

Gestión de Talento y Diversidad:

Nuevos Perfiles de Liderazgo



Dirección: Bizkaia Talent

Coautoría:

Bizkaia Talent /

Ivan Jimenez Aira (director gerente de Bizkaia Talent)

Carmen Méndez de Castro (responsable del Be Basque Dual Career Centre)

PWN Bilbao /

Rosa Urtubi (presidenta de PWN Bilbao)

Carmen Zarate (CO-VP PARTNERS)

Noviembre 2019

INDICE

Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	5
1.1. Situación actual	
1.2. Papel de Bizkaia Talent	
1.3. Liderazgo equilibrado en género como prioridad de negocio	
1.4. Justificación de la necesidad del estudio	
2. Metodología	13
3. Conclusiones	15
4. Recomendaciones / Próximos pasos	18
5. ANEXO: Aportaciones de los distintos agentes participantes en las sesiones de trabajo	20
6. Bibliografía	26

Agradecimientos

Bizkaia Talent y **PWN Bilbao**, responsables de este estudio, en primer lugar, queremos expresar nuestro agradecimiento a las consultoras de Recursos Humanos, Centros tecnológicos, empresas y universidades que amablemente participaron en el Think Tank **Nuevos Perfiles de Liderazgo y Diversidad en el Talento** sobre el liderazgo femenino (mayo 2018) y en el Taller multiagente: “**Gestión de Talento y Diversidad**”: **género, interculturalidad y multidisciplinariedad** (octubre 2018). Sin su colaboración este informe no hubiera sido posible.

En segundo lugar, agradecemos a los testimonios de 3 usuarios de los **servicios Be Basque Dual Career Centre y Relocation** de Bizkaia Talent: **Antonio Laso, Britta Ganz y Carlos Montero**, quienes compartieron sus experiencias personales en torno al tema.

Consultoras de Recursos Humanos:

- Aldalan
- Ferruelo & Velasco
- ieTeam
- INGROUP
- LKS Formación

Centros Tecnológicos:

- Azti Tecnalia
- Leartiker
- Tekniker IK4

Universidades:

- DigiPen Institute of Technology Europe Bilbao
- Universidad de Deusto
- Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Empresas

- Aleo Vitro
- Maier
- Navacel
- Grupo NorayBio (Histocell),
- Sidenor
- Velatia

Resumen ejecutivo

Bizkaia Talent tiene como objetivo implementar una estrategia integral, para identificar, atraer, retener y vincular el talento con el tejido empresarial, científico y tecnológico de Bizkaia y el País Vasco en general.

Desde 2005, **Bizkaia Talent** es consciente de las dificultades que el Talento Internacional tiene que afrontar para poder desarrollar su carrera profesional y que la sociedad vasca se beneficie del conocimiento de estas personas. Uno de los obstáculos identificados es la Integración Social y Profesional de las parejas de los profesionales contratados.

En 2015, pone en marcha el Servicio de **Be Basque Dual Career** para acompañar a las parejas de profesionales internacionales, tanto en su integración laboral como sociocultural, asesorando y orientando en términos de contratación, emprendimiento y voluntariado a través del networking y la formación.

Desde la puesta en marcha de dicho servicio, se ha detectado que la variable **género** juega un papel clave, ya que más del 75% de las parejas de los profesionales internacionales que han recibido el servicio son mujeres. Por ello, se decide contar con la ayuda de otros agentes sociales, como **PWN Bilbao**¹, movimiento internacional que trabaja por el avance de la carrera profesional de las mujeres y la igualdad de **género** en las empresas.

Desde **Bizkaia Talent**, se identifican las necesidades de estas mujeres, y se les acompaña en su transición e integración laboral y sociocultural; al mismo tiempo que se sensibiliza al tejido empresarial, científico tecnológico sobre los nuevos perfiles de Liderazgo y la importancia de la Diversidad del Talento para el éxito y eficiencia del tejido empresarial, científico tecnológico, y la sociedad en su conjunto.

¹ <https://pwnbilbao.net/>

1. Introducción

1.1. Situación actual

En los últimos años, las administraciones públicas del País Vasco están trabajando en diversas estrategias para facilitar tanto al tejido empresarial como a agentes socioeconómicos, el poder afrontar los nuevos desafíos y construir así ventajas competitivas duraderas.

Dos grandes estrategias se han puesto en marcha:

- **Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2020**². Iniciativa de país que necesita el compromiso y cooperación de todas las instituciones: Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y otras entidades locales, así como del conjunto de agentes públicos y privados para el Desarrollo e Innovación en sectores clave.
- **Basque Industry 4.0**³. Iniciativa para reforzar el posicionamiento de Euskadi como una economía de base industrial, desde el impulso de la fabricación intensiva en conocimiento.

Para impulsar que el País Vasco continúe avanzando en su desarrollo socioeconómico y sea competitivo a nivel global, necesita captar y fidelizar profesionales, tanto con un elevado conocimiento científico tecnológico como con importantes competencias específicas para el impulso del liderazgo y la transformación necesaria en las organizaciones. Debido, especialmente, a un problema demográfico y a un aumento exponencial de la necesidad de nuevas habilidades, cada vez es más difícil encontrar estos perfiles en nuestro ecosistema. Por ello, es necesario incorporar en la búsqueda no solamente de lo local sino también los enfoques de diversidad globalidad.

Según el **Global Competitiveness Report**⁴ (2018), en medio del rápido cambio tecnológico, la polarización política y una frágil recuperación económica, es crítico que se definan, evalúen e implementen nuevas vías para el crecimiento y la prosperidad.

² <http://www.euskadi.eus/pcti-euskadi-2020/web01-a2lehpcct/es/>

³ <https://basqueindustry.spri.eus/es/>

⁴ The Global Competitiveness Report 2018

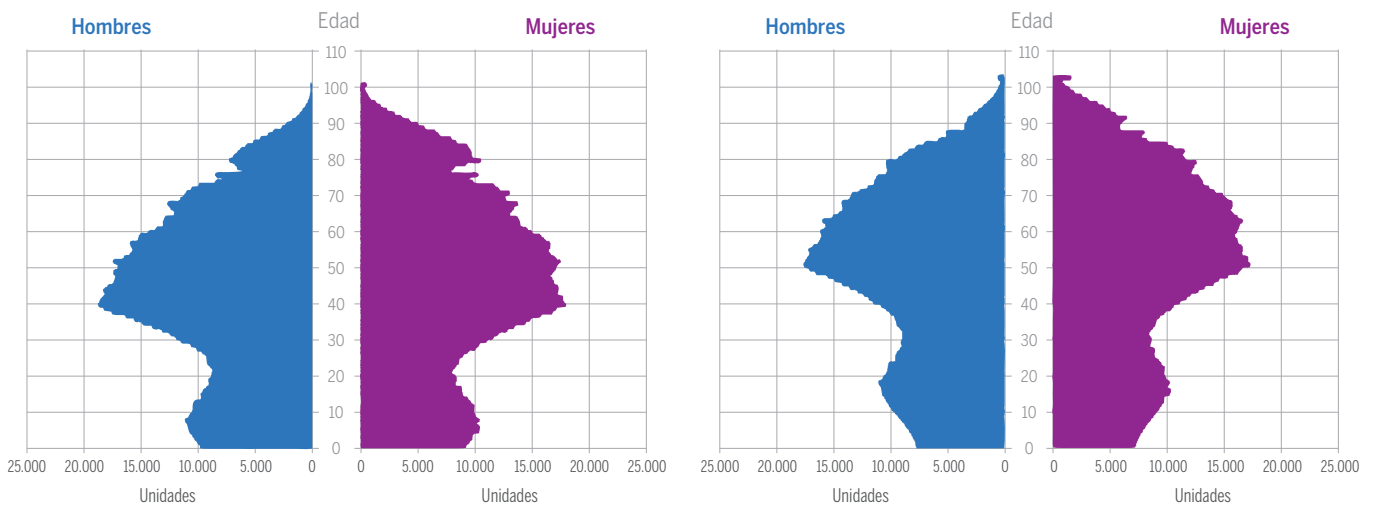
El nuevo Índice de Competitividad Global 4.0 describe un nuevo conjunto de factores emergentes para la productividad en la Cuarta Revolución Industrial (4IR), como el capital humano, la innovación, la resiliencia y la agilidad. Estos factores se capturan a través de una serie de nuevos conceptos como: cultura empresarial, innovación disruptiva, colaboración multiagente, pensamiento crítico, meritocracia, confianza social, integración de la Diversidad, que complementan enfoques más tradicionales, entre otros: TICs, infraestructuras, estabilidad macroeconómica y derechos de propiedad.

Bizkaia Talent, a través del trabajo de años ayudando a las organizaciones a buscar el talento necesario, tiene el conocimiento de las nece-

sidades del tejido empresarial vasco, y esto le permite identificar la búsqueda de talento como uno de los motores más potentes para la transformación y el avance del ecosistema empresarial y social.

El País Vasco es una sociedad avanzada, pero también tiene una demografía muy envejecida. Esto provoca una escasez de Talento cada vez más demandado por el tejido científico-tecnológico empresarial, y por ello, las empresas tienen que afrontar el reto de incluir la Diversidad como un elemento imprescindible en los procesos de captación y fidelización del Talento, tanto diversidad de género como de procedencia⁵. (Bizkaia Talent 2014).

C.A. de Euskadi



2016 Grupos de edad

Edad	Unidades	%			Ratio sexo
		Tot	Muj	Hom	
≥ 65	465.675	21,5	57,7	42,3	1,36
20-64	1.301.179	60,2	49,9	50,1	1,00
≤ 19	394.228	18,3	48,7	51,3	0,95
Total	2.161.082	100,0	51,4	48,6	1,06

2026 Grupos de edad

Edad	Unidades	%			Ratio sexo
		Tot	Muj	Hom	
≥ 65	551.421	26,5	57,1	42,9	1,33
20-64	1.156.216	55,7	50,0	50,0	1,00
≤ 19	369.698	17,8	48,8	51,2	0,95
Total	2.077.335	100,0	51,7	48,3	1,07

Fuente / Elaboración propia de Bizkaia Talent con datos de Eustat. (2014)

⁵ Bizkaia Talent (2014): Análisis de las necesidades de talento en PV Horizonte 2020, P. 131

Así, a corto plazo, las diferentes estimaciones apuntan hacia una falta de profesionales y problemas de relevo generacional en algunos sectores de actividad. Es por ello, por lo que se necesitan acciones adicionales para atraer talento al País Vasco.

Además, a la caída de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida en el País Vasco, hay que sumar otros factores como el bajo acceso de las mujeres a posiciones directivas en las organizaciones. Según datos del nuevo informe “Women In Business 2019 : hacia un avance real”⁶, la proporción de mujeres en puestos directivos en las empresas vascas sube un tímido punto, quedándose en el 22% con respecto a 2018. Una subida mínima que contrasta con el buen incremento experimentado en la Unión Europea, 28 %.

Ya en 2014, **Bizkaia Talent** realizó un estudio sobre la necesidad de talento en el País Vasco en el horizonte del 2020. Se analizaron dos posibles escenarios relacionados con la creación de nuevos puestos de trabajo y ambos predecían lo mismo: el País Vasco necesitaría importar talento con antecedentes técnicos, incluidas las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), para salvaguardar su desarrollo. La sociedad en general no contemplaba la posibilidad de atraer talento extranjero, ya que la crisis aún estaba en sus mentes y temían que ellos mismos no tuvieran acceso a empleos. Por lo tanto, se necesitaba y aun se necesita enviar urgentemente a la sociedad el mensaje de que es necesario importar talento ya que, si no, perderemos capacidad de creci-

miento⁷ y la oportunidad de captar el talento necesario.

En el “Encuentro para el Talento y el Empleo”, organizado por la Escuela de Negocios y Centro universitario-ESIC y la Cámara de Comercio de Bilbao en 2015, **Bizkaia Talent** expresó su convencimiento de que en el año 2020 estaríamos en un periodo de muchas oportunidades para las personas con alta cualificación, y que se necesitaría enviar a la sociedad el mensaje de que es necesario importar talento ya que, si no, se perderían oportunidades de crecimiento. También se anticipó que, de 1.000 trabajadores en Euskadi, más de 400 tendrían titulación universitaria, y se planteó la incógnita de qué pasaría con la movilidad de ese talento: ¿Se iría menos gente? ¿vendrían más?⁸

Aquello que se anticipó en el análisis del 2014, vemos a las puertas del 2020 que es ya una realidad. El déficit de profesionales ya existente está obligando a las empresas, y lo hará más en el futuro, a ampliar sus horizontes en la búsqueda del Talento, tanto en diversidad de perfiles como otras zonas geográficas.

En el siglo XX⁹, la diversidad de personas con diferentes personalidades, conocimiento, experiencias, perspectivas se veía como un obstáculo, no se era consciente de las ventajas que podía generar. Sin embargo, en el siglo XXI, la situación es muy diferente. En enero de 2018, en Davos, Suiza, en torno a los actos desarrollados allí, con motivo de la celebración de la asamblea anual del Foro Económico Mundial, se presentó el estudio **Global Talent Competitiveness Index 2018 (GTCI 2018)**, que analiza la competitividad por el talento a nivel global. En esta ocasión, dicho estudio se focalizó en torno a la **diversidad** como elemento clave para la Competitividad por su conexión en las políticas de talento con las estrategias de innovación.

⁶ “Grant Thornton: Women in Business 2019: hacia un avance real”

⁷ MOBILITY IN EUROPE - Labour mobility in EU Member States – best practices & policies

⁸ ‘Encuentro para el talento y el empleo’ que organizaron ESIC Business & Marketing School y la Cámara de Comercio de Bilbao el pasado 8 de junio 2015 en el Auditorio del Museo Marítimo Ría de Bilbao.

⁹ Global Competitiveness Index 2018: Diversity for Competitiveness.

El 2018 GTCI demuestra que, creando sociedades, entornos multiculturales y promoviendo tener experiencias diversas e internacionales, los entornos serán capaces de resolver problemas, ser más flexibles, creativos. Para ello, tenemos que estimular desde edades tempranas el desarrollo de competencias basadas en la diversidad, colaboración e inclusión.

Dentro de esta diversidad e interculturalidad, el género juega, también, un rol determinante ya que las competencias interdisciplinarias que aportan ambos sexos complementan la riqueza de una sociedad.

1.2. Papel de Bizkaia Talent

Bizkaia Talent, iniciativa asociativa sin ánimo de lucro impulsada por la Diputación Foral de Bizkaia junto con otras organizaciones (industria, servicios, universidades, centros tecnológicos y de investigación, entre otros), es un facilitador entre la industria, el mundo académico y los profesionales. Así, conscientes del poder de la ciencia, la tecnología y la innovación como motores de la competitividad y el crecimiento económico, proporciona herramientas que analizan, por un lado, las necesidades de profesionales del mercado laboral vasco, y, por otro lado, plataformas para contactar a los profesionales que trabajan en todo el mundo con organizaciones con sede en el País Vasco.

El objetivo es impulsar relaciones entre profesionales y organizaciones, para facilitar el movimiento/retorno de dichos profesionales al País Vasco. Sin embargo, esto no es tan sencillo, ya que tras más de una década

es consciente de que la Movilidad Geográfica afecta y afectará a los planes de vida del personal altamente cualificado de carácter internacional. Por ello, las instituciones y organizaciones vascas tienen que considerar los factores y las consecuencias que conlleva esta movilidad. Esto es avalado por el proyecto europeo TANDEM¹⁰ que afirma que la Movilidad afecta a los planes de vida privada del profesional. En casi todos los casos, el desarrollo de sus carreras profesionales conlleva una movilidad internacional, siendo la integración profesional más fácil que la personal y familiar. En este sentido, la experiencia demuestra que los profesionales reconocen que el apoyo a la pareja en su integración sociocultural y laboral es un elemento clave para garantizar el desarrollo de su proyecto de vida personal y familiar. Esta realidad afecta a nuestro País como herramienta para potenciar la economía basada en el conocimiento, la innovación y la creatividad.

Bizkaia Talent, ante esta situación, en 2015 pone en marcha el **Be Basque Dual Career Centre** para ofrecer una respuesta eficaz y productiva a esta necesidad. Este servicio supone una ventaja competitiva para las empresas vascas respecto a otros territorios, dado que disponen de un acceso directo y personal a profesionales de alta cualificación con un perfil y trayectoria internacional. De este modo, las organizaciones pueden ampliar su red de contactos y colaboración entre profesionales altamente cualificados en nuestro País con la transparencia como base de trabajo.

Sin embargo, tras cuatro años de andadura, sigue encontrándose el proyecto con falta de sensibilidad e involucración por parte del tejido empresarial y sociedad en general. Esta realidad ha motivado a **Bizkaia Talent** a buscar alianzas con múltiples agentes, entre las cuales se encuentra, de modo destacado, PWN Bilbao.

¹⁰ http://euraxess-tandem.eu/fileadmin/content/publications/Report_TANDEM_23.08.2013_incl.statistics.pdf

1.3. Liderazgo Equilibrado en Género, una Prioridad de Negocio

De la sinergia de los planteamientos de PWN Bilbao con los objetivos de Bizkaia Talent se ha derivado una colaboración con esta organización.

Professional Women Network Bilbao (PWN Bilbao) es una organización global sin ánimo de lucro cuyo propósito es apoyar, con un voluntariado de hombres y mujeres, el avance hacia un liderazgo equilibrado en género. Colabora activamente en este proyecto junto a Bizkaia Talent, organización colaboradora desde 2016.

PWN Bilbao entiende que la igualdad de género, plena de oportunidades y responsabilidades, va más allá de un derecho jurídico, una oportunidad para el avance de la economía, una prioridad para transformar la cultura laboral y los modelos de negocio en el sentido que exige la era actual de industria 4.0.

A continuación, pasaremos a explicar cómo se justifican estas afirmaciones, algunas de las razones por las que aún no estamos en una posición de liderazgo equilibrado y apuntaremos algunas sugerencias de acciones que pueden acelerar el avance.

La Industria 4.0, la era de continuados cambios disruptivos e impredecibles, está transformando la economía global y la sociedad de forma radical. ¿Cuáles son las prioridades que se marcan en este escenario los CEOs? ¿Es el liderazgo equilibrado en género parte de la solución?

Preguntémosnos en primer lugar: ¿hay diferencias significativas entre hombres y mujeres que los perfilen con competencias diferentes como líderes? Hay muchos estudios relevantes, que analizan el tema, entre ellos los de McKinsey (*Women matter*); Harvard Business Review (*Are women better leaders than men?*) y John Gerzema (*Feminine values can give tomorrow's leaders an edge*).



Takes initiative



Practises self-development



Display high integrity and honesty



Drives for results



Develops others



Inspires and motivates others



Builds relationships



Collaboration and Teamwork



Establish stretch goals



Champions change



Solves problems and analyzes issues



Communicates powerfully



Connects the group to the outside world



Innovates



Technical or professional expertise



Develops strategic perspective

El análisis de todos ellos revela que necesitamos nuevas competencias de liderazgo entre los que destacan más que antes colaboración, cambio, inspiración, innovación... en todas las competencias críticas y según diversos estudios, las mujeres muestran un percentil algo superior a los hombres. Por tanto, si la mujer es diferente y muchas de sus competencias se vinculan mejor a lo que se requiere para la IV revolución industrial, ¿cuál es el impacto del liderazgo equilibrado en las organizaciones frente a la situación actual?:

Económico: McKinsey afirma que se pueden ganar 12 billones de dólares al crecimiento global en 2025, si avanzamos al nivel del mejor país en cada región. Esta cifra se duplica llegando a 26 billones de dólares si se logra la equiparación plena.

Competitividad: Según el informe *“Delivering through diversity”* tienen un 21% más de probabilidad de obtener beneficios superiores y ser líderes y crear valor de forma sostenible (27%).

Desempeño: El 25% de las empresas con mayor representación femenina en puestos directivos muestran un desempeño significativamente mejor.

Valor para accionistas: Según Catalyst hay un 34% más de dividendos para el accionista.

Perspectiva del cliente: Las mujeres representan ya el 70% del poder de compra del gasto doméstico en todo el mundo, 29 billones de dólares. Catalyst (2015).

Innovación: La generación de ideas más creativas e inspiradoras se facilita en entornos diversos. Es desde la diferencia de perspectivas como se da una mayor riqueza de ideas y posibilita más innovación. Los equipos más eficaces

tienen 50% de presencia de mujeres (London Business School survey).

Atracción de Talento: las compañías con un liderazgo más equilibrado han mostrado mayor capacidad de atraer talento diverso y retenerlo.

Cuando preguntamos a los líderes mundiales cuál será el impacto del liderazgo equilibrado en las organizaciones, el 76% opinan que conllevará una mejora en los resultados económicos y un 86% creen que una mejora en resultados no económicos. (EY Women Fast Forward 2016, encuesta a líderes).

Ante estas evidencias, nos preguntamos dónde estamos actualmente respecto a la igualdad de género en el liderazgo.

- Según el World Economic Forum -WEF Foro Económico Mundial, si seguimos con las decisiones, procesos y actitudes actuales hacia la igualdad nos llevara 217 años alcanzar la igualdad. En 2016 se había estimado 170 años, es decir, se ha empeorado en apenas dos años.
- En Euskadi, por ejemplo, el hombre realiza tan solo el 30%¹¹ de las labores no remuneradas, pasando de un 23% al 30% entre 1993 y 2018, como cuidado de dependientes o el hogar.

Entonces, ¿por qué no avanzamos más si es tan evidente el impacto positivo del liderazgo equilibrado? Los motivos son diversos. Cabe destacar:

Estereotipos, cultura social: Se observa un reparto de estereotipos a partir de los 6 años. Esto influye en nuestro inconsciente identificando a la mujer en roles de cuidado mientras que se identifica más a los hombres en roles técnicos y de mando.

Discriminación inconsciente. La discriminación inconsciente es la que se realiza por

¹¹ Eustat. Banco de Datos. EPT. Encuesta de Presupuestos de Tiempo.

estructuras de pensamiento establecidas culturalmente y facilitan la automatización de decisiones y comportamientos. Fruto de los estereotipos de género y cultura social se produce la discriminación inconsciente que influye en procesos de revisión de desempeño, selección de candidatos ante una promoción, e incluso limita la participación de las mujeres en los debates estratégicos.

Conciliación y Co-Responsabilidad. La falta de conciliación de la vida laboral y personal se reducía hasta ahora al aspecto del cuidado de hogar y dependientes, roles que recaen fundamentalmente en la mujer por lo que la vida laboral supone una carga de horas de trabajo muy superior a la del hombre. La mujer no necesita más tiempo para estar en casa sino corresponsabilidad en el reparto de roles. La conciliación por otra parte será más y más importante al incrementarse la participación de generaciones más jóvenes en las organizaciones con independencia del género.

Visión diferente sobre el problema, oportunidad del liderazgo equilibrado. Para las mujeres las razones principales son la discriminación inconsciente y la cultura mientras que para los hombres es la falta de conciliación y la falta de talento/ambición de la mujer. (Ernst & Young; women fast forward). Hay estudios que demuestran un nivel de ambición igual de partida y que crece según aumenta su experiencia (KPMG 2014). Sin embargo, sus expectativas caen por falta de modelos a seguir (Bain & Co, June 2014).

¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo acelerar el avance al liderazgo equilibrado en género?

Todas estas realidades evidencian que las persistentes desigualdades existentes subrayan la urgente necesidad de que mujeres y hombres trabajemos juntos para romper las

barreras que nos separan de unas empresas corresponsables y comprometidas con una sociedad igualitaria.

Es necesario un compromiso activo de los hombres. La vibrante y competitiva sociedad actual se enfrenta a retos crecientes y no resueltos, y no puede permitirse por más tiempo la pérdida de ningún talento humano que contribuya a mejorar la sociedad, a hacerla más justa y equilibrada, más creativa y rica, más diversa y competitiva.

Uno de los principales motores de cambio en la sociedad son las empresas, y en la medida en la que éstas varíen hacia otras formas de hacer, transformarán la sociedad en general. Más del 70% de las posiciones de decisión están ocupadas por hombres, por lo que es lógico pensar que si no forman parte de las estrategias y proyectos de igualdad es imposible que éstas sean efectivas.

Y así ¿cómo hacer de la Igualdad una Prioridad empresarial? Las empresas tradicionalmente han etiquetado la igualdad bajo el epígrafe de Responsabilidad Social Corporativa. Se han focalizado en facilitar la conciliación “para la mujer”, para que pueda disponer de la flexibilidad para esa mayor dedicación al hogar que asume. Todavía las empresas multinacionales están desligadas de la familia o de aspectos no laborales de sus profesionales, con exigencia de dedicación, viajes, y deslocalizaciones, se da por hecho la no adecuación de las mujeres a determinados puestos y promociones.

Hay múltiples estudios que muestran la necesaria tendencia en la cultura de empresa hacia un liderazgo humanista atendiendo al individuo de forma holística y atrayendo su compromiso a través del compromiso en valores y propósito de la empresa. Estudios publicados calculan que la plena incorporación del talento de las mujeres podría añadir \$12

billones al PIB mundial hasta 2025, y un 14% al PIB español.

Entonces ¿por qué no se hace prioridad de negocio y no de RSC? La igualdad debiera estar en los objetivos de cuenta de resultados por su elevado potencial de impacto en los resultados cuantitativos.

1.4. Justificación de la Necesidad del Estudio

La vibrante y competitiva sociedad actual se enfrenta a retos crecientes y no resueltos y no puede permitirse por más tiempo la pérdida de ningún talento humano que contribuya a mejorar la sociedad, a hacerla más justa y equilibrada, más creativa y rica, más diversa y competitiva.

Si ahondamos más en el aspecto de Talento en la próxima década:

- El 60% de millenials está dispuesto a cobrar menos a cambio de más flexibilidad¹². Estos presentan mayor rotación, piden más flexibilidad en el trabajo y buscan una mayor alineación de valores personales con los corporativos.

- La edad media de la población en 2030 en países desarrollados será de 44 años, por lo tanto, existirá una mayor coexistencia de varias generaciones en las organizaciones.
- El 40% de los graduados procederán de China y la India.
- Habrá mayor disponibilidad de los profesionales a reubicación entre países, lo que conlleva plantillas multiculturales.

Todos estos factores refuerzan la idea de que las empresas son uno de los principales motores de cambio en la sociedad, y en la medida en la que éstas varíen hacia otras formas de hacer, transformarán la sociedad en general. Tiene que haber una mayor presión a reforzar la propuesta de valor para el talento.

Bizkaia Talent y **PWN Bilbao** son conscientes de este cambio socioeconómico. Ambas organizaciones consideran importante trabajar con las empresas para ayudarlas a impulsar el cambio de liderazgo necesario para que la mujer despliegue todo su talento y esto se transforme en una enorme oportunidad y fuente de innovación, crecimiento y prosperidad. Por ello, deciden colaborar y trabajar conjuntamente y analizar la situación desde el punto de vista de las consultoras, el mundo académico y el tejido empresarial, científico, tecnológico, y ver qué opinan estos agentes para más tarde co-crear soluciones o recomendaciones.

¹² <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9592539/12/18/Los-trabajadores-piden-mayor-flexibilidad-laboral-para-facilitar-la-conciliacion.html>

2. Metodología

En 2018, **Bizkaia Talent** y PWN Bilbao llevan a cabo dos dinámicas de trabajo. Las desarrolladas con los distintos agentes implicados en la identificación de las necesidades de talento, su búsqueda y selección, así como su posterior desarrollo en las organizaciones han sido muy enriquecedoras. Han servido para poner sobre la mesa las necesidades de todos y cada uno de los agentes implicados y tomar conciencia de la necesidad de poner en marcha un plan de actuación conjunta que permita al País Vasco avanzar.

Los distintos participantes se agruparon por diferente tipología de actividad: Empresas de selección, Universidades, Centros Tecnológicas y Empresas. Las sesiones se desarrollaron en torno a una serie de preguntas previamente formuladas cuyas respuestas en detalle están recogidas en el anexo.

2.1. THINK TANK: Nuevos Perfiles de Liderazgo y Diversidad en el Talento¹³

Participantes: Aldalan, Ferruelo & Velasco, ieTeam, INGROUPE, LKS Formación + PWN Bilbao y Bizkaia Talent.

Preguntas:

- Principales retos para encontrar los perfiles (talento global) en las empresas vascas: qué perfiles y competencias; dónde y cómo buscarlos.
- ¿Está el tejido empresarial y científico-tecnológico preparado para los nuevos perfiles de liderazgo y la diversidad de talento (geográfica, género) o tan sólo buscando la diversificación de mercados?

¹³ Think Tank llevado a cabo en las instalaciones de Bizkaia Talent, el 7 de mayo de 2018.

- RETO: ¿Se reconoce vuestro papel como impulsoras de este cambio? ¿Os ven como impulsoras de cambio o sólo gestoras de servicio?
- En vuestra experiencia, ¿qué riesgos y/o problemas se dan en las organizaciones para la integración de estos perfiles?
- ¿Qué otros agentes pueden impulsar el cambio necesario?

2.2. TALLER MULTIAGENTE: “GESTIÓN DE TALENTO Y DIVERSIDAD” género, interculturalidad y multidisciplinariedad” con universidades, centros de investigación & tecnológicos, Empresas I+D, y tres testimonios de profesionales internacionales.¹⁴

Participantes:

- Universidad: UPV/EHU, Universidad de Deusto, DigiPen.
- Centro Tecnológico: Tekniker IK4, Azti Tecnalia; Leartiker.
- Empresa I+D: Velatia, Maier, Navacel, Sidenor, Grupo NorayBio (Histocell), Aleo Vitro, Maier.

Preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades / retos en la captación de talento en las compañías?
- ¿Cuáles son las demandas /expectativas de los candidatos /profesionales?
- ¿Dónde los busco? ¿En quién me apoyo para encontrarlos?
- ¿Tengo estrategias para impulsar su desarrollo y gestionar sus expectativas?
- ¿Tengo estrategias para incorporar y retener la diversidad en general y las mujeres en particular?
- ¿Cuál es nuestro rol como universidad en la sociedad cada vez más rápidamente cambiante en la que vivimos?
- ¿Estamos identificando las necesidades presentes y futuras de las empresas y la sociedad? ¿Cómo?
- ¿Estamos adaptando la oferta y los currículos a las necesidades actuales de las empresas?
- ¿Cómo estamos gestionando la incorporación de los alumnos al mundo laboral?
- ¿Cómo planificamos y gestionamos los cambios necesarios?

¹⁴ Se organizó en el BIC Bizkaia (Aula Polivalente) - Derio 24 de octubre de 2018.

3. Conclusiones

De las aportaciones de cada grupo y del rico debate posterior se llegaron a las siguientes conclusiones:

3.1. Tendencias globales

Las organizaciones, para tener éxito, están en un continuo proceso de innovación y adaptación al mercado. Están evolucionando hacia modelos organizativos con estructuras menos jerárquicas y más transversales, y con equipos de trabajo multidisciplinares.

3.2. Realidad del entorno del País Vasco:

- Cultura de empresa, políticas y procedimientos muy tradicionales.
- Empresas y organizaciones que operan a nivel internacional, pero con equipos direc-

tivos muy poco diversos, locales y con escasa incorporación de la mujer.

- Estructuras poco flexibles, muy jerárquicas y procesos poco colaborativos.
- El entorno educativo está muy fragmentado, trabajando en estrategias muy diferentes y con modelos todavía poco flexibles y lentos para adaptarse a las necesidades en continua evolución del entorno productivo en el País Vasco.
- Sigue existiendo una escasa sistematización en la colaboración e integración entre el mundo formativo y el productivo.
- Y también una escasa relación entre el mundo tecnológico y el empresarial.

3.3. Perfiles profesionales:

Todos los agentes coinciden en la existencia de un desfase entre los perfiles profesionales existentes, que se generan en las Universidades

y Centros de Formación Profesional, y las necesidades actuales de las empresas en el País Vasco.

Los mercados son realidades muy rápidamente cambiantes y, tanto las empresas como los centros tecnológicos, tienen necesidad de incorporar profesionales de talento que les ayuden a generar esa permanente evolución que necesitan para ser exitosas. La cultura universitaria, tanto a nivel local como estatal, no se muestra capaz de seguir el ritmo necesario de adaptación.

En el País Vasco existe un gran predominio del sector industrial con estructuras de pequeña y mediana empresa, que siguen muy focalizadas en la búsqueda de perfiles muy técnicos (ingenieros y programadores), además del entorno próximo a su ubicación.

Existe una cierta dificultad para definir e identificar el talento, más allá de la formación técnica. El enriquecimiento de la diversidad o aportaciones de otras competencias tan decisivas para la creación de equipos multidisciplinarios eficaces (pensamiento lateral, inteligencia emocional) no son identificadas ni valoradas.

3.4. Necesidades y realidades de las empresas:

- Existe una importante desorientación en torno a la búsqueda de talento.
- No existen estrategias definidas para incorporar la diversidad, ni de mujeres ni multicultural.
- Hay necesidades actuales de determinados perfiles (Técnicos/Tecnológicos) que son

difíciles de encontrar en el entorno próximo, con lo que la oferta es mayor que la demanda.

- Se sigue recurriendo al sistema tradicional de oferta-demanda. La búsqueda está desorganizada, dispersa y existe poca imaginación en ella.
- Cada vez se necesitan perfiles de profesionales más híbridos, capaces de desarrollar funciones técnicas y de relacionarse con los clientes y con orientación internacional. Personas con visión estratégica y a largo plazo, con mentalidad disruptiva y capacidad de asumir riesgos. Profesionales flexibles, con gran capacidad de comunicación, adaptación al cambio continuo y con movilidad internacional.

3.5. Necesidades y realidades de los Centros Tecnológicos:

Los Centros Tecnológicos son organizaciones que necesitan buscar perfiles muy especializados en nichos muy concretos, por lo que sus estrategias de búsqueda han superado ya lo local y los canales tradicionales para orientarse a la búsqueda global utilizando todos los recursos disponibles (redes sociales, branding organizacional, redes profesionales y organizaciones).

Los equipos multidisciplinarios son una realidad en estas organizaciones. Diseñan estrategias de incorporación de la diversidad y de las mujeres, así como planes para su desarrollo. Saben que Gestionar las expectativas de sus profesionales es un factor crítico para impulsar la motivación y conseguir la retención del talento.

En este tipo de organizaciones son conscientes del valor de la diversidad generacional y les preocupa.

3.6. Expectativas de los individuos:

Los profesionales con talento, y muy especialmente las nuevas generaciones, son muy conscientes de su valor y quieren tener ellos el poder de decisión con respecto a las empresas en las que quieren trabajar.

Buscan empresas dinámicas con estructuras transversales y equipos multidisciplinares donde tengan espacio para aprender y crecer profesionalmente.

Son muy conscientes de que actualmente la competitividad de los mercados les exige el estar en permanente formación y que su desarrollo profesional va a depender de su capacidad para estar actualizados.

Demandan un planteamiento de carrera profesional y buscan un equilibrio entre su vida profesional y personal.

Las medidas de conciliación son un elemento de retención importante, sobre todo en la fase de mayores necesidades familiares.

3.7. Riesgos y/o problemas que se dan en las organizaciones para la integración de los perfiles de talento

- Frustración para los profesionales por no encontrar en las empresas lo que buscan (crecimiento, desarrollo profesional, conciliación).
- Riesgo de pérdida de talento por parte de la organización por no acoplamiento en la misma. No hay fidelización.
- Problemas de retención y alta volatilidad de los equipos.
- Pérdida de beneficios para las empresas.

4. Recomendaciones / Próximos pasos

En ambas sesiones hubo un acuerdo generalizado en el que hay que trabajar desde ya, pues no hay apertura a la Diversidad, y es necesario un cambio Interno porque si no, se van a agravar los problemas que ya están empezando a aparecer

Se ha de contar con la participación de todos los agentes que intervienen en el mundo organizativo y su cultura. Es necesario involucrar a todos los agentes: Empresas, Universidades Consultoras de Selección y RRHH, Sindicatos, Gobierno.

Resumimos a continuación sugerencias para hombres, mujeres y organizaciones. No se entra en la labor de las instituciones por no haber sido parte en las dinámicas desarrolladas para este informe.

4.1. Organizaciones

4.1.1. A nivel Empresarial:

Diversidad como una prioridad de negocio:

- Representación en los objetivos de cuenta de resultados.
- Diseño de un plan de acción a revisar periódicamente por el comité de dirección. Dentro de este plan de acción se han de realizar mediciones, se han de incluir programas de desarrollo de liderazgo para mujeres, sponsors y mentores, así como formación para evitar la discriminación inconsciente.
- Comunicación y expresión del compromiso por parte de los líderes.
- Compromiso público con el “Manifiesto de PWN Bi” www.hombresabordo.es

Políticas y procedimientos referentes a salarios, contratación, promoción, conciliación,

flexibilidad horaria, tolerancia cero a abusos y discriminación.

4.1.2. A nivel educativo:

La necesidad de inculcar un cambio de actitudes ante el empleo, desarrollando capacidades, actitudes y valores:

- Capacidades como trabajo en equipo, adaptación al entorno, liderazgo comunicación gestión de proyectos, capacidad creativa, gestión del cambio.
- Actitudes y valores como orientación al mercado y al logro, compromiso, esfuerzo, proactividad, innovación.

Todo ello acompañado del conocimiento de diversos idiomas, la flexibilidad geográfica y apertura al mundo.

4.2. Mujeres

4.2.1. Actitud personal:

Definir su visión vital, su marca personal, darse permiso para expresar y exigir lo que se ambiciona. Inclusión del hombre en la educación de los hijos e hijas en igualdad. Buscar círculos de apoyo.

4.2.2. Desarrollo profesional:

Liderar su plan de carrera, buscar retos, identificar y solicitar coaches, mentores y patrocinadores. Prepararse con desarrollo de liderazgo, fomentar el networking profesional como forma de aprender y darse a conocer. Elevar su voz y visibilidad dentro y fuera de la empresa.

4.3. Hombres

4.3.1. Tomar conciencia:

Es la forma de evitar la discriminación inconsciente, la mayor barrera que tenemos. Lo puede hacer teniendo conversaciones abiertamente sobre el tema y escuchando a las mujeres. Puede formarse en discriminación inconsciente y como evitarla.

4.3.2. Ser activos:

Los hombres son parte esencial en lograr un liderazgo equilibrado que beneficia claramente a las organizaciones y la cultura de trabajo, pero también a ellos mismos, pues se liberan del estereotipo de "macho protector y fuerte". Los hombres pueden retar comportamientos discriminatorios en el lenguaje, decisiones de carrera... Ofrecerse para ser mentores y sponsors de talento femenino. Corresponsabilizarse en las labores no remuneradas. Declarar públicamente su apoyo. Educar a hijos e hijas en la igualdad.

ANEXO

EMPRESAS DE SELECCIÓN

Pregunta 1 / Principales retos para encontrar los perfiles (talento global) en las empresas vascas, que perfiles y competencias. Dónde y Cómo buscarlos.

PERFILES PROFESIONALES:

- Desfase entre enfoque universidad & FP y necesidades percibidas por las Empresas.
- Alta Demanda percibida de Ingenieros y Programadores por predominio del sector industrial.
- Hay un problema de Cultura universitaria, tanto a nivel local como estatal que viene del desfase del conocimiento adquirido y la realidad laboral empresarial en un entorno muy rápidamente cambiante.
- Existen perfiles demandados en Euskadi (conocimientos técnicos y proximidad) y Perfiles con Talento (más allá de los cono-

cimientos técnicos y la localización geográfica).

- Las empresas vascas ven y valoran sólo el talento técnico y no están abiertas a la diversidad de género y multicultural, así como otras competencias (ej., gestión emocional).

ENTORNOS:

- ¿Qué entornos van a crear las empresas? El **gran problema** no es tanto las personas sino la cultura de empresas con sus estructuras políticas y sus procedimientos.
- Las necesidades actuales son cubiertas con la vieja regla oferta-demanda.
- Las empresas vascas no están preparadas para adaptarse al rápido cambio social y de modelo de negocios que estamos viviendo.
- Hay que crear nuevos entornos y reconocer los nuevos perfiles de Talento, evolucionar el modelo organizativo de las empresas para atraer y fidelizar al Talento como:
 - Colaboración, cambio de mindset (mentalidad).

- Diversidad como motor de innovación y cambio (genero, procedencia, background).
- Motivación y compromiso.

DÓNDE Y CÓMO:

- Ahora, ¿nos “encuentran” más ellos? El Poder está en los profesionales.
- Los profesionales buscan cosas distintas a las que las empresas ofrecen:
 - Marca / Employer Branding
 - Gestión de Talento Interno
 - Desarrollo de Carrera
- ¿Dónde buscar el talento? Globalmente.

TENDENCIA:

A nivel global:

- Equipos multidisciplinares.
- Menos Jerarquía.
- Estructura más trasversal.
- Empresas en proceso de innovación y adaptación al mercado continua.

En Euskadi: Sigue habiendo un Corte Ejecutivo / Masculino.

INDIVIDUO: ¿Es el responsable del Cambio?

La situación actual en Euskadi refleja:

- Las nuevas generaciones de profesionales quieren tener el Poder de decisión.
- Actualmente el perfil Ingeniero/a decide por carencia de la parte empresa!: Pero ¿esta opción, una vez incorporado va a seguir así?
- Talento: genera un Valor añadido...Va más allá de la formación técnica.
- Necesidad de una Readaptación continua.

Pregunta 2 / ¿Está en Euskadi el tejido empresarial, científico tecnológico preparado para los nuevos perfiles de liderazgo la diversidad de talento (geográfica, género) o sólo buscando la diversificación de mercados?

- Hay una gran desorientación de las empresas: formación, personas que buscan, organización).
- No tienen mentalidad internacional. Operan a nivel internacional pero sus equipos directivos siguen siendo locales.
- Predomina la visión muy local, ¿Cortoplacismo? ¿Miedo? - interna-
- Esquemas de tomas de decisión y organización muy rígidos. Flexibilidad Cero.
- Actualmente, ya existe un problema de número, demandas de las empresas no cubiertas,
- Demanda mayor que la oferta: Necesitan con urgencia abrirse a otros modelos y mindset.
- La Industria no se aprovecha del Tejido Científico-Tecnológico. Escasa conexión entre ambos mundos,
- Rotación de PHDs por falta de ecosistema para su desarrollo.

MODELOS POR DESARROLLAR:

- Creación multidisciplinar e interculturalidad.
- Estructuras menos jerárquicas.
- Les asusta esos modelos.

MILENIALS:

“He hecho y hago lo que me da la gana y ahora quiero eso en la empresa también”

Pregunta 3 / ¿Se reconoce vuestro papel como impulsoras de este cambio? ¿Os ven como impulsoras de cambio o sólo gestoras de servicio?

- Modelos de colaboración a cambiar.
- Papel como “Evangelizadores”.
- RRHH-Figura que ha de crecer en peso más importante en Consejo de Dirección.
- Crisis/Necesidad: ¿Una oportunidad para el cambio de rol?

NECESIDAD DE IMPULSAR LIDERAZGO COMPARTIDO

- Ser consciente de que “no lo sé todo”.
- Interlocutor: Gerencia y RRHH.
- Las Empresas no saben ver, diseñar las soluciones.
- Trabajar por Proyectos: Cómo solventar más que la acción individual.
- Más Flexibilidad.
- Targets y Segmentos: Plan Estratégico.

SIGUIENTES PASOS:

Es cuestión de País. La dinámica actual de las empresas no va a cambiar por si sola. **Riesgo de ruptura y pérdida de oportunidades.**

- Prácticas en Empresas:
 - ¿Por qué no se gestiona de otra manera?
 - La Tutorización
- Intercambio de Conocimiento
- ¿Acción con Empresas?
- ¿Universidad y Empresa?
- Primero habla de datos (GTCI 2018) y justificar por qué
- Especialización cada vez mayor (Cambio cultural)

Pregunta 4 / En vuestra experiencia, ¿qué riesgos y/o problemas se dan en las organizaciones para la integración de estos perfiles?

- Riesgos y Problemas: Hay que trabajar desde ya pues no hay Apertura a la Diversidad, y es necesario.
- Riesgo de no acoplamiento en la organización.
- Pérdida de talento por parte de la organización.
- Frustración para los profesionales.
- Problemas de retención y alta volatilidad de los equipos.
- Pérdida de beneficios para las empresas
- Cambio Interno porque si no habrá problemas

Pregunta 5 / ¿Qué otros agentes pueden impulsar el cambio necesario?

- Gobierno
- Sindicatos
- Universidades
- Consultoras de Selección y RRHH

CENTROS TECNOLÓGICOS

Pregunta 1 / ¿Cuáles son las necesidades / retos en la captación de talento en las compañías?

- Perfiles Técnicos.
- Identificación de necesidades de nuevos perfiles. Necesidad de adaptación interna.
- Necesidad de Perfiles super especializados en nichos muy concretos :
 - Perfiles internacionales.
 - Retornados.
 - En Centros Tecnológicos quizá busquemos: Más Proximidad, euskara e inglés, menos las competencias transversales.
 - Importante Redes, Networking, Marketing, Branding, Personas.
 - Preocupación por la retención del Talento.

Pregunta 2 / ¿Cuáles son las demandas /expectativas de los candidatos / profesionales?

- Proyecto desafiante, atractivo, desarrollo profesional, formación continua.
- Equipo reconocido: investigadores reconocidos, número de publicaciones.
- Inserción Social.
- Flexibilidad.

Diferentes demandas en función del perfil, senior (estabilidad) o junior (eufórico).

Pregunta 3 / ¿Dónde los busco? ¿En quién me apoyo para encontrarlos?

- BRAINSTORMING:
 - Redes Sociales: LinkedIn
 - Portales: Researchgate
 - Contactos Profesionales
 - Bases de Datos internas/ externas
 - Universidades, Colegios Profesionales
 - Organizaciones: BBTN, SPRI
 - Portales de Empleo
 - Web propia (Definición, Branding, Personas).

Pregunta 4 / ¿Tengo estrategias para impulsar su desarrollo y gestionar sus expectativas?

- Plan de Desarrollo Profesional (Autoevaluaciones comunes y junto a responsables).
- Estructuras más transversales.
- Crear equipos multidisciplinares (Formación en PM, .COM, gestión de equipos).
- Preocupación Diversidad Generacional.

Pregunta 5 / ¿Tengo estrategias para incorporar y retener la diversidad en general y las mujeres en particular?

- Plan de Igualdad.
- En general, tolerantes; flexibilidad con esos perfiles.
- Apoyo, Factor humano, Personas.

EMPRESAS

Pregunta 1 / ¿Cuáles son las necesidades / retos en la captación de talento en las empresas?

- PERFILES HÍBRIDOS:
 - Ingeniería /Producción.
 - Técnico /Comercial.
 - Conexión Laboratorio-Cliente.
 - Orientación comercial Internacional.
- PERFILES ESTRATÉGICOS:
 - Visión a largo plazo.
 - Capacidad disruptiva.
 - Asunción de riesgos.
- FLEXIBILIDAD:
 - Perfiles más transversales.
 - Adaptación al cambio...continuo.
 - Altas capacidades de comunicación.
 - Movilidad internacional: expatriación.
- Simplificación de los procesos legales / VISA para la captación de talento extranjero.
- Incremento de la masa crítica.

Pregunta 2 / ¿Cuáles son las demandas /expectativas de los candidatos / profesionales?

- Carrera.
- Formación.
- Desarrollo tecnológico.
- Orientación a resultados.
- Autorregulación del tiempo personal.
- Medidas que favorezcan la conciliación.

- Para atraer a perfiles de fuera:
 - Salarios competitivos.
 - La calidad de vida como atractivo adicional.

Pregunta 3 / ¿Dónde los busco? ¿En quién me apoyo para encontrarlos?

Se necesitan buscar puntos de encuentro. La búsqueda está desorganizada, dispersa y existe poca imaginación en ella

- Clientes.
- PORTALES: Infojobs.
- Contactos profesionales.
- Universidades, Colegios Profesionales.
- Escuelas de formación.
- Colaboración seniors/jubilados con jóvenes.

Pregunta 4 / ¿Tengo estrategias para impulsar su desarrollo y gestionar sus expectativas?

- Empresas pequeñas con poca capacidad para gestionar expectativas.
- Falta de estrategias.
- Necesidad de mayor tamaño.
- Falta de capacidad de escucha.
- Cuando existe feed-back ¿Cómo manejarlo?
- Necesidad de generar planes de acción después de feed-back.

Pregunta 5 / ¿Tengo estrategias para incorporar y retener la diversidad en general y las mujeres en particular?

Sin estrategia definida. Acciones puntuales.

UNIVERSIDADES

Pregunta 1 / ¿Cuál es nuestro rol como universidad en la sociedad cada vez más rápidamente cambiante en la que vivimos?

- Hay que interiorizar los cambios sociales en la propia estructura.
- Formación íntegra (conocimientos, destrezas, competencias, valores, deontología, inclusiva, con equilibrio de género), basada en la adaptación a los cambios.
- Formación Dual.
- Investigación.

Pregunta 2 / ¿Estamos identificando las necesidades presentes y futuras de las empresas y la sociedad? ¿Cómo?

- Identificar, sí. ¿Incorporar / integrar?
- Falta de sistematización (experiencias individuales, departamentales).
- Diferencia en la estrategia de las distintas universidades.

Pregunta 3 / ¿Estamos adaptando la oferta y los curriculums a las necesidades actuales de las empresas?

- Se intenta, pero hay rigidez en las estructuras nacionales de acreditación.
- Compartimentalización y especialización de los contenidos.
- Las titulaciones duales: ¿tiempo suficiente?
- Falta de madurez personal del alumnado para lo que se le exige: se espera que hagan algo que nunca antes han hecho – la universidad es uno de los puntos finales de todo el proceso formativo.

Pregunta 4 / ¿Cómo estamos gestionando la incorporación de los alumnos al mundo laboral?

- Intercambios formativos internacionales.
- Prácticas integradas (curriculares y extracurriculares) en grado y máster (integración académica) + servicio de oferta de empleo y gestión de prácticas para personas recién tituladas.

Pregunta 5 / ¿Cómo planificamos y gestionamos los cambios necesarios?

- Desde el ámbito departamental hasta la dirección intentando integrarlos, teniendo en cuenta que la universidad y el sistema universitario tiene estructuras pesadas y lentas.

Bibliografía

- Bizkaia Talent (2014), “Análisis de las necesidades de talento en PV Horizonte 2020”, P. 131
- Bruno Lanvin & Paul Evans (2018). “Global Talent Competitiveness Index 2018, Diversity for Competitiveness, Insead, the Adecco Group and Tata Communications
- Delivering through diversity” (2018) Mckinsey & Company
- Encuentro para el talento y el empleo’ que organizaron ESIC Business & Marketing School y la Cámara de Comercio de Bilbao el pasado 8 de junio 2015 en el Auditorio del Museo Marítimo Ría de Bilbao.
- Eumat. Banco de Datos. EPT.Encuesta de Presupuestos de Tiempo
- EY Women Fast Forward 2016
- Grant Thornton: Women in Business 2019: hacia un avance real”
- Jack Zenger and Joseph Folkman (2012), “Are Women Better Leaders than Men?”, Harvard Business Review
- John Gerzema (2013), “Feminine- Values Can Give Tomorrow’s Leaders an Edge”, Harvard Business Review.
- MOBILITY IN EUROPE - Labour mobility in EU Member States – best practices & policies
- Women Matter: Ten years of insights on gender diversity (2017) Mckinsey & Company
- 2015 Catalyst Census Report: Women and Men Board Directors (2016)

WWW

- <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2018-report.pdf>
- <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- <https://pwnbilbao.net/>
- <http://www.euskadi.eus/pcti-euskadi-2020/web01-a2lehpcet/es>
- <https://basqueindustry.spri.eus/es/>
- <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9592539/12/18/Los-trabajadores-piden-mayor-flexibilidad-laboral-para-facilitar-la-conciliacion.html>

