



Investigación y atracción de talento: Diferentes perspectivas y necesidades

Mesa de ideas con Nuria Gisbert, Iñigo Atxutegi, Iván Jiménez, Miguel Angel Arocena y Jesús María Rodríguez. Modera: José María Pitarke

“Nuestro futuro estará directamente relacionado con nuestra capacidad de atraer talento”. Esta afirmación de Guillermo Dorronsoro, Decano de la Deusto Business School, define muy bien el reto al que se enfrentan los territorios para incrementar su competitividad. De hecho, son muchos los expertos que consideran que la competitividad futura de los países se resolverá en la “batalla” por el talento. Sobre investigación y atracción de talento han debatido para nuestra revista algunos de los responsables de que el País Vasco se haya convertido en una referencia en este campo.

El CIC nanoGUNE fue el escenario de la celebración de esta Mesa de Ideas moderada por su Director General, José M. Pitarke. El debate contó con la participación de Nuria Gisbert, Directora General del CIC energiGUNE; Iván Jiménez, Director Gerente de Bizkaia Talent; Miguel Angel Arocena, Gerente del Basque Center on Cognition, Brain, and Language (BCBL); Iñigo Atxutegi, Gerente de Irkerbasque y Jesús María Rodríguez, Director General de AEG Power Solutions hasta 2016.

José M. Pitarke:

El objetivo de esta mesa de ideas es debatir sobre atracción de talento, tanto desde el punto de vista de la investigación como de la empresa, y ver cuáles son las diferentes perspectivas y necesidades con las que nos encontramos.

En primer lugar me vais a permitir hacer una reflexión general en torno a este tema. Sabemos que uno de los pilares de la competitividad presente y futura en un mundo globalizado como el nuestro es la atracción y retención de talento. En el País Vasco hemos sido conscientes de esta necesidad; prueba de ello es que se han lanzado proyectos como Irkerbasque, Bizkaia Talent, y también, más recientemente, Gipuzkoa Talent. Irkerbasque fue impulsado por el Gobierno Vasco en 2007, Bizkaia Talent por la Diputación Foral de Bizkaia y Gipuzkoa Talent por la Diputación Foral de Gipuzkoa. No solamente se han lanzado estas iniciativas, sino que desde las universidades, centros de investigación y algunas empresas hemos estado convencidos de que el talento está ahí, en todas las partes del mundo, y que tenemos que competir por él atrayendo a los que están fuera y reteniendo a los que tenemos aquí o se han formado con nosotros.



Los participantes en la Mesa de Ideas celebrada en las instalaciones de nanoGUNE. De izquierda a derecha: Jesús M. Rodríguez, Miguel A. Arocena, Nuria Gisbert, José M. Pitarke, Iván Jiménez e Iñigo Atxutegi

En las universidades y centros de investigación nos hemos fijado en el talento investigador y en las empresas también ha podido ser importante, además del investigador, otro tipo de talento. Quería iniciar el debate con esta pregunta: ¿Qué entendemos por talento?

Iván Jiménez:

Dicen los expertos que el talento es una combinación de dos cuestiones: la actitud y la aptitud. La actitud es aquello que se obtiene a través de la formación. La aptitud es generalmente lo que marca la diferencia, mucho más a día de hoy con carreras más largas y una formación continua más importante. Para mí el talento es una combinación de estos dos factores.

José M. Rodríguez:

Yo veo el talento en sentido muy amplio, más allá del ámbito tecnológico y científico. Aquello que te inspira, aquello que te conmueve, aquello que lidera a las personas a hacer algo que les entusiasma, eso es un gran talento y, si además genera riqueza y elementos sostenibles, sobresaliente *cum laude*.

Iñigo Atxutegi:

Coincido con Iván en los dos elementos de aptitud y actitud. Cuando hacemos un poco hincapié en las últimas décadas en invertir en talento estamos hablando de la relevancia que tienen las personas frente a otro tipo de recursos como equipamientos o infraestructuras. Estamos convencidos de que lo que hace la diferencia, además de todo lo demás, es contar con las personas adecuadas para sacar adelante los proyectos de investigación.

José M. Pitarke:

Iñigo, Ikerbasque es una entidad que se dedica precisamente a esto, a atraer talento. ¿Cuáles son los perfiles que buscáis?

Iñigo Atxutegi:

La apuesta que hemos hecho en Euskadi es una apuesta basada en avanzar en nuestro perfil científico-tecnológico, previamente hemos hecho un esfuerzo importante creando infraestructuras como los centros tecnológicos y llegó un momento en el que pensábamos que era importante también hacer un esfuerzo inversor en la parte de generación del conocimiento y que esa apuesta se iba a hacer sobre el vector de personas. En ese sentido, lo que el Gobierno Vasco decidió es que íbamos a impulsar el desarrollo científico de Euskadi a través de hacer una apuesta por investigadores e investigadoras que pudieran ayudarnos a avanzar en esta faceta. Respondiendo a tu pregunta, en nuestro caso apostamos por perfiles de personas que ya habían demostrado su valía científica y tienen un perfil relativamente senior, gente independiente capaz de formar sus propios grupos y que van a poder seguir avanzando en sus proyectos de investigación. El proyecto inicial de Ikerbasque fue esta apuesta por personas maduras en su carrera científica. Posteriormente, a esto se ha añadido un segundo reto, más a medio plazo, que es conseguir crear una cantera de personas que ya habían desarrollado sus proyectos post doctorales pero que todavía tenían un recorrido para seguir formándose como líderes de grupo. Ahí es donde se inició un segundo proyecto de captar perfiles investigadores más junior, pensando más en su formación a más largo plazo.

José M. Pitarke:

¿Este tipo de perfiles que ha perseguido Ikerbasque responde a las verdaderas necesidades de los centros de investigación?

Nuria Gisbert:

El Gobierno Vasco y las Diputaciones han hecho una apuesta muy importante para la atracción de talento y gracias a proyectos como el de Ikerbasque,



“Tenemos que estar preparados para que, dentro del recorrido internacional del tren del talento, Euskadi sea una de las estaciones. Con iniciativas como Ikerbasque y Bizkaia Talent buscamos posicionar a Euskadi en ese mapa”

Iván Jiménez

Bizkaia y Gipuzkoa Talent, los centros de investigación cooperativa hemos podido atraer talento de una manera diferencial y competir a nivel global de una forma efectiva. Sin esta ayuda, no hubiéramos podido hacerlo con tanta solvencia. Por lo tanto, sí se ha contribuido de forma muy importante a esa competitividad por el talento. También con las instalaciones y la creación de grupos de investigación. Además, Ikerbasque contribuye también a posicionar a Euskadi como un territorio donde se genera una investigación de excelencia. Hoy por hoy ser un Ikerbasque Professor supone un doble reconocimiento y eso también está muy valorado internacionalmente. Ikerbasque ha generado una marca para Euskadi en el campo de la investigación.

Miguel A. Arocena:

Sin duda alguna, la creación de Ikerbasque ha sido fundamental. Cuando el Gobierno Vasco decidió lanzar esa apuesta por la ciencia y por el conocimiento lanzó las dos cosas a la vez: un programa para dotar de infraestructuras y de centros y luego también un programa para dotarlo de talento. En nuestro caso concreto, al ser una disciplina que antes no había aquí, la neurociencia cognitiva antes del BCBL estaba poco desarrollada, lo que ha sido un imán para atraer investigadores han sido las infraestructuras, los laboratorios que tenemos, que a nivel mundial son de los mejores. Poco a poco entre el nombre que ha cogido Ikerbasque y el que ha cogido cada uno de nuestros centros, el País Vasco tiene ya fama de un lugar donde se puede investigar y vivir de una forma tranquila y relajada, que es algo que creo que también buscan los investigadores. De hecho, ¿por qué vienen aquí? Pues yo creo que vienen para desarrollar sus carreras, para eso necesitan unos equipamientos científicos, pero luego también para desarrollar su vida personal y nuestros altos niveles de calidad de vida

son muy importantes. Esta combinación de factores está haciendo que sigamos creciendo y tengamos cierto éxito.

José M. Pitarke:

Y desde las empresas, ¿cómo se ve todo esto? ¿Quizá se han centrado mucho los esfuerzos en el talento investigador y no se han atendido todas las necesidades de las empresas?

José M. Rodríguez:

Hay una diferencia de velocidades y quizás una descompensación de recursos. Se ha hecho un gran esfuerzo en la atracción de talento y en la construcción de centros y creo que es muy positivo. Sin embargo, la empresa tiene la cuenta de explotación en la cabeza, es mucho más cortoplacista, necesita dar resultados. Nosotros hemos hecho muchos proyectos en colaboración con centros tecnológicos por verlos más pragmáticos, más cercanos a cosas que yo puedo convertir en un producto o en un servicio y hacer beneficio con ello. Hemos hecho otras veces colaboraciones con la universidad, menos la verdad, y también otra veces entre la universidad, centros tecnológicos y la empresa. Es muy difícil trasladar al mundo de la universidad el coste, el precio o el plazo de las cosas que necesitamos en un proyecto. O te subes al tren con un producto determinado o se te va. Digamos que en la forma de ser y estar el mundo investigador, el universitario y el de la empresa están bastante distanciados. Es un problema de velocidades y conciliar eso es difícil. Con carácter general, a la gerencia de la empresa que yo llevaba le desesperaba que los investigadores no le definieran un escenario temporal.



“Una de las claves del éxito en la atracción de talento a Euskadi es que ha sido un proyecto de país compartido por todos y con continuidad en el tiempo”

Iñigo Atxutegi



“Uno de los pilares en la competitividad presente y futura en un mundo globalizado como el nuestro es la atracción y retención de talento”

José M. Pitarke

José M. Pitarke:

Iván, entiendo que desde Bizkaia Talent abarcáis la captación de talento tanto para los centros de investigación como para las empresas. ¿Es así?

Iván Jiménez:

Efectivamente, abarcamos las dos perspectivas. Por eso, siempre utilizamos la palabra organizaciones. Colaboramos con algunas de las que están sentadas hoy en esta mesa, a las que damos servicios cuando vienen los nuevos investigadores en temas sociales, culturales, de vivienda, etc. Sí que notamos que la empresa necesita otros ritmos y a la hora de la contratación otro tipo de talento. Es un talento no tan científico, no tan investigador. Para que os hagáis una idea del personal de alta cualificación que trabaja hoy en día en Euskadi, sólo el 4% trabaja en investigación y desarrollo. El resto puede ser talento pero no científico. Ahora nos encontramos en un momento en el que la competitividad mundial por el talento ya ha empezado y esa competición no se da entre países sino entre áreas metropolitanas. En este sentido, Euskadi podemos considerarlo como un área metropolitana. El talento busca un lugar concreto que más que calidad de vida tenga lo que ahora llamamos un estándar de vida: las propias dinámicas del día a día que van a tener esas personas con talento cuando van a un lugar determinado. Ahí es donde creo que aquí tenemos un margen de mejora amplísimo. Cuando tenemos encuentros con profesionales de nuestra red Be Basque Talent Network ellos nos dicen que lo que más echan en falta en Euskadi son las posibilidades de desarrollo de carrera profesional. Para este tema es importante la presencia de grandes empresas, tenemos grandes empresas pero luego los centros de decisión ya no están aquí. También echan en falta el que se confíe más en ellos a la hora de desarrollar su carrera profesional. Es decir, que tengan más libertad, más flexibilidad, con una corresponsabilidad, eso sí. Vamos a ir a relaciones profesionales más individuales en las que se valore a través de objetivos. Aquí llevamos cierta desventaja respecto a otros lugares que cuentan con grandes empresas tractoras que, además, tienen conexión con

los centros tecnológicos.

José M. Pitarke: Centrémonos ahora en el talento investigador, vamos a empezar con una pregunta que se hacía Ikerbasque en alguna de sus presentaciones. ¿Podemos competir en la atracción de talento científico a nivel global? Ikerbasque decía que sí y me gustaría saber qué hemos hecho para poder contestar afirmativamente a esta pregunta y, sobre todo, qué tenemos que hacer para continuar teniendo un sí como respuesta.

Iñigo Atxutegi: Lo que hemos logrado en la última década en Euskadi en la atracción de talento científico es algo muy reseñable. Cuando empezamos con Ikerbasque parecía complicado poder competir con regiones de países como EE.UU., Alemania, Singapur o Reino Unido. Sí es cierto que, además de las universidades, se han ido construyendo centros de investigación que se han convertido en focos de atracción para investigadores pero yo creo que una de las claves del éxito es que ha sido un proyecto de país, que ha sido compartido por todas las instituciones y por todos los partidos políticos y que ha tenido continuidad en el tiempo. En este sentido, el resultado es un reflejo de la seriedad con que hemos hecho las cosas. Todo este buen hacer ha permitido que nos hayamos construido una marca en este campo. De alguna manera, Euskadi es un foco de atracción preferente para el talento científico en el Estado, junto con Cataluña. Otra de las claves ha sido el ofrecer a los científicos un proyecto de carrera serio para ellos. Lo que quieren los investigadores es poder desarrollar su trabajo. Ikerbasque ha ofrecido también esa estabilidad que demandaban y eso ha permitido que contemos ya con más de 220 investigadores/as de más de 30



“En las empresas no podemos incorporar profesionales especialistas en tantas especialidades como las que ahora se necesitan. Hay que buscar alianzas, dentro y fuera de Euskadi”

José M. Rodríguez



Los participantes en la Mesa de Ideas en un momento del debate.

países distintos y que seamos una referencia internacional. Ahora mismo, nuestra última convocatoria ya ha tenido más de 800 solicitudes. Hay ya una marca creada de que Euskadi es un país donde se trata bien a los investigadores.

José M. Pitarke:

¿Cuál es nuestro posicionamiento respecto a otros países líderes?

Iñigo Atxutegi:

Esto no deja de ser un mercado, al final hay que ver la oferta y la demanda. Tenemos 3 ámbitos de atracción de talento: atracción, retención y luego también el ofrecer a la gente que se ha formado aquí la oportunidad de volver. Digamos que en estos tres ámbitos tenemos una propuesta muy interesante desde el País Vasco y tenemos áreas en las que somos muy relevantes y podemos competir a nivel internacional. No competimos a base de talonario, no compramos el talento, ese no es nuestro modelo. Nosotros queremos que la gente venga porque esté convencida de que aquí va a poder desarrollar su trabajo.

José M. Pitarke:

¿Con que países competimos por ejemplo en el caso de energigUNE?

Nuria Gisbert:

Competimos y colaboramos con EE.UU., con Corea, con China, etc. Hace poco que Samsung ha fichado a uno de nuestros investigadores. Competimos con el mundo porque el talento es global.

Iñigo Atxutegi:

Realmente la generación de conocimiento va a ser la actividad más global que exista en el planeta. Yo creo que en ningún caso hay tanta colaboración y competencia como en la generación de conocimiento. Todos los científicos de Euskadi se relacionan con todos los centros del mundo.

Miguel A. Arocena:

A diferencia de la empresa privada, aquí no sólo se compite sino que se colabora. Yo creo que más que con países competimos con programas. En este recorrido que lleva Ikerbasque lo que sí hemos tenido es una estabilidad en la oferta, una seriedad. Los investigadores que puedan llegar aquí ven que unido a esa seriedad hay un plan de carrera. Ven que puede haber una progresión. Esto es algo fundamental.

José M. Rodríguez:

Viéndolo un poco desde la empresa y desde la experiencia que os puedo aportar os diría que en las empresas hemos aprendido a aplicar cosas para tratar de hacer con ellas un producto más amplio, un servicio más competitivo, algo que te permita sostenerte en el mercado de una manera más fuerte. Además, las corporaciones internacionales compiten en dos ámbitos: con el mercado y sus competidores y dentro de casa, por retener tu centro de producción, tus centros de competencias. La batalla es tremenda. Nosotros hemos competido duramente y podemos decir que hemos tenido un éxito razonable y se nos han reconocido elementos de excelencia, desarrollados con centros tecnológicos, que han sido ejemplares dentro de la corporación. Hemos practicado sobre todo estancias temporales de profesionales, tanto en nuestra sede como en otras empresas del grupo. Entendiendo que las cosas son cada vez más multidisciplinares y hay que dar una solución integral. Yo no puedo integrar dentro de mi casa profesionales especialistas en tantas cosas como las que ahora requiero para generar una solución y sostenerla. Tienes que tocar recursos y buscar alianzas, en casa e internacionales. Y ese, es un ejercicio que todavía tenemos que practicar mucho más.

José M. Pitarke:

¿Qué es lo que valoran los investigadores que se incorporan a nuestras universidades, centros de investigación y empresas?

Nuria Gisbert:

Básicamente yo creo que ya se ha comentado. Sobre todo, que haya una apues-



ta constante y seria. En muchos casos también el grupo de investigación en el cual se integran, que haya profesionales de renombre. En nuestro caso y en el de otros CICs, también los comités científicos. Que tengan posibilidades de ir desarrollando sus propios grupos de investigación, además, las infraestructuras, que en nuestro centro son pioneras y punteras a nivel mundial. Ahora estamos focalizándonos mucho en el plan de carrera, en seguir desarrollando esa capacidad una vez la persona está en el centro, seguir aumentando tanto sus competencias en investigación como el resto de competencias transversales. También valoran la cultura del país, somos una sociedad acogedora, un país serio donde se puede trabajar.

M.A. Arocena:

Totalmente de acuerdo con Nuria y yo, además, añadiría el tener antes de la llegada establecido un plan de bienvenida y un plan de desarrollo profesional que da seriedad y ayuda a ver que están apostando por ti. De hecho, la iniciativa europea de la estrategia en RRHH para investigadores que te permite conseguir un distintivo de calidad en este tema y que varios centros tenemos ya, les da también mucha tranquilidad. Si esto lo complementas con una política seria y con una estabilidad presupuestaria, todavía mejor.

José M. Pitarke:

Ahora me gustaría abrir un debate sobre el posible blindaje del contrato de los investigadores. En los países con un sistema funcional es muy difícil que un investigador sea despedido sin una causa justa. Y en otros países como EE.UU. y Reino Unido existe desde hace muchos años el "tenure", un contrato blindado a los investigadores. Esto es práctica habitual en el mundo académico y algo que garantiza la libertad académica, la cual incluye, por ejemplo, la libertad de llevar a cabo cualquier tipo de investigación, de difundir y publicar los resultados de la misma y de expresar libremente su opinión sobre la institución o el sistema en el que trabaja. Se ha demostrado que es un modelo beneficioso a medio y largo plazo, gracias al ejercicio de una investigación impulsada por la curiosidad y la libertad individual, incluso cuando se trata de investigación aplicada. Iñigo, ¿Qué opinas tú de esto? ¿Debería Ikerbasque tenerlo en cuenta?

Iñigo Atxutegi:

Podemos debatirlo pero la realidad es que no hay una base legal para poder hacerlo. El Estatuto de los Trabajadores es el que es. En cualquier caso, yo no tengo muy claro que las universidades españolas y el CSIC ofrezcan mejores resultados por esto. Habría que analizarlo pero puede que no sea una variable relevante para la producción científica. Tampoco tenemos nosotros personalmente ningún caso en el que nadie haya dejado de venir a Ikerbasque porque no se le ofrecía un tenure. No hemos tenido ese problema.

José M. Pitarke:

En nanoGUNE sí hemos tenido casos en los que el investigador reclamaba esto por tener ofertas de este tipo en otras universidades o centros de investigación.

Iñigo Atxutegi:

Habría que saber en esos casos si lo relevante es el "tenure" o el hecho de que se trate de un contrato de una universidad alemana. Habría que separar cuál es el efecto de cada cosa.

José M. Rodríguez:

Más allá de las consideraciones legales que comentáis, la persona es fundamental. Hemos tenido muchas experiencias de intentar contratar un profesional destacado de la competencia y os diría que el 75% de las veces no nos ha funcionado. Es difícil la adaptación y la integración en el equipo. Tiene que venir con mentalidad de construir hoy y mañana. Al final no sólo contratas el talento, contratas a la persona en su conjunto y todo eso tiene que tener un equilibrio. Puede ser un crack en algo científico pero su capacidad de darlo al equipo igual no es tan buena. Como concepto general nuestra visión del contrato en la empresa siempre ha estado ligado a su capacidad de contribuir permanentemente.

José M. Pitarke:

Sin embargo, en el mundo académico el "tenure" permite a los investigadores acometer proyectos con más riesgo que pueden no dar resultados a corto plazo pero ser muy importantes. Quizá con otro tipo de contratos no lo harían.

Nuria Gisbert:

Yo puedo hablar de nuestra propia experiencia. Nuestro modelo de centro no cree en ese tipo de contratos. Nos basamos en la meritocracia. Nosotros hacemos evaluaciones de desempeño de los investigadores, cada investigador hace evaluaciones de desempeño de su grupo, se establecen objetivos cuantitativos y cualitativos, y eso va asociado a un variable orientado a los objetivos del centro. Todo enfocado al esfuerzo y los resultados de los investigadores y eso, nos



“En energiGUNE estamos siendo top 5 en Europa en más de la mitad de nuestras líneas de investigación con una política de meritocracia, no de blindajes contractuales”

Nuria Gisbert

ha funcionado. Somos el CIC más joven y ahora estamos justo en la reflexión estratégica. En la visión anterior nosotros queríamos posicionarnos como centro top 5 en Europa en nuestro campo y, hoy por hoy, podemos decir que en más de la mitad de nuestras líneas de investigación estamos siendo top 5 en Europa con una política más de meritocracia que de blindajes contractuales.

Miguel A. Arocena:

Yo estoy totalmente de acuerdo con Nuria. Diría incluso que el tener un modelo con el que se blinda un contrato de por vida es malo. Todo depende de las personas. Si la persona es buena lo va a hacer bien y si no es buena no lo va a hacer

bien. Entonces, tiene que haber mecanismos por ambas partes para controlar y evaluar el desempeño y premiarlo.

Iván Jiménez:

Creo que hay otras herramientas más motivadoras a medio y largo plazo y en muchos países se están aplicando. Si vamos a las universidades americanas o a un modelo como el de Israel, donde las patentes las comparten tanto el investigador como las universidades, están dando muy buenos ratios. Yo creo que viendo lo que está buscando el talento en general sería ir un poco a contracorriente. En Alemania, este tipo de cuestiones están tendiendo a limitarse muchísimo.

José M. Pitarke:

Fernando Cossio, director científico de Ikerbasque, ha dicho en alguna ocasión que para competir en la atracción de talento hace falta demostrar liderazgo y determinación, independencia en la gestión y la evaluación y contar con la colaboración de aliados, que entiendo que son los agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología. ¿Estas variables para buscar talento son las mismas para las empresas?

José M. Rodríguez:

Nosotros buscamos talento porque hay un proyecto que desarrollar. Tienes que estar constantemente en el mercado entendiendo y escuchando muy bien a tu cliente y pensando qué le puedo dar yo para solucionar sus problemas. Si tú tienes el proyecto, ése es el que tracciona el talento por parte de las empresas y entonces vas a ir a las canteras de talento que tengas más accesibles. Por tanto, el elemento tractor de talento son los proyectos. Si fuera ven que tienes proyectos y eres innovador atraerás más talento. Que hagas cosas que coincidan de una manera sostenible en el tiempo con el talento. Una actitud permanente de la organización.

Iván Jiménez:

El factor motivador principal para que un investigador decida ir a un sitio es con quién va a trabajar, porque ese es el proyecto. Eso cambia un poco cuando nos salimos del talento investigador. Es uno de los factores importantes pero no el que más. Y si hablamos de los *millennials*, que a día de hoy representan el 75% de la fuerza laboral a nivel mundial, el factor que más se repite es la seguridad, que resulta muy curioso. En este grupo los 5 factores más valorados serían la seguridad, la carrera profesional, el sueldo, las personas con las que van a trabajar y la flexibilidad. Hay que ir adaptándose a estos nuevos criterios para atraer talento porque en Euskadi, a día de hoy, no tenemos empresas grandes. Tenemos que traerlos por otras cosas, un ejemplo son los “pequeños campeones” que tenemos en Euskadi, empresas pequeñas pero que son líderes a nivel mundial en su campo. Estas cuestiones también tenemos que visualizarlas como territorio. El talento se mueve mucho, tiene muchas ofertas y hay falta de talento. Hay mucha competición. Hay que ofrecerles proyectos en los que se sientan queridos a corto, medio y largo plazo. Muchas veces el talento es de ida y vuelta, y no necesitamos que esté aquí toda la vida. Tenemos que estar preparados para que dentro del recorrido internacional del tren del talento nosotros seamos una de las estaciones. Con iniciativas como Ikerbasque y Bizkaia Talent buscamos posicionar a Euskadi en ese mapa.

José M. Pitarke:

Hay un dato que me ha llamado la atención, se trata de un estudio de Manpower Group de hace unos meses en el que señalan que un 26% de los directivos españoles tienen dificultades para encontrar el talento que necesitan. Este es el índice más alto desde 2008. ¿Esto es también así en el País Vasco? ¿Tenemos este índice de déficit de talento?

Iván Jiménez:

En algunas disciplinas, por ejemplo las ingenierías industriales y las ingenierías informáticas, esto es así. Para que nos hagamos una idea en el año 1998 teníamos 93.000 estudiantes en las universidades vascas, salían al año unos 14.500 graduados y en el año 2008, justo antes de la entrada del proceso de Bolonia, estábamos

hablando ya de sólo 63.000 estudiantes, cerca de 9.000 nuevos graduados, es decir 5.000 graduados menos cada año. Esto, en unos momentos de crisis económica en los que se destruía empleo, era más llevadero. Sin embargo, en el año 2014 ya se crean 13.000 puestos de trabajo en Euskadi, en el año siguiente 19.000, en el pasado 6.500 y nos estamos quedando cortos en ese almacenaje de talento que teníamos. Eso se está notando más en algunos sectores como la automoción, que por ejemplo no encuentran ese tipo de perfiles. ¿Quiere decir esto que se va a acabar con el paro universitario? Pues no, porque hay un problema de encaje. Aun así, es cierto que todas las previsiones nos dicen que en todos los grados universitarios, incluso los relacionados con las humanidades, vamos a tener un *gap* de talento, y hay un caso clarísimo. En menos de 5 años un 30 % de las personas que trabajan en Osakidetza y también muchas de las personas que trabajan en Educación se van a jubilar y no vamos a tener suficiente talento como para llenar esos huecos. Nos encontramos con un problema que Alemania o Dinamarca lo



“Se ha demostrado que la inversión en infraestructuras y talento es rentable. Por cada euro invertido ha retornado como mínimo otro euro”

Miguel A. Arocena

han sufrido 15 o 20 años antes. Mientras en Finlandia la edad que más se repite en el país es la de 67 años, en Euskadi es la de 41 años. Está claro que esto que ha pasado en los países nórdicos nos va a pasar a nosotros.

José M. Rodríguez:

Por hacer un pequeño matiz, tú en la empresa contratas talento pero contratas la persona entera y ahí sí que como directivo he tenido muchas veces dificultades, no en encontrar gente con unas habilidades técnicas, sino en cómo lo integramos en el equipo para que esté a gusto. Igual la formación profesional sí que tiene un vector más orientado hacia la empresa, hacia el mundo laboral, tienen más prácticas. Está el caso de la formación dual. Yo noto un *gap* muy importante en la asunción de responsabilidad, en la capacidad de la persona de liderar proyectos. Esa actitud de tomar la responsabilidad les cuesta.

**José M. Pitarke:**

¿La dificultad que parece que tenemos en el País Vasco para encontrar talento se debe a que no tenemos suficiente número de personas formadas o a que los que formamos se van y atraemos a menos de los que somos capaces de retener?

Iván Jiménez:

En Euskadi existe un flujo positivo de talento, a diferencia de lo que generalmente se piensa. Los últimos datos que manejamos nosotros es que 3 años después de haber finalizado su grado universitario el 90% de los estudiantes vascos vuelven a trabajar a Euskadi. Los porcentajes de personas en Euskadi con titulaciones universitarias nos hacen líderes como región en Europa. Estamos en una crisis demográfica grandísima que ha coincidido con la crisis económica y existe la sensación social de que se nos están yendo cada vez más jóvenes. La realidad es que se han ido menos jóvenes pero sí que es cierto que los que se han ido se han ido más lejos. Antes el mayor absorbente del talento vasco era Madrid. La crisis cambió este tema pero con su final es normal que vuelva a ser un foco de atracción del talento vasco porque las grandes corporaciones tienden a establecerse en las capitales. La realidad es que una persona que se dedica a las finanzas va a tener más oportunidades en Londres o Madrid que en Euskadi. Es cierto que existen esas dificultades. Ahora bien, además de gente con título aquí se contrata a personas con unas cualidades más transversales y es verdad que tenemos un déficit, hay un margen de mejora importante que creo que ya lo están trabajando las universidades. Para muchos jóvenes, la época de referencia es el 2007, como si esa situación de bonanza económica hubiese sido siempre así en Euskadi, sin acordarse de que en los 90 llegamos a tener un 25% de paro. A los que hemos pasado esa época, nos preguntamos por qué ahora están tan desolados los más jóvenes. Ahora se abren más oportunidades técnicas que nunca, los jóvenes tienen unas habilidades, todo lo relacionado con las nuevas tecnologías, que no teníamos nosotros. El progreso de Euskadi se ha disparado de tal manera en los últimos años que parece que ese ha sido el estado natural de las cosas y no es así, eso se debe al esfuerzo de mucha gente. Ese esfuerzo tiene que continuar porque si no difícilmente vamos a estar arriba en el tema de la competitividad y atracción del talento.

José M. Pitarke:

Para terminar, ¿hay algo que os gustaría añadir para completar esta mesa de ideas?

José M. Rodríguez:

Como he sido director de un parque tecnológico me toca recordarlos. Simplemente comentar que, además de las infraestructuras y centros de investigación que tenemos, los parques tecnológicos están a un nivel de uso por parte de las empresas, sobre todo de las pymes, mejorable. A través de los parques tecnológicos vascos y sus redes las empresas pueden encontrar nuevos mercados, proveedores, partners, fondos, etc.

José M. Pitarke:

¿Y los clústeres empresariales?

José M. Rodríguez:

Nosotros sobre todo hemos trabajado mucho con el Clúster de la Energía. Hay empresas tractoras que hacen de este clúster un activo muy importante.

Iván Jiménez:

Por nuestra parte, sólo decir que tenemos un gran reto por delante en el país. Que no se trata sólo de retener talento sino de traerlo y conectarlo. Tenemos también el reto de convertirnos en un referente en Europa. Tenemos que hacer un esfuerzo por hacer una concentración por sectores en algún sitio específico para seguir atrayendo al talento. Al final el talento atrae al talento.

Nuria Gisbert:

Yo quiero retomar una cuestión del principio cuando se hablaba de que los cen-



José M. Rodríguez e Iván Jiménez

tros de investigación y las empresas tienen distintas velocidades. Durante mucho tiempo llevé una unidad de I+D empresarial y he entendido muy bien que es muy importante que exista una mezcla de sangres entre los dos mundos, para que los investigadores entiendan a la empresa y también para que la empresa tenga más en cuenta a los centros de investigación. Los centros de investigación somos una herramienta muy importante a la hora de capacitar personal altamente cualificado, que luego pueden terminar en otro centro tecnológico o en una empresa.

Iñigo Atxutegi:

Me gustaría destacar dos ideas. Por una parte, lo importante que son las alianzas. Gran parte del éxito de Euskadi en el campo de la atracción de talento a nivel internacional tiene que ver con las redes que hemos creado entre nosotros. Hemos sido capaces de trabajar en red. Y otra segunda idea sería qué va a pasar a partir de ahora, en el futuro. Hemos llegado hasta aquí haciendo las cosas bien con decisiones acertadas en su día con la constitución por ejemplo de los CICs pero necesitamos también proyectos de futuro que nos permitan posicionarnos para el año 2030 con nuevas capacidades.

Miguel A. Arocena:

Yo diría para concluir que se ha demostrado que la inversión en infraestructuras y talento es rentable. Por cada euro que se ha invertido ha retornado como mínimo otro euro. Tenemos los medios, las ganas y la ilusión, y lo que tenemos que conseguir es que se mantenga el nivel de apuesta en inversión en investigación.

José M. Pitarke:

Que se mantenga incluso en tiempos difíciles como los que hemos pasado. En el País Vasco se ha hecho un esfuerzo para que así sea.