

Quando el talento es el que elige

ELISABETH SUDUPE
CEO de Ambientes Maia

Durante años hemos analizado el empleo en términos de cifras: contratos, salarios, crecimiento o destrucción de puestos de trabajo. Sin embargo, el verdadero cambio que estamos viendo hoy en Gipuzkoa –y en el conjunto del entorno vasco– no es cuantitativo, sino cultural. El mercado laboral ha dado un giro y, por primera vez en mucho tiempo, el poder de decisión se ha desplazado claramente hacia las personas.

La falta de talento ya no es un problema puntual de algunos sectores. Afecta a todos los niveles y perfiles: ingenieros, profesionales tecnológicos, especialistas técnicos y también oficios tradicionales. En este contexto, la gente joven válida es la que elige dónde trabajar, mientras que las empresas compiten por resultar atractivas.

A esta realidad se suma un desafío que en Gipuzkoa empieza a ser especialmente preocupante: el relevo generacional. En numerosos sectores industriales y técnicos, una parte importante de las plantillas se encuentra en la antesala de la jubilación, mientras que no siempre existe una nueva generación preparada –o interesada– en asumir esos puestos. No es solo una cuestión de formación; es también una cuestión de percepción. Si determinadas profesiones no resultan atractivas, si no se comunican como proyectos con futuro y si el entorno donde se desarrollan no acompaña, será difícil garantizar esa continuidad. Repensar la cultura empresarial, el liderazgo y los espacios de trabajo no es solo una estrategia para captar talento, sino una herramienta para asegurar la sostenibilidad de nuestro tejido empresarial en el medio y largo plazo.

Durante demasiado tiempo hemos asumido que el salario era el principal elemento de atracción. Hoy sabemos que no es así. Sigue sien-

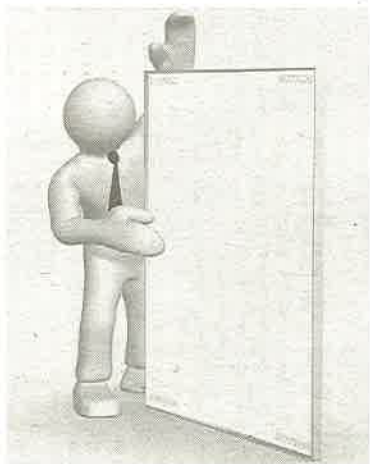


ILUSTRACIÓN FOTOLIA

do importante, pero ha dejado de ser determinante. Las nuevas generaciones priorizan la flexibilidad, el bienestar, la confianza y el sentido de pertenencia. Quieren trabajar por objetivos, organizar su tiempo y sentir que forman parte de un proyecto con valores claros.

Este cambio va de la mano de una revisión profunda del liderazgo. El modelo del «orden y mando» ha quedado obsoleto. Los nuevos perfiles buscan entornos colaborativos, participativos y coherentes, donde lo que se comunica hacia fuera se corresponda con lo que realmente se vive dentro de la organización.

En este debate hay un factor que suele quedar en segundo plano, pero que tiene un impacto directo en la atracción y fidelización del talento: el espacio de trabajo. Muchas empresas están invirtiendo en mejorar sus equipos, la comunicación interna y el desarrollo de personas, pero mantienen oficinas que no acompañan ese cambio. Espacios ruidosos, poco acogedores, sin privacidad ni zonas adecuadas para la concentración.

No es casualidad que muchas personas prefieran trabajar desde casa cuando necesitan concentrarse. El problema no es el teletrabajo; es que muchos entornos laborales no es-

tán pensados para la forma de trabajar que decimos querer impulsar. Nuestro entorno condiciona cómo nos comunicamos, cómo colaboramos y cómo nos sentimos.

Hasta aquí, el debate suele ir directo a «hay que contratar». Pero en muchas pymes hay un paso previo que estamos obviando: antes de traer a más gente, conviene preguntarse cuánto rendimiento estamos perdiendo cada semana por fricción interna.

Fricción significa interrupciones constantes, ruido, reuniones que no empiezan a tiempo, decisiones que se alargan porque falta claridad, coordinación que depende de perseguirse por pasillos, y una comunicación que se diluye entre canales, urgencias y malentendidos. No es que falte espacio o talento. A menudo, falta un sistema –y un entorno coherente– que proteja el foco y acelere la coordinación.

El espacio, por sí solo, no transforma la cultura de una empresa, pero sí puede convertirse en una ventaja competitiva para sostener ese cambio en el tiempo. Oficinas que combinan interacción social y trabajo en equipo con espacios tranquilos y privados envían un mensaje claro: aquí se cuida a las personas y se confía en ellas.

Para muchas pymes, competir en salario con la empresa pública o con grandes corporaciones es complicado. Sin embargo, cuentan con otras fortalezas: cercanía, cultura, cohesión de equipos y capacidad de personalización. Si saben trabajar su propuesta de valor como lugar donde merece la pena trabajar, pueden marcar la diferencia.

El empleo ya no se basa solo en un contrato, sino en una promesa de cómo se va a vivir el trabajo cada día. Las empresas que entiendan este cambio no solo atraerán talento: estarán construyendo organizaciones más humanas, coherentes y preparadas para el futuro.

CARTAS AL DIRECTOR

Las cartas dirigidas a esta sección no deberán exceder los 900 caracteres con espacios y han de llegar a la Redacción debidamente identificadas con firma, nombre y apellidos, y número de DNI. Es imprescindible adjuntar dirección y un teléfono de contacto. La Dirección de El Diario Vasco se reserva el derecho a resumirlas y no se mantendrá correspondencia escrita, personal o telefónica sobre las mismas.

Los envíos se harán bajo el encabezamiento «Cartas al Director» por cualquiera de estas vías:

Por correo: **Mikeletegi Pasealekua 1. 20009 Donostia San Sebastián**
Por correo electrónico: **redaccion@diariovasco.com**

Gero arte, Rebordinos

Querido José Luis: Pese a ser la crónica de un relevo anunciado, siento ciertas dosis de añoranza prospectiva cuando imagino al Zinemaldi sin estar bajo tu prodigiosa batuta. Por muchos que sean los méritos del equipo resultante, será difícil suplir tu entusiasta devoción por el cine y una dedicación que te hacía saber estar en todas partes casi al mismo tiempo. Ha sido muy gozoso poder disfrutar de un festival tan bien organizado gracias a tus primorosos oficios. Por muy buena que sea la orquesta, solo saca lo mejor de sí misma cuando la dirige alguien excepcional. Echaremos de menos tu cercanía y sencillez, que daban al encuentro un aire familiar y hogareño. Dejas el pabellón muy alto, pero eso ya lo sabes incluso desde tu proverbial modestia. Por suerte algunos de tus colaboradores continuarán colectivamente tu labor, para que nuestro querido festival de cine siga brillando con luz propia en el firmamento. Un fuerte abrazo. **ROBERTO R. ARAMAYO DONOSTIA**

Transporte público guipuzcoano

Se anuncian mejoras en la red de Euskotren que permitirán desdoblarse tramos y duplicar la frecuencia del Topo en Donostialdea, pasando de los actuales 15 minutos a 7,5 a final de año, y con previsión de intervalos de 15 minutos entre Zarautz y Donostia en 2030. Mientras tanto, ¿qué ocurre con el resto de comarcas? En Eibar, por ejemplo, para llegar a la capital provincial en tren la frecuencia sigue siendo de un servicio por hora. El autobús ofrece condiciones similares: una salida cada hora y el riesgo, nada infrecuente, de quedarse en tierra si se completa el aforo, especialmente al regreso. El desequilibrio territorial resulta difícil de justificar. Quizá haya llegado el momento de revisar estas diferencias y avanzar hacia un trato más equita-

tivo entre comarcas. **FERNANDO SERRANO ECHEVERRÍA EIBAR**

Cuando olvidamos la educación

Cada día vemos cómo las prisas dominan la vida cotidiana: atascos, colas, horarios ajustados... pero eso no debería ser excusa para perder las formas. Demasiado a menudo encontramos a personas que no respetan turnos, que hablan mal al personal de servicio o que simplemente deciden colarse como si fuera lo más normal del mundo. La educación no requiere tiempo extra, solo conciencia. Un 'por favor' y un 'gracias' siguen siendo gratuitos e imprescindibles. Si queremos una convivencia mejor quizá deberíamos empezar por recuperar esos gestos sencillos que, al final, nos definen como sociedad. **INÉS FERNÁNDEZ DE LOS MUROS DONOSTIA**

Princesa ilustrada

ROSA PALO



No te arriendo las ganancias, reina. De madre de heredero a madre de heredera te lo digo. He leído que, después de ir por tierra, mar y aire, tu mayor se ha matriculado para el próximo curso en Ciencias Políticas. Mira, como el mío. Cuatro años lleva, cuatro. Y todavía le queda uno, que es un doble grado.

Por eso, desde aquí te aviso: no estás preparada para la turra que

te espera. Olvídate de discutir de política con tu hija como antes: cualquier comentario que hagas será refutado con un meneo de cabeza, una sonrisa condescendiente y una cita de Derrida, Gramsci o Habermas.

También os podéis despedir tu santo y tú de comer tranquilos viendo el informativo, porque hasta la noticia más tonta será objeto de comentario en medio de la sopa, con su marco teórico, su crítica

estructural y su «es que no se enteran».

Cuando te nombre a Mahmood, no creas que te está hablando del cantante que ganó dos veces el festival de San Remo, sino de una antropóloga norteamericana, y a tus animosos «¡Buenos días!» en el grupo de WhatsApp familiar responderá con un artículo sobre si saludar cada mañana puede ser usado como herramienta de poder colonial.

Pero eso no es todo: todavía tendrá el santo valor de explicarle a su padre cuál es el papel del jefe de Estado. De ahí a que os salga con que se ha hecho republicana hay un trimestre. Eso sí, también te digo que le cogerás el gusto, que el debate es mejor que el silencio y que hemos de asumir que, ahora, son ellos los que nos quieren enseñar el mundo. Lo mismo aprendemos algo. Pero, chica, qué tabarra. Aunque sea ilustrada.