

Talentuaren eta Dibertsitatearen Kudeaketa:

Lidergo-profil berriak



Zuzendaria: Bizkaia Talent

Egileak:

Bizkaia Talent /

Ivan Jimenez Aira (Bizkaia Talenten zuzendari kudeatzailea)

Carmen Méndez de Castro (Be Basque Dual Career Centre zerbitzuaren arduraduna)

PWN Bilbao /

Rosa Urtubi (PWN Bilbaoren presidentea)

Carmen Zarate (CO-VP PARTNERS)

2019ko azaroa

AURKIBIDEA

Esker onak	3
Laburpen exekutiboa	4
1. Sarrera	5
1.1. Egungo egoera	
1.2. Bizkaia Talenten papera	
1.3. Generoari dagokionez lidergo orekatua, negozio-lehentasun	
1.4. Azterketa egiteko arrazoiak	
2. Metodologia	13
3. Ondorioak	15
4. Gomendioak / Hurrengo urratsak	18
5. ERANSKINA: Lan-saiotetako parte-hartzaileen ekarpenak	20
6. Bibliografia	26

Esker onak

Bizkaia Talentek eta **PWN Bilbaok**, azterketa honen arduradunek, hain zuzen ere, eskerrak eman nahi dizkiete, lehenik eta behin, lidergo femeninoari buruzko **“Lidergo-profil berriak eta Dibertsitatea Talentuan”** Think Tank-en (2018ko maiatza) eta **“Talentuaren eta Dibertsitatearen Kudeaketa: generoa, kulturartekotasuna eta diziplina-aniztasuna”** Tailer multieragilean (2018ko urria) adeitasunez parte hartu zuten giza baliabideen arloko aholkularitzeari, zentro teknologikoei, enpresei eta unibertsitateei. Haien guztien laguntzarik gabe ezingo genuen lan hau osatu.

Bigarrenik, **Bizkaia Talenten Be Basque Dual Career Centre** eta **Relocation** zerbitzuen 3 erabiltzailerik -**Antonio Laso**, **Britta Ganz** eta **Carlos Montero**-, gaiari buruzko beren esperientziak kontatzea-gatik.

Giza baliabideen arloko aholkularitzak:

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

Zentro teknologikoak:

- Azti Tecnalia
- Leartiker
- Tekniker IK4

Unibertsitateak:

- DigiPen Institute of Technology Europe Bilbao
- Deustuko Unibertsitatea
- Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU)

Enpresak

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

Laburpen exekutiboa

Bizkaia Talenten xedea da estrategia integrala ezartzea talentua antzemateko, erakartzeko, atxikitze eta Bizkaiko zein oro har Euskadiko enpresa-, zientzia- eta teknologia-sarearekin lotzeko.

2005etik, **Bizkaia Talent** jabetuta dago zer-nolako zailtasunei egin behar dion aurre nazioarteko talentuak bere lan-ibilbidea garatzeko eta euskal jendarteak pertsona horien ezagutzari etekina ateratzeko. Antzemandako eragozpenetako bat da kontrataturiko lagunen bikotekideen Integrazio Sozial eta Profesionala.

Hori dela eta, 2015ean, **Be Basque Dual Career** zerbitzua abiatu zuen, nazioarteko profesionalen bikotekideei beren integrazio laboralean zein soziokulturalean laguntzeko, kontratazioan, ekintzailtzan eta boluntarioran aholku emanaz eta bideratuz, networking-aren eta prestakuntzaren bidez.

Zerbitzua abiatu zenetik, sumatu dugu **genero** aldagaiak funtsezko papera jokatzeko duela; izan ere, zerbitzuaz baliatu diren nazioarteko profesionalen bikotekideen % 75 baino gehiago andrazkoak dira. Hori dela eta, beste gizarte-eragile batzuen laguntza izatea erabaki zen, **PWN Bilbao**¹, nazioarteko mugimenduarena, kasu, zeinak lan egiten duen enpresetan emakumeen lan-ibilbideak eta **genero**-berdintasunak aurrera egin dezaten.

Bizkaia Talenten, emakume horien beharrak antzeman, eta laguntza ematen zaie beren trantsizioa eta integrazio laborala nahiz soziokulturala egokiro gauzatzeko; aldi berean, enpresa-, zientzia- eta teknologia-sarea sentsibilizatu egiten du lidergo-profil berrien eta talentuaren dibertsitatearen garrantziaren gainean, funtsezkoak baitira sarearen beraren eta jendarte osoaren arrakasta eta eraginkortasunerako.

¹ <https://pwnbilbao.net/>

1. Sarrera

1.1. Egungo egoera

Azken urteotan, Euskadiko herri-administrazioak hainbat estrategia lantzen ari dira enpresa-sareak eta eragile sozioekonomikoek errazago egin ahal izateko aurre erronka berriei, eta, horrela, abantaila lehiakor iraunkorrak eraiki ahal izateko.

Bi estrategia handi abiatu dira:

- **Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza-ko Plana Euskadi 2020²**, herrialde mailako ekimena, zeinak erakunde guztien konpromisoa eta lankidetzaren behar dituen: Eusko Jaurlaritza, foru-aldundiak eta bestelako toki-erakundeak, hala nola funtsezko sektoreetan garapena eta berrikuntza bultzatzeko eragile publiko eta pribatu guztiak.
- **Basque Industry 4.0³**. Euskadi oinarri industrialeko ekonomia bezala kokatzeko, ezagutzan intentsiboa den fabrikazioa bultzatuz.

Euskadik bertako garapen sozioekonomikoan aurrera egiten jarrai dezan eta mundu-mailan lehiakorra izan dadin sustatzeko, profesionalak erakarri eta fidelizatu behar dira, bai zientzia- eta teknologia-ezagutza zabala dutenak bai lidergoa bultzatzeko eta erakundeetan beharrezko bilakaera eragiteko kompetentzia zehatz garrantzitsuak dituztenak. Bereziki arazo demografikoa dugulako, batetik, eta trebetasun berrien beharra modu esponenzialean handitu delako, bestetik, gero eta zailagoa da gure ekosisteman profil horiek topatzea. Horregatik, bilaketan, toki-mailakoa ez ezik, dibertsitatearen eta mundu-mailakoaren ikuspegiak ere txertatu behar dira.

Global Competitiveness Report⁴ txostenaren (2018) arabera, aldaketa teknologiko azkar, polarizazio politiko eta suspertze ekonomiko hauskor betean gauden honetan biziki garrantzitsua da hazkunde eta oparotasunerako bide berriak definitzea, ebaluatzea eta ezartzea.

² <http://www.euskadi.eus/pcti-euskadi-2020/web01-a2lehpct/es/>

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

⁴ The Global Competitiveness Report 2018

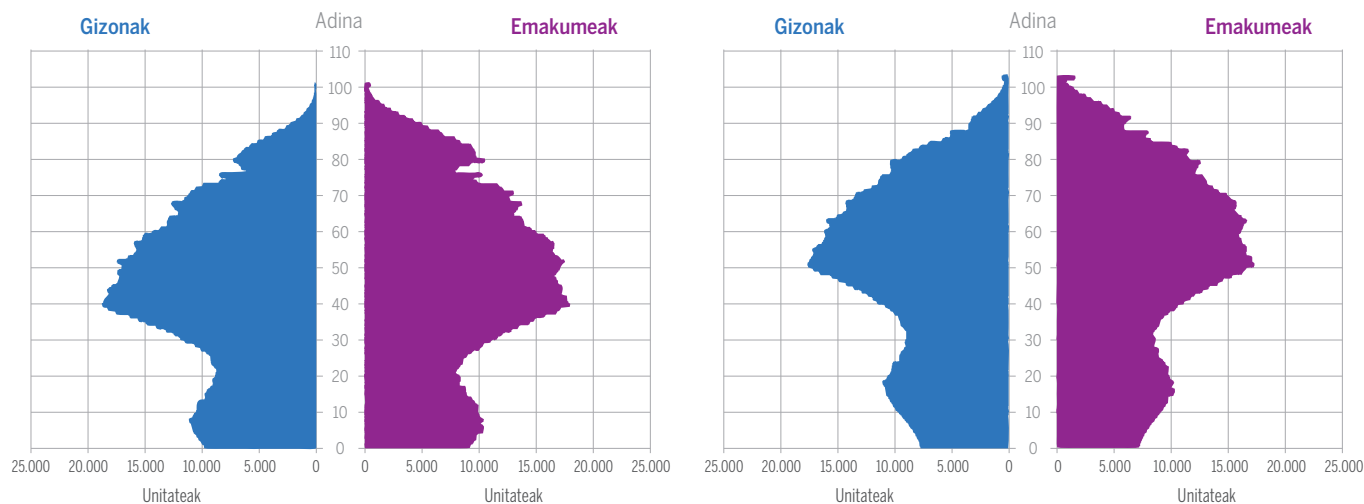
Global 4.0 Lehiakortasun Indize berriak Laugarren Industria Iraultzan (4IR) produktibitateko gero eta gehiago hazten ari diren faktoreen multzo berria deskribatzen du, honela: giza kapitala, berrikuntza, erresilientzia eta bizkortasuna. Faktoreok hainbat kontzeptu berriren bitartez atzematen dira: enpresa-kultura, berrikuntza disruptiboa, eragile anitzen arteko lankidetzak, pentsamendu kritikoa, meritokrazia, konfiantza soziala, **dibertsitatearen integrazioa**; horiek ikuspegi tradizionalagoak osatzen dituzte, hala nola IKTak, azpiegiturak, egonkortasun makroekonomikoa eta jabetza-eskubideak.

Bizkaia Talentek, urte asko daramanez erakundeetara beharrezkoa duten talentua bilatzen

laguntzen, ondo ezagutzen ditu Euskadiko enpresa-sarearen beharrak; hala, jakitun da talentuaren bilaketa eragilerik indartsuenetakoa dela enpresa- eta gizarte-ekosistemaren bilakaera eta aurrerapenerako.

Euskadi jendarte aurreratua da, baina, era berean, demografia oso zaharkitua dauka. Hori dela eta, zientzia-, teknologia- eta enpresa-sarea gero eta gehiago eskatzen ari den talentua urria da, eta, ondorioz, enpresek erronka hau dute: Dibertsitatea ezinbesteko osagaitzat jo Talentua erakartzeko eta fidelizatzekeo prozesuetan, bai genero-dibertsitatea bai jatorri-dibertsitatea⁵. (Bizkaia Talent 2014).

Euskal Autonomia Erkidegoa



2016 Adin multzoak

Adina	Unitateak	%			Sexu ratioa
		Guzt.	Ema	Giz	
≥ 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
Guztira	2.161.082	100,0	51,4	48,6	1,06

2026 Adin multzoak

Adina	Unitateak	%			Sexu ratioa
		Guzt.	Ema	Giz	
≥ 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
Guztira	2.077.335	100,0	51,7	48,3	1,07

Iturria / Eustateko datuekin Bizkaia Talentek egindakoa (2014)

⁵ Bizkaia Talent (2014): EAEn Talentu-beharraren analisisa, 2020 urtea jomuga, 131. orr.

Kalkuluen arabera, zenbait jarduera-sektoretan ez da profesionalik egongo epe motzera, baina bai belaunaldi-erreleboarekin loturiko arazoak. Horrexegatik egin behar dira ekintza osagarriak Euskadira talentua erakartzeko.

Horrez gain, Euskadin jaiotza-tasak behera eta bizi-itxaropenak gora egin izanari beste faktore batzuk gehitu behar zaizkio, emakume gutxi iristen direla erakundeetako zuzendaritza-postuetara, esaterako. “Women In Business 2019”: benetako aurrerapenerantz” txosteneko datuen arabera⁶, Euskadiko enpresetako zuzendaritza-postuetan dauden emakumeen proportzioa puntu bat besterik ez da hazi, eta orain % 22koa da, 2018. urteari dagokionez. Hazkuntza txiki-txikia, Europar Batasuneko ez bezala (% 28 hazi da).

2014an, **Bizkaia Talentek** azterketa hau egin zuen: **Talentu-beharra Euskadin, 2020. urte jomugan**. Lanpostu berrien sorkuntzarekin loturiko bi agertoki aztertu ziren, eta biek gauza bera aurreikusi zuten: Euskadik, bertako garapenari eutsiko bazion, aurrekari teknikoak (IKTak barne) izango zituen talentua inportatu beharko zuen. Jendarteak, oro har, ez zuen aintzat hartzen talentu atzeritarra erakartzeko aukera, krisia gogoan zuelako oraindik eta biztanleak beldur zirelako haiek eurek ez ote zuten lanik lortuko. Horrenbestez, beharrezkoa zen, eta egun ere bada, talentua inportatu beharra dagoelako mezua azkar asko igortzea; bestela, hazteko gaitasuna eta beharrezko profilak erakartzeko aukera galduko ditugu⁷.

⁶ “Grant Thornton: Women in Business 2019: benetako aurrerapenerantz”

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

⁸ “Talentu eta Enplegurako Topaketa”. ESIC Business & Marketing School eta Bilboko Merkataritzak Ganberak antolatu zuten ekimen hau, 2015eko ekainaren 8an, Bilboko Itsas Museoaren Auditoriumean.

⁹ Global Competitiveness Index 2018: Diversity for Competitiveness.

“Talentu eta Enplegurako Topaketa” jardunaldian, ESIC Negozio Eskola eta Unibertsitate Zentroak eta Bilboko Merkataritza Ganberak 2015ean antolatuta, Bizkaia Talentek adierazi zuen ziur zegoela 2020. urtea aukera ugariko garaia izango zela goi-mailako prestakuntza duten pertsonentzat, eta beharrezkoa zela jendarteari talentua inportatu beharra dagoelako mezua bidaltzea; bestela, hazkunde-aukerak galduko ziren. Era berean, aurreikusi zuen Euskadin 1.000 langiletik 400ek baino gehiagok unibertsitate-titulua izango zutela, eta talentu horren mugikortasunarekin zer gertatuko ote zen galduko zuten: Jende gutxiago joango ote da? Gehiago etorriko ote da?⁸.

2014ko azterketan aurreikusi zen hura errealitate da orain, 2020. urtearen atarian. Profesionalen defizita dago, eta hori behartzen ari da enpresak, eta etorkizunean are gehiago behartuko ditu, beren begirada harago eramatera talentua bilatzeko orduan, bai profil-dibertsitateari bai beste eremu geografiko batzuei dagokienez.

XX. mendean⁹, hainbat nortasun, ezagutza, esperientzia eta ikuspegi zituzten pertsonen dibertsitatea eragozpenez jotzen zen, ez zeuden jabetuta zer-nolako abantailak ekar zitzakeen. Alta, XXI. mendean, egoera oso bestelakoa da. 2018ko urtarrilean, Davosen (Suitza), Munduko Ekonomia Foroaren urteko batzarraren baitan garaturiko ekitaldien artean, **Global Talent Competitiveness Index 2018 (GTCI 2018)** azterketa aurkeztu zen, zeinak talentuagatik lehiakortasuna aztertzen duen mundu-mailan. Orduan, azterketak dibertsitateari erreparatu zion, Lehiakortasunerako funtsezko osagai gisa, talentu-politikan berrikuntza-estrategiekin duen loturagatik.

GTCI 2018k erakutsi du elkarteak eta kultura antzeko inguruneak sortuz, eta askotariko es-

perientziak eta nazioartekoak izatea sustatuz, inguruneak gai izango direla arazoak konpontzeko, malguagoak izateko eta sormen handiagoz jarduteko. Horretarako, txikitatik bultzatu behar dugu dibertsitatean, lankidetzan eta inklusioan oinarrituriko konpetentzien garapena.

Dibertsitate eta kulturartekotasun honen barruan, **generoak** rol erabakitzailea jokatzen du, sexu biek dakartzaten diziplina arteko konpetentziek jendartearen aberastasuna osatzen baitute.

1.2. Bizkaia Talenten papera

Bizkaia Talent, irabazi-asmorik gabeko ekimen asoziatiboa, Bizkaiko Foru Aldundiak beste erakunde batzuekin (industria, zerbitzuak, unibertsitateak, zentro teknologikoak eta ikerketa-zentroak, besteak beste) batera sustatua, industriaren, mundu akademikoaren eta profesionalen arteko bideratzailea da. Hala, zientziak, teknologiak eta berrikuntzak lehiakortasunaren eta hazkunde ekonomikoaren motor gisa duten botereaz jabetuta, azterketarako hainbat tresna eskaintzen ditu: batetik, Euskadiko lan-merkatuko profesionalen beharrak zein diren jakiteko; bestetik, plataformak mundu osoan lan egiten duten profesionalak egoitza Euskadin duten erakundeekin harremanetan jartzeko.

Xedea da profesionalen eta erakundeen arteko harremanak sustatzea, profesional horiek Euskadira mugi/itzul daitezen errazteko. Hala ere, ez da gauza erraza; izan ere, hamarkada

pasatxo joan ostean, jakitun da **mugikortasun geografikoak** eragina duela, eta izango duela, goi-mailako prestakuntza duten nazioarteko langileen bizitza-planetan. Hori dela eta, Euskadiko erakunde eta entitateek kontuan hartu behar dituzte mugikortasun horrek berekin dakartzan faktoreak eta ondorioak. Hala berretsi du **TANDEM** proiektu europarrak¹⁰, zeinak aditzera eman duen mugikortasunak eragina duela profesionalen bizitza pribatuko planetan. Ia kasu guztietan, haien lan-ibilbideen garapenak nazioarteko mugikortasuna dakar berarekin, eta integrazio profesionala pertsonala eta familiarra baino errazagoa da. Zentzu horretan, esperimentziak erakutsi du profesionalek aitortzen dutela bikotekideari integrazio soziokultural eta laboralean laguntzea funtsezkoa dela beren bizitza pertsonal eta familiarerako proiektuaren garapena bermatuta izateko. Errealitate horrek eragina du gure herrialdean, ezagutzan, berrikuntzan eta sormenean oinarrituriko ekonomia sendotzeko tresna denez gero.

Horrenbestez, 2015ean, **Bizkaia Talentek** **Be Basque Dual Career Centre** zerbitzua sortu zuen, goian aipatu behar horri erantzun eraginkor eta produktiboa emateko. Zerbitzuak abantaila lehiakorra dakarkie Euskadiko enpresei, beste lurralde batzuekin alderatuta, zuzenean eta aurrez aurre sar baitaitezke harremanetan goi-mailako prestakuntza duten profesionalekin, nazioarteko profila eta ibilbidea dituztenekin, hain zuzen. Horrela, erakundeek gure herrialdean dauden goi-mailako prestakuntzadun profesionalen arteko harreman- eta lankidetzaren sarea heda dezakete, gardentasuna izanik lan-moldearen oinarria.

Hala ere, lau urteko ibilbidearen ostean, proiektuari enpresa-sarearen eta, oro har, jendartearen sentsibilitatea eta parte-hartzea falta zaizkio. Horregatik, **Bizkaia Talent** aliantzak bilatzen hasi da eragile ugariarekin, zeinen artean **PWN Bilbao** nabarmentzen den.

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

1.3. Generoari dagokionez lidergo orekatua, negozio-lehentasun

PWN Bilbaoren planteamenduen eta **Bizkaia Talenten** xedeen sinergiatik lankidetzaz sortu da erakunde horrekin.

Professional Women Network Bilbao (PWN Bilbao) irabazi-asmorik gabeko erakundea da, mundu-mailakoa, eta xede du generoari dagokionez lidergo orekatua erdiesteko bidean aurrera egitea, gizon eta emakume boluntarioen bidez. Proiektu honetan, aktiboki ari da lanean **Bizkaia Talentekin** batera, 2016tik, zehazki.

PWN Bilbaoren ustetan, genero-berdintasuna, aukera eta erantzukizunez betea, eskubide juridikoa baino gehiago da: ekonomiak aurrera egiteko aukera da, lehentasuna lan-kultura eta negozio-aukerak bilakatzeko, 4.0 Industriaren garai honek eskatzen duen bidetik.

Jarraian, baieztapen horiek egiteko arrazoiak azalduko ditugu, bai eta lidergo orekatua zergatik ez dugun azaltzeko arrazoietakoz zenbait ere, eta, horrez gain, aurrerapena bizkor dezaketenez zenbait ekintza-iradokizun egiteko ditugu.

4.0 Industria, etengabeko aldaketa disruptibo eta aurretik jakin ezin direnen aroa, muturretik bilakatzen ari da munduko ekonomia eta jendar-tea. Zein lehentasun dituzte CEOek egoera honetan? Generoari dagokionez lidergo orekatua konponbidearen parte al da?

Lehenik eta behin, galde diezaiozun gure buruari ba ote diren desberdintasun esanguratsuak gizonen eta emakumeen artean, lider gisa kompetentzia desberdinak dakartzkietenak batzuei eta besteei. Azterketa garrantzitsu ugari daude gai honi buruz, besteren artean: *Women matter* (McKinsey), *Are women better leaders than men?* (Harvard Business Review) eta *Feminine values can give tomorrow's leaders an edge* (John Gerzema).



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

Denek diote lidergo-konpetentzia berriak behar ditugula, eta horien artean lehen baino gehiago nabarmentzen direla lankidetzeta, aldaketa, inspirazioa, berrikuntza... konpetentzia garrantzitsu guztietan; bada, hainbat azterketaren arabera, emakumeek gizonen baino pertzentil handiagokoak dira. Beraz, emakumeak desberdinak badira eta haien konpetentzietako askok hobeto egiten badute bat 4. Industria Iraultzarako behar denarekin, zein eragin du lidergo orekatuak erakundeetan egungo egoera honetan?:

Ekonomikoa: McKinseyren arabera, 2025ean munduko hazkundeak 12 bilioi dolar irabaz ditzake, eskualde bakoitzean herrialderik onenaren mailarekin aurrera egiten badugu. Erabateko partekotasuna lortuz gero, kopuru hori 26 bilioi dolarrekoa litzateke, alegia, bikoitza pasatxo.

Lehiakortasuna: *“Delivering through diversity”* txostenaren arabera, etekin gehiago lortzeko eta lider izateko aukerak % 21 haziko lirateke, eta % 27, berriz, balioa modu iraunkorrean sortzekoak.

Jarduna: zuzendaritza-postuetan emakume gehiago dituzten enpresen % 25ek jardun nabarmen hobeak erakusten dute.

Balioa akziodunentzat: Catalysten arabera, % 34 dibidendu gehiago da akziodunarentzat.

Bezeroaren ikuspegia: Lemakumeek etxeko gastuaren erosteketa-boterearen % 70 dute da goeneko, mundu osoan, 29 bilioi dolar, hain zuzen. (Catalyst, 2015).

Berrikuntza: ideia sortzaileagoak eta inspiratzaileagoak sortzea errazagoa da hainbat inguruntan. Ikuspegi ezberdinak daudenean sortzen dira ideia berri gehiago, eta are gehiago ahalbidetzen da berrikuntza. Talderik eraginkorrenetan, % 50 emakumeak dira. (London Business School Survey)

Talentua erakartzea: lidergo orekatuagoa duten enpresek askotariko talentua erakartzeko eta atxikitzeko gaitasun handiagoa erakutsi dute.

Munduko agintariei galdetzen diegunean zein eragin izango duen lidergo orekatuak erakundeetan, % 76k uste dute emaitza ekonomikoak hobetu egingo direla, eta % 86k, berriz, hobekuntza izango dela emaitza ez ekonomikoetan. (EY Women Fast Forward 2016, inkesta liderrei).

Horiek horrela, gure buruari galdetzen diogu non gauden lidergoan genero-berdintasunari dagokionez.

- World Economic Forum-WEF (Munduko Ekonomia Foroa) erakundeari jarraiki, berdintasunarekin lotutako egungo erabakiei, prozesuei eta jarrerei eutsiz gero, 217 urte beharko ditugu berdintasuna lortzeko. Zenbatespenak okerre egin du bi urte eskasean; izan ere, 2016an, 170 urte beharko omen ziren.
- Euskadin, esaterako, gizonen % 30¹¹ bakarrik egiten dituzte. 1993an, kopurua % 23 zen.

Orduan, lidergo orekatuaren eragin positiboa hain agerikoa bada, zer dela-eta ez dugu aurrerago egiten? Hainbat arrazoi daude tartean, esaterako:

Estereotipoak, gizarte-kultura. 6 urtetik aurrera, estereotipoak banatzen dira. Faktore horiek gure inkontzienteari eragiten dio: batetik, andrazkoak zaintza-rolarekin lotzen ditugu; bestetik, gizonen % 30 gehiago lotzen ditugu rol teknikoekin eta aginte-rolarekin.

Diskriminazio inkontzientea. Diskriminazio inkontzientea kulturaren arabera ezarritako pentsamendu-egituren bidez egiten da, eta erabakien eta jokabideen automatizazioa errazten du. Genero-estereotipoak eta gizarte-kulturak

¹¹ Eustat. Datu Bankua. DAI. Denbora-aurrekontuen inkesta.

sortzen dute diskriminazio inkontzientea, zeinak jarduna ebaluatzeko prozesuetan eta sustapenei begirako hautagaien aukeraketan eragiten duen. Halaber, emakumeen parte-hartzea mugatzen du eztabaida estrategikoetan.

Kontziliazioa eta erantzunkidetasuna. Orain arte, norberaren bizitzaren eta lanaren arteko kontziliaziorik eza etxearen eta mendekotasuna duten pertsonen zaintzarekin lotu izan da, hots, zeregin horiek betetzeko astirik ezarekin. Nagusiki, emakumezkoek hartzen dituzte beren gain eginkizun horiek, hortaz, andrazkoek orotara duten lan-karga gizonezkoena baina askoz handiagoa da. Alabaina, emakumeek ez dute etxean emateko ordu gehiagorik behar, rolen banaketa dela eta, horien gaineko erantzunkidetasuna baik. Belaunaldi gazteagoek erakundeetan gehiago parte hartu ahala, kontziliazioa gero eta garrantzitsuagoa izango da.

Arazoaren gaineko bestelako ikuspegia, lidergo orekatuaren aukera. Emakumeen iritziz, aurrera ez egiteko arrazoi nagusiak diskriminazio inkontzientea eta kultura dira; gizonen aburuz, ostera, kontziliaziorik eta andrazkoen talenturik/anbizioz eza (Ernst & Young; women fast forward). Ikerketa batzuek egiaztatu dutenaren arabera, ordea, hasierako anbizio-maila bera da, eta, eskarmentua handitu ahala, hazi egiten da (KPMG, 2014), baina emakumeek itxaropenak galtzen dituzte, eredurik ez dutelako.

Nola egingo dugu? Nola egingo dugu azkarrago aurrera generoari dagokionez lidergo orekatuan?

Aipatu errealitatei jarraiki, desparekotasun iraunkorrek premiazko behar bat dagoela nabarmentzen dute: emakumeok eta gizonok elkarrekin egin behar dugu lan hesiak apurtzeko eta erantzunkideak izango diren eta berdintasunezko gizartearekin konprometituta egongo diren enpresak eratzeko.

Beharrezkoa da gizonezkoen konpromiso aktiboa. Egungo gizarte bizi bezain lehiakorrek gero eta erronka handiagoei eta konpondu gabeei egin behar die aurre. Horregatik, ezin du aukera gehiagorik galdu: gizarteak hobetzen eta bidezkoagoa, orekatuagoa, sortzaileagoa, aberatsagoa, askotarikoagoa eta lehiakorragoa bihurtzen lagundu ko duen giza talentua erabili behar du.

Enpresak gizartearen aldaketa-eragilerik garrantzitsuenetakoak dira, hortaz, jarduteko beste modu batzuei ekinez gero, gizarteak, oro har, eraldatuko dute. Gizonek erabaki-postuen % 70 baino gehiago betetzen dituzte, beraz, logikoa da pentsatzea berdintasunerako estrategiak eta proiektuak ez direla eraginkorrak izango, baldin eta gizonek parte hartzen ez badute.

Horrenbestez, parte hartu behar dute, berdintasuna enpresa-lehentasuna izan dadin. Enpresak erantzukizun sozial korporatibotzat hartu izan dute berdintasuna, tradizionaliki. “Emakumei” kontziliazioa ahalbidetuz jarri izan dute arreta, malgutasuna izan dezaten beren gain hartzen dituzten etxeko lanez arduratzeko. Era berean, gero eta multinazional gehiagok ez diete erreparatzen beren langileen familia-beharrei eta lanarekin loturarik ez duten gaiei. Halaber, arduraldia galdegiten diete langileei, bai eta bidaiak egiteko eta deslokalizazioetarako prest egoteko ere, eta ziurtzat jotzen da andreak ez direla aproposak postu eta sustapen jakin batzuetarako.

Alabaina, ikerlan askok erakutsi dute beharrezkoa dela enpresa-kulturak lidergo humanistarako joera hartzea. Norbanakoa modu holistikoa artatu behar da, eta haren konpromisoa enpresaren balioen eta xedeen bitartez erakarri. Argitaraturako ikerketa batzuen arabera, 2025. urtera arteko epean, emakumeen talentua behar bezala baliatzeak 12 bilioi \$ gehi liezaioke munduko barne-produktu gordinari, eta % 14 Espainiakoari.

Gauzak horrela, zer dela eta ez da atzean uzten erantzukizun sozial korporatiboa eta berdintasuna negozio-lehentasan bihurtzen? Berdintasunak emaitza-kontuetako helburuen artean egon beharko luke, emaitza kuantitatiboetan eragiteko ahalmen handia baitu.

1.4. Azterketa egiteko arrazoiak

Egungo gizarte bizi bezain lehiakorrak gero eta erronka handiagoei eta konpondu gabeei egin behar die aurre. Horregatik, ezin du aukera gehiagorik galdu: gizartea hobetzen eta bidezkoagoa, orekatuagoa, sortzaileagoa, aberatsagoa, askotarikoagoa eta lehiakorragoa bihurtzen lagunduko duen giza talentua erabili behar du.

Talentuaren gaian sakontze aldera, hona hemen datorren hamarkadari begirako zenbait datu:

- *Millennial* direlakoan % 60 prest daude gutxiago kobratzeko, trukean malgutasun handiagoa badute¹². Lan-txandakatzea sarriagoa izaten da haien artean, eta malgutasun handiagoa eskatzen dute lanean. Orobat, beren balioek eta enpresarenek gehiago bat egitea nahi dute.

- 2030ean, 44 urtekoa izango da garatutako herrialdeetako populazioaren batez besteko adina, beraz, hainbat belaunaldik orain baino gehiago jardungo dute elkarrekin erakundeetan.
- Gradudunen % 40 Txinatik eta Indiatik etorriko dira.
- Profesionalak orain baino gehiago egongo dira prest atzerrian lan egiteko, eta, ondorioz, langile-taldeak kulturaztatunagoak izango dira.

Enpresak gizartearen aldaketa-eragilerik nagusietakoak dira, eta aipatu faktore horiek guztiek ezaugarri hori sendotzen dute. Jarduteko beste modu batzuei ekin ahala, enpresek gizartea, oro har, eraldatuko dute. Beraz, beharrezkoa da presio handiagoa eragitea talentuari balioa emateko proposamena indartzeko.

Bizkaia Talent eta PWN Bilbao aldaketa sozioekonomiko horren jakinaren gainean daude. Erakunde biek garrantzitsutzat jotzen dute enprekin lan egitea, enpresei beharrezko lidergo-aldaketa sustatzen laguntzeko. Helburua da emakumeek beren talentua garatu ahal izatea, eta faktore hori aukera handia eta berrikuntza-, hazkunde- nahiz oparotasun-iturri bilakatzea. Hori dela eta, elkarlanean aritzea erabaki zuten, bai eta egoera aholkularitza-enpresen, esparru akademikoaren eta enpresa-, zientzia- eta teknologia-sarearen ikuspuntutik aztertzea ere, geroago eragile horien iritziak aintzat hartuta elkarrekin irtenbideak sortzeko edo gomendioak emateko.

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

2. Metodologia

2018an, **Bizkaia Talentek** eta **PWN Bilbaok** lan-dinamika bi gauzatu zituzten, biak talentu-beharren identifikazioan, talentuaren bilaketan eta hautaketan jarduten duten eragileekin. Ondoren, erakundeetan garatu direnean, oso aberasgarriak izan dira. Balio izan dute, batetik, parte hartu duten eragile guztien beharrak mahai ganean jartzeko, eta, bestetik, Euskadiri aurrera egitea ahalbidetuko dion jarduketan plan bateratua abiatzeko beharraz jabetzeko.

Parte-hartzaileak jarduera-motaren arabera taldekatu ziren: hautaketa-enpresak, unibertsitateak, zentro teknologikoak eta enpresak. Saiotako ardatzak aurrez planteatutako zenbait galdera izan ziren –erantzunak zehatz-mehatz jasota daude eranskinean–.

2.1. THINK TANK: Lidergo-profil berriak eta Dibertsitatea Talentuan¹³

Parte-hartzaileak: Aldalan, Ferruelo & Velasco, ieTeam, INGROUP, LKS Formación + PWN Bilbao eta Bizkaia Talent.

Galderak:

- Euskadiko enpresetan profilak (talentu orokorra) aurkitzeko erronka nagusiak: zein profil eta gaitasun; non eta nola bilatu.
- Enpresa-, zientzia- eta teknologia-sarea prest al dago lidergo-profil berrietarako eta talentu-dibertsifikaziorako (geografikoa, generoari dagokiona), edo merkatuen dibertsifikazioa baino ez da ari bilatzen?

¹³ Think Tank dinamika Bizkaia Talenteko instalazioetan egin zen, 2018ko maiatzaren 7an.

- **ERRONKA:** aldaketa horren sustatzaile-rola aitortzen al zaizue? Aldaketa-sustatzaileztat hartzen zaituztete edo zerbitzu-kudeatzaileztat besterik ez?
- Zuen eskarmentua oinarri, zein dira erakundeetan profil horiek txertatzeko egon ohi diren arriskuak edo arazoak?
- Ba al dago beharrezko aldaketa bultza dezakeen bestelako eragilerik?

2.2. ERAGILE ANITZEKO TAILE- RRA: “TALENTUAREN ETA DIBERTSITATEAREN KUDEAKETA: generoa, kulturartekotasuna eta diziplina-aniztasuna”. Zenbait unibertsitatek, ikerketa- eta teknologia-zentrok eta I+G enpresak parte hartu zuten, eta nazioarteko hiru profesionalak beren eskarmentuaren berri eman zuten¹⁴.

Parte-hartzaileak:

- Unibertsitateak: EHU, Deustuko Unibertsitatea eta DigiPen.
- Zentro teknologikoak: Tekniker IK4, Azti Tecnalia eta Leartiker.
- I+G enpresak: Velatia, Maier, Navacel, Sidenor, Grupo NorayBio (Histocell) eta Aleo Vitro.

Galderak:

- Talentua erakartzea dela eta, zein dira enpresen beharrak/erronkak?
- Zein dira hautagaien/profesionalen eskaerak/itxaropenak?
- Non bilatuko ditut? Nork lagun diezadake aurkitu ahal izateko?
- Ba al dut estrategiarik profesionalen itxaropenak kudeatzeko eta beren garapena sustatzeko?
- Ba al dut estrategiarik dibertsitatea oro har eta emakumeak bereziki erakartzeko eta haiei eusteko?
- Zein da unibertsitate gisa dugun rola gero eta azkarrago aldatzen den gizarte honetan?
- Hautematen ari al gara enpresen eta gizartearen egungo zein etorkizuneko beharrak? Nola?
- Egokitzen ari al gara eskaintza eta curriculumak enpresen egungo beharretara?
- Nola ari gara kudeatzen ikasleen txertaketa lan-munduan?
- Nola planifikatzen eta kudeatzen ditugu beharrezko aldaketak?

¹⁴ BIC Bizkaia eraikinaren-Balioaniztun Aretoan antolatu zuen. Derion, 2018ko urriaren 24an.

3. Ondoriak

Ondorio hauek atera ziren talde bakoitzaren ekarpenetatik eta ondorengo eztabaida aberasgarritik:

3.1. Joera orokorrak:

Arrakasta lortu ahal izateko, erakundeak berrikuntzari eta merkatu-egokitzapenari begirako etengabeko prozesuan murgilduta daude. Prozesu horren baitan, beste antolaketa-eredu batzuetarantz jotzen ari dira, hain hierarkikoak ez diren egiturak –zeharkakoak– eta diziplina anitzeko lantaldeak dituzten antolaketa-ereduetarantz, hain zuzen.

3.2. Euskadi inguruko errealitatea:

- Enpresa-kultura, politikak eta prozedurak oso tradizionalak dira.

- Enpresek eta erakundeek nazioartean jarduten dute, baina zuzendaritza-taldeak ez dira askotarikoak, eta tokikotasuna dute ezaugarri. Gainera, emakumeen parte-hartzea eskasa da.
- Egiturak malgutasun urrikoak eta oso hierarkikoak dira, eta prozesuak ez dira oso elkarlanekoak.
- Hezkuntza-ingurunea oso zatikatuta dago. Horrez gain, estrategia oso ezberdinak baliatzen ditu, eta ereduak, oraindik ere, malgutasun gutxiak eta geldoak dira Euskadiko ekoizpen-inguruko beharretara etengabeko bilakaeran egokitzeko.
- Prestakuntza- eta ekoizpen-arloen arteko lankidetzak eta integrazioa dela eta, sistematizazioa urria da oraindik.
- Teknologia- eta enpresa-esparruen arteko harremana eskasa da.

3.3. Profil profesionalak:

Eragile guztiak ados daude: unibertsitateetan eta lanbide-heziketako ikastetxeetan sortzen diren profil profesionalak ez datoz bat Euskadiko enpresen egungo beharrekin.

Merkatuak oso azkar aldatzen dira. Horregatik, hala enpresek nola zentro teknologikoen talentudun profesionalak behar dituzte, arrakasta lortzeko beharrezkoa duten etengabeko bilakaera horretan lagun diezaieten. Tokiko zein estatu-mailako unibertsitate-kulturak, baina, ez du beharrezko egokitzapen-erritmoari jarraitzeko gaitasunik erakutsi.

Euskadin, industria-sektorea da nagusi, eta enpresa txiki eta ertainen egiturak biltzen ditu, zeinak, oraindik ere, profil oso teknikoak (ingeniariak eta programatzaileak) bilatzen segitzen duten, haien ingurune hurbilean, gainera.

Bestalde, egon badago talentua prestakuntza teknikitik harago definitzeko eta antzemateko nolabaiteko zailtasuna. Hala, ez da sumatzen eta balioesten dibertsitateak dakarren aberastasuna, ez eta diziplina anitzeko lantalde eraginkorrak sortzeko funtsezko bestelako gaitasunen (albo-pentsamendua, adimen emozionala) ekarpenak ere.

3.4. Enpresen beharrak eta errealitateak:

- Talentua bilatzen hasteko orduan, enpresek ez dute argi nora jo eta nola egin behar duten.
- Ez dago genero- eta kultura-dibertsitatea enpresetan txertatzeko estrategia zehatzik.
- Egun, profil jakin batzuk (teknikoak/teknologikoak) behar dira, baina zaila denez inguru

hurbilean aurkitzea, eskaintza eskaria baino handiagoa da.

- Eskaintza-eskaria sistema tradizionala baliatzen da oraindik. Talentu-bilaketak antolaketa behar du, sakabanatuta dago eta irudimen eskasekoa da.
- Profesionalen profilak gero eta hibridoagoak izan behar dira: nazioarteko orientazioa duten eta funtzio teknikoak garatzeko nahiz bezeroekin harremanak izateko gai diren profesionalak; epe luzearako ikuspegi estrategikoa, hausturak eragiteko pentsaera eta arriskuak beren gain hartzeko ahalmena dituztenak; eta malgutasuna, komunikaziorako eta etengabeko aldaketara egokitzeko trebetasun handiak dituztenak, bai eta nazioarteko mugikortasunerako prest daudenak.

3.5. Zentro teknologikoen beharrak eta errealitateak:

Zentro teknologikoak profil oso espezializatuak merkatu-hobi oso zehatzetan bilatu behar dituzten erakundeak dira. Hala, beren bilaketa-estrategiak tokikotasunetik eta bide tradizionaletatik harago doaz dagoeneko, eta eskuragarri dauden baliabide guztiak (sare sozialak, antolaketa branding-a, profesionalen eta erakundeen sareak) erabiltzen dituzte mundu-mailako bilaketara jotzeko.

Diziplina anitzeko lantaldeek lanean dihardute jada erakunde hauetan. Dibertsitatea eta emakumeak txertatzeko estrategiak diseinatzen dituzte, bai eta estrategia horiek garatzeko planak ere. Jakin badakite beren profesionalen itxaropenak kudeatzea faktore erabakigarria dela bai motibazioa bultzatzeko bai talentuari eustea lortzeko.

Erakunde hauetan, argi dute belaunaldi-dibertsitateak duen balioa, eta horrek kezkatu egiten ditu.

3.6. Profesionalen itxaropenak:

Talentudun profesionalak, belaunaldi berriek, bereziki, ondo dakite balio handikoak direla, eta lan egin nahi duten enpresen aurrean erabakitze ahalmena izan nahi dute.

Enpresa dinamikoak bilatzen dituzte, zeharkako egituradunak eta diziplina anitzeko lantaldeak dituztenak, ikasteko aukera izateko eta beren lan-ibilbidean aurrera egin ahal izateko.

Argi dute egun merkatuen lehiakortasunak beren burua etengabe prestatzera behar-tzen dituela, eta beren lan-ibilbidea eguneratuta egoteko gaitasunaren mende egongo dela.

Lan-ibilbidea dela eta, plangintza bat egon dadin eskatzen dute. Orobat, lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka bilatzen dute.

Kontziliazio-neurriak profesionalak alde ez egiteko tresna garrantzitsuak dira, batez ere familia-beharrak handiagoak diren garaian.

3.7. Talentudun profilak erakundeetan txertatzeko izaten diren arriskuak edota arazoak

- Profesionalak frustrazioa senti dezakete bilatzen dutena enpresetan ez aurkitzeagatik (lan-ibilbidean aurrera egitea eta hura garatzea, kontziliazioa).
- Profesionalak erakundera egokitzen ez badira, erakundea talentua galtzeko arriskuan egon daiteke. Fidelizaziorik eza.
- Profesionalei eusteko arazoak eta lantaldeen ezegonkortasun handia.
- Enpresek mozkinak galtzea.

4. Gomendioak / Hurrengo urratsak

Saio bietan, parte-hartzaileak ados agertu ziren: erakundeek lanari ekin behar diote, ez baitaude dibertsitateari begira jarrita, eta, beraz, beharrezkoa da barne-aldaketa gertatzea dagoeneko azaltzen ari diren arazoak larriago ez daitezen.

Beharrezkoa da antolaketa-esparruarekin eta haren kulturarekin lotutako eragile guztiak aintzat hartzea eta parte har dezaten lortzea: enpresak, unibertsitateak, hautaketa eta giza baliabideen arloko aholkularitzak, sindikatuak eta gobernua.

Jarraian, gizonei, emakumeei eta erakunde bideraturiko gomendioen laburpena dakargu. Erakundeen lana albo batera utziko dugu, ez baitute parte hartu txosten honetarako garaturiko dinamiketan.

4.1. Erakundeak

4.1.1. Enpresa-mailan:

Dibertsitatea negozio-lehentasun gisa planteatu.

- Emaidza-kontuko helburuetan islatu.
- Ekintza-plan bat diseinatu, zeina Zuzendaritza Batzordeak aldian-aldian berraztertu beharko duen. Ekintza-planean, ondokoak neurtu eta jaso beharko dira: emakumeei bideratutako lidergoaren garapenari buruzko programak, babesleak eta mentoreak, eta diskriminazio inkontzientea saihesteko prestakuntza.
- Nagusiek konpromisoaren berri eman eta hura adierazi behar dute.
- “PWN Bi-ren Manifestua”rekiko (www.hombresabordo.es) jendaurreko konpromisoa hartu.

Gai hauekin lotutako politikak eta prozedurak garatu: soldatak, kontratazioa, sustapena, kontziliazioa, ordutegi-malgutasuna, eta abusuei eta diskriminazioari dagokienez tolerantziarik eza.

4.1.2. Hezkuntza-mailan:

Beharrezkoa da enpleguaren gaineko jokabide-aldaketa bultzatzea, eta, era berean, gaitasun, jarrera eta balio jakin batzuk garatu behar dira:

- Adibidez, trebetasun hauek: talde-lana, ingurunearekiko egokitzapena, lidergoa, komunikazioa, proiektuen kudeaketa, sormen-gaitasuna eta aldaketaren kudeaketa.
- Jarrera eta balioei dagokienez, merkaturako eta lorpenerako orientazioa, konpromisoa, ahalegina, proaktibotasuna eta berrikuntza, besteak beste.

Horrekin guztiarekin batera, zenbait hizkuntza hitz egin, malgutasun geografikoa eduki eta munduari begirako irekitasuna erakutsi behar dira.

4.2. Emakumeak

4.2.1. Jarrera pertsonala

Jarrera pertsonala dela eta, beren bizitzaren gaineko ikuspegia, marka pertsonala, zedarritu behar dute, eta beren buruari baimena eman behar diote beren helburuak adierazteko eta galdegiteko. Orobat, laguntza-zirkuluak bilatu behar dituzte, eta, berdintasuna oinarri, gizonak seme-alaben heziketan parte hartu behar dute.

4.2.2. Lan-ibilbidea

Lan-ibilbidea ren garapenari dagokionez, ibilbide horrekin lotutako planaren buru izan

behar dira, eta erronkak bilatu behar dituzte. Halaber, coachak, mentoreak eta babesleak identifikatu eta eskatu behar dituzte. Horrez gain, lidergoaren garapena izan behar dute beren prestakuntzaren oinarrian. Azkenik, *networking*-a sustatu behar dute, ikasteko eta beren burua ezagutzera emateko bitarteko gisa, bai eta beren ahotsa entzunarazi eta beren presentzia ageriago utzi ere, enpresa barruan nahiz kanpoan.

4.3. Gizonak

4.3.1. Errealitateaz jabetzea

Errealitateaz jabetu behar dira; izan ere, hori da diskriminazio inkontzientea, alegia, gure hesi nagusia, saihesteko modua. Hori lortzeko, batetik, solasaldiak izan ditzakete, eta gaiari buruz argi eta garbi hitz egin; bestetik, emakumeei entzun egin behar diete. Halaber, diskriminazio inkontzienteari eta hura ekiditeko erari buruzko prestakuntza jaso behar dute.

4.3.2. Modu aktiboan aritzea

Modu aktiboan jardun behar dute. Argi dago lidergo orekatua onuragarria dela bai erakundeetarako bai lan-kulturarako, eta gizonak funtsezkoak dira hura eskuratu ahal izateko. Alabaina, gizonei ere mesede egingo die, "ar babesle eta indartsua"ren estereotipoa gainetik kenduko baitute. Era berean, gizonak aurre egin diezaiekete hizkuntzarekin edo lan-ibilbidearen gaineko erabakiekin lotutako bereizkeriazko jokabideei, eta beren burua andrazkoen talentuaren mentore eta babesle izateko eskain dezakete. Orobat, ordaindu gabeko egin-kizunen gaineko erantzunkidetasuna hartu behar dute beren gain, horrela izan behar dela jendaurrean babestu eta seme-alabak berdintasunean hezi.

ERANSKINA

HAUTAKETA-ENPRESAK

1. galdera / Euskadiko enpresetan profilak (talentu orokorra) aurkitzeko erronka nagusiak: zein profil eta gaitasun; non eta nola bilatu.

PROFIL PROFESIONALAK:

- Unibertsitateen eta lanbide-heziketako ikastetxeen ikuspegia ez dator bat enpresek sumatzen dituzten beharrek.
- Industria-sektorea nagusi denez, ingeniari-eta programatzaile-eskaera handia da.
- Unibertsitate-kulturarekin lotutako arazo bat dago, toki- nahiz estatu-mailan: jasotako ezagutza ez dator bat enpresetako lan-errealitatearekin, zeina azkar aldatzen den inguruan garatzen den.
- Badaude Euskadin eskatzen diren profilak (ezagutza teknikoak eta hurbiltasuna) eta Talentudun Profilak (ezagutza teknikoeta-

tik eta kokapen geografikotik harago).

- Euskadiko enpresek talentu teknikoa besterik ez dute hartzen aintzat, eta ez diete behar bezalako arreta eskaintzen genero-dibertsitateari, kultura-aniztasunari eta beste zenbait gaitasuni (emozioen kudeaketa, kasu).

INGURUNEAK:

- Zein dira enpresek sortuko dituzten inguru-neak? Pertsonak ez dira **ARAZO NAGUSIA**, enpresen kultura baizik (beren egitura politikoak eta prozedurak).
- Egungo premiei eskaera-eskaintza arau zaharra baliatuz erantzuten zaie.
- Euskadiko enpresak ez daude prestatuta bizi izaten ari garen aldaketa sozial nahiz negozio-ereduaren aldaketa bizkorrera egokitze-ko.
- Ingurune berriak sortu eta talentu-profil berriak antzeman behar dira, hala nola enpresen antolaketa-eredua bilakatu, talentua erakartzeko eta fidelizatzeko, hauen bitartez:

- Lankidetzeta, *mindset*-aldaketa (pentsaera-aldaketa)
- Dibertsitatea, berrikuntza eta aldaketa eragiteko (generoa, jatorria, *background-a*)
- Motibazioa eta konpromisoa.

NON ETA NOLA:

- Orain, normalean, haiek “aurkitzen” gaituzte. Boterea profesionalak dute.
- Enpresen eskaintzen aldean, profesionalak bestelakoak bilatzen dituzte:
 - Marka / *Employer Branding*
 - Barne-talentuaren kudeaketa
 - Lan-ibilbidearen garapena
- Non bilatu behar da talentua? Mundu osoan.

JOERA:

Mundu-mailan gertatzen dira:

- Diziplina anitzeko lantaldeak.
 - Hierarkia txikiagoa.
 - Egitura zeharkakoagoa da.
 - Enpresak berrikuntza- eta merkaturako etengabeko egokitzapen-prozesuan daude.
- Hemen: exekutiboak gizonak izateko joera dago oraindik.

NORBANAKOA: aldaketaren erantzule?

Euskadiko egungo egoerak hau islatzen du:

- Profesional-belaunaldi berriek erabakitzeke ahalmena izan nahi dute.
- Orain, ingeniari-profilak erabakitzeke ahalmena du, enpresek duten gabezien ondorioz; talentua txertatzen denean, baina, horrela izango al da?
- TALENTUAK balio erantsia dakar, eta prestakuntza teknikitik harago doa.

- Etengabe berregokitzeko beharra dago.

2. galdera / Euskadin, enpresa-, zientzia- eta teknologia-sarea prest al dago lidergo-profil berrietarako eta talentu-dibertsifikaziorako (geografikoa, generoari dagokiona), edo merkatuen dibertsifikazioa baino ez da ari bilatzen?

- Enpresak oso nahasita daude. Esate baterako, ez dute argi zein prestakuntza eskatu edota zein pertsona bilatu.
- Ez dute nazioarteko pentsamolderik. Nazioartean aritzen dira, baina tokiko zuzendaritza-taldeak izaten jarraitzen dute.
- Oso tokiko ikuspegia da nagusi. Epe laburrak agintzen al du? Beldurrak? -barnekoa-.
- Erabakiak hartzeko eta antolatzeke eskema oso zurrinak. Batere malgutasunik ez.
- Egun, kopuru-arazoa egon badago, eta enpresen eskaerak bete gabe daude.
- Eskaera eskaintza baino handiagoa da. Beste eredu batzuei eta *mindset* delakoari begira jartzeko premia dute.
- Industriak ez du zientzia- eta teknologia-sarea baliatzen; izan ere, bi esparruen arteko harremana txikia da.
- PHDek ez dute enpresetan luze irauten, ez baitute lan-ibilbidea garatzeko ekosistemarik.

GARATZEKO DAUDEN EREDUAK:

- Diziplina-aniztasuna eta kulturartekotasuna sortu.
- Hain hierarkikoak ez diren egiturak.
- Eredu horien beldur dira.

MILLENIALS-EK:

“Nahi dudana egin izan eta egiten dut, eta, orain, gauza bera nahi dut enpresan ere”

3. galdera / Aldaketa horren sustatzaile-rola aitortzen al zaizue? Aldaketa-sustatzailetzat jotzen zaituztete edo zerbitzu-kudeatzaile besterik ez?

- Lankidetzaren ereduak aldatu egin behar dira.
- Ebanjelizatzaile-rola.
- Giza baliabideak+Zuzendaritza Kontseiluan garrantzi handiagoa izan behar duen irudia.
- Krisia/Beharra: rol-aldaketarako aukera?

PARTEKATUTAKO LIDERGOA SUSTATZEKO BEHARRA

- "Ez dakit den-dena"
- Solaskidea: kudeatzailetza eta giza baliabideak.
- Enpresak ez dira gai konponbideak ikusteko eta diseinatzeke.
- Proiektuen bidezko lana: norberaren ekintzaren bitartez baino eraginkorrago izateko modua.
- Malgutasun handiagoa.
- Target-ak eta segmentuak: Plan Estrategikoa.

HURRENGO URRATSAK:

Herrialde osoari dagokion kontua da. Enpresen egundo dinamika ez da berez aldatuko. **Hautura-arriskua**, bai eta **aukerak galtzekoa** ere.

- Enpresetako praktikak:
 - Zergatik ez da beste era batera kudeatzen?
 - Tutorizazioa
- Ezagutza-trukea.
- Enprekin batera jardun?
- Unibertsitatea eta enpresa.
- Lehendabizi, datuak aipatu (GTCI 2018), eta zergatia arrazoitu.
- Gero eta espezializazio handiagoa (kultura-aldaketa).

4. galdera / Zuen eskarmentua oinarri, zein dira profil horiek txertatzeko erakundeetan egon ohi diren arriskuak edo arazoak?

- Arriskuak eta arazoak: lanari berehala ekin behar zaio, erakundeak ez baitaude dibertsitateari begira, eta aintzat hartu behar dute.
- Profil horiek erakundera ez egokitzeko arriskua.
- Erakundeak talentua gal dezake.
- Profesionalak zapuztuta senti daitezke.
- Profil horiei erakunde eusteko eta lantaldeen ezegonkortasun handiarekin lotutako arazoak.
- Enpresek mozkinak galtzea.
- Barne-aldaketa; osterantzean, arazoak egongo dira.

5. galdera / Ba al dago beharrezko aldaketa bultzatzen bestelako eragilerik?

- Gobernua.
- Sindikatuak.
- Unibertsitateak.
- Hautaketa eta giza baliabideen arloko aholkularitzak.

ZENTRO TEKNOLOGIKOAK

1. galdera / Talentua erakartzea dela eta, zein dira enpresen beharrak/erronkak?

- Profil teknikoak.
- Profil berrien beharrak ezagutu -> Barne-egokitzapenaren beharra.
- Merkatu-hobi zehatz-zehatzetan erabat espezializatutako profilen beharra:
 - Nazioarteko profilak.
 - Euskadira itzulitakoak.
 - Beharbada, zentro teknologikoetan hurbiltasuna, euskara eta ingelesa bilatu ohi ditugu; zeharkako gaitasunak, bordea, ez hainbeste.
 - Garrantzitsua: sareak, *networking*-a, marketina, *branding*-a, pertsonak.
 - Talentuari eustearen gaineko kezka.

2. galdera / Zein dira hautagaien/profesionalen eskaerak/itxaropenak?

- Proiektua erronka izan behar da, erakargarria. Halaber, lan-ibilbidea garatzeko aukera eta prestakuntza jarraitua espero dituzte.
- Lantalde ospetsua: ikertzaile entzutetsuak, argitalpen-kopurua.
- Gizarteratzea.
- Malgutasuna.

Profilaren arabera, eskaerak ezberdinak izaten dira: seniorrek egonkortasuna nahi izaten dute; juniorren kasuan, berriz, euforia izaten da nagusi.

3. galdera / Non bilatuko ditut? Nork lagun diezadake aurkitu ahal izateko?

- *BRAINSTORMING*-A:
 - Sare sozialak: LinkedIn.
 - Webguneak: Researchgate.
 - Harreman profesionalak.
 - Datu-baseak, barrukoak nahiz kanpokoak.
 - Unibertsitateak, elkargo profesionalak.
 - Erakundeak: BBTN, SPRI.
 - Enplegu-atariak.
 - Gure webgunea (definizioa, *branding*-a, pertsonak).

4. galdera / Ba al dut estrategiarik profesionalen itxaropenak kudeatzeko eta beren garapena sustatzeko?

- Garapen profesionalerako plana (autoebalua-zio komunak eta arduradunekin batera).
- Egitura zeharkakoagoak.
- Diziplina anitzeko lantaldeak osatu (ondokoen gaineko prestakuntzadunak: PM, .COM, taldeen kudeaketa).
- Belaunaldi-dibertsitatea aintzat hartu.

5. galdera / Ba al dut estrategiarik dibertsitatea oro har eta emakumeak bereziki erakartzeko eta haiei eusteko?

- Berdintasun-plana.
- Oro har, tolerantziaz eta malgutasunez jokatu behar da profil horiekin.
- Laguntza, giza faktorea, pertsonak.

ENPRESAK

1. galdera / Talentua erakartzea dela eta, zein dira enpresen beharrak/erronkak?

- PROFIL HIBRIDOAK:
 - Ingeniaritza /Ekoizpena.
 - Teknikaria /Komertziala.
 - Laborategiaren eta bezeroen arteko lotura.
 - Nazioarteko merkataritzarako orientazioa.
- PROFIL ESTRATEGIKOAK:
 - Epe luzerako ikuspegia.
 - Hausturak eragiteko gaitasuna.
 - Arriskuen onarpena.
- MALGUTASUNA:
 - Zeharkakoagoak diren profilak.
 - Aldaketari begirako etengabeko egokitzapena.
 - Komunikazio-ahalmen handia.
 - Nazioarteko mugikortasuna: atzerrira lan egitera joateko prest egotea.
- Lege-prozesuen/BISAREN sinplifikazioa atzerriko talentua erakartzeko.
- Masa kritikoa handitu.

2. galdera / Zein dira hautagaien/profesionalen eskaerak/itxaropenak?

- Lan-ibilbidea.
- Prestakuntza.
- Garapen teknologikoa.
- Emaidzei begirako orientazioa.
- Norberaren denboraren autorregulazioa.
- Kontziliazioa errazteko neurriak.

- Kanpoko profilak erakartzeko:
 - Soldata lehiakorrak.
 - Bizi-kalitatea, erakargarritasun gehigarri gisa.

3. galdera / Non bilatuko ditut? Nork lagun diezadake aurkitu ahal izateko?

Elkarguneak bilatu behar dira. Bilaketak antolaketa behar du, barreiatuta dago eta irudimen eskasekoa da.

- Bezeroak.
- WEBGUNEAK: Infojobs.
- Harreman profesionalak.
- Unibertsitateak, Elkargo Profesionalak.
- Prestakuntza-eskolak.
- Seniorren/erretiratuen eta gazteen arteko lan-kidetzak.

4. galdera / Ba al dut estrategiarik profesionalen itxaropenak kudeatzeko eta beren garapena sustatzeko?

- Enpresa txikiak, itxaropenak kudeatzeko ahalmen urrikoak.
- Estrategiarik eza.
- Tamaina handiagoaren premia.
- Entzuteko gaitasuna behar da.
- Feedbacka dagoenean, nola baliatu?
- Feedbackaren ostean, ekintza-planak sortu behar dira.

5. galdera / Ba al dut estrategiarik dibertsitatea –oro har– eta emakumeak –berezi– erakartzeko eta haiei eusteko?

Ez dago definitutako estrategiarik. Aldizkako ekintzak.

UNIBERTSITATEAK

1. galdera / Zein da unibertsitate gisa dugun rola gero eta azkarrago aldatzen den gizarte honetan?

- Gizarte-aldaketak bere egituran txertatu behar ditu
- Aldaketei begirako egokitzapena oinarri duen prestakuntza osoa (ezagutzak, trebetasunak, gaitasunak, balioak, deontologia, inklusiboa, generoari dagokionez orekatua).
- Prestakuntza duala.
- Ikerkuntza.

2. galdera / Antzematen al ditugu enpresen eta gizartearen egungo eta etorkizuneko beharrak?

- Hauteman, bai. Txertatu?
- Sistematizaziorik eza (norberaren esperientziak, sailarenak).
- Unibertsitateek nork bere estrategiari jarraitzen diote.

3. galdera / Egokitzen al ditugu curriculumak enpresen egungo beharretara?

- Ahalegina egon badago, baina nazio-mailako egiaztatze-egiturak zurrinak dira.
- Edukien banaketa eta konpartimentazioa.
- Titulazio dualak: denbora nahikoa al da?
- Eskatzen dena kontuan hartuta, ikasleei heldutasuna falta zaie: inoiz egin ez duten zerbait egitea espero da – unibertsitatea prestakuntza-prozesuaren amaiera-puntuetakobat da.

4. galdera / Nola ari gara kudeatzen ikasleen txertaketa lan-munduan?

- Nazioarteko prestakuntza-trukeak.
- Praktika integratuak (curriculum barrukoak eta curriculum kanpokoak) graduatan eta masterretan (integrazio akademikoa) + lan-eskaintza zerbitzua eta titulua lortu berri dutenentzako praktiken kudeaketa.

5. galdera / Nola planifikatzen eta kudeatzen ditugu aldaketak?

- Aldaketak txertatu egin behar dira, hasi sailetatik eta zuzendaritzaraino. Horretarako, kontuan hartu behar da unibertsitateak eta unibertsitate-sistemak egitura astunak eta geldoak dituztela.

Bibliografia

- Bizkaia Talent (2014): EAEn Talentu-beharraren analisia, 2020 urtea jomuga”, 131. orr.
- 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
- “Talentu eta Enplegurako Topaketa”. ESIC Business & Marketing Schoolek eta Bilboko Merkataritzak Ganberak antolatu zuten ekimen hau, 2015eko ekainaren 8an, Bilboko Itsas Museoaren Auditoriumean.
- Eustat. Datu Bankua. DAI. Denbora-aurrekontuen inkesta.
- EY Women Fast Forward 2016
- Grant Thornton: Women in Business 2019: benetako aurrerapenerantz”
- 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-a2lehpct/es>
- <https://basqueindustry.spri.eus/es/>
- <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/9592539/12/18/Los-trabajadores-piden-mayor-flexibilidad-laboral-para-facilitar-la-conciliacion.html>

