientes:

- **Problemas con la cualificación del candidato/a:** estos problemas son más comunes en el sector industrial y en las empresas de más tamaño, en los que cualquiera de los aspectos que comprende la cualificación del candidato/a son significativos en mayor medida que para otros segmentos de empresas.
- **Problemas con la cualificación del mercado laboral:** este tipo de problemas tienen más penetración que la media en el sector servicios y en Logroño.
- **Problemas con la cualificación de los centros educativos:** se mencionan en mayor medida que la media en el sector servicios, las empresas pequeñas y en las comarcas rurales.
- **Condiciones del contrato:** los salarios es un problema mayor en el sector de la construcción, las empresas pequeñas y Logroño; los horarios, por otra parte, suponen una significativa barrera a la contratación en la ciudad (Logroño) más que en las poblaciones más pequeñas.



- **Escasa disposición a la movilidad:** es un freno más significativo entre las empresas del sector de la construcción y en las comarcas rurales

Causas de las dificultades para encontrar nuevos empleados/as según segmento de empresas

	TOTAL	SECTORES			Nº EMPLEADOS		COMARCAS		
		Construcción	Industria	Servicios	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados	Logroño	Resto comarcas	
Cualificación del candidato/a									
Falta de conocimientos/especialización	45,0%	97,7%	67,6%	31,5%	43,6%	53,2%	43,4%	48,2%	
Actitud/disposición/interés	33,4%	38,2%	42,5%	30,5%	31,9%	42,7%	32,5%	35,4%	
Falta de experiencia	28,8%	19,1%	47,1%	25,8%	27,2%	38,7%	32,4%	21,8%	
Falta de habilidades	21,1%	2,3%	29,6%	21,9%	22,5%	12,9%	16,1%	31,1%	
Falta de flexibilidad para ejercer puestos distintos	8,9%	2,3%	24,1%	6,2%	9,0%	8,4%	4,4%	17,9%	
Falta de Idiomas	2,9%	0,0%	12,7%	,9%	0,0%	19,9%	2,6%	3,5%	
Cualificación del mercado laboral									
Falta de ese perfil en la región	26,5%	2,3%	9,2%	34,4%	27,1%	22,9%	26,9%	25,7%	
Existencia de ocupaciones de difícil cobertura	8,8%	0,0%	2,3%	11,7%	9,0%	7,4%	12,5%	1,4%	
Cualificación centros educativos									
La capacitación de los centros educativos	23,5%	0,0%	19,2%	28,1%	24,8%	15,9%	20,2%	30,2%	
Condiciones contractuales									
Salario ofertado no cubre las expectativas	12,6%	19,1%	14,4%	11,1%	13,7%	5,9%	18,4%	1,1%	
Horarios de trabajo: fines de semana, turnicidad,...	11,9%	0,0%	13,9%	13,2%	11,3%	15,8%	16,8%	2,4%	
Movilidad geográfica									
Falta de disposición a la movilidad geográfica	3,0%	19,1%	3,5%	,5%	2,4%	6,6%	,9%	7,3%	
Otros									
Falta de adaptación ante las nuevas tecnologías	,6%	0,0%	2,0%	,4%	0,0%	4,4%	,7%	,5%	
No disponemos de profesionales en RRHH	,2%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	,5%	
Otros:	6,2%	19,1%	1,8%	5,4%	6,9%	2,2%	3,2%	12,2%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

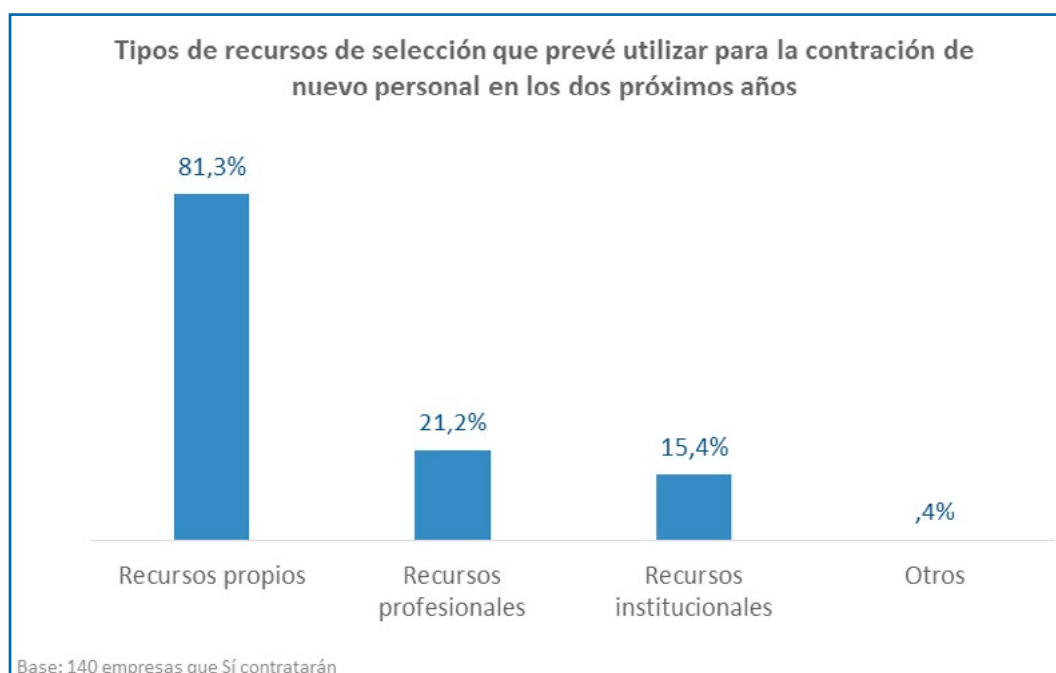
Base: 144 empresas que Sí tienen dificultades para encontrar personal

7.3. Métodos de selección previstos para contratar

- Los recursos de selección que las empresas riojanas tienen a su disposición para encontrar y contratar a nuevos empleados son los siguientes:

- **Recursos profesionales:** son los prestados por empresas externas especializadas en búsqueda y selección de personal como las ETT y las agencias de selección o colocación privadas.
- **Recursos institucionales:** se trata de bolsa de trabajos institucionales o de centros educativos a donde pueden acudir las empresas para buscar a personas de interés.
- **Recursos propios:** son aquellos recursos informales o de gestión propia que permiten a una empresa autonomía en la búsqueda de nuevos empleados/as, como los contactos personales y directos, internet, bolsa de trabajo propia o prácticas de trabajo.

- La selección de nuevo personal tiene todavía un nivel moderado de profesionalización: al menos ocho de cada diez empresas trisectoriales de La Rioja (81,3%) que hará nuevos contratos en los dos próximos años utilizará recursos propios a la hora de buscar y seleccionar nuevos empleados. El resto utilizará recursos profesionales externos (21,2%) o recursos institucionales (15,4%).



- Los métodos de selección concretos más extendidos son los que se basan en recursos propios: el principal es el de la **contratación directa** de alguna persona ya conocida, una práctica habitual entre al menos seis de cada diez empresas de la región que sí contratarán en los dos próximos años (61,2%), seguida de la **incorporación en prácticas** (43,4%) y los **contactos personales** (40,5%).
- Internet es un canal autónomo de búsqueda para la quinta parte de las empresas (21,6%).
- Las bolsas de trabajo institucionales tienen un uso significativo (15,3% de las empresas que sí contratarán nuevo personal), mientras que la bolsa de trabajo propia solo alcanza al 6,9%.
- De los métodos profesionales, un 13,7% utilizará una empresa externa de selección y un 8,2% una Empresa de trabajo temporal (ETT).



➤ El grado de profesionalización en la selección de personal está condicionado por el sector y por el tamaño de la compañía.

➤ Donde más penetración tienen los servicios profesionales frente a los propios es en el sector industrial (39,1% de las compañías que sí contratarán) y en las empresas de más tamaño (45,2%).

➤ Los recursos propios están extendidos por todos los sectores.

➤ Y los recursos institucionales están más aprovechados por la construcción, las empresas grandes y las de Logroño.

Tipos de recursos previstos para la búsqueda de nuevo personal según segmentos de empresas

Tipos de recursos para selección personal	TOTAL	SECTORES			Nº EMPLEADOS		COMARCAS	
		Construcción	Industria	Servicios	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados	Logroño	Resto comarcas
Recursos propios	81,3%	82,1%	64,9%	84,7%	82,6%	77,8%	88,4%	77,9%
Recursos profesionales	21,2%	0,0%	39,1%	20,6%	17,2%	45,2%	21,7%	20,8%
Recursos institucionales	15,4%	32,1%	21,7%	11,4%	13,8%	23,0%	19,3%	7,9%
Otros	,4%	0,0%	1,0%	,3%	0,0%	1,9%	0,6%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: 140 empresas que Sí contratarán

➤ Se tenderá a usar más recursos profesionales para seleccionar nuevo personal cuando más dificultad exista para encontrarlos. El 85,5% de las empresas que utilizarán métodos de selección profesionales externos tienen dificultades para encontrar al perfil de personas que desean (una media de 2,11 problemas de búsqueda), frente al 58,7% de las que utilizarán recursos propios (con 1,55 problemas de búsqueda).

7.4. Valores demandados en los nuevos empleados que se contratarán

➤ Los valores más importantes que se demandan de los nuevos empleados/as son los que tienen que ver con la flexibilidad y la proactividad: se buscan personas polivalentes y adaptativas, con iniciativa, que sepan resolver problemas y tengan capacidad de aprendizaje.

➤ La clasificación del conjunto de valores demandados es la siguiente:



➤ La pequeña estructura del sistema productivo de La Rioja hace que los valores mencionados sean los más importantes: saber adaptarse a cualquier puesto, poder ejercer varias funciones (polivalencia y adaptabilidad -73,2%-), saber resolver las improvisaciones o problemas que surjan (54,0%); aprender rápido (52,3%) y tener iniciativa (40,5%). Esos valores son los más importantes en todos los segmentos de empresas.



- Los valores de liderazgo y habilidades sociales todavía no son relevantes para los empresarios riojanos, en contradicción con las tendencias generales en RRHH y la importancia que las nuevas generaciones de Millennials y generación Z dan a este factor y su repercusión en las ratios de rotación voluntaria, retención de talento y en la capacidad de las empresas para acometer los cambios culturales relacionados con la cultura de Innovación y la Industria 4.0.
- Algunos valores que están más asociados a sectores concretos son el de la disciplina en el sector de la construcción y el de la orientación al cliente en el sector servicios.

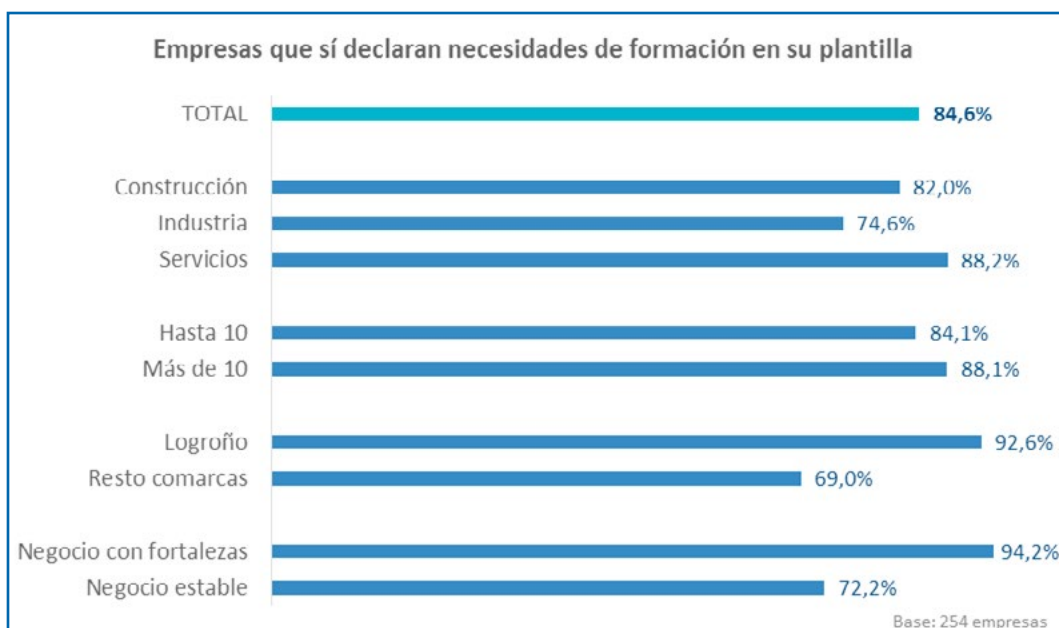
7.5. Necesidades de formación

- Se ha preguntado a las compañías si han detectado necesidades de formación como factor clave de profesionalización empresarial y, por lo tanto, de competitividad, fundamentalmente porque este aspecto constituye una medida del nivel de demanda o de déficit que el tejido empresarial riojano tiene en este momento de cualificación y mejora continua de sus plantillas.
- El 85% de las empresas riojanas de los tres sectores contemplados consideran que tienen alguna necesidad de formación, concretamente casi dos diferentes completas (1,91). Las demandas formativas más relevantes son las siguientes:
 - Existen dos necesidades de formación que destacan por encima de las demás: las nuevas tecnologías (36,6%) y comercial/ventas (34,8%).
 - Entre el resto, las más significativas son las relacionadas con procesos (producción, montaje y mantenimiento), con marketing, prevención riesgos laborales y con las normativas legales.
- Aparece una nueva tendencia, evidenciada en los Focus Group de capacitar a parte de la plantilla en habilidades de gestión de equipos, resolución de problemas, motivación de equipos y otras competencias más ligadas a la gestión que a aspectos técnicos.



➤ Las necesidades de formación según los segmentos de empresas son las siguientes:

- La demanda más intensiva de formación se da en este momento en el sector servicios (88,2%) y en Logroño (92,6%) frente al sector industrial y resto de comarcas donde se concentra el mayor número de empresas que no muestran ninguna necesidad de formación. Las empresas que están en un ciclo fortaleza de crecimiento muestran mayor demanda (94,2%) de cualificación de plantillas a través de la formación.



- Aquellos son, precisamente, los segmentos que mayor número medio de necesidades declaran: sector servicios (1,99 necesidades), Logroño (2,18) y empresas con fortalezas en crecimiento (2,23).
- Las demandas de formación más diferenciales en cada sector son las siguientes:
 - **Construcción:** Producción, Montaje y Mantenimiento Industrial (49,5%), prevención de riesgos laborales (23,9%) y calidad (15,3%).
 - **Industria:** Producción, Montaje y Mantenimiento Industrial (34,1%), marketing (28,3%), Procesos de Internacionalización (Idiomas,...) (14,4%) y calidad (15,1%).
 - **Servicios:** nuevas tecnologías (44,6%) y técnicas de gestión de personas (15,5%).
- Las empresas que están en un ciclo de fortaleza de crecimiento necesitan apoyarlo con formación en:
 - Áreas profesionalizadas que impulsan y refuerzan la venta: nuevas tecnologías (45,8%), comercial y ventas (38,1%), marketing (20,8%).
 - Y en áreas de gestión interna de empleados: técnicas de gestión de personas (17,5%) y normativas/legislación (15,9%).



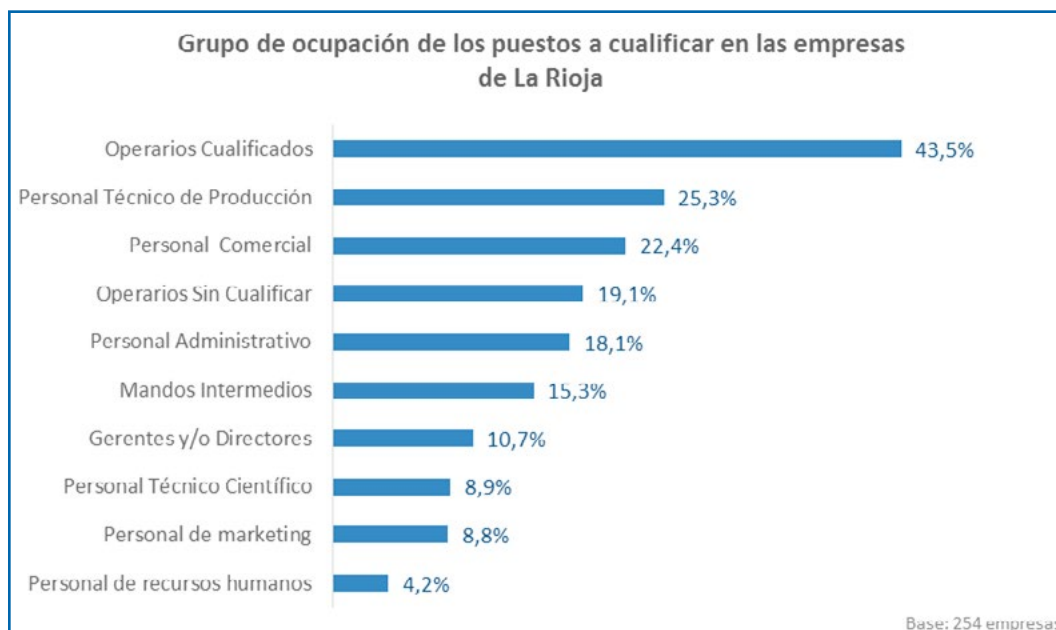
Necesidades de formación en las empresas de La Rioja

Necesidades de formación	TOTAL	SECTORES			Nº EMPLEADOS		COMARCAS		TIPOLOGÍA NEGOCIO	
		Construcción	Industria	Servicios	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados	Logroño	Resto comarcas	Negocio con fortalezas	Negocio estable
Nuevas tecnologías	36,6%	23,0%	19,4%	44,6%	38,2%	24,6%	44,0%	23,6%	28,7%	45,8%
Comercial y ventas	34,8%	31,5%	24,4%	38,7%	36,2%	24,6%	39,7%	26,4%	34,2%	38,1%
Producción, Montaje y Mantenimiento Industrial	17,7%	49,5%	34,1%	6,3%	16,2%	28,5%	21,4%	8,3%	23,9%	15,3%
Marketing	15,6%	0,0%	28,3%	14,6%	16,8%	6,5%	19,4%	8,9%	32,6%	20,8%
Prevención de riesgos laborales	13,9%	23,9%	4,0%	15,0%	14,0%	13,1%	17,8%	6,7%	22,5%	11,8%
Normativas y legislación	13,2%	8,6%	11,0%	14,8%	13,8%	9,0%	12,5%	14,9%	11,9%	15,9%
Técnicas de gestión de empresa	12,6%	8,6%	7,6%	14,9%	12,7%	11,3%	9,5%	15,8%	5,8%	16,7%
Técnicas de gestión de personas	11,2%	,9%	3,8%	15,5%	10,6%	15,8%	13,4%	7,3%	11,4%	17,5%
Procesos de Internacionalización (Idiomas,...)	10,4%	7,7%	14,4%	9,7%	8,5%	24,0%	14,8%	2,4%	11,3%	10,9%
Calidad	9,3%	15,3%	15,1%	6,3%	8,6%	14,5%	11,7%	5,1%	5,8%	10,0%
Logística, Compras y Aprovisionamientos	7,0%	0,0%	5,3%	9,0%	6,3%	12,2%	7,3%	6,8%	0,0%	7,0%
Recursos humanos	4,5%	7,7%	6,1%	3,4%	4,3%	6,0%	6,5%	,9%	,9%	8,0%
Otros	4,0%	0,0%	0,0%	6,1%	4,2%	2,5%	,4%	11,0%	0,0%	5,3%
EN NINGUNA	15,4%	18,0%	25,4%	11,8%	15,9%	11,9%	7,4%	31,0%	6,9%	5,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Base: 254 empresas

7.6. Grupos de ocupación de los nuevos puestos a capacitar

- Los grupos de ocupación en los que existe un déficit de formación y hacia los que van dirigidas las demandas de capacitación son los siguientes:



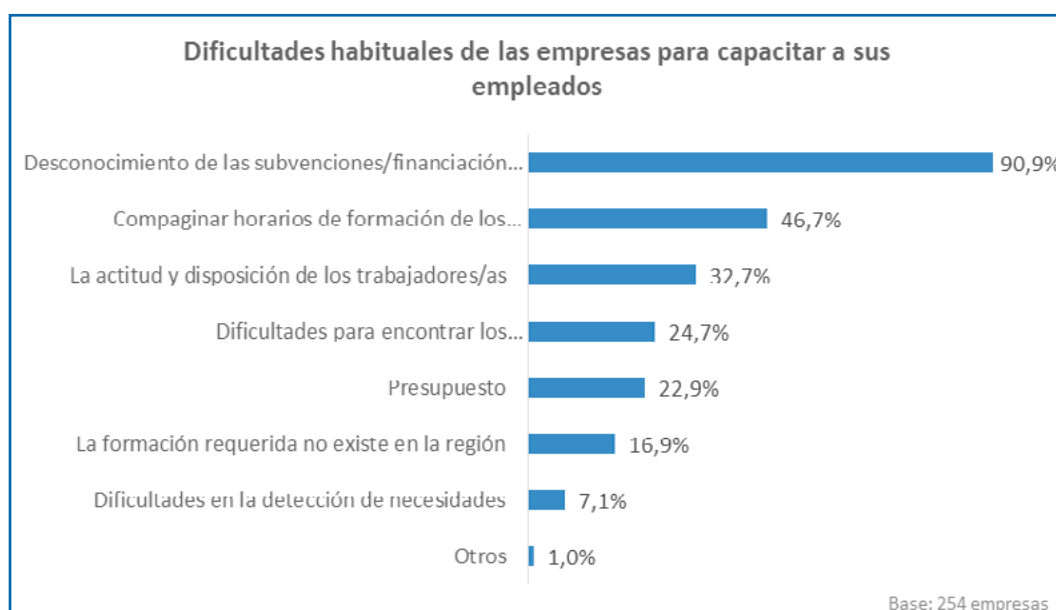


- El grupo más destacado sobre el que existe en La Rioja necesidad de capacitación es el de los operarios cualificados (Grados Formativos o formados en metodologías específicas de producción) (43,5%), muy presentes en todos los sectores y más vinculado a procesos. Es una demanda con mayor penetración en el sector construcción (82%) pero con unos niveles relevantes en el resto de sectores (casi 4 de cada 10 empresas de los mismos).
- Otro grupo cualificado relevante es el de personal técnico de producción (Ingenieros, Grados Superiores Técnicos, Licenciados en disciplinas científicas o técnicas), especialmente en el sector de la construcción, y comerciales (entre el 22% y el 25%), con más demanda de capacitación en la industria.
- Se observa una demanda de casi 1 de cada cinco empresas riojanas por desarrollar la capacitación de empleados u operarios no cualificados (19,1%); esta necesidad tiene más penetración en el sector industrial y puede estar relacionada con los procesos derivados de adecuar el tejido industrial a las industrias 4.0.
- Existe una demanda, asimismo, sobre los que llevan el peso de la gestión de la compañía, tanto a nivel directivo (gerentes y directores -10,7%) como a nivel operativo (mandos intermedios -15,3%). Esta capacitación es una necesidad, en mayor medida, para el sector construcción y sector servicios ya que la industria parece tenerla más cubierta.
- Existe algo de incoherencia entre estos resultados y los analizados en las actuaciones de las compañías en materia de RRHH, en las que se manifiesta que, entre las acciones de retención y gestión de personas, la formación y desarrollo es la más relevante. La realidad es que, la formación se diseña como forma de paliar las carencias en cualificación mínima mucho más que como forma de desarrollar a los equipos y la organización y de retener el talento. La falta de profesionalización de las áreas de Gestión de las personas hace que se actúe de forma más reactiva, diseñando acciones necesarias únicamente para el corto plazo.

7.7. Dificultades para la capacitación

➤ Las empresas de La Rioja no están expuestas a los canales de información sobre subvenciones o financiación de la formación y por esa razón una gran mayoría lo desconoce (90,9%). Otras dificultades relevantes son:

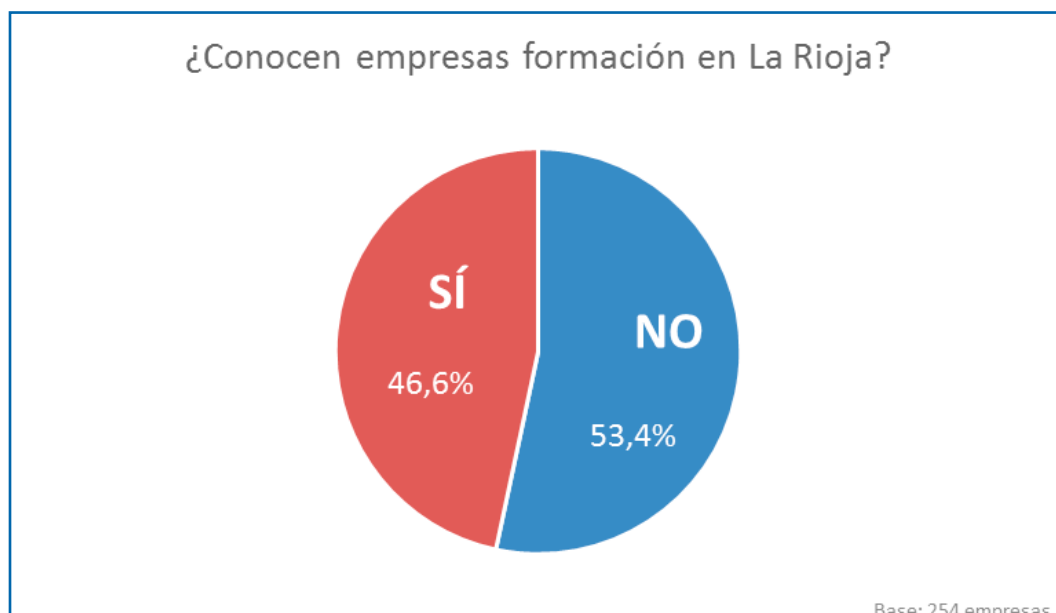
- *Los horarios*, que constituyen otro freno relevante (46,7%) para implantar formación dentro de la compañía, pues resultan difícil de compaginar con los laborales.
- La *actitud* e interés de los trabajadores que afecta a casi un tercio de las empresas riojanas (32,7%).
- Todas estas dificultades resultan importantes en todos los sectores.



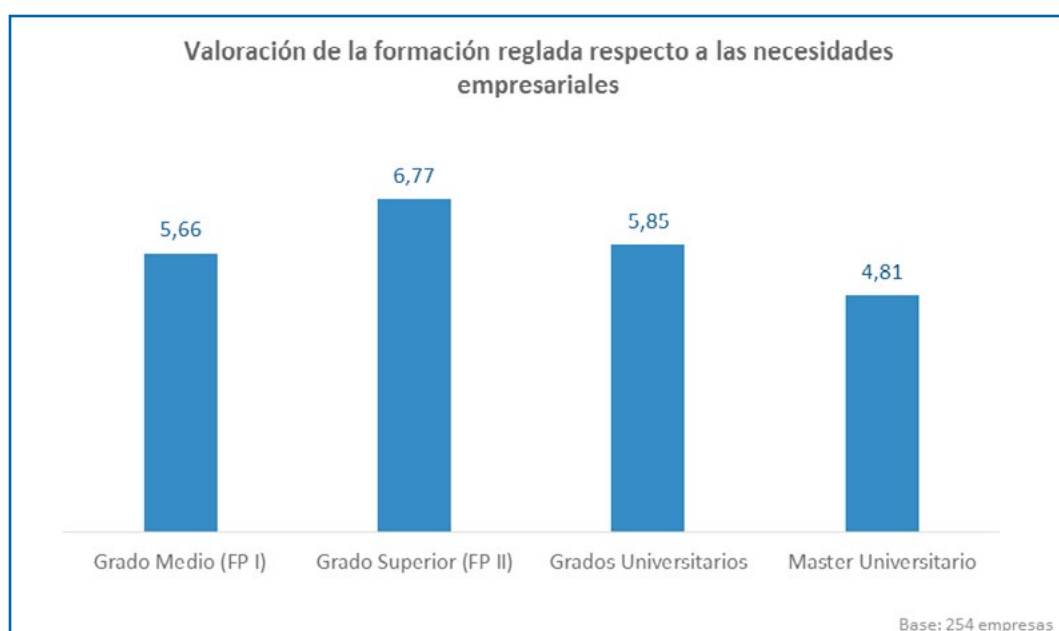
- La *falta de proveedores* resulta igualmente un factor significativo como dificultad de capacitación en la región, pues ello afecta a casi la cuarta parte de las empresas trisectoriales de La Rioja (24,7%). De hecho, más de la mitad de las empresas riojanas (53,4%) no conocen actualmente entidades o empresas de la región que gestionen formación o capacitación de los trabajadores y esto afecta en mayor medida a las empresas del sector industrial y de servicios. Esta percepción tiene una relación directa con el hecho de que actualmente la FER imparte un volumen de formación sensiblemente



inferior, actuación que ha desarrollado durante las 3 últimas décadas y que representaba para las empresas el principal recurso en esta materia, donde siempre han considerado a la entidad como una referencia en materia de proveedor especializado de formación de calidad.



➤ Otra dificultad añadida que los empresarios observan en el estudio (tanto en la encuesta como en el Focus Group) es sobre la formación general y especializada de los empleados/as de La Rioja. Las empresas consideran que los conocimientos proporcionados por la formación reglada no se ajustan a las necesidades de las compañías. Ninguno de los grados medios o superiores de la formación reglada es valorado con una puntuación alta; el más puntuado de ellos es el grado superior de FP y solo es juzgado de una forma moderada (6,77 puntos sobre 10). Sólo la FP Dual supera la valoración otorgada a la Formación Profesional. Esta modalidad formativa es percibida como la fórmula más exitosa para garantizar que los futuros profesionales adquieren los conocimientos teóricos y prácticos que se ajustan a las necesidades reales de las empresas, ajustados en tiempo y forma a los continuos cambios y avances metodológicos, técnicos y tecnológicos.



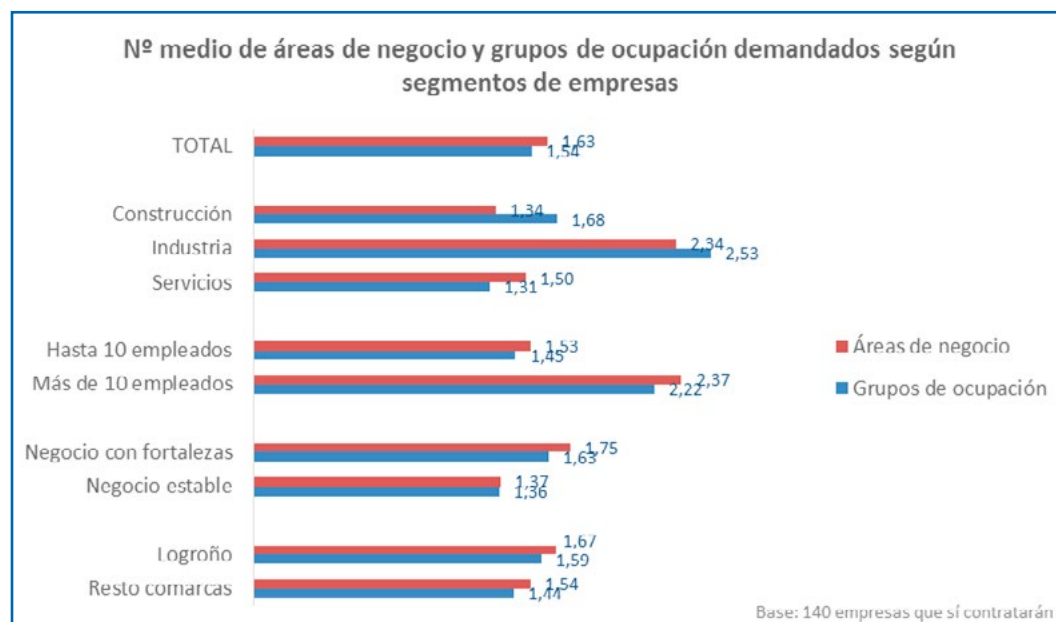


8. NECESIDADES DE CONTRATACIÓN

El objetivo de este capítulo es diagnosticar los perfiles de empleados/as que constituyen la demanda potencial del mercado laboral en La Rioja para los próximos años en los sectores de construcción, industria y servicios.

8.1. Perfil de las nuevas contrataciones

- El perfil de la nueva remesa de empleados que los sectores riojanos de la construcción, industria y servicios necesitarán en los próximos años es un espejo de la demanda a la que tendrá que hacer frente el mercado laboral de la región a corto plazo. Para analizar esa demanda será perfilada desde el punto de vista del *área de negocio empresarial* en la que se ubica la necesidad, del *grupo de ocupación* que conforma su categoría laboral y del *nivel de estudios* requerido.
- Las empresas que muestran disposición a contratar a nuevos empleados tienen necesidad de cubrir puestos para 1,63 áreas de negocio distintas y de 1,54 grupos de ocupación de media. Los segmentos que tienen necesidades más diversificadas según áreas de negocio, grupos de ocupación y perfil de estudios son las del sector industrial, los de más tamaño y los que tienen fortalezas de crecimiento.





➤ Los perfiles más demandados actualmente entre las empresas trisectoriales de La Rioja apuntan una tendencia hacia la cualificación de los procesos productivos relacionados con producto o servicios: se trata de operarios cualificados, de personas con grado superior de FP o universitarios y para el área de producción, montaje y mantenimiento. La descripción del perfil del conjunto de la demanda de nuevos empleados sería la siguiente:

- Las áreas de negocio que tienen una necesidad más alta o significativa de nuevos empleados son las de procesos (producción, montaje y mantenimiento -46%-), el área comercial (23%) y la de administración (22%). Hay que señalar, sin embargo, que existe un sector o sectores de negocio no identificados ('Otros' -39,2%-) que agrupa una necesidad para casi 4 de cada diez empresas y que se hará necesario identificar en próximos estudios.
- Los grupos de ocupación más demandados son los operarios cualificados -45,0%- (FP y equivalentes) y personal técnico de producción (FP Grados producción y mantenimiento, y Formación Superior en áreas técnicas (30,8%); otros significativos son personal técnico comercial, personal administrativo y operarios sin cualificar.
- Las formaciones más demandadas son las cualificadas, como las de ciclo formativo (FP) de grado superior o similar (45,8%) y los estudios universitarios (45,2%).
- Cabe destacar las semejanzas entre los perfiles más demandados y los perfiles de mayor dificultad de reclutar. Esta afirmación tiene una relación directa con otros aspectos analizados en el presente proyecto y que tienen que ver, entre otras, con las siguientes situaciones:
 - Las empresas con potencial de crecimiento pertenecen a sectores donde se demandan perfiles profesionales similares, es decir, compiten por las mismas personas, en una región donde el talento escasea debido a la competencia de otras regiones u otros sectores o bien debido a que el sistema educativo actual no es capaz de cubrir la demanda de esos perfiles que las empresas necesitan incorporar de forma inmediata.
 - Las empresas no acuden a servicios especializados de empleo que son los que mayor capacidad tienen para reclutar profesionales especializados y para manejar información y canales especializados.
 - Las empresas riojanas no disponen de políticas de atracción y retención del talento, más allá del aspecto remunerativo, que les permita competir con otras empresas de otras regiones por los perfiles más demandados.



Perfil de los nuevos empleados demandados según el nivel de necesidad de las empresas

Nivel de necesidad (% de empresas)	PERFIL DE LA DEMANDA DE NUEVOS EMPLEADOS		
	Áreas Negocio	Grupo ocupación	Nivel estudios
ALTO (<40%)	Producción, Montaje y Mantenimiento 46,0%	Otros Operarios Cualificados 45,0%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Superior (o equivalente) 45,8% Estudios Universitarios 45,2%
MEDIO (21%-40%)	Otros 39,2% Comercialización y Ventas 23,2% Administración 22,0%	Personal Técnico de Producción 30,8%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Medio (o equivalente) 28,1%
MODERADO (11%-20%)	Dirección, Planificación y Gestión 11,6%	Personal Técnico Comercial 19,4% Personal Administrativo 18,3% Operarios Sin Cualificar 16,6%	Estudios primarios y/o secundarios 17,0%
BAJO (≤10%)	Ingeniería y Control de Calidad 7,9% Marketing 7,7% Logística, Compras y Aprovisionamientos 2,9% Recursos Humanos 2,2%	Mandos Intermedios 9,5% Personal Técnico Científico 8,3% Personal de marketing 4,1% Personal de recursos humanos 1,9% Gerentes y/o Directores 0,6%	Bachillerato 9,3% Sin estudios 4,9% Postgrado/Doctorado Universitario 4,0%

Base: 140 empresas que sí contratarán

➤ Los perfiles más significativos a los que se dirigen las empresas de los tres distintos sectores son los siguientes:

- **Construcción:** necesitará en mayor medida que el mercado cubrir las áreas de procesos (producción, montaje y mantenimiento -53,8%-), administración (32,1%) e ingeniería y control de calidad (16,0%). Y para ello demanda operarios cualificados (51,9%), personal técnico de producción (50,0%) y personal administrativo (32,1%). Predominarán los estudios primarios, secundarios y bachillerato.



- **Industria:** Es el sector que más variedad de perfiles necesitará y, en mayor medida que la media del mercado, tendrá que cubrir puestos para las áreas de negocio de producción, montaje y mantenimiento (100% de las empresas del sector), comercialización (36,4%), logística (16,5%), ingeniería y control de calidad (13,2%), y recursos humanos (12,0%). Su demanda es más significativa en operarios sin cualificar (68,6%), operarios cualificados (FP´s o capacitación específica) (60,6%), personal técnico de producción (FP Grado Superior, Formación Universitaria Técnica) (40,1%), comerciales (32,9%), personal de recursos humanos (12,0%) y gerentes/directores (2,5%). Los niveles formativos más destacados son de personas sin estudios y con grados medios.
- **Servicios:** en este sector la demanda en todas las áreas de negocio y en los grupos de ocupación es similar a la media del mercado; entre los grados de estudios requeridos son más significativos los superiores.

Perfil de los nuevos empleados demandados según sector de actividad

Sector de actividad (% de empresas)	PERFIL DE LA DEMANDA MÁS SIGNIFICATIVA DE NUEVOS EMPLEADOS		
	Áreas Negocio	Grupo ocupación	Nivel estudios
Construcción	Producción, Montaje y Mantenimiento 53,8%	Otros Operarios Cualificados 51,9%	Estudios primarios y/o secundarios 34,0%
	Administración 32,1%	Personal Técnico de Producción 50,0%	Bachillerato 32,1%
	Ingeniería y Control de Calidad 16,0%	Personal Administrativo 32,1%	
Industria	Producción, Montaje y Mantenimiento 100,0%	Operarios Sin Cualificar 68,6%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Medio (o equivalente) 48,1%
	Comercialización y Ventas 36,4%	Otros Operarios Cualificados 60,6%	Estudios primarios y/o secundarios 35,4%
	Logística, Compras y Aprovisionamientos 16,5%	Personal Técnico de Producción 40,1%	Sin estudios 28,4%
	Ingeniería y Control de Calidad 13,2%	Personal Técnico Comercial 32,9%	
	Recursos Humanos 12,0%	Personal de recursos humanos 12,0%	
Servicios	Otros 45,4%	Gerentes y/o Directores 2,5%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Superior 50,8%
	Dirección, Planificación y Gestión 14,9%	En la media general de demanda	Estudios Universitarios 50,0%

Base: 140 empresas que sí contratarán



➤ Las demandas de nuevos empleados en Logroño y el resto de las comarcas son de perfiles diferentes fundamentalmente porque la diferencia sectorial y de tamaño de compañía también es distinta. Mientras en Logroño y su comarca es más significativa la demanda empresarial de personal cualificado, con estudios medios y superiores para procesos, control de calidad y dirección, en el resto de las comarcas destacan en mayor medida los operarios sin cualificar (sin estudios) o con estudios de grado medio, para áreas de logística, administración, recursos humanos y otras.

- **Logroño:** los perfiles que de manera más significativa son demandados en la capital de La Rioja y su comarca se refieren a las áreas de procesos de producción, montaje y mantenimiento (53,7%), ingeniería y control de calidad (16,5%) y dirección, planificación y gestión (10,1%). Los grupos de ocupación de interés son los operarios cualificados (49,4%), el personal técnico de producción (35,2%) y mandos intermedios (12,9%). Y en mayor medida los que tienen bachillerato y estudios superiores.
- **Resto comarcas:** los perfiles más significativos que el mercado general en estas zonas no son los clásicos ('Otros' -44,7%-), administración (29,6%), logística (6,3%) y recursos humanos (5,7%). Entre los grupos de ocupación destacan en mayor medida los operarios sin cualificar (27,5%) pero también el personal de marketing (10,7%). Y entre el nivel de estudio los FP de grado medio (29,8%) y los que no tienen estudios (11,0%).

Perfil de los nuevos empleados demandados según comarcas

Comarcas (% de empresas)	PERFIL DE LA DEMANDA MÁS SIGNIFICATIVA DE NUEVOS EMPLEADOS		
	Áreas Negocio	Grupo ocupación	Nivel estudios
Logroño	Producción, Montaje y Mantenimiento 53,7%	Otros Operarios Cualificados 49,4%	Estudios Universitarios 54,3%
	Ingeniería y Control de Calidad 16,5%	Personal Técnico de Producción 35,2%	Bachillerato 11,2%
	Dirección, Planificación y Gestión 10,1%	Mandos Intermedios 12,9%	Postgrado/Doctorado Universitario 5,8%
Resto comarcas	Otros 44,7%	Operarios Sin Cualificar 27,5%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Medio (o equivalente) 29,8%
	Administración 29,6%	Personal de marketing 10,7%	Sin estudios 11,0%
	Logística, Compras y Aprovisionamientos 6,3%		
	Recursos Humanos 5,7%		

Base: 140 empresas que sí contratarán



8.2. Perfil de las nuevas contrataciones según el motivo de contratación

➤ La relación entre los motivos de contratación y el perfil de nuevo empleado que se demanda da pistas sobre cómo afectan las coyunturas internas y externas de las compañías riojanas al perfil del mercado laboral. Así, el tipo de empleado que las empresas necesitarán, de manera más significativa, según la circunstancia de negocio que les obliga a nuevas contrataciones es el siguiente:

- **Empresas que tienen que relevar empleados por jubilaciones:** las compañías trisectoriales que envejecen necesitan contrarrestar sus efectos reforzando toda la cadena productiva básica (vender, producir, distribuir y administrar). Hay que recordar que entre las compañías que contratan por este motivo hay una significativa presencia del sector industrial y empresas de más tamaño.
 - *El envejecimiento de la plantilla requiere reforzar las áreas de ventas, procesos, logística y administración.*
 - *El perfil profesional que requerirán será de gerentes/directores, comerciales, administrativos y operarios sin cualificar.*
 - *El nivel de estudios requerido en mayor medida (excepción hecha de los gerentes) será de grado medio (tanto técnico -FP- como general -bachillerato-) o inferior (sin estudios).*





- **Empresas en ciclo expansivo de sus actividades actuales:** las empresas que crecen se encuentran en la necesidad de dar un paso adelante en la profesionalización de su gestión del negocio, por eso demandarán personas con formación superior para cubrir puestos cualificados no solo en el área de procesos, sino también en otras áreas más allá de las clásicas, entre ellas marketing.
 - *El crecimiento de las empresas requerirá ir más allá de la cadena productiva básica y reforzar el área de gestión administrativa y otras áreas que aportarán valor añadido (como marketing).*
 - *El perfil profesional que requerirán será de técnicos de producción, de marketing y otros operarios cualificados.*
 - *El nivel de estudios requerido de manera más significativa será de grado superior (de FP o universitarios).*

- **Empresas que diversifican sus actividades actuales con otras nuevas:** estas compañías que emprenden aventuras de diversificación de sus negocios adoptando nuevos productos o servicios necesitarán gestores para implantarlos, comerciales para venderlo y empleados para otras áreas de apoyo.



- *Las empresas que inician nuevas actividades complementarias quieren nuevas contrataciones para el área de dirección, planificación y gestión, para el área de comercialización y ventas y para otras áreas.*
 - *Los perfiles profesionales más significativos son los mandos intermedios y los técnicos comerciales.*
 - *Y el nivel de estudios que priorizan es el de grado superior universitario (licenciados o postgrado).*
- **Empleo estacional:** las empresas que requieren de empleo estacional suelen tener negocios sujetos a la estacionalidad de productos o de servicios y por tanto sus requerimientos de contratación están sujetos al sistema productivo o de gestión de servicios.
- *Las empresas que utilizan empleo temporal necesitan en mayor medida cubrir puestos en el área de producción, montaje y mantenimiento.*
 - *Los perfiles profesionales requeridos son técnicos de producción y operarios sin cualificar.*
 - *El nivel de estudios para esos perfiles demandados es de estudios primarios o grado medio de FP.*
- **Empresas que necesitan cubrir bajas y/o vacaciones:** son empresas que están más vinculadas a negocios con un peso importante de la cadena de procesos productivos o de servicios y de la distribución.
- *Las empresas que prevén cubrir bajas necesitan las nuevas contrataciones para las áreas de producción, montaje y mantenimiento, y también para la de logística, compras y aprovisionamiento.*
 - *El perfil profesional que en mayor medida se dará de baja son los técnicos de producción, el personal administrativo y operarios sin cualificar.*
 - *Son puestos con un nivel de estudio primario y de grado medio.*



Perfil de los nuevos empleados demandados según motivos de contratación

<i>Motivos contratación (% de empresas)</i>	PERFIL DE LA DEMANDA MÁS SIGNIFICATIVA DE NUEVOS EMPLEADOS		
	Áreas Negocio	Grupo ocupación	Nivel estudios
Relevo-Sustitución por jubilación	Producción, Montaje y Mantenimiento 57,3% Comercialización y Ventas 39,5% Administración 35,9% Ingeniería y Control de Calidad 13,6% Logística, Compras y Aprovisionamientos 11,1%	Personal Técnico Comercial 38,0% Personal Administrativo 37,1% Operarios Sin Cualificar 33,4% Gerentes y/o Directores 2,2%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Superior 59,4% Ciclos Formativos (FP) de Grado Medio 38,0% Bachillerato 29,4% Sin estudios 13,7%
Nuevos puestos por expansión de actividad actual	Otros 56,7% Administración 29,6%	Otros Operarios Cualificados 58,8% Personal Técnico de Producción 37,9% Personal de marketing 8,2%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Superior 61,3% Estudios Universitarios 57,0%
Nuevos puestos por nuevas actividades en la empresa	Otros 49,4% Comercialización y Ventas 46,5% Dirección, Planificación y Gestión 23,0%	Personal Técnico Comercial 45,5% Mandos Intermedios 28,8%	Estudios Universitarios 75,9% Postgrado/Doctorado Universitario 22,4%
Empleo estacional	Producción, Montaje y Mantenimiento 76,9% Otros 59,7%	Personal Técnico de Producción 51,8% Operarios Sin Cualificar 34,8%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Medio 38,1% Estudios primarios y/o secundarios 36,7% Sin estudios 13,4%
Cubrir bajas y/o vacaciones	Producción, Montaje y Mantenimiento 82,5% Logística, Compras y Aprovisionamientos 10,2%	Personal Técnico de Producción 49,6% Operarios Sin Cualificar 39,5% Personal Administrativo 23,0%	Ciclos Formativos (FP) de Grado Medio 47,9% Estudios primarios y/o secundarios 39,6% Bachillerato 18,2%

Base: 140 empresas que sí contratarán





9. ANÁLISIS COMPARATIVO¹

El análisis comparativo no constituye en sí mismo un epígrafe separado. Muy al contrario, se trata de un enfoque estratégico y transversal integrado y aplicado al proyecto en su totalidad.

El proyecto está concebido como un análisis cuantitativo y cualitativo que combina diferentes técnicas de investigación (cuestionario, Focus Group, investigación estadística, etc.). Este enfoque permite la inclusión de criterios de evaluación homogéneos que posibilitan la realización de un análisis comparativo (investigación estratégica) en base a las siguientes variables objetivas:

- Sector
- Tamaño
- Localización

¹ Ver Metodología (páginas 9 a 12).



Pero también en base a la creación de variables, con mayor peso cualitativo, vinculadas a los siguientes aspectos:

- Tipología de acciones desarrolladas por las empresas en materia de gestión de personas y clasificadas según la implantación de las mismas:
 - acciones comunes
 - extendidas
 - restringidas
 - poco habituales
- Tipología de crecimiento negocio, clasificados según su potencial de crecimiento:
 - Negocio con fortalezas
 - Negocio estable
 - Negocio con incertidumbre
 - Negocio con debilidades
- Expectativas crecimiento plantilla, clasificados según las perspectivas de contratación:
 - Escenario conservador
 - Escenario optimista
 - Escenario pesimista

Así, a lo largo del proyecto y en todos los epígrafes objeto de análisis se ha incluido ese enfoque estratégico que ha permitido realizar la comparativa y que es perfectamente identificable y visible en todo el documento.

10. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Las empresas riojanas afrontan los 2 próximos años con un moderado optimismo. La percepción de las empresas sobre el dinamismo de la economía riojana tiene un reflejo directo en las perspectivas de negocio:

- Un 44.3 % de las empresas considera que sus resultados han mejorado y que seguirán aumentando el próximo año.
- El 29.1 % de las empresas mantendrá su negocio o lo verá crecer; pero aumentará su plantilla.
- El 54.4 % de las empresas riojanas tienen intención de contratar nuevos empleados/as.
- El 31.2 % de las contrataciones tendrán un impacto directo en el crecimiento de la plantilla, especialmente en las empresas de mayor tamaño y del sector servicios.





Previsión de la evolución del empleo asalariado privado en La Rioja

Los principales motivos que inducen a las empresas a realizar nuevas contrataciones son los siguientes:

- **Crecimiento de la empresa** – 51.2 % de empresas de mayor tamaño y del sector industrial.
- **Relevos** (jubilaciones, bajas, vacaciones...) – 46 % de empresas de mayor tamaño de los sectores construcción e industria.
- **Empleo estacional** – 19.9 % de empresas, especialmente del sector industrial ubicadas en Logroño.
- **Diversificación de actividades** – 16.4 % de empresas de mayor tamaño que crecen con fortaleza.





Evolución prevista de contratación

Cada empresa que nuestra disposición a contratar nuevos empleados/as tiene necesidad de cubrir una media de 1.63 áreas de negocio y 1.54 grupos de ocupación:

➤ Nivel de necesidad alto:

- Área de negocio: Procesos (producción, montaje y mantenimiento) – 46 %
- Grupo de ocupación: Operarios cualificados – 45 %
- Nivel estudios requerido: 45.8 % FP Superior o equivalente y 45.2 % Estudios Universitarios

➤ Nivel de necesidad medio:

- Área de negocio: Comercialización y ventas (23.2%), Administración (22%), y Otros (39.2%).
- Grupo de ocupación: Personal Técnico de Producción – 30.8 %
- Nivel estudios requerido: FP Grado Medio o equivalente – 28.1%

➤ Nivel de necesidad moderado:

- Área de negocio: Dirección, planificación y gestión – 11.6 %
- Grupo de ocupación: Personal técnico comercial (19.4 %), Personal Administrativo (18.3 %) y Operarios sin cualificar (16.6 %)
- Nivel estudios requerido: Estudios Primarios y/o Secundarios – 17 %



Perfiles de la contratación prevista

Los perfiles más significativos a los que se dirigen las empresas de los tres sectores contemplados son:

➤ Construcción:

- *Puestos a cubrir: Producción, montaje y mantenimiento (53.8%), Administración (32.1%) e Ingeniería y control de calidad (16%)*
- *Perfiles demandados:*
 - *Operarios cualificados -51.9%*
 - *Personal técnico de producción – 50 %*
 - *Personal administrativo – 32.1%*
- *Niveles formativos: Predominan los estudios primarios, secundarios y bachillerato.*

➤ Industria:

- *Puestos a cubrir: Producción, montaje y mantenimiento (100%), Comercialización (36.4%), Ingeniería y control de calidad (13.2%), logística (16.5%), y recursos humanos (12 %).*



○ *Perfiles demandados:*

- *Operarios no cualificados -68.6 %*
- *Operarios cualificados – 60.6 %*
- *Personal técnico de producción – 40.1 %*
- *Comerciales- 32.9 %*
- *Personal de recursos humanos - 12%*
- *Personal de Gerencia y Dirección – 2.5 %*

○ *Niveles formativos: Predominan los estudios primarios y grados medios.*

➤ **Servicios:**

Este sector demanda personal en todas las áreas de negocio y en los grupos de ocupación de manera similar a la media del mercado; sin embargo, demandan un nivel formativo superior: FP Grado Superior o equivalente y estudios universitarios.





Actitudes y valores demandados en las nuevas contrataciones

Los valores más importantes que se demandan de los nuevos empleados/as son los que tienen que ver con la flexibilidad y la proactividad:

- La polivalencia y la capacidad de adaptación son los valores más importantes para el 73.2 % de las empresas
- El 40.5 % valoran la iniciativa
- El 54 % de las empresas quieren que sus nuevos empleados/as sean personas resolutivas y con capacidad de aprendizaje (52.3 %).



Dificultades en la selección y contratación

Conseguir las personas adecuadas es determinante para el mantenimiento y crecimiento del tejido empresarial; sin embargo este es un aspecto crítico y muy relevante para la mayoría de las empresas:

- El 48.1 % de las empresas han tenido dificultades para contratar el personal que necesitaban, especialmente en empresas del sector servicios y más tamaño y en crecimiento.



- Las mayores dificultades se concentran en los puestos cualificados en general, especialmente en el sector servicios; pero también en el sector industria en puestos vinculados al área de producción, montaje y mantenimiento (31.3%), administración (14%), área comercial y ventas (14.7%) y otras áreas (21.9%).
- Perfiles con formación universitaria (38.1%), con una Formación Profesional de Grado Medio (14.75%) o Superior (24.8%).

No obstante, el problema de fondo para proveer a las empresas de nuevos empleados/as que les permita crecer o renovar la plantilla es el de la **cualificación**:

- La cualificación de los candidatos/as.
 - *El 45 % de las empresas tienen dificultades para contratar perfiles por su déficit de especialización*
 - *El 28.8% de las empresas tienen dificultades para contratar perfiles con la experiencia requerida.*
 - *El 21.1% de las empresas tienen dificultades para contratar perfiles profesionales con las habilidades requeridas para el puesto.*
 - *El 33.4 % de ellas tienen dificultades para contratar personal con la actitud e interés frente a los retos y la adaptación a los cambios que la empresa demanda.*
- La cualificación del mercado laboral
 - *El 26.5 % de las empresas manifiesta tener dificultades para contratar por la escasez de perfiles y por su dificultad para encontrarlos*
 - *El 8.8 % de las empresas afirma que algunas ocupaciones es casi imposible cubrirlas, en especial en sectores vinculados a las TIC y los procesos asociados a la industria 4.0*
- La cualificación del sistema educativo
 - *El 23.5 % de las empresas que afirman tener dificultad para contratar consideran que la capacitación de los centros educativos riojanos no se ajusta a las demandas empresariales.*

Otras dificultades / barreras para contratar personal están relacionadas con las condiciones de trabajo (salarios 12.6 % y horarios 11.9 %) y con la movilidad geográfica (3%).



Necesidades de formación

- El 85 % de las empresas riojanas de los 3 sectores (industria, construcción y servicios) consideran que tienen alguna necesidad de formación:
 - *Nuevas tecnologías* – 36.6%
 - *Comercial y ventas* – 34.8%
 - *Resto: Formación relacionada con procesos de producción, Marketing, PRL y normativa legal.*

- Demandas por sectores:
 - *Construcción:*
 - *Producción, montaje y mantenimiento industrial* – 49.5 %
 - *PRL* – 23.9 %
 - *Calidad* – 15.3 %



- *Industria:*
 - *Producción, montaje y mantenimiento industrial* – 34.1 %
 - *Marketing* – 28.3 %
 - *Internacionalización* – 14.4 %
 - *Calidad* – 15.1 %
- *Servicios:*
 - *TICs* – 44.6 %
 - *Gestión de personas* – 15.5 %

- *Por grupo de ocupación:*
 - *Operarios cualificados* – 43.5 %
 - *Personal técnico de producción* – 25.3 %
 - *Comerciales* – 22.4 %
 - *Operario no cualificados* – 19.1 %
 - *Personal de Gerencia y Dirección* – 10.7 %
 - *Mandos intermedios* – 15.3 %

La mayoría de las empresas (90.9 %) consideran que desconocen los canales de información sobre apoyos a la formación (subvenciones, financiación...).
Otras dificultades para la capacitación de las plantillas:

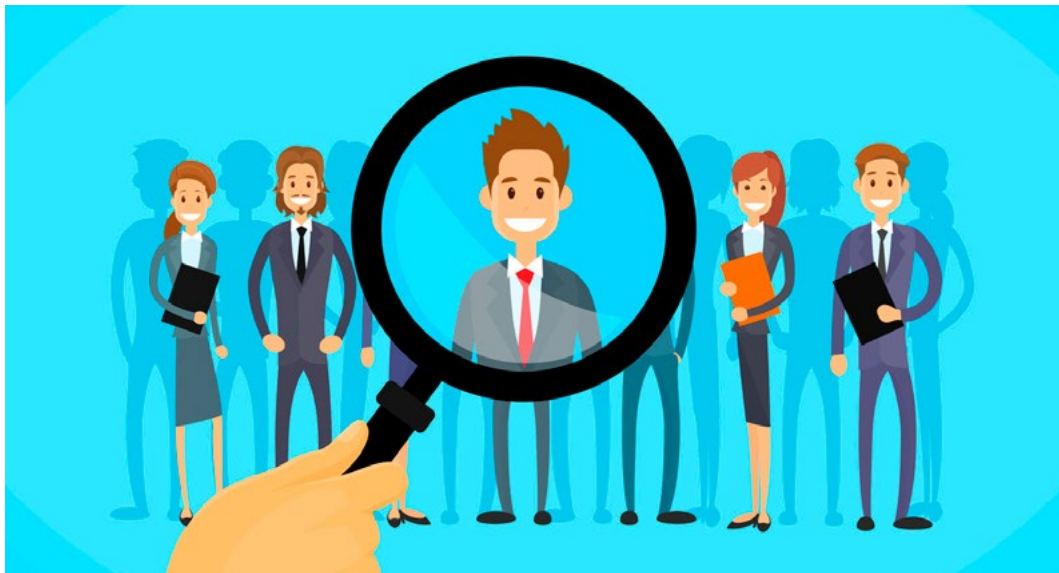
- *El horario de la formación/capacitación* – 46.7 %
- *La actitud e interés del personal* – 32.7%
- *La falta de proveedores de formación* – 24.7%
- *La formación requerida no existe en la región* – 16.9 %



Procedimiento y métodos de selección para la contratación de profesionales

La selección de nuevo personal presenta un nivel reducido de profesionalización:

- El 81.3 % de las empresas que realizarán nuevas contrataciones en los 2 próximos años prevén utilizar recursos propios para buscar y seleccionar nuevos empleados/as.
- El 15.4 % lo hará a través de recursos institucionales.
- El 21.2 % de las empresas recurrirá a servicios profesionales especializados. De estas compañías, el 39.1 % pertenecen al sector industria y a empresas de mayor tamaño 45.2%).





RESUMEN

1. El 54.4 % de Las empresas riojanas incorporarán personas al mercado de trabajo
2. La principal causa de contratación es el crecimiento de la empresa para el 51.2 % de las empresas.
3. Los perfiles profesionales más demandados serán el personal vinculado a procesos (producción, montaje y mantenimiento), comercialización/ventas, administración, dirección, planificación y gestión.
4. Los perfiles formativos más solicitados serán la FP de Grado Superior (o equivalente), los perfiles universitarios y la FP de Grado Medio.
5. El 45 % de las empresas tienen dificultades para contratar personal por su falta de especialización, considerando que esa dificultad tiene una relación directa con el hecho de que la oferta formativa reglada de La Rioja no se ajusta a las necesidades empresariales.
6. La formación más valorada por las empresas riojanas es la Formación Profesional de Grado Superior (6.8 puntos sobre 10) con especial reconocimiento a la FP Dual.
7. Las empresas riojanas valoran especialmente a la hora de contratar la polivalencia, la adaptabilidad, la iniciativa, la capacidad resolutive y la de aprendizaje
8. Las principales dificultades para contratar personal se concentran en el sector servicios y en empresas de mayor tamaño y en fase de crecimiento.
9. Las mayores dificultades de contratación se dan en perfiles de cualificación y especialización elevados.
10. Las principales políticas de gestión y retención del talento en las empresas riojanas son la formación y el desarrollo, la evaluación de puestos, la conciliación de la vida personal y profesional, los sistemas de retribución y las fórmulas flexibles de trabajo.
11. Los programas de retención del talento sólo están presentes en el 13.1 % de las empresas riojanas.
12. El grado de profesionalización de los sistemas de selección de nuevo personal es muy reducido y está condicionado por el sector y el tamaño de la empresa, siendo las empresas del sector industria y de mayor tamaño las que más recurren a los servicios de empleo especializados.
13. Las empresas riojanas demandan, en general, formación y servicios especializados de empleo



NOTAS AL INFORME DE RESULTADOS

- 1.- INE. Contabilidad Regional de España (Base 2010). Producto Interior Bruto Regional. Año 2016. http://www.ine.es/prensa/cre_2016_1.pdf
- 2.- BBVA RESEARCH. Perspectivas para la economía de La Rioja. Julio 2017. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/06/Situacion_LaRioja_2017_Cap_02.pdf
- 3.- GOBIERNO DE LA RIOJA. INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA RIOJA. Coyuntura económica de La Rioja. Primer trimestre 2017. <http://www.larioja.org/larioja-client/cm/estadistica/images?idMmedia=906288>
- 4.- INE. Índice de Confianza Empresarial. Tercer trimestre 2017. <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=8027>
- 5.- BBVA RESEARCH. Perspectivas para la economía de La Rioja. Julio 2017. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/06/Situacion_LaRioja_2017_Cap_02.pdf
- 6.- INE. Encuesta de Población Activa. 2º trimestre.
- 7.- Escuela de Organización Industrial (EOI). Gestión de recursos humanos. <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>



ANEXO

Cuestionario



1.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.- Nombre de la Empresa

(Respuesta Obligatoria)

3.- ¿Puede indicarnos el sector al que pertenece su empresa?

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Industria ☐ Construcción ☐ Servicios

4.- ¿Qué número de personas empleadas tiene su empresa en la actualidad en La Rioja?

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ de 1 a 5
☐ de 6 a 10
☐ de 11 a 25
☐ de 26 a 50
☐ Más de 50

5.- ¿En qué comarca está situada su empresa?

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Logroño
☐ Haro
☐ Santo Domingo
☐ Nájera
☐ Calahorra
☐ Arnedo
☐ Cervera del Río Alhama
☐ Otras (especificar)

6.- ¿Indique cuál es el sector de actividad al que pertenece su compañía?

(Respuesta Obligatoria)

7.- ¿Cómo ha evolucionado el resultado de su empresa durante los dos últimos años?

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Ha mejorado ☐ Se ha mantenido ☐ Ha empeorado

8.- Y, ¿qué perspectivas estima que tiene su empresa durante el próximo año? ¿Puede indicarnos en qué porcentaje calcula que ocurrirá?

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Aumentará negocio %
☐ Mantendrá negocio %
☐ Disminuirá negocio %
☐ No lo sé



9.- PERSPECTIVAS CONTRATACIÓN DE PERSONAS DURANTE LOS PRÓXIMOS 24 MESES

10.- ¿Cómo prevé que evolucionará la plantilla de su empresa durante los próximos dos años? (En caso de responder “Se mantendrá” o “Disminuirá” márkelo y pase la pregunta 21. Si responde “Aumentará” continúe respondiendo las siguientes preguntas) *(Respuesta Obligatoria)*

- ☐ Aumentará ☐ Se mantendrá ☐ Disminuirá

11.- ¿Qué número de nuevos contratos tiene previsto suscribir en los próximos dos años?

12.- Indique cuál es el origen de esa necesidad de acometer nuevas contrataciones (puede marcar más de una respuesta)

- ☐ Relevo-Sustitución por jubilación
- ☐ Nuevos puestos por expansión de actividad actual
- ☐ Nuevos puestos por nuevas actividades en la empresa
- ☐ Empleo estacional
- ☐ Cubrir bajas y/o vacaciones
- ☐ Otros

13.- ¿En cuáles de las siguientes áreas del negocio se encuentran las necesidades de nuevas contrataciones durante los próximos dos años? Y, ¿puede indicarnos, además, cuántos contratos aproximadamente tiene previstos en esas áreas? (puede marcar más de una respuesta)

- ☐ Dirección, Planificación y Gestión
- ☐ Comercialización y Ventas
- ☐ Marketing
- ☐ Ingeniería y Control de Calidad
- ☐ Producción, Montaje y Mantenimiento
- ☐ Logística, Compras y Aprovisionamientos
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Administración
- ☐ Otros

14.- Indique, por favor, el grupo de ocupación de los nuevos puestos a incorporar y el número de contratos previstos para los próximos dos años (puede marcar más de una respuesta)

- ☐ Gerentes y/o Directores
- ☐ Mandos Intermedios
- ☐ Personal Técnico de Producción
- ☐ Personal Técnico Comercial
- ☐ Personal Técnico Científico
- ☐ Personal de marketing
- ☐ Personal de recursos humanos
- ☐ Personal Administrativo
- ☐ Otros Operarios/as Cualificados
- ☐ Operarios/as Sin Cualificar



15.- Indique el Nivel de estudios y la especialidad requerida de los nuevos puestos a incorporar y el número de contratos previstos para los próximos dos años. Puede marcar más de una respuesta

16.- CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS NUEVAS CONTRATACIONES

17.- ¿Cuáles son los métodos de selección que prevé emplear para las nuevas contrataciones de los próximos dos años? (puede marcar más de una respuesta)

- ☐ Contratación directa (persona anteriormente conocida por la empresa)
- ☐ A través de ETT (Empresa de trabajo temporal)
- ☐ Apoyo en una Empresa de Selección/Agencia de colocación privada
- ☐ A través de Bolsa de trabajo propia
- ☐ A través de Bolsas de trabajo institucionales o de centros educativos
- ☐ A través de Internet
- ☐ Realización de prácticas
- ☐ Contactos personales
- ☐ Otros

18.- Indique qué importancia le da su empresa a cada uno de los siguientes aspectos en la selección de una nueva contratación (siendo 1 nada importante y 10 muy importante):

- ☐ Titulación/formación/especialización
- ☐ Experiencia
- ☐ Actitud/disposición/interés
- ☐ Idiomas
- ☐ Personas menores de 30 años
- ☐ Personas de 30 a 45 años
- ☐ Personas mayores de 45 años
- ☐ Nivel retributivo
- ☐ Ayudas a la contratación
- ☐ Que su residencia no esté lejos
- ☐ Otros

19.- Indique, por favor, cuáles son los tres aspectos a los que su empresa da más importancia en la selección de una nueva contratación: (Marcar un máximo de tres respuestas)

- ☐ Polivalencia, adaptabilidad
- ☐ Disciplina
- ☐ Autonomía
- ☐ Iniciativa
- ☐ Capacidad de aprendizaje
- ☐ Resolución de problemas
- ☐ Orientación al cliente
- ☐ Liderazgo
- ☐ Habilidades Sociales
- ☐ Habilidades comunicativas
- ☐ Otros (Especificar)



20.- DIFICULTADES DE CONTRATACIÓN

21.- ¿Tiene dificultades para contratar el personal que necesita? (En caso de que su respuesta sea “no”, pase a la pregunta 23)

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Sí ☐ No

22.- Indique cuáles son las causas más comunes de esas dificultades para encontrar nuevas personas empleadas: (elegir un máximo de 3 respuestas)

- ☐ Falta de conocimientos/especialización de las candidaturas
- ☐ La capacitación de los centros educativos riojanos no es la necesaria
- ☐ Falta de experiencia de las candidaturas
- ☐ Falta de habilidades
- ☐ Actitud/disposición/interés de los candidatos/as
- ☐ Falta de adaptación ante la incorporación de nuevas tecnologías
- ☐ Falta de Idiomas
- ☐ Salario ofertado no cubre las expectativas de los/as candidatos/as
- ☐ Falta de disposición a la movilidad geográfica
- ☐ Falta de flexibilidad y polivalencia para desempeñar puestos distintos
- ☐ Horarios de trabajo: fines de semana, turnicidad,...
- ☐ Falta de ese perfil en la región
- ☐ Existencia de ocupaciones de difícil cobertura
- ☐ No disponemos en la empresa de profesionales especializados en la gestión de RRHH
- ☐ Otros

23.- Indique cuáles son las principales dificultades para la retención de las personas contratadas: (Elegir un máximo de 3 respuestas)

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Razones geográficas (se van a otra zona)
- ☐ Razones salariales
- ☐ Diferencias culturales con las nuevas generaciones
- ☐ Los mandos que gestionan personas no tienen las habilidades necesarias para ello
- ☐ No hay posibilidad de hacer carrera profesional en la empresa (promoción)
- ☐ Disponibilidad horaria
- ☐ Error de selección
- ☐ Otras dificultades (especificar)

24.- NECESIDADES DE GESTION DE PERSONAL

25.- De las siguientes actuaciones en gestión de personas empleadas, díganos, por favor, cuáles han sido implementadas ya por su compañía

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Evaluación de puestos
- ☐ Sistemas de Retribución
- ☐ Formación y desarrollo personas
- ☐ Conciliación vida personal/profesional
- ☐ Planes de Igualdad
- ☐ Fórmulas de trabajo flexibles
- ☐ Plan de carrera



- ☐ Reorganización interna
- ☐ Diagnósticos de RRHH
- ☐ Clima laboral
- ☐ Retención de talento
- ☐ Nuevos sistemas de reclutamiento
- ☐ Programas de gestión de la diversidad (inclusión de personas con discapacidad, personas de otros países, ...)
- ☐ Otros.... (indicar cuál)

26.- Y cuáles de ellas cree que su empresa abordará o debería abordar próximamente
(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Evaluación de puestos
- ☐ Sistemas de Retribución
- ☐ Formación y desarrollo personas
- ☐ Conciliación vida personal/profesional
- ☐ Planes de Igualdad
- ☐ Fórmulas de trabajo flexibles
- ☐ Plan de carrera
- ☐ Reorganización interna
- ☐ Diagnósticos de RRHH
- ☐ Clima laboral
- ☐ Retención de talento
- ☐ Nuevos sistemas de reclutamiento
- ☐ Programas de gestión de la diversidad (inclusión de personas con discapacidad, personas de otros países, ...)
- ☐ Otros... (indicar cuál)

27.- ¿Puede decirnos, por favor, si han detectado necesidades de formación del personal actual de su empresa en alguna de las principales áreas de negocio? (elegir un máximo de 3 respuestas)

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Producción, Montaje y Mantenimiento Industrial
- ☐ Técnicas de gestión de empresa
- ☐ Técnicas de gestión de personas
- ☐ Marketing
- ☐ Comercial y ventas
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Logística, Compras y Aprovisionamientos
- ☐ Procesos de Internacionalización (Idiomas,...)
- ☐ Prevención de riesgos laborales
- ☐ Normativas y legislación
- ☐ Nuevas tecnologías
- ☐ Calidad
- ☐ Otros:
- ☐ En ninguna



28.- Indique, por favor, el grupo de ocupación de los nuevos puestos a capacitar en los próximos dos años: (puede marcar más de una respuesta)

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Gerentes y/o Directores
- ☐ Mandos Intermedios
- ☐ Personal Técnico de Producción
- ☐ Personal Comercial
- ☐ Personal Técnico Científico
- ☐ Personal de marketing
- ☐ Personal de recursos humanos
- ☐ Personal Administrativo
- ☐ Operarios/as Cualificados
- ☐ Operarios/as Sin Cualificar

29.- Indique cuáles son las causas más comunes de las dificultades para capacitar al personal de su empresa: (elegir un máximo de 2 respuestas)

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Dificultades en la detección de necesidades
- ☐ Compaginar horarios de formación de los participantes
- ☐ Presupuesto
- ☐ Desconocimiento de las subvenciones/financiación de la formación
- ☐ Dificultades para encontrar los cursos/proveedores adecuados
- ☐ La formación requerida no existe en la región
- ☐ La actitud y disposición de las personas empleadas
- ☐ Otros

30.- ¿Podría valorar en qué medida los conocimientos proporcionados por la Formación Reglada se ajustan / adecuan a la realidad y necesidades empresariales? (siendo 1 no se adecuan en absoluto y 10 adecuación total)

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Ciclos Formativos de Grado Medio (FP I)
- ☐ Ciclos Formativos de Grado Superior (FP II)
- ☐ Grados Universitarios
- ☐ Master Universitario

31.- ¿Podría indicarnos si conoce entidades o empresas de La Rioja que gestionen la formación y la capacitación de los trabajadores/as de las empresas? Si conoce alguna/as, indique, por favor, su nombre

(Respuesta Obligatoria)

- ☐ Sí (Indicar cuáles)
- ☐ No

32.- Ayúdenos a mejorar

