



**IV MARCO PARA LA
COMPETITIVIDAD E
INNOVACION
EMPRESARIAL DE
CASTILLA Y LEON**

Informe resultados
de la encuesta
**CONTRATACIÓN Y
FIDELIZACIÓN DEL TALENTO**

Contenido

1. PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA	1
2. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS CLASIFICADAS POR TEMAS	2
2.1 TEMA 1: DATOS, UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	2
2.1.1. Distribución sectorial y ubicación	2
2.1.2. Tamaño de las empresas y ubicación	3
2.1.3. Evolución y proyección	5
2.2 TEMA 2: PERSPECTIVAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS DURANTE LOS PRÓXIMOS 24 MESES.....	7
2.2.1. Expectativas de contratación.....	8
2.2.2. Origen de las necesidades de contratación.....	9
2.2.3. Áreas estratégicas y perfiles demandados	11
2.2.4. Conclusiones y propuestas de mejora.....	14
2.3 TEMA 3: CRITERIOS DE SELECCIÓN Y DIFICULTADES EN LA CONTRATACIÓN DE TALENTO	15
2.3.1. Métodos y criterios de selección	16
2.3.2. Dificultades en la contratación y fidelización del talento.....	18
2.3.3. Conclusiones y propuestas de mejora.....	24
2.4 TEMA 4: NECESIDADES DE GESTIÓN DE PERSONAL	26
2.4.1. Acciones actuales y necesidades futuras en la gestión de personas .	26
2.4.2. Formación y desarrollo del personal.....	31
2.4.3. Atracción y fidelización de talento	34
2.4.4. Conclusiones y propuestas de mejora.....	37

1. PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA

El capital humano y la formación profesional son pilares fundamentales para el desarrollo económico y social de cualquier región. En el contexto actual, marcado por la digitalización, la transición ecológica y los cambios demográficos, resulta esencial que las empresas adapten sus estrategias de gestión del talento y formación para afrontar los retos del mercado laboral y aprovechar las oportunidades emergentes. Este informe presenta los resultados de una encuesta realizada a empresas de León, en la que se analizan sus perspectivas, necesidades y estrategias relacionadas con el capital humano y la formación.

El objetivo principal de este estudio es comprender cómo las empresas están gestionando su talento y cómo perciben las oportunidades y barreras en áreas clave como la contratación, la formación y la fidelización del personal. Este análisis se enmarca dentro de los esfuerzos trascendentales de Castilla y León para fomentar la empleabilidad, mejorar las competencias digitales y promover la innovación en sectores indispensables como la economía digital, la sostenibilidad y la industria 4.0.

También se abordan temas relevantes, como las perspectivas de crecimiento de las plantillas empresariales, los criterios utilizados en los procesos de selección de personal, las dificultades encontradas en la captación y fidelización del talento, y las necesidades formativas para responder a las exigencias de un mercado laboral en constante evolución. Y además se exploran las actuaciones que las empresas consideran necesarias para mejorar su competitividad y responder de manera efectiva a los cambios tecnológicos y económicos.

A través de las respuestas de la encuesta, se busca identificar las prácticas actuales de las empresas en la gestión del talento, así como los principales retos que tienen en este ámbito. Además, se analiza cómo las políticas de formación profesional y los programas de capacitación pueden apoyar a las empresas en la mejora de sus competencias y la adaptación a los nuevos modelos productivos.

Está dirigido a empresarios, responsables de políticas públicas, profesionales de la formación y cualquier persona interesada en conocer cómo las empresas de León están gestionando el capital humano y la formación en un entorno dinámico y competitivo. Los resultados de la encuesta se presentan de forma clara y accesible, proporcionando una visión integral de las habilidades empresariales y formativas en nuestra región.

Y, por supuesto, queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las empresas que participaron en esta encuesta. Su colaboración ha sido fundamental para entender el panorama actual de la formación y la gestión del talento en León. Gracias a su disposición para compartir sus experiencias y necesidades, este informe ofrece una perspectiva sólida sobre los esfuerzos realizados y las oportunidades que se presentan para el desarrollo del capital humano en nuestra región.

2. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS CLASIFICADAS POR TEMAS

2.1 TEMA 1: DATOS, UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

El análisis de los datos recopilados en la encuesta permite comprender mejor el panorama empresarial en León en términos de sectores económicos, ubicación geográfica y tamaño de las empresas. Estos aspectos son fundamentales para entender los desafíos relacionados con la contratación y fidelización del talento.

Como veremos más adelante, este análisis evidencia la importancia de adaptar las estrategias de contratación y fidelización del talento a las características únicas de cada sector, ubicación y tamaño empresarial. Si bien existen fortalezas importantes, como la diversidad sectorial y la presencia de medianas empresas en áreas rurales, también se destacan encuentros relacionados con el desequilibrio geográfico y las limitaciones de las pequeñas empresas. Superar estas barreras requerirá un esfuerzo coordinado entre el sector público, privado y las comunidades locales.

Las respuestas, que serán desarrolladas en los próximos apartados, corresponden con estas 3 preguntas de la encuesta:

- **“Sector / actividad principal en la que se encuadra su empresa”**
- **“¿Dónde está ubicada la empresa?”**
- **“Número de empleados totales”**

2.1.1. Distribución sectorial y ubicación

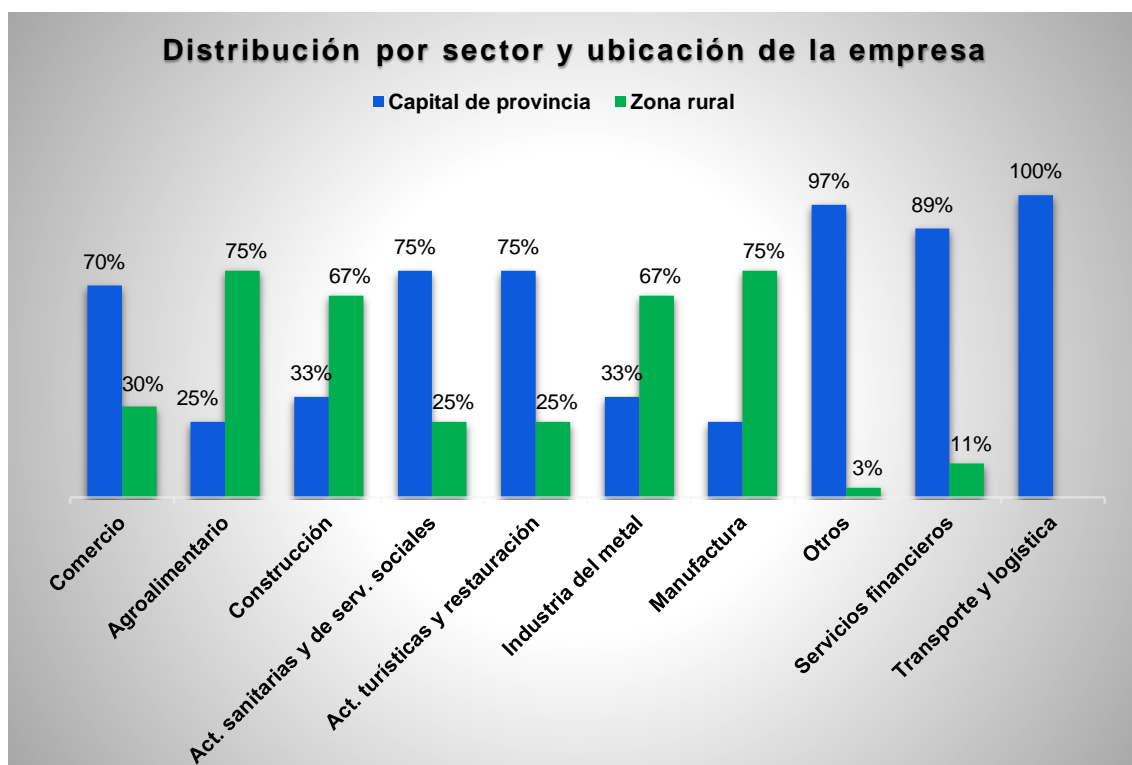
La distribución sectorial y geográfica de las empresas en León muestra una marcada diferencia entre sectores urbanos y rurales, lo que refleja tanto fortalezas como retos. Sectores como el agroalimentario y la manufactura están concentrados en áreas rurales (75% en ambos casos), aprovechando su cercanía a recursos naturales.

Esta localización beneficia a las comunidades locales, generando empleo y dinamismo económico en zonas alejadas de la capital. Sin embargo, también tiene retos importantes, como la dificultad para atraer talento cualificado debido a la limitada infraestructura y la falta de servicios en estas áreas.

Por otro lado, sectores como el comercio, los servicios financieros y las actividades sanitarias se concentran en la capital (con un 70% o más). Esto les brinda un acceso directo a mercados más amplios, redes profesionales y recursos especializados, pero también aumenta la competencia entre empresas para captar talento. Sectores con patrones más extremos, como el transporte en la capital (100%) o el agroalimentario en zonas rurales (75%), reflejan una fuerte especialización geográfica que podría ser arriesgada a largo plazo.

Para equilibrar estas dinámicas, se recomienda mejorar la conectividad y los servicios en áreas rurales, incentivando la diversificación geográfica de las empresas. Estas

medidas podrían atraer talento, fomentar la sostenibilidad económica y reducir las desigualdades territoriales en León.



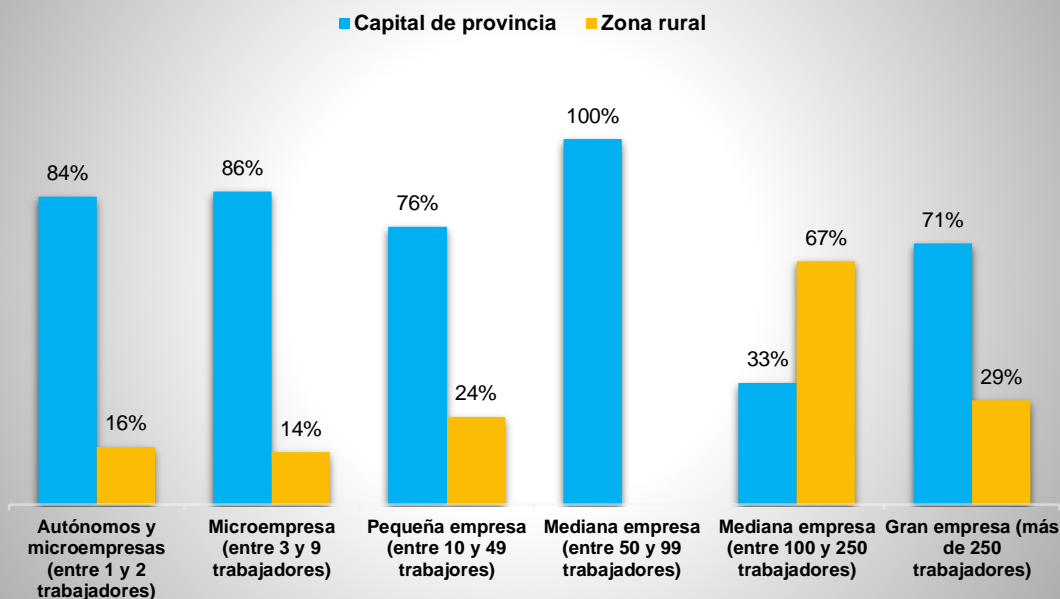
2.1.2. Tamaño de las empresas y ubicación

El análisis del tamaño empresarial muestra una predominancia de autónomos, microempresas y pequeñas empresas en la capital (84%, 86% y 76%, respectivamente). Este dato indica que el tejido empresarial en áreas urbanas está compuesto principalmente por negocios de menor tamaño, que suelen tener recursos más limitados para atraer y retener talento, pero pueden beneficiarse de un entorno urbano con mayor acceso a formación, servicios y redes.

Por otro lado, las medianas empresas con entre 100 y 250 trabajadores tienen una mayor representación en zonas rurales (67%). Esto sugiere que las empresas de este tamaño podrían estar vinculadas a actividades intensivas en mano de obra local, como la agroindustria o la manufactura. Sin embargo, la ausencia de medianas empresas de entre 50 y 99 trabajadores en áreas rurales (100% en capital de provincia) plantea una brecha en el desarrollo de estructuras empresariales intermedias fuera de la ciudad.

Las grandes empresas muestran un patrón interesante, con un 71% ubicadas en la capital y el 29% en áreas rurales. Aunque representan una proporción menor en el total, estas empresas suelen tener mayor capacidad para implementar estrategias sólidas de contratación y fidelización del talento.

Distribución por tamaño y ubicación de la empresa



- **Diversidad sectorial y equilibrio rural-urbano:** mejora la economía, pero la concentración de industrias como agroalimentario y manufactura en áreas rurales (75%) dificulta atraer talento cualificado. Optimizar la infraestructura y conectividad rural incentivará la llegada de profesionales, equilibrando oportunidades entre zonas urbanas y rurales.
- **Fortaleza del comercio urbano:** con un 70% en la capital, disfruta de un amplio acceso al mercado, pero afronta alta competencia por talento. Descentralizar actividades comerciales hacia áreas rurales diversificaría las oportunidades de empleo, reduciendo la saturación en la capital.
- **Rol de las medianas empresas rurales:** con un 67% en zonas rurales, son pilares del empleo, pero su limitada conectividad afecta la contratación. Incentivar inversiones en tecnología y transporte fortalecerá su capacidad para atraer y retener trabajadores cualificados.
- **Retos de las microempresas urbanas:** tienen un 86% en la capital y acceso a redes y clientes, pero recursos limitados para fidelizar talento. Crear programas de apoyo para formación y beneficios laborales permitirá que compitan mejor por empleados cualificados.
- **Concentración de sectores específicos:** el transporte urbano (100%) y manufactura rural (75%) generan eficiencia, pero su falta de diversificación crea riesgos. Incentivar su expansión a otras áreas equilibrará la economía y reducirá la dependencia de ubicaciones específicas.

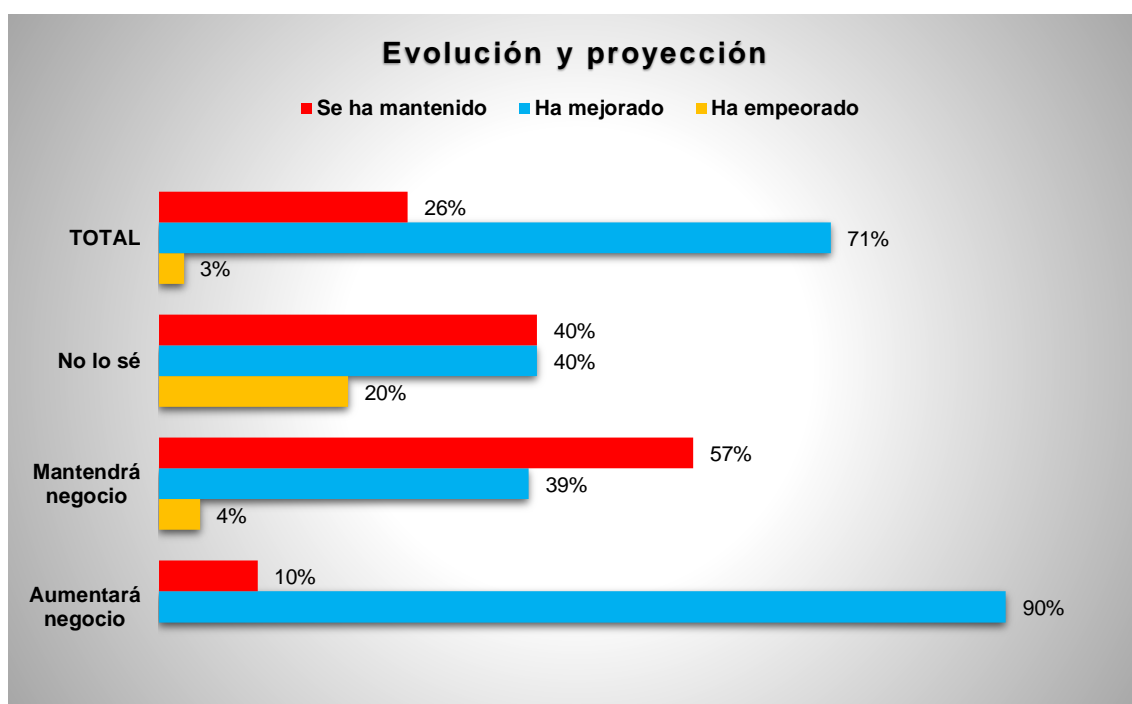
La economía empresarial de León es diversa pero desigual. Mejorar la infraestructura rural, diversificar sectores y apoyar a pequeñas empresas equilibrará oportunidades, fomentando sostenibilidad económica y acceso equitativo al talento en la región.

2.1.3. Evolución y proyección

El análisis corresponde con las preguntas “¿Cómo ha evolucionado el resultado de su empresa durante los dos últimos años?” y “¿Qué perspectivas estima que tiene su empresa durante el próximo año?” y muestra un panorama optimista. El 71% de las empresas ha mejorado sus resultados en los últimos dos años, y un 63% espera aumentar su negocio en el próximo año. Esto refleja un tejido empresarial resiliente, capaz de adaptarse y crecer, pese a los desafíos económicos globales. Este crecimiento genera confianza en la sostenibilidad del sector y su capacidad de crear oportunidades.

Sin embargo, un 3% ha visto empeorar sus resultados y un 7% no tiene claras sus perspectivas futuras. Las empresas en esta situación suelen tener incertidumbre o limitaciones estructurales que les dificultan competir. Apoyarlas mediante programas de innovación, asesoramiento personalizado y acceso a financiación podría ayudarlas a revertir esta tendencia.

Por otro lado, el 26% de las empresas ha mantenido resultados estables, pero un 57% de estas planea mantener su negocio sin crecimiento. Aunque esto muestra estabilidad, también puede señalar falta de dinamismo o recursos limitados para expandirse. Fomentar el acceso a financiación y formación estratégica podría revitalizar este grupo, incentivando su crecimiento.



En conclusión, las empresas de León están en una posición de crecimiento generalizado, pero es crucial atender a los casos rezagados con estrategias diferenciadas para asegurar el desarrollo integral del tejido empresarial.

Por lo que vemos, destacan las fortalezas, pero también los retos clave que las empresas tienen por delante. Se resaltan ahora algunos puntos que abordan oportunidades de crecimiento y desafíos, proponiendo acciones para fortalecer el tejido empresarial:

- La mayoría muestra **optimismo respecto al futuro** gracias a su reciente crecimiento. Sin embargo, algunas se encuentran con incertidumbre y dificultades para adaptarse. Es esencial apoyarlas mediante formación, incentivos económicos y asesoramiento estratégico para garantizar que puedan competir y aprovechar nuevas oportunidades.
- Muchas de ellas mantienen resultados estables, lo que **refleja solidez**, aunque **también una falta de dinamismo** en algunos casos. Fomentar la colaboración empresarial, facilitar acceso a financiación y promover la innovación serían pasos clave para revitalizar estas organizaciones e incentivar su expansión sostenible.
- Las menos se enfrentan con **resultados negativos**, lo que las sitúa en una **posición vulnerable**. Ayudarlas a modernizar procesos, optimizar su estructura y encontrar nuevos mercados será crucial para asegurar su viabilidad. Este enfoque puede convertir sus retos actuales en oportunidades de crecimiento a largo plazo.
- La **incertidumbre** sobre el futuro es un desafío significativo para ciertas empresas. Implementar redes de apoyo que brinden orientación, herramientas de planificación y acceso a recursos clave puede fortalecer su capacidad de adaptación y asegurar que se mantengan competitivas en un entorno en constante cambio.

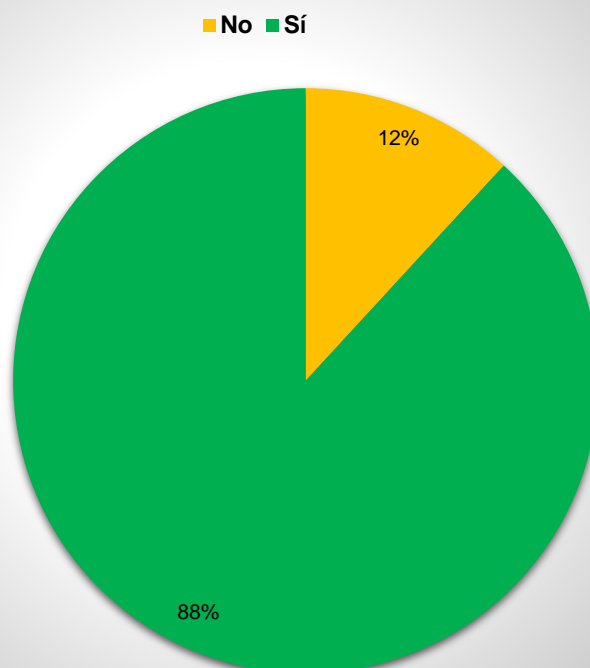
Las respuestas a la pregunta “**¿Las personas contratadas en el último año tenían su residencia en Castilla y León?**” han aportado información clave sobre la movilidad del talento y la capacidad de las empresas de León para atraer trabajadores locales.

Si la mayoría de las contrataciones provienen de Castilla y León, esto podría indicar una dependencia del talento regional, reflejando tanto un beneficio como una limitación. Por un lado, aprovechar la mano de obra local puede ser una ventaja, ya que facilita la incorporación de trabajadores familiarizados con la cultura, el entorno y las condiciones del mercado.

Por otro lado, una fuerte dependencia del talento regional podría limitar la diversidad y la competitividad, especialmente en sectores que requieren habilidades especializadas que pueden no estar disponibles localmente.

Además, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las dos preguntas anteriores, esta cobra especial relevancia. Sectores urbanos como los servicios financieros y el comercio, con proyecciones de crecimiento optimistas, podrían beneficiarse de un enfoque más amplio en la captación de talento nacional o internacional para cubrir sus necesidades. En contraste, sectores rurales como la agroindustria y la manufactura, con altos índices de concentración geográfica, probablemente dependan más del talento local, lo que subraya la importancia de fortalecer la formación técnica y la atracción de trabajadores jóvenes en estas áreas.

¿Las personas contratadas en el último año tenían su residencia en Castilla y León?



En conclusión, la respuesta a esta pregunta refleja no solo la movilidad del talento, sino también los retos y oportunidades de las empresas en León para diversificar sus fuentes de contratación y adaptarse a un mercado laboral cambiante. Fortalecer programas de formación local y mejorar la infraestructura para atraer talento externo podrían ser pasos clave.

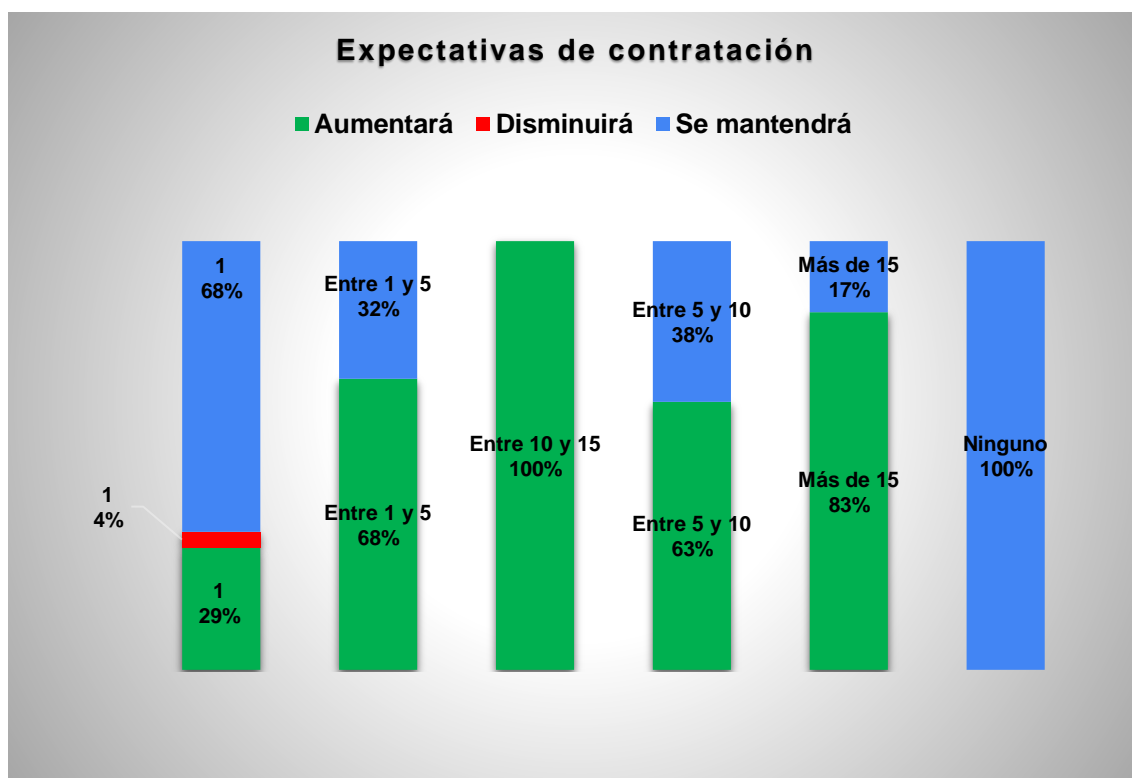
2.2 TEMA 2: PERSPECTIVAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS DURANTE LOS PRÓXIMOS 24 MESES

Aquí se analizan las perspectivas de contratación de las empresas de León para los próximos dos años, proporcionando una visión sobre sus expectativas de crecimiento, las áreas con mayores necesidades de talento y los perfiles más demandados. Este apartado complementa el análisis de la evolución reciente de las plantillas y del optimismo empresarial identificado previamente, explorando cómo las empresas planean afrontar los retos y oportunidades del mercado laboral.

El enfoque abarca elementos clave como la expansión de plantillas, las áreas estratégicas donde se concentrarán las contrataciones y las razones detrás de estas necesidades. Este análisis permitirá comprender mejor las dinámicas del mercado laboral en León, ayudando a identificar fortalezas y posibles barreras para una contratación efectiva que impulse el desarrollo sostenible de las empresas y la región.

2.2.1. Expectativas de contratación

Las preguntas incluidas en este bloque “¿Cómo prevé que evolucionará la plantilla de su empresa durante los próximos dos años?” y “¿Qué número de nuevos contratos tiene previsto suscribir en los próximos dos años?” abordan tanto el crecimiento esperado como las cifras concretas de nuevas incorporaciones, ofreciendo una perspectiva inicial sobre las dinámicas de contratación.



- El 53% de las empresas que prevé **aumentar su plantilla** en los próximos dos años se relaciona con volúmenes de contratación mayoritariamente moderados. De este grupo, el 68% espera realizar entre 1 y 5 contrataciones, mientras que un 83% planea incorporar más de 15 trabajadores. Esto confirma que el crecimiento, aunque positivo, está en gran medida liderado por un segmento reducido que planea contrataciones significativas, mientras la mayoría adopta un enfoque cauteloso y escalonado.
- El 46% de las empresas que planea **mantener su plantilla** también tiene una relación estrecha con volúmenes bajos de contratación. El 68% de estas empresas prevé realizar un solo contrato, y un 32% espera entre 1 y 5 contrataciones. Esto refuerza la idea de que la estabilidad no siempre implica estancamiento, pero sí refleja una capacidad limitada para ampliar el equipo de forma significativa.

- Por otro lado, las que indican una **disminución en su plantilla** (1%) no planea realizar nuevas contrataciones. Este dato sugiere que estas empresas tienen dificultades estructurales o incertidumbres significativas que limitan su capacidad de inversión en personal.
- Además, la previsión de contratos en los próximos dos años muestra tendencias claras en los extremos. Las empresas que planean realizar **entre 10 y 15 contrataciones** están completamente vinculadas al grupo que prevé aumentar su plantilla (100%), subrayando la importancia de este segmento para generar empleo significativo. Por el contrario, las empresas que no planean contratar pertenecen al grupo que espera mantener sus plantillas.
- También vemos que, dentro del grupo que planea **realizar más de 15 contrataciones**, un 17% corresponde a empresas que buscan mantener su plantilla estable, lo que destaca como una excepción interesante y refleja potenciales oportunidades de reorganización o adaptación.

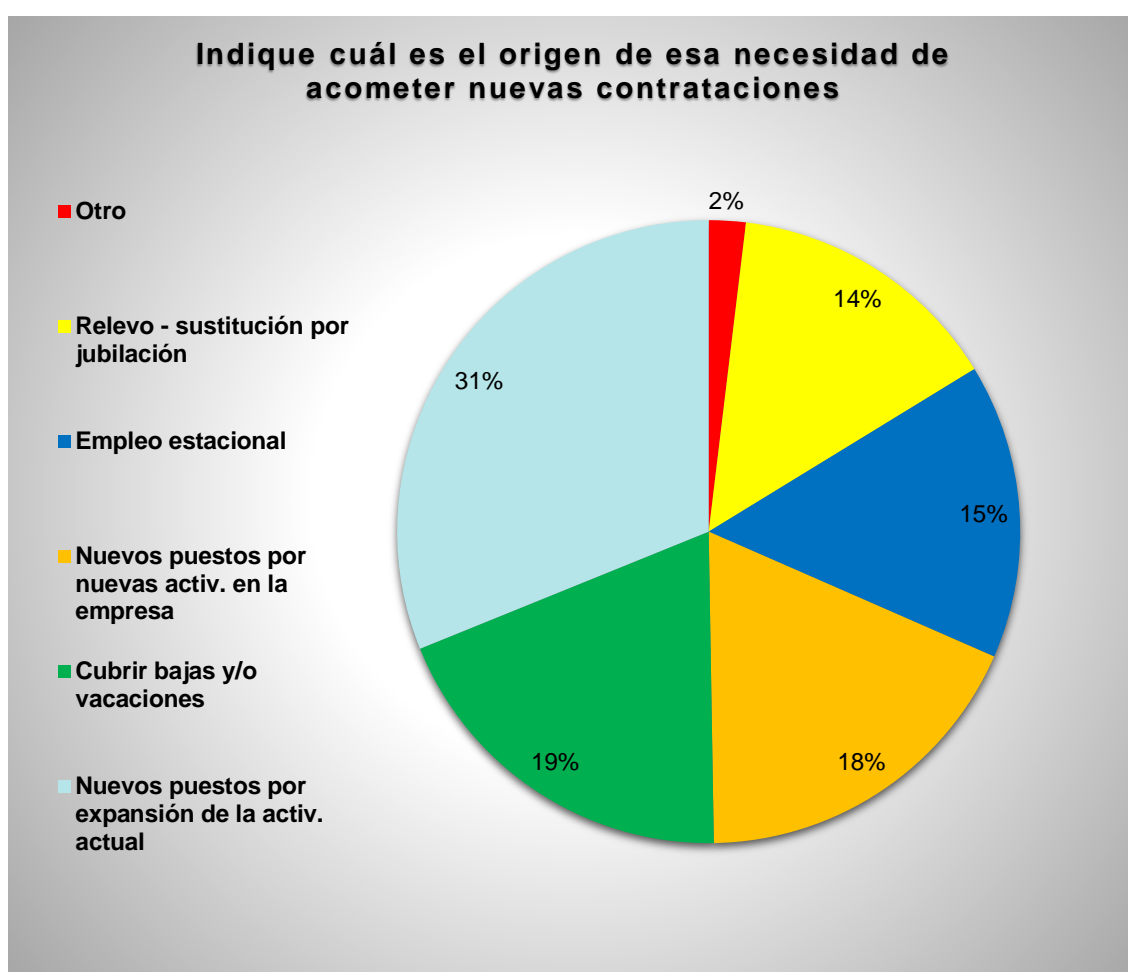
En resumen, mientras los volúmenes más altos de contratación están concentrados en empresas que proyectan crecimiento, las cifras bajas (1 contrato o ninguno) dominan las previsiones de las empresas más estables, reflejando un panorama de contratación moderada pero desigual.

2.2.2. Origen de las necesidades de contratación

En relación a la pregunta **“Indique cuál es el origen de esa necesidad de acometer nuevas contrataciones”** se refleja un panorama de crecimiento moderado, enfocado en la expansión y el mantenimiento de las operaciones empresariales.

- El principal motivo de contratación es la **expansión de la actividad actual** (31%): una parte significativa de las empresas está creciendo dentro de sus mercados actuales. Este dato es alentador, ya que refleja un dinamismo empresarial en sectores consolidados que impulsa la creación de empleo. Sin embargo, este crecimiento puede estar limitado por la falta de diversificación hacia nuevas áreas de negocio, lo que subraya la necesidad de fomentar la innovación empresarial y la exploración de nuevos mercados.
- Por otro lado, el 19% de las empresas planea contratar para **cubrir bajas y vacaciones**: lo que sugiere una necesidad operativa inmediata más que una estrategia de crecimiento a largo plazo. Este enfoque puede limitar la capacidad de las empresas para invertir en formación o atraer perfiles de alta cualificación. Implementar planes de gestión del talento que combinen necesidades operativas con estrategias a largo plazo podría mitigar esta limitación.
- el 18% de las contrataciones planeadas se destina a **nuevos puestos por actividades novedosas**, lo que refleja innovación en una parte del tejido empresarial. Este dato, aunque positivo, sugiere que menos de una quinta parte de las empresas está explorando caminos innovadores. Incrementar el acceso a recursos financieros y apoyo técnico podría fomentar la creación de nuevas líneas de negocio en más empresas.

- El **empleo estacional** (15%) y el **relevo por jubilación** (14%) destacan como razones clave para contratar, particularmente en sectores dependientes de picos de actividad o con una plantilla envejecida. Aunque estas contrataciones son importantes, podrían ser insuficientes para impulsar una renovación generacional o sostener el crecimiento empresarial en el tiempo. Es crucial promover políticas de rejuvenecimiento laboral, como programas de formación para jóvenes o incentivos fiscales para contratar personal de nuevos grupos de edad.
- El 2% “**Otro**” está asociado a la **rotación** y suele reflejar reemplazos por renuncias o despidos. Aunque bajo, puede implicar costos por formación y pérdida de conocimiento. Mejorar retención mediante beneficios, desarrollo profesional y reconocimiento es clave para convertir la rotación en una oportunidad de incorporar perfiles alineados con los objetivos empresariales.



En conjunto, el panorama muestra un equilibrio entre crecimiento y mantenimiento, pero con áreas de mejora claras: incentivar la diversificación, fomentar la innovación y apoyar estrategias de largo plazo para garantizar la sostenibilidad del empleo en León.

2.2.3. Áreas estratégicas y perfiles demandados

El análisis de las respuestas para la pregunta “¿En cuáles de las siguientes áreas de negocio se encuentran las necesidades de nuevas contrataciones durante los próximos dos años?” muestra que la demanda se concentra en actividades operativas y administrativas.



La categoría de **Producción, montaje y mantenimiento** encabeza las necesidades con un 27%, lo que refleja un enfoque en garantizar la capacidad productiva, especialmente en sectores industriales y manufactureros. Esta tendencia es positiva porque asegura el dinamismo económico y responde a la alta demanda de producción, aunque también podría indicar una dependencia excesiva de procesos tradicionales. Para equilibrar esta situación, sería importante incentivar la automatización y la incorporación de tecnologías innovadoras en estas áreas.

Le sigue **Administración** con un 20%, lo que destaca la necesidad de fortalecer la estructura organizativa y operativa de las empresas. Aunque es una señal de estabilidad y organización, priorizar tareas administrativas sobre áreas estratégicas como planificación o innovación podría limitar el crecimiento a largo plazo. Las empresas

podrían mejorar su competitividad al integrar perfiles que aporten eficiencia y optimización a estas funciones.

Por otra parte, **Marketing** (13%) y **Logística, compras y aprovisionamientos** (9%) presentan necesidades moderadas, lo que sugiere un interés creciente por desarrollar nuevos mercados y optimizar cadenas de suministro. Estas áreas son clave para expandir la presencia empresarial y mejorar la eficiencia operativa. Promover formación especializada y el acceso a herramientas digitales permitirá que más empresas apuesten por estas funciones estratégicas.

Áreas técnicas y directivas, como **Ingeniería y control de calidad y Dirección, planificación y gestión** (ambas con 7% - 6%), muestran una menor demanda, lo cual podría ser una señal preocupante. La falta de personal en estas áreas puede limitar la capacidad de innovar, planificar el crecimiento y garantizar altos estándares de calidad. Es crucial fomentar la contratación de perfiles técnicos mediante incentivos y alianzas con instituciones educativas.

En **Recursos Humanos** (7%), las necesidades reflejan un interés en gestionar mejor el talento, lo cual es positivo. Sin embargo, su baja prioridad sugiere que muchas empresas aún no reconocen el papel estratégico de esta área para retener talento y reducir la rotación. Implementar programas de desarrollo profesional y políticas de fidelización del talento ayudaría a fortalecer este aspecto.

La baja demanda en **Comercialización y ventas** (6%) es preocupante, dado su papel clave en la captación de clientes y crecimiento empresarial. Esto podría indicar una falta de enfoque en estrategias comerciales a largo plazo. Reforzar esta área mediante formación en habilidades comerciales y la adopción de estrategias digitales ayudaría a dinamizar las ventas y ampliar la base de clientes.

El 3% de "**Otro**" abarca sectores como audiovisual, sanitario y profesorado, que reflejan necesidades puntuales en áreas específicas y emergentes. Aunque minoritarios, estos perfiles son clave para la diversificación económica y el desarrollo social. Fomentar programas especializados de formación y atraer talento cualificado en estas áreas puede ayudar a cubrir estas demandas, impulsando sectores innovadores y esenciales.

En conclusión, aunque las empresas de León priorizan actualmente la producción y las operaciones administrativas, existe un margen de mejora en áreas estratégicas como innovación, planificación y logística. Impulsar la formación y la incorporación de perfiles técnicos permitirá variar las capacidades empresariales y fortalecer su competitividad a largo plazo.

Tras identificar en la anterior pregunta las áreas de negocio con mayores necesidades de contratación, resulta clave analizar qué grupos de ocupación cubrirán esas demandas en los próximos dos años. Por ello, se realizó la pregunta "**Indique, por favor, el grupo de ocupación de los nuevos puestos a incorporar para los próximos dos años**". Esta relación permite entender mejor las prioridades, estrategias empresariales y perfiles profesionales más demandados en León.



El análisis de los grupos de ocupación se prevé incorporar en los próximos dos años refleja una mayor demanda en puestos **Administrativos** (22%) y **Operarios cualificados** (18%), seguidos por **Personal técnico de producción** (16%). Este enfoque muestra una clara prioridad por asegurar la eficiencia operativa y el soporte organizativo, lo cual es positivo porque responde a necesidades inmediatas del mercado. Sin embargo, centrarse en estos perfiles puede limitar la innovación y el desarrollo estratégico de las empresas.

El 14% de la demanda corresponde a **Personal de marketing**, lo que sugiere un interés creciente por ampliar mercados y fortalecer la captación de clientes. Aunque alentador, aún no alcanza niveles suficientes para marcar una tendencia sólida. Es necesario potenciar esta área con formación especializada y estrategias digitales que permitan a las empresas competir en un mercado más globalizado.

La incorporación de **Operarios sin cualificar** (12%) refleja la necesidad de cubrir trabajos básicos, lo cual es positivo para ofrecer oportunidades de empleo, pero también plantea un reto en términos de productividad y cualificación a largo plazo. Fomentar programas de formación que permitan desarrollar competencias técnicas en este grupo mejorará su aportación al crecimiento empresarial.

Por otra parte, la menor demanda de **Mandos intermedios** (10%) y **Personal técnico científico** (4%) indica una posible falta de enfoque en la planificación estratégica y la

innovación. Esto podría dificultar la capacidad de las empresas para mejorar procesos y adaptarse a un entorno cambiante. Implementar incentivos para atraer y retener perfiles técnicos y de liderazgo es clave para fortalecer estas funciones.

Por último, el 2% en **Gerentes/directores** y **Recursos Humanos** refleja una baja prioridad en liderazgo y gestión del talento, áreas fundamentales para la sostenibilidad de cualquier organización. Es necesario promover la contratación de estos perfiles, facilitando formación específica y creando planes de sucesión que aseguren la estabilidad en los equipos directivos.

En resumen, aunque las contrataciones se concentran en áreas operativas y administrativas, existe una necesidad urgente de reforzar perfiles estratégicos y técnicos que garanticen la competitividad futura. Potenciar la formación, incentivar el liderazgo y fomentar la innovación permitirá a las empresas adaptarse a los desafíos del mercado laboral.

2.2.4. Conclusiones y propuestas de mejora

Conclusiones:

- **Crecimiento moderado en las expectativas de contratación:** las empresas muestran optimismo al prever un aumento de sus plantillas, aunque las contrataciones tienden a ser en volúmenes pequeños, reflejando un crecimiento progresivo pero cauteloso.
- **Prioridad en expansión y mantenimiento operativo:** la mayor parte de las contrataciones está motivada por la expansión de actividades actuales y la necesidad de cubrir bajas y jubilaciones. Esto indica estabilidad, aunque limita la diversificación hacia nuevas áreas de negocio.
- **Foco en funciones operativas y administrativas:** las necesidades se concentran en producción y administración, mostrando que las empresas priorizan el funcionamiento diario. Sin embargo, esta tendencia puede frenar la apuesta por innovación y planificación estratégica.
- **Baja demanda de perfiles estratégicos y técnicos:** la escasa incorporación de directivos, personal científico y recursos humanos refleja una falta de inversión en liderazgo, innovación y gestión del talento, áreas esenciales para el crecimiento sostenible.
- **Déficit en el desarrollo comercial y logístico:** áreas como comercialización, marketing y logística presentan una demanda moderada, lo que podría limitar la capacidad de las empresas para crecer, acceder a nuevos mercados y mejorar su competitividad.
- **Necesidad de fidelización del talento:** la rotación laboral, aunque baja, indica retos en la retención de empleados, especialmente en sectores operativos. Esto puede generar inestabilidad en la plantilla, costes adicionales por formación y pérdida de conocimientos clave si no se abordan con políticas adecuadas, como planes de desarrollo profesional y beneficios laborales atractivos.

Propuestas de mejora:

- **Fomentar contrataciones estratégicas a largo plazo:** impulsar la incorporación de perfiles técnicos, directivos y científicos mediante incentivos fiscales y programas de formación especializada para fortalecer la innovación y el liderazgo.
- **Diversificar las áreas de contratación:** promover la inversión en áreas como marketing, logística y recursos humanos, clave para la expansión de mercados, la optimización operativa y la retención del talento.
- **Apoyar el relevo generacional:** diseñar programas específicos que faciliten la transferencia de conocimiento y la incorporación de jóvenes profesionales, asegurando una transición eficiente en sectores con personal cercano a la jubilación.
- **Reducir la rotación laboral:** implementar políticas de fidelización del talento, como planes de desarrollo profesional, beneficios atractivos y un buen clima laboral, especialmente en sectores con alta movilidad.
- **Incentivar la modernización de áreas operativas:** fomentar la adopción de tecnologías avanzadas en producción y mantenimiento para optimizar procesos y reducir la dependencia de operarios sin cualificar.
- **Apoyar sectores emergentes y especializados:** facilitar el desarrollo de nuevas oportunidades en áreas como el audiovisual, sanitario y la formación, mediante incentivos y recursos adaptados a sus necesidades.
- **Programas de formación ajustados a las demandas del mercado:** colaborar con centros educativos y universidades para ofrecer formación que responda a las necesidades actuales y futuras de las empresas, facilitando la incorporación de perfiles cualificados.

2.3 TEMA 3: CRITERIOS DE SELECCIÓN Y DIFICULTADES EN LA CONTRATACIÓN DE TALENTO

El proceso de selección y contratación de talento es clave para el desarrollo de las empresas en León, pero también tiene importantes retos. Este tema aborda tanto los criterios y métodos utilizados para seleccionar a los candidatos como las dificultades para encontrar y fidelizar el talento necesario.

Las empresas recurren a métodos variados, desde contactos personales, bolsas de trabajo e instituciones educativas hasta plataformas de empleo en línea. Sin embargo, las dificultades más comunes al contratar incluyen la falta de cualificación específica, experiencia o habilidades adaptadas a las nuevas tecnologías. Una vez incorporado el talento, la fidelización también representa un desafío, con problemas relacionados con razones salariales, falta de promoción interna o ausencia de interés en el proyecto empresarial.

2.3.1. Métodos y criterios de selección

Con esta pregunta “*¿Cuáles son los métodos de selección de personal que prevé emplear para las nuevas contrataciones de los próximos dos años?*” se trata de conocer las estrategias empleadas por las empresas para incorporar talento en los próximos dos años. Las opciones reflejan una combinación de métodos tradicionales e innovadores, desde contactos personales hasta el uso de plataformas digitales y tácticas de posicionamiento empresarial. Estas respuestas permiten identificar tanto las preferencias predominantes como las oportunidades de mejora en los procesos de selección utilizados en el entorno empresarial de León.



El método más empleado, con un 29%, es la **contratación a través de contactos personales o personas conocidas**. Tiene la ventaja de generar confianza y reducir incertidumbre al basarse en referencias directas, especialmente valioso en empresas

más pequeñas. Sin embargo, este método puede limitar el acceso a perfiles más especializados. Complementar los contactos personales con herramientas más abiertas, como bolsas de trabajo institucionales o páginas de empleo en internet, que permiten ampliar el alcance sin renunciar a la confianza inicial, puede ampliar la captación de talento.

El uso de **bolsas de trabajo propias** (16%) y **páginas de empleo en internet** (14%) muestra que algunas están optando por canales más estructurados. Estas plataformas ayudan a acceder a una mayor variedad de candidatos y facilitan procesos más eficientes. Sin embargo, su efectividad puede verse limitada si no se destinan recursos suficientes para gestionarlas adecuadamente. Se recomienda invertir en la formación del personal encargado de la selección o considerar la integración de tecnologías que optimicen estos procesos, como sistemas de gestión de candidaturas.

La baja **utilización de bolsas institucionales y candidatos en prácticas** (9% y 7%) refleja que se está desaprovechando la manera de combinar y coordinar acceso amplio y desarrollo interno de talento siendo dos recursos complementarios: el primero proporciona a una gran variedad de candidatos, y el segundo, que permite formar talento joven directamente dentro de la empresa. El establecimiento de alianzas o adaptación de los procesos de selección para incluir prácticas de estudiantes pueden ayudar a aprovechar estas herramientas con mayor eficacia.

Por otro lado, las **bolsas de trabajo de centros educativos** proveen talento joven y técnico, pero necesitan alineación formativa y estrategias para suplir la falta de experiencia. Aunque valiosa, su baja adopción refleja una desconexión entre las competencias enseñadas y las necesidades empresariales, además de la falta de experiencia de los candidatos. Para potenciar este recurso, es clave reforzar la relación entre empresas y centros educativos a través de convenios, influencia en los currículos académicos y participación activa en eventos como ferias de empleo, asegurando que los egresados estén mejor preparados para el mercado laboral.

El **refuerzo de la imagen de la empresa** como reclamo para atraer talento tiene un escaso 3%, lo que señala una oportunidad desaprovechada. Una marca que emplea y que es sólida no solo atrae candidatos altamente cualificados, sino que también puede fidelizar al talento ya existente. Implementar campañas de posicionamiento como empleador atractivo, mostrando los valores, ventajas, beneficios, etc. de trabajar en la empresa, sería una solución efectiva para atraer perfiles comprometidos.

Finalmente, **la contratación a través de ETTs** (3%) y **agencias privadas** (9%) es limitada, posiblemente debido a los costes asociados o a la percepción de que estos métodos no se ajustan a las necesidades de las empresas locales. No obstante, pueden ser útiles en circunstancias específicas, como contrataciones urgentes o para cubrir necesidades muy específicas. Evaluar casos en los que su uso podría ser muy importante sería una opción para optimizar su utilización.

En conjunto, los resultados reflejan una preferencia por métodos tradicionales, pero también señalan oportunidades claras para incorporar herramientas más modernas y colaboraciones que amplíen el acceso a talento diverso y especializado. A través de una combinación equilibrada de enfoques, las empresas de León pueden fortalecer su capacidad de atracción y selección de talento.

2.3.2. Dificultades en la contratación y fidelización del talento

En este apartado se analiza un aspecto clave para las empresas: las dificultades que se presentan al contratar y retener personal cualificado. A través de preguntas específicas, se busca identificar las barreras más comunes en el proceso de contratación, como la falta de experiencia o especialización de los candidatos, así como las razones por las que los empleados abandonan sus puestos, incluyendo motivos salariales o falta de interés en el proyecto empresarial.

El propósito de estas preguntas es comprender mejor los retos específicos que afrontan las empresas de León en un entorno laboral competitivo y en constante cambio. Este análisis permitirá diseñar estrategias más efectivas para abordar estos desafíos, fomentando tanto la atracción de talento como la estabilidad laboral, aspectos fundamentales para el tejido empresarial de la región.

En cuanto a las preguntas “*¿Tiene dificultades para contratar el personal que necesita?*” y “*Indique cuáles son las causas más comunes de esas dificultades para encontrar nuevos trabajadores/as*” Los resultados muestran que:

- **el 71%** de las empresas encuestadas en León tienen dificultades para contratar personal, lo que subraya un problema significativo en el mercado laboral de la región.
- **Solo un 29%** de las empresas indican no tener problemas en este ámbito, lo que sugiere que la mayoría necesita superar barreras importantes para cubrir sus vacantes.



Las tres principales barreras o dificultades a las que tienen que hacer frente según la encuesta son:

Indique cuáles son las causas más comunes de esas dificultades para encontrar nuevos trabajadores/as

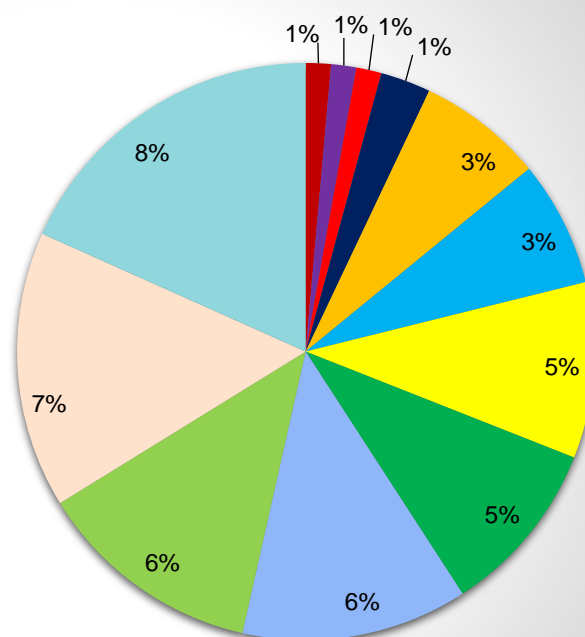


- El principal problema señalado en las respuestas es la **actitud/disposición/interés de los candidatos/as** (22%), indicando falta de motivación o alineación con los valores empresariales. Negativamente, limita la productividad y genera rotación laboral. Sin embargo, las empresas pueden fomentar estrategias de selección más precisas para identificar candidatos con mayor afinidad cultural, además de programas de motivación, como beneficios personalizados y planes de desarrollo profesional.
- El 18% lo representa la **carencia de conocimientos técnicos**, que afecta a la competitividad empresarial. Esto refleja desajustes entre las competencias requeridas y las disponibles. Sin embargo, promover convenios con centros educativos para alinear currículos y facilitar formación continua, tanto interna como externa, podría cubrir estas brechas. También es clave impulsar certificaciones técnicas adaptadas al sector.
- **Falta de experiencia de las candidaturas** (14%): afecta especialmente a jóvenes profesionales. Es cierto que dificulta la entrada de nuevos talentos al mercado laboral. Sin embargo, representa una oportunidad para desarrollar programas de prácticas y mentorías, permitiendo que los candidatos adquieran experiencia dentro de la propia empresa. Las empresas podrían adoptar sistemas de contratación por competencias, priorizando potencial sobre experiencia previa.

El resto de respuestas, aunque en menor medida, representan otras dificultades en ocasiones añadidas, a la búsqueda y contratación de nuevos talentos:

Indique cuáles son las causas más comunes de esas dificultades para encontrar nuevos trabajadores/as

- Falta de idiomas
- No disponemos de profesionales que gestionen los recursos humanos
- Mi empresa no es lo suficientemente conocida
- La capacitación de los centros educativos no es la necesaria
- Falta de adaptación ante la incorporación de nuevas tecnologías
- Las ocupaciones son de difícil cobertura
- Falta de disposición a la movilidad geográfica
- Falta de flexibilidad y polivalencia para desempeñar puestos distintos
- Horarios de trabajo: fines de semana, turnicidad...
- Ausencia de ese perfil en la provincia
- Salario ofertado no cubre las expectativas de los/las candidatos/as
- Falta de habilidades



- **Falta de habilidades (8%):** la carencia de habilidades específicas limita la capacidad de los empleados para desempeñar tareas complejas. Esto puede deberse a la falta de formación práctica en etapas educativas o laborales. Sin embargo, implementar programas de capacitación internos y fomentar la

formación continua pueden resolver este desafío, incrementando la productividad empresarial.

- **Salario ofertado no cubre expectativas** (7%): los salarios poco competitivos reducen la atracción de talento calificado. Aunque es un problema, ajustarlos no siempre es viable para todas las empresas. Alternativas como beneficios adicionales, horarios flexibles o incentivos de crecimiento profesional pueden mejorar la percepción de la oferta.
- **Ausencia del perfil en la provincia** (6%): la falta de profesionales en León refleja una limitación estructural. Para solucionarlo, las empresas podrían colaborar con instituciones educativas locales para formar perfiles específicos o explorar la atracción de talento externo mediante incentivos como ayuda para la movilidad.
- **Horarios de trabajo: fines de semana, turnicidad...** (6%): los horarios poco atractivos afectan la captación de candidatos. Esto es especialmente relevante en sectores con alta rotación. Una solución es ofrecer mayor flexibilidad o turnos negociables, mejorando la conciliación laboral y personal.
- **Falta de flexibilidad y polivalencia** (5%): la rigidez en los perfiles dificulta su adaptación a distintos roles. Promover programas de formación cruzada dentro de las empresas podría mejorar esta situación y permitir equipos más adaptables a las necesidades cambiantes del mercado.
- **Falta de disposición a la movilidad geográfica** (5%): la baja movilidad limita la captación de talento externo. Fomentar teletrabajo o apoyo logístico para la reubicación podría ser una solución eficaz.
- **Falta de adaptación ante nuevas tecnologías** (3%): la incorporación tecnológica es clave en sectores emergentes, y su escasez representa una desventaja. Programas de actualización tecnológica y capacitaciones específicas pueden resolver esta brecha y aumentar la competitividad.
- **Las ocupaciones son de difícil cobertura** (3%): algunas ocupaciones específicas tienen poca oferta laboral. Promocionar el atractivo de estas profesiones a través de campañas educativas o incentivos podría aumentar el interés de los candidatos.
- **Mi empresa no es lo suficientemente conocida** (1%): una baja visibilidad empresarial reduce la atracción de talento. Refuerzo en estrategias de marca empleadora, como campañas en redes sociales y eventos de reclutamiento, puede mejorar la percepción de las empresas en el mercado laboral.
- **No disponemos de profesionales que gestionen los recursos humanos** (1%): la falta de expertos en RRHH dificulta la optimización de los procesos de selección. Apostar por formación específica o externalización de este servicio podría ser una solución práctica.
- **Falta de idiomas** (1%): aunque menos señalado, sigue siendo un obstáculo, especialmente en sectores internacionales. Invertir en formación lingüística y fomentar el aprendizaje continuo en idiomas puede ayudar a superar esta barrera.

La siguiente pregunta dentro de este bloque es “*¿Cuáles son las principales dificultades que tienen para la fidelización de las personas contratadas?*”. Este es

un aspecto relevante para garantizar la estabilidad laboral y reducir los costos asociados a la rotación de personal, un desafío que puede tener un gran impacto en la competitividad y en el desarrollo organizacional si no se gestiona adecuadamente.



- **Razones salariales (30%):** este motivo subraya la importancia de ofrecer sueldos más competitivos y añadir beneficios como bonos, seguros médicos o programas de recompensas. Estas medidas pueden hacer que los empleados valoren más su trabajo. Además, establecer revisiones salariales basadas en el desempeño y logros personales podría ayudar a que los empleados sientan que su esfuerzo es reconocido y recompensado.

- Destaca y es alentador que un 16% de las respuestas de la encuesta confirmen que **no tienen problemas de fidelización**. Esto indica que están aplicando prácticas efectivas de gestión y cuidado del personal. Analizar lo que estas empresas hacen bien, como ofrecer buenos ambientes laborales, posibilidades de crecimiento profesional y comunicación clara, podría inspirar a otras empresas. Replicar estas estrategias puede ayudar a mejorar la fidelización en toda la región.
- **Razones geográficas** (14%): la movilidad geográfica sigue siendo importante para algunas empresas. Ofrecer soluciones como ayudas para el transporte, opciones de teletrabajo o incluso programas de reubicación podría ayudar a mitigar este problema. Estas medidas no solo harían más accesible el empleo para los trabajadores, sino que también facilitarían la captación de talento más diverso y especializado.
- **Falta de interés en el proyecto de la empresa** (14%): esta falta de conexión de los empleados con la visión y objetivos empresariales puede afectar gravemente la fidelización. Es fundamental que las empresas involucren a sus empleados mediante estrategias como actividades de team-building, programas de reconocimiento al esfuerzo y una comunicación interna clara y frecuente sobre los logros y metas. Esto fomenta un sentimiento de pertenencia y compromiso, fortaleciendo el vínculo con la organización.
- **Flexibilidad horaria** (8%): la falta de opciones flexibles, junto con la dificultad para conciliar la vida personal y profesional, afecta la satisfacción laboral. Elementos como el trabajo en fines de semana o sábados son especialmente problemáticos para ciertos empleados. Establecer políticas de horarios adaptables o teletrabajo, y reestructurar jornadas laborales que reduzcan la necesidad de trabajo en días menos deseados, podría mejorar significativamente la retención y bienestar general de los trabajadores
- **No hay posibilidad de promoción** (7%): la falta de oportunidades de crecimiento profesional desmotiva a los empleados y puede generar más rotación. Diseñar planes de carrera claros y accesibles, que incluyan promociones internas, formación continua y mentorías, ayuda a incrementar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia del personal.
- **Diferencias culturales y falta de habilidades de directivos** (4%): las brechas generacionales o la falta de habilidades en los líderes pueden ocasionar conflictos y afectar el ambiente laboral. Ofrecer formación específica en liderazgo inclusivo y habilidades interpersonales, junto con estrategias de comunicación adaptadas, contribuye a reducir estos problemas y fortalecer la relación entre equipos y directivos.
- **Otro** (4%): por ejemplo, el choque entre las prestaciones públicas y los salarios ofrecidos, especialmente en puestos de baja remuneración. Para resolverlo, podrían explorarse incentivos laborales que compensen el ingreso perdido o campañas que informen sobre los beneficios a largo plazo de incorporarse al mercado laboral. Y también todo lo que supone la temporalidad y campañas, ya que la naturaleza temporal de muchos empleos puede generar inestabilidad y desmotivación. Ofrecer contratos más estables o beneficios adicionales, incluso en empleos de corta duración, podría atraer y retener a más trabajadores.

2.3.3. Conclusiones y propuestas de mejora

Conclusiones:

- **Prevalencia de los contactos personales en la selección de talento:** la contratación de personal se basa principalmente en redes de contactos personales o conocidos. Aunque esto puede ser eficiente y rápido, también limita la diversidad de los equipos y puede restringir el acceso a perfiles profesionales con habilidades y experiencias diferentes. Esto puede resultar en una falta de innovación y en equipos menos diversos, lo que a largo plazo podría afectar el crecimiento y la adaptación de la empresa a los cambios del mercado.
- **Dificultades generalizadas en la contratación de personal adecuado:** un número considerable de empresas tiene dificultades significativas para encontrar el talento necesario para sus operaciones. Esto es especialmente relevante en sectores con una alta demanda de perfiles especializados o técnicos. La falta de candidatos calificados con las habilidades adecuadas está convirtiéndose en una barrera creciente para el crecimiento y la competitividad de las empresas.
- **Desajustes entre las expectativas de los candidatos y las ofertas de las empresas:** existe un desajuste entre lo que los candidatos esperan en términos de salario y condiciones laborales, y lo que las organizaciones están dispuestas a ofrecer. Esta discrepancia afecta tanto la atracción de nuevos talentos como la retención de los empleados ya contratados. Si las expectativas salariales no se alinean con las posibilidades de las empresas, puede generarse una rotación de personal que aumenta los costes operativos y afecta la estabilidad organizacional.
- **Falta de preparación y formación especializada en los candidatos:** muchos no cuentan con la experiencia o los conocimientos específicos que las empresas necesitan. Este problema se ve reflejado en la escasa capacitación recibida en algunos centros educativos, lo que genera una brecha entre la formación académica y las exigencias del mercado laboral. Las empresas se ven obligadas a invertir recursos adicionales en la formación de sus empleados, lo que puede retrasar la productividad y el rendimiento en áreas clave.
- **Obstáculos en la fidelización de empleados debido a la falta de oportunidades de desarrollo:** las dificultades para retener talento suelen estar relacionadas con la falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Cuando los empleados no perciben posibilidades claras de avance o promoción, pueden buscar otras oportunidades que les ofrezcan un mejor camino hacia su desarrollo profesional. Además, la falta de flexibilidad horaria y la rigidez en los horarios de trabajo también influyen negativamente en la satisfacción y fidelización de los empleados.
- **La resistencia a la adaptación a nuevas tecnologías y la falta de movilidad geográfica:** esta resistencia frena de manera evidente la innovación dentro de las empresas. Además, la falta de disposición a la movilidad geográfica también representa un reto, especialmente para las empresas que operan en diversas

localizaciones y necesitan que su personal se traslade para cubrir puestos o proyectos específicos.

- **Necesidad de mejorar las condiciones laborales y salariales para una mayor atracción y retención de talento:** las diferencias salariales, junto con la falta de flexibilidad, se identifican como factores cruciales en la rotación del personal. Muchas empresas tienen dificultades para ofrecer salarios competitivos, lo que puede resultar en la pérdida de talento clave y en un mayor aprieto para atraer a los mejores profesionales del mercado.

Propuestas de mejora:

- **Diversificar las fuentes de reclutamiento y ampliar los canales de selección:** es esencial que amplíen sus métodos de selección, buscando talento no solo a través de contactos personales, sino también utilizando plataformas digitales, bolsas de trabajo especializadas, universidades y eventos de networking. Esto permitirá acceder a una mayor variedad de perfiles, lo que contribuirá a equipos más diversos e innovadores, y ayudará a cubrir las carencias de talento especializado.
- **Invertir en formación y desarrollo del talento interno:** para abordar la falta de experiencia y conocimientos especializados, deberían implementar programas de formación continua, tanto para sus empleados actuales como para nuevos contratados. Estos programas pueden incluir mentorías, capacitaciones internas y la creación de alianzas con instituciones educativas para garantizar que la fuerza laboral esté mejor preparada para las demandas del mercado.
- **Revisar y ajustar las ofertas salariales y beneficios laborales:** deben evaluar y ajustar sus ofertas salariales para asegurarse de que sean competitivas en el mercado. Además, es recomendable ofrecer beneficios adicionales como planes de salud, programas de bienestar, y oportunidades de formación, que hagan más atractiva la propuesta para los candidatos y ayuden a retener a los empleados actuales.
- **Crear oportunidades claras de desarrollo profesional y crecimiento:** deben poner en marcha planes de carrera definidos para que los empleados vean que hay posibilidades de ascender. Promover el crecimiento profesional a través de cursos, promociones internas y feedback constante puede ayudar a fortalecer el compromiso, reduciendo la rotación y aumentando la satisfacción.
- **Fomentar la flexibilidad laboral y mejorar la conciliación trabajo-vida personal:** adoptar políticas de flexibilidad horaria, trabajo remoto y jornadas laborales adaptadas a las necesidades personales y familiares de los empleados puede ser clave para mejorar la fidelización. Asegurar un buen equilibrio entre la vida personal y laboral contribuye a la motivación y la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y en una menor rotación de personal.
- **Promover la adaptación tecnológica y la formación en nuevas habilidades:** deben facilitar la transición hacia el uso de nuevas tecnologías proporcionando

formación y recursos a sus empleados. Fomentar una cultura de innovación y aprendizaje constante ayudará a mantener la competitividad de la empresa y a asegurar que su personal esté preparado para enfrentar los desafíos del futuro.

- **Incentivar la movilidad geográfica y la flexibilidad de ubicación:** para facilitar la contratación y retención de talento en diferentes ubicaciones, pueden ofrecer programas de reubicación o incentivos para aquellos empleados dispuestos a trasladarse. Además, incentivar la movilidad laboral dentro de la empresa a través de promociones internas o programas de intercambio puede contribuir a una mejor adaptación a los cambios organizacionales y a la mejora del desempeño en diferentes mercados.

2.4 TEMA 4: NECESIDADES DE GESTIÓN DE PERSONAL

2.4.1. Acciones actuales y necesidades futuras en la gestión de personas

Analizamos ahora el estado actual de las acciones implementadas por las empresas para gestionar y desarrollar a su personal, así como las medidas que consideran prioritarias para abordar en el futuro. Estas acciones reflejan el enfoque de las organizaciones hacia aspectos clave como la formación, la conciliación, la igualdad y la modernización de sus procesos internos.

Los resultados se pueden ver en las respuestas a las dos preguntas siguientes:

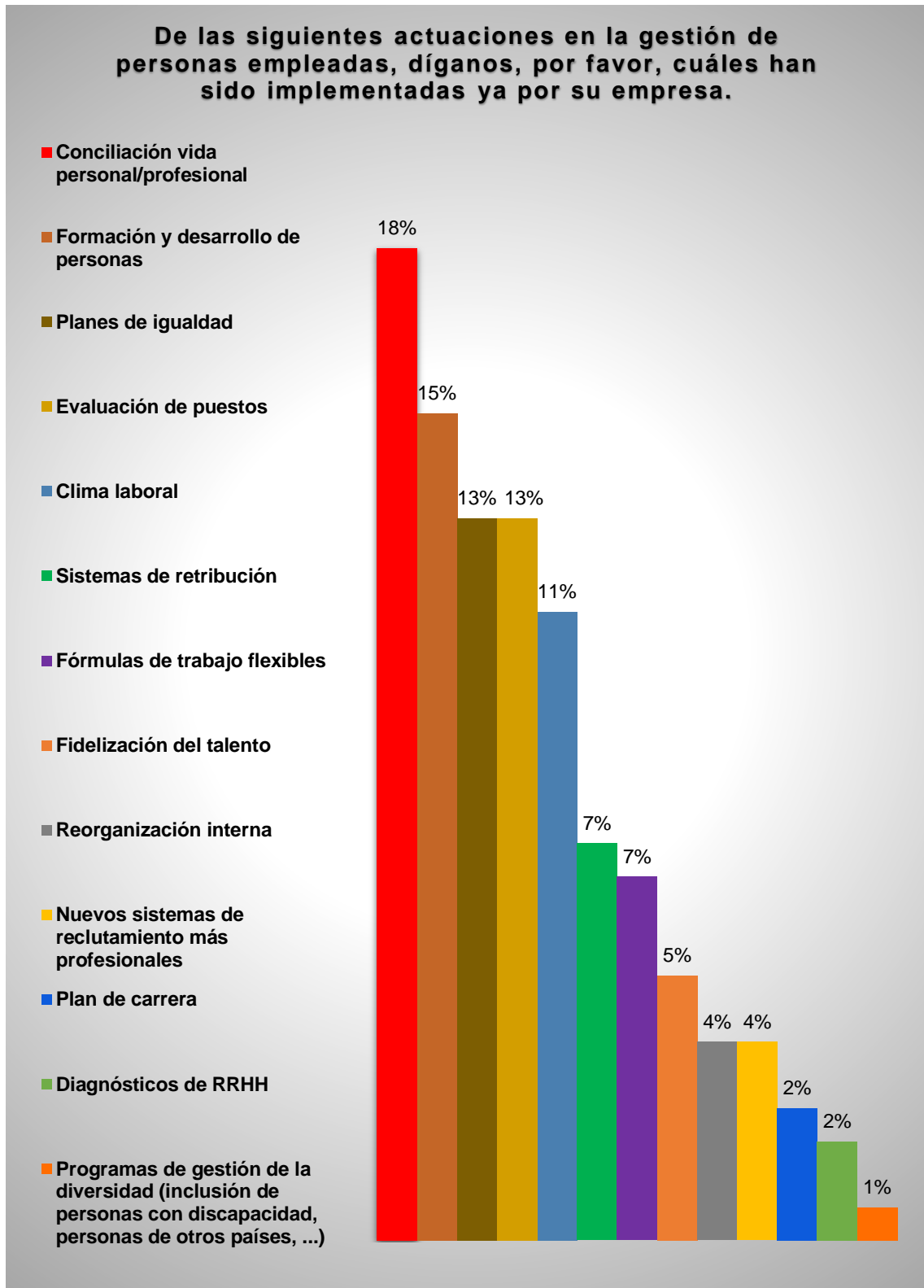
- ***“De las siguientes actuaciones en la gestión de personas empleadas, díganos, por favor, cuáles han sido implementadas ya por su empresa.”***
- ***“Y cuáles de ellas cree que su empresa abordará o debería abordar próximamente.”***

Para la primera pregunta vemos que, entre las acciones más comunes implementadas por las empresas, destacan la **conciliación entre vida personal y profesional** (18%), seguida por la **formación y desarrollo de las personas** (15%) y **los planes de igualdad** (13%). Estas áreas reflejan un esfuerzo por parte de las organizaciones para atender aspectos esenciales del bienestar y desarrollo de sus equipos, lo cual es positivo, ya que estas iniciativas pueden impactar directamente en la satisfacción y productividad de los empleados.

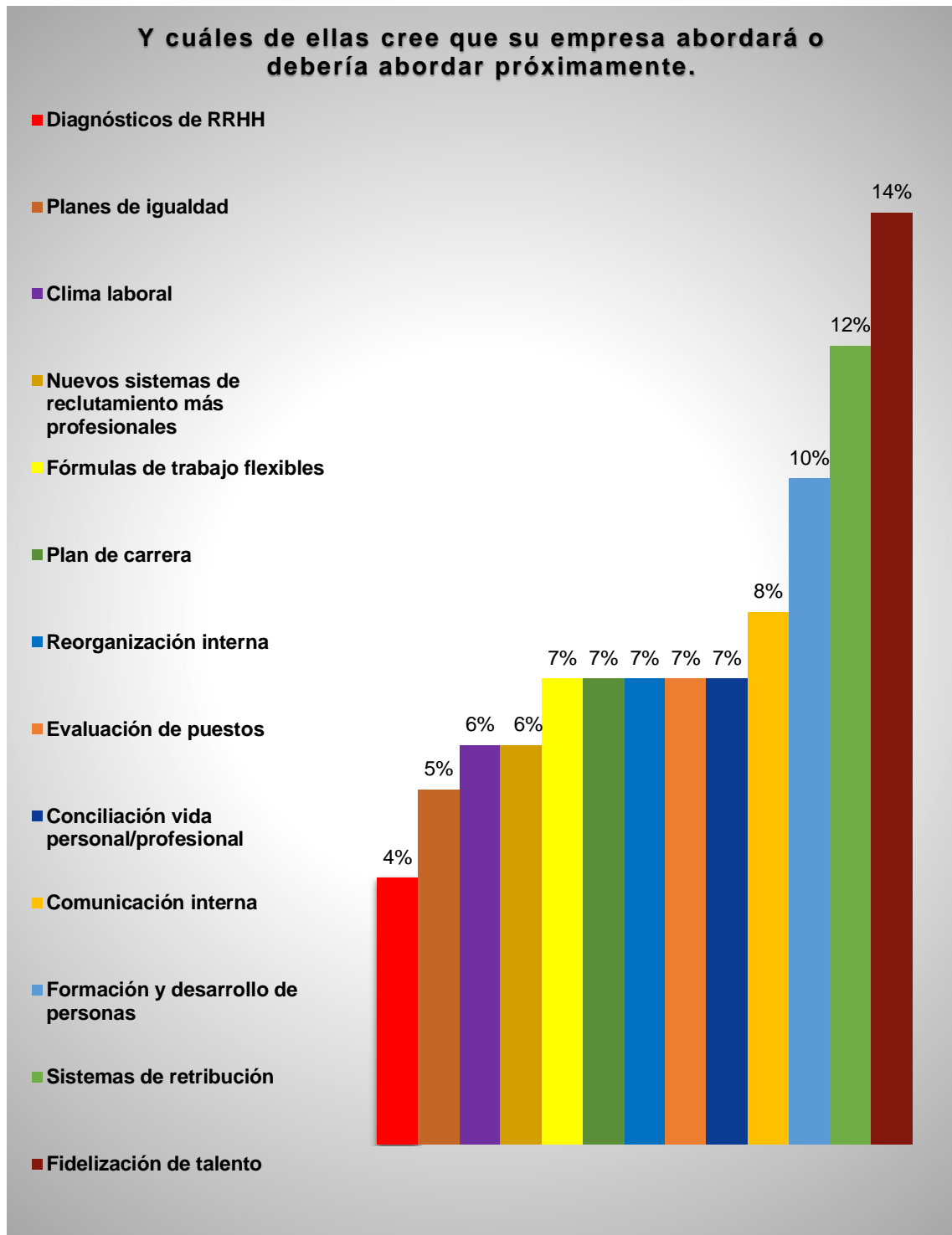
Sin embargo, otras acciones relevantes como la **fidelización del talento** (5%), la **reorganización interna** (4%) o los **diagnósticos de recursos humanos** (2%) tienen una presencia muy limitada. Esto indica que, aunque se están tomando medidas para mejorar el entorno laboral, hay una carencia en áreas estratégicas clave para garantizar un crecimiento sostenido y una mejor gestión del personal.

La baja implementación de **planes de carrera** (2%) y **nuevos sistemas de reclutamiento más profesionales** (4%) sugiere que muchas organizaciones podrían tener dificultades para atraer y retener talento cualificado. Además, iniciativas como los

programas de gestión de la diversidad (1%) se encuentran casi ausentes, lo que podría limitar la inclusión y la innovación en las empresas.



En cuanto a la segunda pregunta, cuando se consulta sobre las medidas que consideran prioritarias para el futuro, observamos un cambio en las prioridades. **La fidelización del talento** (14%) y los **sistemas de retribución** (12%) encabezan las áreas a reforzar, lo que señala una creciente preocupación por mejorar la retención del personal y garantizar que las compensaciones sean competitivas.



También aumentan las menciones a la **comunicación interna** (8%), los **planes de carrera** (7%) y las **fórmulas de trabajo flexibles** (7%), indicando que las empresas están comenzando a reconocer la importancia de estos aspectos para adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral. Sin embargo, la **conciliación** (7%) y el **clima laboral** (6%), a pesar de ser áreas clave para la satisfacción de los empleados, no parecen recibir la atención que merecen en los planes futuros.

Por otro lado, los **diagnósticos de recursos humanos** (4%) siguen siendo una prioridad baja, a pesar de su relevancia para una planificación efectiva. Este hecho refleja una posible falta de cultura analítica en la gestión del talento.

Resumiendo, podemos decir que las empresas muestran un interés creciente en áreas fundamentales como la **fidelización del talento** y los **sistemas de retribución**, lo que puede ser clave para mejorar la competitividad y retener a los mejores perfiles. Estas iniciativas pueden ser determinantes para atraer y retener a profesionales cualificados, ya que reflejan un compromiso con la estabilidad laboral y la equidad en la remuneración. Además, la atención a la **conciliación**, así como a la **formación** evidencia una preocupación por el bienestar integral de los trabajadores. Esto no solo contribuye a mejorar el ambiente laboral, sino que también puede elevar los niveles de productividad y compromiso en el equipo, generando una ventaja competitiva sostenible.

A pesar de los avances, es preocupante observar que los **diagnósticos de recursos humanos** y los **programas de gestión de la diversidad** no son prioritarios. Esto puede limitar la capacidad para analizar sus necesidades internas, identificar oportunidades de mejora y crear entornos laborales inclusivos que promuevan la innovación y la cohesión del equipo. Asimismo, la escasa importancia otorgada a los **planes de carrera** y al **clima laboral** podría tener consecuencias. Para avanzar en estas áreas, sería fundamental que incorporen una planificación más estratégica y orientada a mejorar la experiencia de los trabajadores, tanto en su desarrollo profesional como en su satisfacción personal.

Estas serían algunas de las valoraciones y recomendaciones a tener en cuenta:

- **Fomentar diagnósticos internos:** las empresas deberían priorizar herramientas de análisis para identificar de manera precisa las necesidades y oportunidades en la gestión del talento.
- **Impulsar la diversidad:** diseñar programas específicos para incluir a personas con discapacidad y de diferentes orígenes culturales, fortaleciendo la innovación y la cohesión interna.
- **Promover planes de carrera:** establecer rutas claras de desarrollo profesional que motiven a los empleados a permanecer y crecer dentro de la empresa.
- **Reforzar el clima laboral:** implementar acciones regulares para medir y mejorar el ambiente de trabajo, fomentando la comunicación y el liderazgo positivo.
- **Adaptarse a las nuevas demandas:** potenciar las fórmulas de trabajo flexibles y el teletrabajo, asegurando que las empresas puedan competir en un entorno laboral cambiante.

Otra de las preguntas que hacen referencia a la implementación de acciones actuales y futuras en la gestión del personal es “*¿Tiene implementado el teletrabajo en su empresa?*”.



El **trabajo presencial** sigue siendo el modelo predominante como así reflejan el 67% de las empresas que no han adoptado el **teletrabajo**. Este resultado puede mostrar una preferencia por la interacción cara a cara en el entorno laboral, así como posibles limitaciones tecnológicas o culturales que dificultan la implementación del teletrabajo. Sin embargo, el que el 33% lo haya implementado indica una tendencia a la modernización en algunos sectores.

La falta de adopción generalizada del teletrabajo puede indicar que aún no están preparadas para transformar sus procesos y tecnología de manera que faciliten el trabajo remoto. Esto podría deberse a barreras como la resistencia al cambio, la falta de infraestructura tecnológica o la preocupación por mantener un control cercano sobre los empleados. Además, las que ya lo practican podrían estar enfrentándose a retos como la gestión de equipos a distancia, asegurando que se mantenga la productividad y la cohesión entre los empleados.

Por otro lado, la creciente tendencia global hacia la flexibilidad laboral podría hacer que las empresas que no ofrecen teletrabajo pierdan la oportunidad de atraer y retener talento, especialmente entre las generaciones más jóvenes que valoran mucho esta opción. Además, el teletrabajo ofrece importantes beneficios para el bienestar de los empleados, como una mejor conciliación entre la vida personal y profesional.

Para las empresas que aún no cuentan con el teletrabajo, sería recomendable que evalúen su viabilidad. Esto implica estudiar si su tipo de negocio lo permite, si cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias, y cómo podrían organizarse para mantener la productividad y la comunicación a distancia. Adoptar el teletrabajo, aunque

sea de manera parcial, podría ser una forma de aumentar la satisfacción de los empleados, lo que, a su vez, favorece la retención de talento.

Por otro lado, las empresas que ya tienen implementado el teletrabajo deben centrarse en mejorar la gestión remota. Esto incluye capacitar a los líderes para gestionar equipos a distancia de manera efectiva, establecer procesos claros para el seguimiento de tareas y mantener el compromiso de los empleados. Además, podrían considerar modelos híbridos, que combinan el trabajo remoto con la presencia en la oficina, para ofrecer mayor flexibilidad a sus equipos.

En resumen, el teletrabajo no solo es una forma de adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral, sino también una herramienta que puede mejorar el bienestar de los empleados y la eficiencia operativa de las empresas. Aquellas que aún no lo implementan tienen la oportunidad de modernizarse, mientras que las que ya lo hacen pueden seguir optimizando su forma de trabajo para maximizar los beneficios tanto para la empresa como para sus empleados.

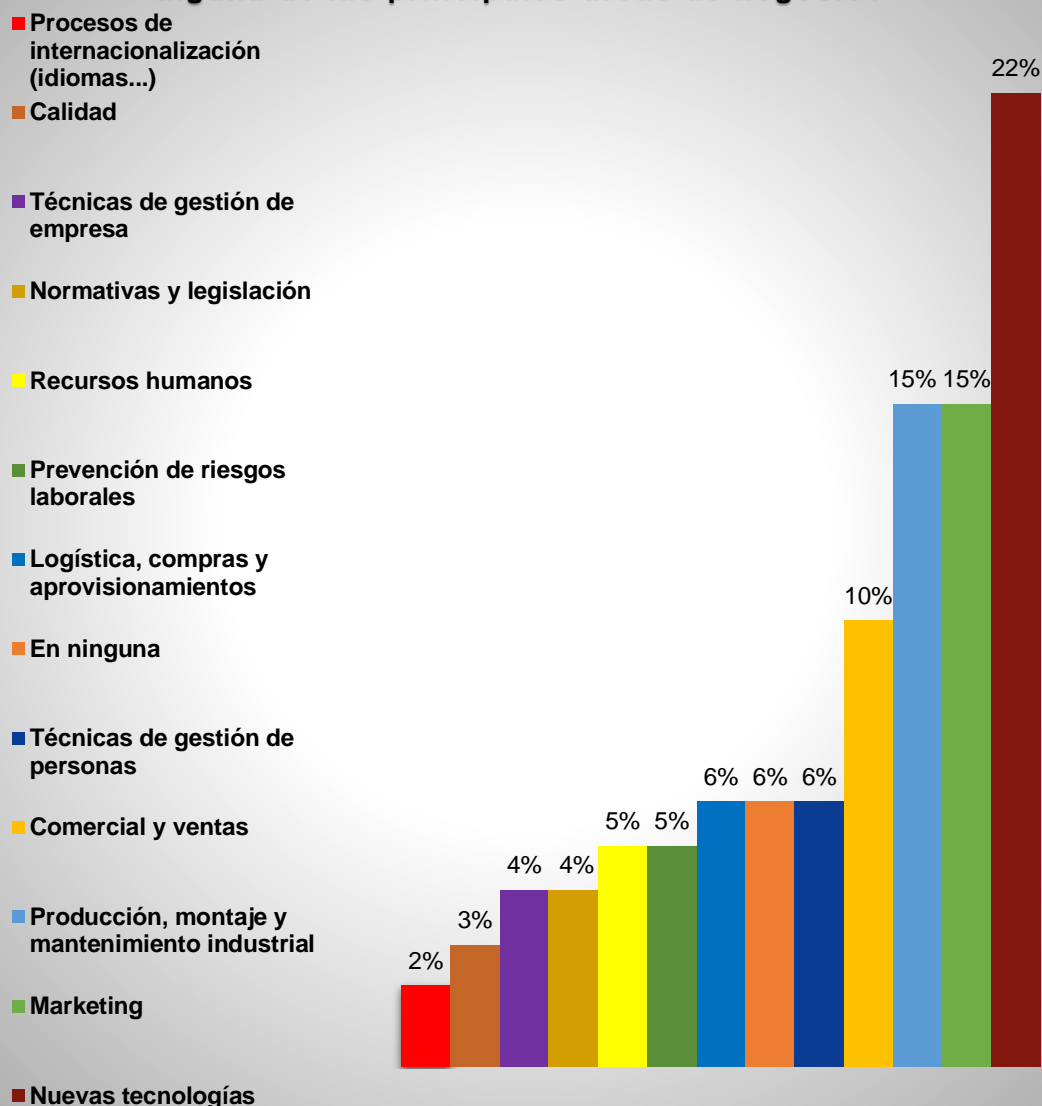
2.4.2. Formación y desarrollo del personal

Con la pregunta “*¿Puede decirnos, si han detectado necesidades de formación del personal actual de su empresa en alguna de las principales áreas de negocio?*” se trata de examinar las áreas en las que las empresas identifican necesidades formativas para su personal. Refleja cómo se priorizan competencias clave para adaptarse a los cambios del mercado, mejorar su competitividad y fomentar el crecimiento, abordando tanto habilidades técnicas como estratégicas.

El análisis detallado de las respuestas más destacadas indica que las empresas están comenzando a identificar áreas esenciales para mejorar las habilidades de su personal, lo que representa un avance positivo hacia la modernización de sus capacidades internas.

- Destaca el interés en la formación relacionada con **nuevas tecnologías** (22%), **producción y mantenimiento industrial** (15%) y **marketing** (15%), lo cual muestra que comprenden la importancia de adaptarse a un entorno empresarial que evoluciona rápidamente. Estas son fundamentales para mantenerse competitivas y aprovechar las oportunidades que ofrecen la digitalización y el crecimiento del mercado.
- Sin embargo, hay algunos puntos preocupantes. Ámbitos importantes como la **gestión de recursos humanos** (5%) o los **procesos de internacionalización** (2%) reciben poca atención, lo que podría limitar el desarrollo estratégico de las empresas y su capacidad para operar en mercados globales.
- Además, el hecho de que un 6% de las empresas no identifique **ninguna necesidad** de formación puede reflejar una falta de planificación a largo plazo o la ausencia de un análisis profundo sobre las carencias de competencias internas. Este enfoque limitado podría afectar la sostenibilidad y el desarrollo integral de las organizaciones.

¿Puede decirnos, si han detectado necesidades de formación del personal actual de su empresa en alguna de las principales áreas de negocio?



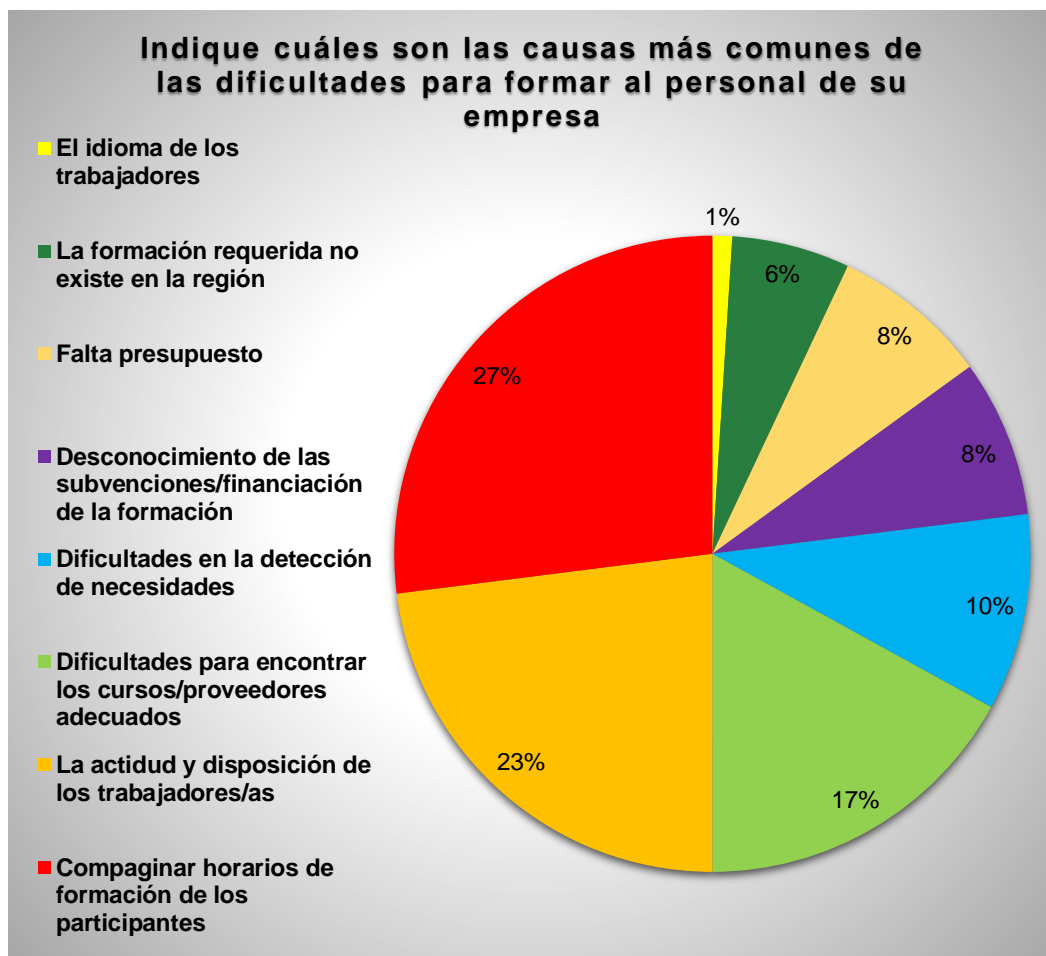
Las respuestas restantes de la encuesta reflejan áreas complementarias de formación que, aunque menos priorizadas, siguen siendo relevantes para la operación y el crecimiento empresarial.

- **Comercial y ventas** (10%) emerge como un área destacada, lo que indica que las empresas reconocen la importancia de fortalecer su capacidad para atraer clientes y generar ingresos. Esto es clave en un entorno altamente competitivo donde las estrategias de mercado pueden marcar la diferencia.
- Por otro lado, áreas como **logística, compras y aprovisionamientos** (6%) y **técnicas de gestión de personas** (6%) apuntan a necesidades en la

optimización de procesos internos y el fortalecimiento de la gestión del talento. Aunque menos priorizadas, estas áreas son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y la cohesión dentro de las empresas.

- Además, el enfoque en **prevención de riesgos laborales** (5%) demuestra que algunas buscan cumplir con normativas y garantizar un entorno seguro, aunque el bajo porcentaje podría sugerir que esta prioridad no es uniforme.
- Las áreas de **normativas y legislación** (4%), **técnicas de gestión de empresa** (4%) y **calidad** (3%) reciben una menor atención, lo que podría reflejar un enfoque limitado hacia aspectos regulatorios y de mejora continua. Esta tendencia es preocupante, ya que un conocimiento insuficiente en estas áreas puede dar lugar a ineficiencias, incumplimientos legales y una calidad de productos o servicios que no cumpla con las expectativas del mercado.

La siguiente pregunta relacionada con la formación y el desarrollo del personal es **“Indique cuáles son las causas más comunes de las dificultades para formar al personal de su empresa”** y con sus respuestas se trata de conocer e identificar los principales obstáculos que se encuentran las empresas a la hora de formar a sus empleados.

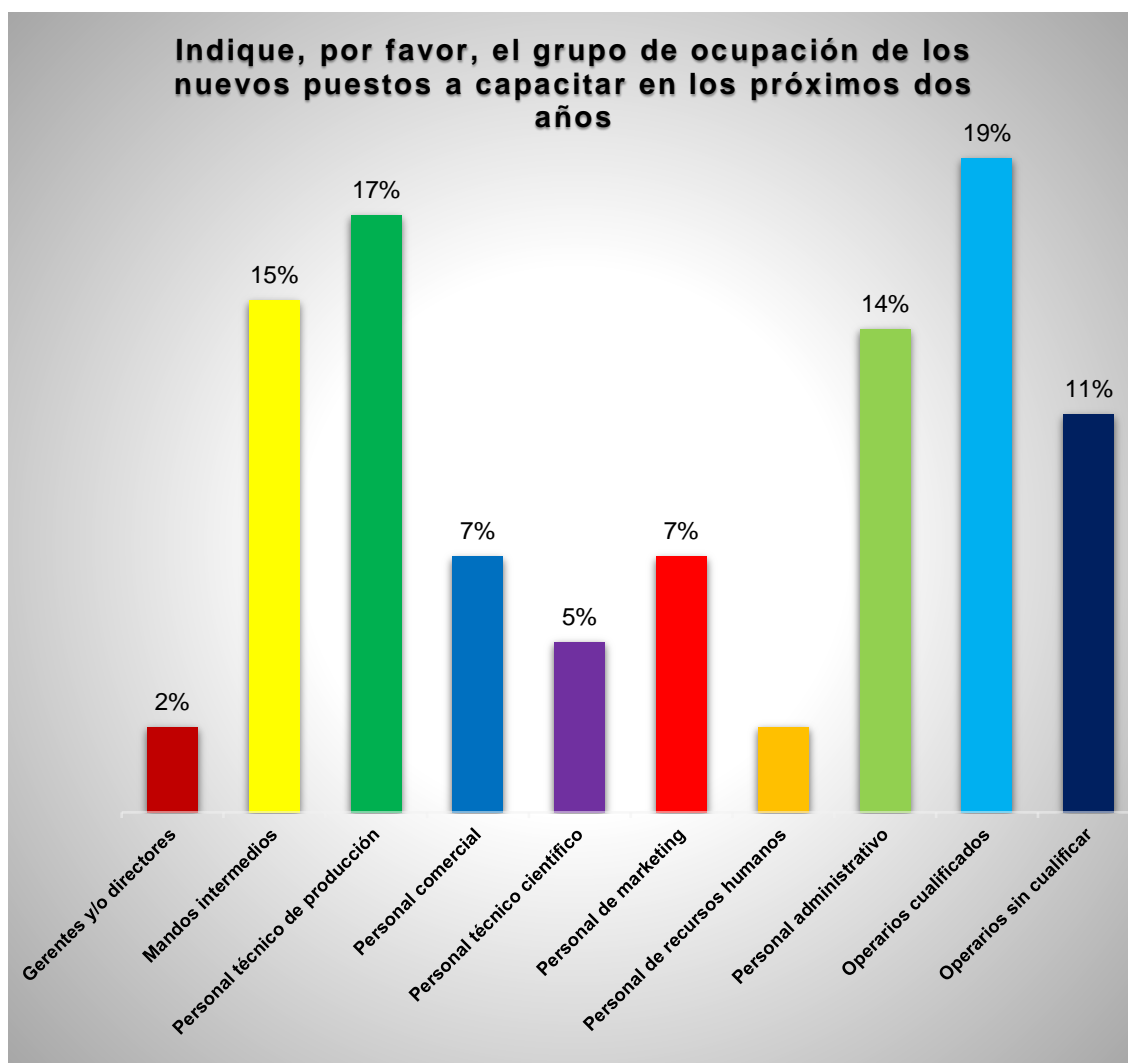


- **Compaginar los horarios de formación de los participantes** (27%) es la principal dificultad destacada. Esto refleja cómo las responsabilidades laborales diarias dificultan la integración de actividades de aprendizaje. En este sentido, surge la necesidad de considerar alternativas como horarios más flexibles o la formación en línea, que podrían facilitar el acceso a la formación.
- El **interés y disposición de los trabajadores** (23%) se presenta como el segundo mayor reto. Este aspecto puede estar relacionado con la falta de motivación, el escaso reconocimiento del valor de la formación o incluso el desinterés hacia el aprendizaje, lo que podría afectar la efectividad de las inversiones en formación. Sería necesario implementar estrategias que fomenten la motivación y el compromiso del personal.
- **La dificultad para encontrar cursos o proveedores adecuados** (17%) resalta una brecha entre las necesidades de las empresas y la oferta formativa disponible. Este desajuste puede limitar el acceso a programas de alta calidad, especialmente en sectores más especializados.
- Factores como el **desconocimiento de las subvenciones o financiación para la formación** (8%) y **la falta de presupuesto** (8%) subrayan las barreras económicas y la falta de información que dificultan las inversiones en desarrollo. Esto hace ver la importancia de dar a conocer los recursos disponibles y crear presupuestos viables para la formación.
- Por último, la percepción de que **la formación necesaria no está disponible en la región** (6%) y las **dificultades para identificar las necesidades de formación** (10%) indican que hay limitaciones estructurales y estratégicas. Es esencial realizar una planificación más detallada, llevar a cabo un análisis interno más profundo y fomentar la colaboración con entidades educativas. Aunque el **idioma de los trabajadores** (1%) no es un desafío relevante para la mayoría, en las empresas que lo señalan puede ser una barrera significativa, especialmente en sectores globalizados.

2.4.3. Atracción y fidelización de talento

Con la pregunta **“Indique, por favor, el grupo de ocupación de los nuevos puestos a capacitar en los próximos dos años”** podemos identificar las áreas prioritarias para el desarrollo del talento. Este apartado aborda tanto los perfiles operativos como los estratégicos, destacando las tendencias actuales en formación y las áreas con menor atención. Evaluar estas prioridades es clave para diseñar estrategias de capacitación que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Destaca la alta prioridad en **operarios cualificados** (19%) y **personal técnico de producción** (17%), lo que subraya la necesidad de fortalecer las capacidades productivas y garantizar la calidad operativa. Este enfoque es positivo porque asegura la continuidad de los procesos industriales y manufactureros, pero también indica una dependencia de perfiles técnicos tradicionales, lo que podría limitar la diversificación hacia áreas más estratégicas.



Sin embargo, la capacitación de **operarios sin cualificar** (11%) indica la intención de mejorar las competencias básicas de este grupo, lo cual es positivo para elevar su aportación a las actividades operativas. Este esfuerzo debe complementarse con programas formativos que les permitan adquirir habilidades más avanzadas.

El interés limitado en **personal técnico científico** (5%) evidencia un déficit en la apuesta por áreas de innovación y desarrollo tecnológico. Esto puede limitar la capacidad de las empresas para adaptarse a las demandas de mercados más especializados. Fomentar la colaboración con universidades y centros de investigación podría potenciar la capacitación en estos perfiles y garantizar su integración en el tejido empresarial.

La baja capacitación de **gerentes/directores** (2%) y **personal de recursos humanos** (2%) evidencia una falta de inversión en liderazgo y gestión del talento, aspectos cruciales para la innovación y el desarrollo organizacional. Soluciones como programas de formación ejecutiva y estrategias de mentoring podrían ayudar a superar estas barreras.

El interés moderado en **mandos intermedios** (15%) y **personal administrativo** (14%) refleja un equilibrio en la gestión operativa, pero la baja prioridad en **marketing** (7%) y **personal comercial** (7%) sugiere una oportunidad desaprovechada para fortalecer la expansión de mercados y la captación de clientes. Fomentar la capacitación en habilidades digitales y comerciales podría mejorar significativamente la competitividad empresarial.

La capacidad de una empresa para atraer talento depende de múltiples factores, desde su propuesta de valor hasta el ambiente laboral que ofrece. La pregunta “**¿Qué medidas pondría en marcha en su empresa para hacerla más interesante para la atracción de talento?**” explora las acciones que las empresas de León consideran fundamentales para mejorar su atractivo como empleadores, centrándose en proyectos innovadores, promoción interna y clima laboral. Analizarlas permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del talento.



El 58% de las respuestas priorizan **proyectos más atractivos o interesantes**, lo que refleja una tendencia positiva hacia la innovación y la diferenciación. Esto es alentador, ya que estos proyectos no solo atraen talento, sino que también motivan a los equipos actuales.

Sin embargo, las empresas otorgan menor importancia a factores clave como el **clima laboral** (20%) y la **promoción interna** (22%), que son fundamentales para la fidelización del talento. Ignorar estos aspectos podría llevar a problemas de retención, especialmente en sectores con alta rotación.

Para abordar estas carencias, las empresas deben adoptar un enfoque integrado que combine la creación de proyectos innovadores con la mejora del ambiente laboral y el desarrollo de planes de carrera claros. Esto no solo hará que las empresas sean más atractivas para nuevos talentos, sino que también ayudará a retener y motivar a los empleados actuales, fortaleciendo el tejido empresarial de León.

2.4.4. Conclusiones y propuestas de mejora

Conclusiones:

- **Falta de implementación de estrategias clave:** aunque se priorizan medidas como la conciliación y la formación, la fidelización del talento y los planes de carrera están insuficientemente desarrolladas. Esto limita el crecimiento profesional interno y la retención de empleados, afectando la estabilidad de las empresas.
- **Reconocimiento de la fidelización como una necesidad:** las empresas comienzan a identificar la fidelización del talento como una prioridad. Sin embargo, la falta de acciones concretas para abordar esta necesidad muestra una desconexión entre las intenciones y los hechos, que deben reforzarse con políticas claras y efectivas.
- **Necesidades de formación en otras áreas:** si bien la formación en nuevas tecnologías y producción es prioritaria, hay carencias en recursos humanos y liderazgo. Esto podría limitar la capacidad de innovación y gestión a largo plazo, afectando la competitividad de las empresas en un entorno dinámico.
- **Obstáculos en la capacitación:** la dificultad para coordinar horarios de formación y la actitud poco receptiva de algunos trabajadores son barreras importantes. Estas limitaciones reducen las oportunidades de desarrollo de competencias críticas para la evolución empresarial y deben ser abordadas mediante acciones integradoras y flexibles.
- **Foco en operarios y técnicos frente a directivos:** la capacitación se concentra en perfiles operativos, relegando a gerentes y personal de recursos humanos. Este desequilibrio podría impactar en la capacidad de liderazgo y planificación empresarial, necesarios para responder a los retos del mercado.
- **Proyectos como herramienta principal de atracción:** el desarrollo de proyectos interesantes es la medida más destacada para atraer talento, un enfoque positivo que responde a la necesidad de diferenciación. Sin embargo, medidas complementarias como la promoción interna y el clima laboral también son esenciales para la fidelización.
- **Limitada implementación del teletrabajo:** el teletrabajo sigue siendo poco habitual, lo que puede afectar la atracción de perfiles tecnológicos o jóvenes,

que valoran modelos laborales más flexibles. Su mayor adopción podría mejorar el atractivo de las empresas en un mercado laboral competitivo.

- **Falta de aprovechamiento de recursos externos:** el desconocimiento sobre financiación y programas formativos disponibles dificulta que las empresas accedan a soluciones de capacitación. Este aspecto evidencia la necesidad de mayor información y apoyo para optimizar las oportunidades de desarrollo profesional.

Propuestas de mejora:

- **Fortalecer la fidelización mediante planes de desarrollo profesional:** diseñando e implementando planes de carrera claros que permitan a los empleados visualizar un futuro dentro de la empresa. Esto incluye programas de mentoring, promociones internas basadas en méritos y formación continua adaptada a sus necesidades específicas. Además, se pueden incorporar evaluaciones regulares para identificar aspiraciones y fomentar la satisfacción laboral.
- **Ampliar la formación en áreas estratégicas y técnicas avanzadas:** priorizar la capacitación en liderazgo, habilidades de gestión y competencias digitales para mandos intermedios y directivos. También, integrar programas específicos en innovación tecnológica, marketing digital y sostenibilidad. Colaborar con universidades, instituciones educativas y expertos externos permitirá acceder a recursos formativos adaptados a las tendencias del mercado.
- **Mejorar la accesibilidad a los programas formativos:** facilitando la formación mediante horarios flexibles, plataformas de aprendizaje virtual y subvenciones internas. Por ejemplo, ofrecer sesiones en línea y en horarios adaptados al ritmo operativo de la empresa puede aumentar la participación. A su vez, divulgar información sobre ayudas y programas de financiación incrementará la viabilidad de cursos especializados.
- **Incorporar políticas de atracción de talento diversificadas:** además de desarrollar proyectos innovadores, deben mejorar su marca empleadora. Esto incluye campañas en redes sociales para destacar la cultura organizativa, beneficios como horarios flexibles o días adicionales libres, y participación en ferias de empleo. Crear alianzas con centros educativos para captar estudiantes puede ser otra vía eficaz.
- **Promover el teletrabajo y la flexibilidad laboral:** modelos de trabajo híbridos que combinen presencialidad con teletrabajo según las necesidades del puesto. Proveer herramientas digitales eficaces, como plataformas colaborativas, y fomentar una cultura que valore los resultados por encima de las horas presenciales pueden hacer más atractiva la empresa para profesionales jóvenes y tecnológicos.

- **Equilibrar las inversiones en perfiles estratégicos y operativos:** aunque la formación en operarios cualificados es clave, se debe aumentar la atención a directivos y técnicos científicos. Esto incluye programas de liderazgo adaptados, formación en toma de decisiones y coaching ejecutivo. Asegurar un equilibrio permitirá a las empresas afrontar los desafíos del mercado con una visión más innovadora.
- **Optimizar el clima laboral y la satisfacción del equipo:** creando un ambiente laboral positivo mediante encuestas periódicas, talleres de bienestar y programas de reconocimiento. Por ejemplo, premiar los logros de los empleados, organizar eventos para fortalecer el compañerismo y garantizar condiciones de trabajo seguras. Esto no solo mejora la retención, sino que aumenta la productividad del equipo.
- **Aprovechar recursos y alianzas externas:** difundiendo información sobre subvenciones para formación, participar en programas de desarrollo impulsados por organismos públicos y establecer colaboraciones con asociaciones empresariales. Estas acciones pueden facilitar el acceso a cursos de calidad, mentorías y nuevas metodologías, especialmente para empresas con presupuestos limitados o en sectores emergentes.