



**Antonio Lasaga,**  
director de RRHH de **Airbus en España**

Emilio Vázquez

# Airbus está enfocada a la innovación permanente en materia de relaciones humanas

**Hablar de Airbus es hablar de defensa y de transporte aéreo de pasajeros, pero esta compañía nacida de un consorcio europeo de empresas aeronáuticas también está presente en el sector aeroespacial, con la fabricación de componentes para satélites y cohetes, así como en el ámbito de la seguridad y la ciberseguridad. Un producto que se traduce en una gran pasión que se transforma en orgullo de pertenencia de una plantilla que aplica la innovación a todas las áreas de trabajo.**

**El departamento de RRHH de Airbus está formado por unas 340 personas para una población de 12.500 empleados. ¿Qué particularidades tiene?**

Por un lado, a pesar de que Airbus tiene tres divisiones en España, históricamente RRHH se ha gestionado de una manera integrada. Además, tenemos la nómina internalizada, contamos con un servicio de prevención propio mancomunado y somos empresa autoaseguradora en cuestión de accidentes de trabajo, con lo cual tenemos un colectivo bastante significativo en cuanto a servicio médico y prevención de riesgos laborales. Por otra parte, hemos ido evolucionando de una estructura de país hacia una transnacional en la cual las divisiones, cada una con su respectivo reporte internacional, han ganado bastante fuerza a la vez que intentamos crear un componente local importante en el cual tengamos un enfoque similar en todos los asuntos que afectan a las personas.

**¿Qué margen de adaptación local tienen?**

Airbus es una empresa compleja desde el punto de vista del volumen de personas en plantilla en los países fundacionales y, además, al contar con distintas divisiones, esta complejidad aumenta. Tenemos una estructura de centros de excelencia que tienen responsabilidad tanto en el diseño de los procesos como en su ejecución y gestión y hay personas que localmente trabajan con estos centros de excelencia transnacionales en el desarrollo de políticas, procesos, herramientas, etc. Por ello, hay unas directrices generales en materia de evolución de costes laborales, flexibilidad, formación, relación con universidades..., pero al mismo tiempo tenemos libertad para desarrollar las políticas locales.

**¿Cómo afecta la cultura corporativa a la gestión de RRHH?**

Airbus es una empresa con un marcado carácter europeo, pero que al mismo tiempo tiene unas raíces muy profundas en cada uno de los países y las personas estamos muy orgullosas de ellas, tenemos un gran orgullo de pertenencia y una gran pasión por nuestro producto. Además, Airbus está muy orientada a los valores que se renovaron hace

un año y medio, a través de un proyecto abierto a todos los empleados, y que son: trabajo en equipo, respeto, creatividad, fiabilidad, enfoque al cliente e integridad, que recientemente está tomando mucho peso. Cada vez más, la empresa trabaja para que estos valores se pongan de manifiesto en todos los niveles de la toma de decisiones.

**Además, ponen mucho foco en la diversidad...**

En España, Airbus está a la cabeza de mujeres empleadas en el sector industrial. Tenemos en torno a un 20% de mujeres, frente al 15% de media del sector, y no tenemos *gap* salarial entre hombre y mujer. Además, vamos más allá de la mera diversidad de género y trabajamos en la diversidad cultural, puesto que tenemos 120 nacionalidades en plantilla en todo el mundo, y también en materia de edad. En este sentido, hemos firmado con los sindicatos las directrices del Protocolo Sénior, que tiene como objetivo ayudar a las personas en edad de jubilación a realizar esa transición y poder elegir qué van a hacer en el futuro. También prestamos mucha atención a contar con personas con discapacidad y trabajamos en la sensibilización de la plantilla. Por ejemplo, anualmente celebramos la Semana de la Habilidad,

**Tenemos en torno a un 20% de mujeres y no tenemos *gap* salarial entre hombre y mujer**

en la cual se organizan charlas, seminarios y grupos de trabajo abiertos a todos. Y recientemente hemos trabajado de forma muy activa para canalizar la participación del colectivo LGTBI en la organización. Además del impulso de la empresa, esta labor se realiza a través de grupos de voluntarios autónomos que la organización apoya para que tengan los medios necesarios.

**¿Cómo trasladan la innovación de la compañía a la gestión de personas?**

Airbus está enfocada a la innovación permanente, no solo en nuestros productos y servicios, que es

básico para nuestra competitividad, sino también en materia de relaciones humanas. De nuevo, partiendo de la base de grupos de voluntarios creemos en la responsabilidad individual y cómo esta contribuye a una responsabilidad colectiva. Para ello damos facilidades, fomentamos la asunción de responsabilidades individuales y creamos un entorno mediante el cual cada persona pueda desarrollar iniciativas en materia de diversidad, de RSC, etc.

**Esto se traslada a una forma de trabajar ágil...**

Para nosotros, el desarrollo personal y profesional va más allá de la mera formación. Muchas habilidades interpersonales y de gestión también se pueden trabajar en grupos en los cuales se prima más el rol de líder que el de jefe, donde el líder tiene un papel de *coach* y es capaz de generar vinculación entre las personas para conseguir un objetivo. Por ello, trabajamos mucho a través de equipos multidisciplinares, que cuentan con todos los conocimientos y experiencia necesarios y están liderados por un *sponsor*. Por ejemplo, tenemos un centro como el Dock en el cual se pretende aplicar la metodología *agile* para encontrar soluciones basadas en nuevas tecnologías a los problemas que nos encontramos en la organización. Tenemos áreas como el ProtoSpace, donde personas que están asignadas temporalmente realizan prototipos de elementos de aerodinámica, de estructura, etc., y recientemente hemos inaugurado el Bizlab, acelerador global de negocios aeroespaciales en el que *startups* e intraemprendedores de Airbus aceleran la transformación de ideas innovadoras en negocios valiosos. De esta forma, damos entrada a otras organizaciones que son mucho más rápidas y eficientes que nosotros y que disponen de un conocimiento que nosotros no tenemos en ese momento. Se establece una relación de éxito recíproco por el cual esa compañía puede crecer y desarrollarse y nosotros nos beneficiamos de una mayor agilidad y conocimiento.

**Bajo el lema "Reinventing the way we work" han desarrollado el programa "Pulse". ¿En qué consiste?**

"Pulse" es un proyecto enfocado a RRHH y a la organización que tiene tres áreas de enfoque. Por una parte, busca cambiar la mentalidad para trabajar de una forma más ágil y menos burocrática y para ello pretende dar a las personas las capacidades y la posibilidad para que asuman un mayor número de responsabilidades. El otro objetivo del proyecto es reformular determinados procesos y herramientas para simplificarlos y unificarlos en distintas áreas. Por ejemplo, estamos trabajando en un nuevo pro-

ceso para la evaluación del desempeño y acabamos de lanzar "My working environment", una nueva herramienta que sustituye la encuesta de satisfacción que realizábamos. Y el tercer objetivo de "Pulse" es dotar a RRHH de herramientas digitales y por ello se ha lanzado "My Pulse", una nueva herramienta soportada por Workday.

### ¿Cómo facilita la tecnología este cambio en la forma de trabajar?

Se trata de dotar de medios a las personas y de alguna manera liberarlas para que asuman responsabilidad y puedan contribuir a los objetivos colectivos, pero dejando muy claro cuál es su contribución individual. Por ejemplo, en materia de formación, la organización tiene un enfoque en el cual el empleado debe asumir la responsabilidad de su desarrollo y "My Pulse" crea las condiciones para que eso pueda ser así.

### ¿Cómo logran que el empleado sea el responsable de su desarrollo?

Por una parte, estamos centrados en la digitalización de la formación y, en la actualidad, el 50% de los planes de formación son *elearning*. Además, el catálogo formativo de Airbus está formado por 7.000 cursos abiertos a toda la plantilla y es responsabilidad del empleado formarse en aquellas materias

que necesitan. De hecho, en España, Airbus invierte en formación de sus empleados cinco veces más de la media de cualquier empresa.

### También apuestan por la movilidad...

En Airbus vemos la movilidad como una herramienta de desarrollo para que la persona, bien en otro país o en una división diferente, pueda desarrollar las habilidades necesarias para su desarrollo futuro. Y, en la actualidad, tenemos una movilidad de entorno al 13% del total de la plantilla a nivel mundial.

### El importante componente de innovación, la extensa plantilla y su elevada cualificación, ¿suponen un desafío para el área de RRHH?

Sin lugar a dudas. No obstante, ahí tenemos que reconocer el buen trabajo que realizan los centros de excelencia. Por ejemplo, tenemos un centro de excelencia de gestión de recursos que cubre todo el ámbito de reclutamiento y selección de personas y de formación, y tiene un enfoque estratégico sobre cuáles van a ser esas competencias que tenemos que atraer o bien desarrollar porque son claves para la organización a medio y largo plazo.

### ¿Qué perfiles están buscando?

Ahora mismo tenemos un gran enfoque en todo lo que son disciplinas no tradicionales de la organización. Hoy en día, además de continuar necesitando perfiles de ingeniería, estamos poniendo mucho foco en el análisis de datos y digitalización, la realidad aumentada, la aplicación de la digitalización al diseño y fabricación de nuestros productos, etc.

### A la escasez de ingenieros, se suma la búsqueda de competencias digitales. ¿Cómo afrontan ese reto en la atracción del talento?

Efectivamente, entraña una dificultad, pero Airbus tiene una marca empleadora bastante fuerte. En primer lugar, somos una empresa que está muy orgullosa de lo que ha hecho y eso trasciende hacia el exterior y, en segundo lugar, somos empresa tractora del sector aeroespacial, no solo en España sino en Europa. Ello hace que Airbus sea la primera opción para un estudiante que quiera formar parte de una empresa líder en el sector aeroespacial en España. Además, durante los últimos años hemos realizado un gran trabajo de relación con las universidades.

### ¿En qué sentido?

Desde trabajar conjuntamente en adaptaciones y modificaciones de currícula hasta diseñar y desarrollar programas de posgrado para recién licenciados, muchos de los cuales posteriormente se incorporan a nuestra organización. Ello ha hecho que la marca Airbus y las necesidades de la compañía estén muy presentes en la universidad y en los planes de estudio. Cada año, en torno a 1.000 personas realizan prácticas retribuidas con nosotros.

### Además de tener una marca empleadora fuerte, ¿qué otras acciones llevan a cabo para enfocarse a estos nuevos perfiles?

Estamos explicando que Airbus, además de fabricar aviones, también hace satélites, sistemas de seguridad y que todo ello está vinculado a la estrategia de digitalización de los procesos de dise-

## Desde cerca

### ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

En primer lugar, que la perseverancia siempre tiene premio. Y a tener paciencia. Además, que todas las personas tienen preocupaciones comunes y la manera de trabajar con ellas debe tener en cuenta sus expectativas.

### ¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Ser paciente y ser profesional.

### Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Me gustaría aprender más idiomas, a tocar bien la guitarra y algún oficio manual como la zapatería o la sastrería.

### Tres adjetivos que le definan

Diría cuatro. Soy una persona curiosa, perfeccionista, honesta y un poco cabezota.

### ¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Me gusta un sitio donde te puedas aislar. A mi familia y a mí nos gustan los destinos de playa, fundamentalmente Huelva y Portugal. Y me gustó mucho Sudáfrica como destino de naturaleza y Tokio como ciudad.

### ¿Cómo le gusta desconectar?

Pasando tiempo con mi familia y amigos.

### ¿Quién cocina en su casa?

Yo, aunque solo los fines de semana.

### ¿Qué le hace reír?

Aparte de un buen chiste, las preguntas que me hacen mis hijos a medida que crecen.

### ¿Cuál es su serie o película favorita?

Las pasadas Navidades vi "Arde Madrid" y me gustó mucho. Me pareció una serie muy simpática. En cuanto a películas, me gustaron "Argo" y "Spotlight".

### ¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Tener tiempo para hacer cosas que no suelo hacer y estar con mi mujer, mis hijos y con mi familia más amplia.



ño y fabricación y los servicios, por lo que hay muchas oportunidades en este ámbito. También nos estamos posicionando de una manera distinta en el mercado y, por ejemplo, damos soporte a la competición "League of Legends" para acceder a las nuevas generaciones atraídas por los videojuegos. Y estamos en contacto con distintas escuelas digitales para ver cómo podemos colaborar. Quizás estamos en una etapa embrionaria en cuanto a la identificación de esos perfiles, pero a través del departamento de *Employer Marketing* estamos trabajando con estas organizaciones de cara al futuro ■