

Nº 8 / noviembre 2019

Newsletter **NUEVO MODELO DE  
RELACIONES LABORALES**

ConfeBask

**ADEGI** MEJOR EMPRESA  
MEJOR EMPLEO

**CEB EK**  
Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia

**SE** EMPRESAS | ARABAKO  
ALAVESAS | ENPRESAK

**CURSO DE VERANO DE LA UPV/EHU 2019 DE LA CÁTEDRA CONFEBASK**

**EL MODELO DE RRL DE CONFEBASK EN TIEMPOS DE ATRACCIÓN DE  
TALENTO.**

**INTRODUCCIÓN:**

- ✓ **Arantxa Tapia. Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco.**

**CASOS PRÁCTICOS: LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS VASCAS**

- ✓ **El caso Adegi". José Miguel Ayerza, Director General.**
- ✓ **El caso de Angulas Aguinaga". Ignacio Muñoz, CEO.**

**PONENCIA:**

**Esteban Vicente, profesor de la Deusto Business School y Socio Director de ASV Consulting.**

> **"Talento en el siglo XXI. Características y retos para la empresa"**

## 1. Introducción: Arantxa Tapia, consejera de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco

Tras la bienvenida por parte de la Directora de los Cursos de Verano, Itziar Alkorta, a todos los ponentes y asistentes al Curso correspondiente a la **Cátedra Confebask**, la inauguración del mismo, que tuvo lugar en el Palacio de Miramar de San Sebastián el pasado **12 de julio**, corrió a cargo de la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco, **Arantxa Tapia**.



La Consejera contextualizó su intervención ubicando la CAPV en un **entorno competitivo global** en el que el talento de los distintos sistemas va a marcar el diferencial más importante. Esa carrera por el talento, en Euskadi la corremos con la dificultad añadida de nuestro acusado déficit demográfico que nos obliga a realizar un esfuerzo educativo redoblado haciendo todo lo posible para que todos los estudiantes vascos, de FP o de Universidad, conozcan las **necesidades de las empresas vascas** a la hora de decidir los estudios que van a seguir.

Este esfuerzo educativo, según la Consejera, tiene que complementarse con otro paralelo para conseguir que **los jóvenes vascos se queden en Euskadi** y además hacer posible que jóvenes de otras partes del mundo quieran venir a trabajar a nuestras empresas. Nuestra capacidad de atracción va a depender de que seamos capaces de ofrecer una **remuneración adecuada**, sí, pero también aquellos aspectos que más valoran los jóvenes de hoy como es la **flexibilidad horaria**, la posibilidad de integración y participación en equipos **dinámicos** y, sobre todo, la oportunidad que les ofrezcan nuestras empresas de **desarrollo profesional** y también **personal**.

En este sentido, resalta la Consejera, es importante avanzar también en una manera colaborativa y no confrontativa de entender la relación entre las personas en la empresa como promueven la **Nueva Cultura de Adegí** o el nuevo **Modelo de RRL de Confebask**.

## 2. Casos prácticos: LA NUEVA CULTURA DE EMPRESA Y EL TALENTO. EL CASO DE ADEGI. Por José Miguel Ayerza, Director General (1)

La atracción efectiva del talento, enuncia **José Miguel Ayerza**, comienza por entender las claves de la cuestión que, a su juicio, son tres:

-**No es un problema nuevo.** Ya en 2008, justo antes de desencadenarse la crisis económica, la falta de talento ya se percibía con intensidad. La evolución demográfica ha agudizado el problema.



-Los cambios que provoca la llamada **Cuarta Revolución Industrial** son de tal intensidad, complejidad y velocidad que requieren nuevos perfiles.

-Los jóvenes de hoy en día tienen **expectativas profesionales y personales** distintas que las empresas tienen que identificar e incorporar a sus organizaciones.

Para enfrentarse al conjunto de los retos competitivos que encara la empresa guipuzcoana, **Adegi** ha desarrollado lo que denomina “**Nueva Cultura de Empresa**” y que, básicamente, persigue convertir las empresas en un **proyecto compartido** basado en la **confianza de las personas** que forman parte de las mismas.

## 2. Casos prácticos: LA NUEVA CULTURA DE EMPRESA Y EL TALENTO. EL CASO DE ADEGI. Por José Miguel Ayerza, Director General (2)

Pues bien, en la actualidad, para el periodo **2018-2021**, este proyecto da un nuevo paso en lo que se ha venido en llamar el **triángulo de oro** y que contempla tres cometidos para **Adegi**: convertir a Gipuzkoa en un territorio de Nueva Cultura de Empresa; a Adegi en una plataforma de colaboración entre las empresas del territorio; y liderar la atracción del talento.

Los **tres ángulos** de este triángulo de oro son los que hacen posible materializar el lema de Adegi: “**mejor empresa, mejor empleo**”.



Para que una empresa pueda hacer realidad este tránsito hacia la “Nueva Cultura” hace falta un **itinerario apoyado** en contenidos prácticos que se ha venido desarrollando en **Adegi** y que constan de **nueve pasos**: **definir** los valores de la empresa; el **compromiso** del CEO en el cambio cultural; un cambio personal en el propio CEO; la **alineación** del equipo directivo; la alineación también de los **mandos intermedios**; la **comunicación** intensa a todas las personas de la empresa; un patrón de **transparencia máxima**; una **participación** intensa de las personas y, finalmente, que todo ello conforme una propuesta en la que todas las **partes ganen**.

**Adegi** ha venido desarrollando una serie de **actividades de sensibilización** como ha sido la organización de foros y talleres internos, la recopilación y difusión de las mejores prácticas, la elaboración de videos, etc. Asimismo, ha trabajado intensamente en la cualificación de gerentes con el llamado programa e-gerentes y ha desarrollado una herramienta, **Arraun**, que sobre la base de 27 preguntas mide el grado de implantación de la “**Nueva Cultura**”.

Pero si algo **destaca** de cara al futuro inmediato, es lo que el **Director General de Adegi** anunció como un nuevo paso: el proyecto de la “**Fabrika**”. Se trata, efectivamente, de un **edificio nuevo**, separado de la sede de Adegi, ubicado también en el parque de Miramón, que pretende convertirse en un **centro de alto rendimiento en la transformación de la cultura de empresa**.

## 2. Casos prácticos: LA NUEVA CULTURA DE EMPRESA Y EL TALENTO. EL CASO DE ADEGI. Por José Miguel Ayerza, Director General (y 3)

Se trata, básicamente, de seguir haciendo lo mismo que se ha venido haciendo hasta ahora pero **con más potencia y mayor intensidad**. Una dimensión nueva que se apoya en cuatro dinámicas:

- **Industrializar**: encontrar un espacio en el que se puedan desarrollar las muchas cosas que actualmente **desarrolla Adegí** en el desarrollo de la **Nueva Cultura** pero en un entorno y con unos medios **específicamente diseñados** para ello. Siguiendo el símil de los desarrolladores clásicos de la informática, sería pasar **del garaje a la fábrica**.
- Hacerlo **tangible**, esto es, transformar en **aplicaciones prácticas**, valores y principios que actualmente solo son enunciados en un marco teórico.
- **Incorporar a los mejores** tanto dentro como fuera del territorio para lo que se han empezado los **contactos con toda clase de instituciones** de todo ámbito para atraer visiones, actividades, proyectos que aporten valor.
- **Internacionalizar**. La “Fabrika” busca convertirse en **un referente internacional** de transformación organizacional de las empresas para lo que está previsto la incorporación al Consejo Asesor de **CEOs multinacionales del máximo nivel**.

**Adegí** tiene claro que en las **empresas guipuzcoanas** que han implantado los parámetros de la “**Nueva Cultura**”, la **rotación** ha disminuido un 26%, el **absentismo** un 25%, mientras que la **satisfacción** de los clientes ha mejorado en más de un 30%.

## 2. Casos prácticos: LA GESTIÓN DEL TALENTO DIVERSO. EL CASO DE ANGULAS AGUINAGA. Ignacio Muñoz, CEO (1)

Tras explicar el origen de la empresa, el **CEO de la compañía, Ignacio Muñoz**, explica la **profunda transformación** que **Angulas Aguinaga** ha experimentado en los últimos años con la guía de su lema central: “la alimentación al servicio del consumidor”. Hacer realidad este lema supone trabajar con intensidad en **dos ámbitos**: el externo y el interno a la compañía.



En el **ámbito externo**, el de los consumidores, se requiere conocer muy bien los gustos de los clientes potenciales, trabajar con intensidad en el laboratorio de la empresa y encontrar y ofrecer una **solución adecuada en innovación y calidad**. Trabajando de esta manera, Angulas Aguinaga se ha propuesto ser un referente.

Con este objetivo, **Angulas Aguinaga** ha estructurado un proyecto de empresa que se apoya en los siguientes pilares:

-La **adecuada ubicación en el mercado**. Angulas Aguinaga ha definido bien en qué mercado y con qué productos va a competir.

-Los **instrumentos** con los que lo va a llevar a cabo y que son: una **estructura financiera** muy afinada; una **innovación ganadora** que haga que el consumidor identifique al producto de Angulas Aguinaga como el mejor del mercado; y una **excelencia operativa**: que las cosas se hagan de la mejor manera posible.

- Asimismo, una **organización superior** y una **comercialización óptima**.



Sin embargo, objetivos e instrumentos de este nivel requieren de las **personas adecuadas** y eso lleva a Ignacio Muñoz a abordar el **segundo de los ámbitos** en los que Angulas Aguinaga trabaja con intensidad: el ámbito interno; el ámbito del **talento**.

También aquí, en el ámbito interno de las personas, Angulas Aguinaga quiere ser un referente sobre la base de la **conformación de equipos** y, dentro de ellos, de **personas** a las que hay que **cuidar y ayudar** en su desarrollo.

Tampoco este objetivo interno se deja a la improvisación y en Angulas Aguinaga se ha desarrollado una **estrategia** que contempla los siguientes objetivos:

## 2. Casos prácticos: LA GESTIÓN DEL TALENTO DIVERSO. EL CASO DE ANGULAS AGUINAGA. Ignacio Muñoz, CEO (y 2)



- Dotar a Angulas Aguinaga de la **mejor organización** para ser capaces de atraer a los **mejores tanto de dentro de la empresa como de fuera de la misma o del país**.
- Trabajar de la **manera más efectiva**. Para ello es capital que las personas trabajen a **gusto**. Es el **proyecto empresarial bien definido**, bien enunciado, el que tiene que **gustar y motivar a las personas** que queremos atraer y, por lo tanto, el que tiene que guiar los procesos de selección.
- **Comunicar, comunicar y comunicar** a todos y cada una de las personas que componen la organización.
- Diseñar **organigramas claros** en los que estén bien definidos las instancias que toman las **decisiones**. En el caso de **Angulas Aguinaga** existen tres comités decisores: el de dirección, el de innovación y el de comercialización.
- Contar con niveles funcionales homogéneos con una **combinación fluida y operativa** entre los operarios, los directivos y los mandos intermedios.
- Establecer **recorridos profesionales** tipo que permitan a cada empleado **visualizar** cual puede ser el desplazamiento **profesional** al que puede aspirar. En Angulas Aguinaga existen **tres** recorridos tipo: el de *managerial*, el técnico y el propio de operarios y administrativos.
- Contar con una **estructura salarial adecuada** que, en el caso de Angulas Aguinaga, les permite ofrecer unas **retribuciones competitivas y también alineadas con la marcha de la empresa y el desempeño personal** a través de un variable que es mayor dependiendo del nivel de responsabilidad.
- Promover, finalmente, lo que se denomina "**Cultura Aguinaga**" que empieza por cuidar con esmero los procesos de selección, especialmente, de los jóvenes y sigue por el llamado "**desarrollo Aguinaga**" que mide comportamientos y actitudes de las personas y les ayudan a desarrollar los que van a necesitar, la "**Academia Aguinaga**" que es una estructura formativa interna que ayuda a transmitir de manera más efectiva los elementos clave de la cultura de la empresa o el "**Bienestar Aguinaga**" que promueve, no solo una escrupulosa prevención de riesgos laborales sino , más allá, la promoción de hábitos saludables.



El nivel de **satisfacción de la plantilla** de Aguinaga se puntuó, en una escala del 1 al 10, de 6,6 en 2017, de 7,8 en 2018 y de **8,3** en lo que va de **2019**.

## Esteban Vicente, profesor de la Deusto Business School y socio director de ACS Consulting.



### TALENTO EN EL SIGLO XXI: CARACTERÍSTICAS Y RETOS PARA LA EMPRESA

por Esteban Vicente

Esteban Vicente comienza su intervención haciendo notar que nos movemos en **entornos radicalmente nuevos** en los que se incrementan la interacción de hombre con las máquinas, desde la robótica colaborativa a la IA o el software cognitivo, y en el que la **velocidad de cambio** se incrementa de manera que la rapidez dificulta la reflexión y hace más complejo el contextualizar las decisiones cotidianas dentro de lo que se pensado hacer a largo plazo.

A la postre, los entornos tecnológicos y cambiantes se tornan **más complejos** y es precisamente esa complejidad la que requiere de **mucho talento** para poder gestionarla. De esta situación es consciente todo el mundo y todas las economías compiten por ese talento. Mientras tanto, en la **CAPV** hemos sido capaces de crear un **altísimo nivel de vida** que, sin embargo, está acosado por una amenaza muy seria: apenas tenemos hijos. La **evolución demográfica** es probablemente uno de nuestros **mayores problemas**, si no el mayor. Y, claro, el talento lo tienen las personas.

Ante esta situación, se deben tomar, a juicio del ponente, **tres tipos de medidas**:

-Una **mayor proactividad** por parte de las empresas que no pueden permitirse el mantenerse pasivas ante el reto de la escasez de personas como parece deducirse de las continuas llamadas de atención sobre los puestos de trabajo que encuentran dificultades para ser cubiertos. Unas dificultades que, según **Esteban Vicente**, reflejan una **falta de previsión** que, no solo tiene que ser corregida, sino que, dando un paso más, tiene que ser compensada a través de una **mayor profundización** en la relación que la empresa mantiene tanto con la **FP** como con las **Universidades**.

(/...)

## Esteban Vicente, profesor de la Deusto Business School y socio director de ACS Consulting.



Tendemos a **buscar el talento más fuera que dentro** de la empresa sin permitir, muchas veces, que esa potencialidad de algunos de nuestros propios empleados para hacer las cosas de forma diferente aflore en nuestras empresas y nos permita innovar. Resulta particularmente necesario **aprovechar todo el talento** del que se dispone, incluido el de las personas **mayores de 55 años** que es sistemáticamente desaprovechado. Se trata de un talento disponible pero que no sabemos cómo activar y que, en consecuencia, se despilfarra.

Y, sí, hace falta atraer talento de fuera de nuestras fronteras pero, no tanto para enseñarle nuestra forma de hacer las cosas, sino para incorporar lo que trae de diferente y poder aprovecharlo incorporando otra visión y otra forma de hacer las cosas a nuestros procesos empresariales.

Por otra parte, el talento interno o externo necesita, según **Esteban Vicente**, tener la posibilidad de crecer a través de **experiencias más ricas, diferentes**, con contenidos y proyectos distintos.

Pero, con todo, hay que tener presente que **no todas las personas rinden igual**: las hay que no aportan; las hay que desempeñan su cometido satisfactoriamente, tanto para la propia empresa, como para los clientes pero que, sin embargo, no destacan. Y luego está el talento excepcional que es el que es capaz de hacer las cosas de manera distinta y que es el que va a traccionar de la empresa y el que puede llevarla a estadios más productivos a través de la innovación.

Al final, no obstante, **el talento se mide también por sus resultados** de modo que talento lo tiene el que es capaz de llevar a cabo el cometido que se le encomienda y hacerlo en el tiempo adecuado.

(/...)

## Esteban Vicente, profesor de la Deusto Business School y socio director de ACS Consulting.



Lo que las empresas tienen que preguntarse, insiste el ponente, es si el ámbito que han creado constituye un **entorno** en el que el talento excepcional se puede **encontrar a gusto** como para desarrollar eso que necesita la empresa para sobrevivir en un contexto cambiante: la innovación.

Todo indica que las personas necesitan, sí, una **base ordenada** pero que, sobre esta seguridad, ofrezca **ámbitos y posibilidades de creación**, de aplicación o de transmisión de conocimiento sin que el miedo a fallar sea un impedimento. El **miedo, la frustración, la contención** de la propia iniciativa ante la posibilidad de que algo **pueda salir mal** es lo **opuesto** a lo que necesita el talento para su plena expansión.

Sobre estas premisas, tenemos que hacer un **esfuerzo adicional** en nuestras formas de **atracción de talento** para corregir el **escaso éxito** que las empresas vascas están cosechando en este campo y que tanto contrasta con la **calidad de vida** de la CAPV que debiera ser un factor de atracción de primer orden. Si no lo es, algo tendremos que corregir y ello pasa fundamentalmente por dos aspectos:

- El talento **no va a llamar a la puerta de nuestras empresas** sino que es la empresa la que tiene que ir en busca del talento. Y hoy en día el talento se encuentra en un nuevo escenario: el **talento está en la red**. Es en ese escenario en el que **la empresa vasca tiene que visibilizarse** mostrando **cuál es el proyecto de empresa**, quienes son las personas reales que la representan, no modelos profesionales, y cuales son las oportunidades de crecimiento profesional y personal.

- Tenemos que mejorar de manera importante los **sistemas de identificación del talento** crítico con los que contamos para **seleccionar adecuadamente** el talento que se necesita.