

Los directivos que ejercen de líderes logran arrastrar a sus empleados de forma natural. FOTOLIA



dinero público en forma de ayudas, así que habría que reforzar la negociación colectiva y el diálogo social».

Desde la Diputación de Gipuzkoa, su director general de Promoción Económica, Iker Estensoro, considera que el empresario guipuzcoano ha evolucionado de un «liderazgo jerárquico» que en la industria ha funcionado «mucho» a otra cosa. ¿Cuál? La sociedad «está cambiando y la cultura empresarial, también. El modelo al que vamos es mucho más participativo».

Desde su punto de vista, el liderazgo debe ser mucho más «humano, con compromiso y con humildad. Ahí tenemos que avanzar mucho para que el nuevo proyecto industrial sea atractivo para las nuevas generaciones. Vamos a tener que hacerlo por convicción y por necesidad». El modelo participativo tiene como ventajas «que el empleado es como el empresario. No hablamos sólo de la tarea del trabajador, sino que tiene unos objetivos con la dirección que comparte, discute y acuerda».

Estensoro dirigió durante 18 años Orkli, una cooperativa que fabrica y vende componentes de seguridad termoelectrónica. Una vertiente diferente a una empresa de otras características, porque en las cooperativas «muchos muros se derriban por la propia estructura de las mismas, que facilita los procesos que están afrontando o han afrontado las sociedades laborales o anónimas. Pero yo no diría que la manera de gestionar sea distinta. Hay que tener las ideas claras, escuchar a las personas y atender sus necesidades, trabajar el legado de cara al futuro y compartir el proyecto con todos».

Estensoro no comparte esa idea extendida de que el empresario guipuzcoano carezca de estrategias de marketing, de ser excesivamente sobrio. En definitiva, que no se sabe vender. De hecho, lanza un mensaje de cierto orgullo ante el estilo imperante: «Que nos vendamos por un ecosistema puntero, una industria potente, por tener empresas líderes, por desarrollar proyectos que cuentan con la persona y porque la gente quiera venir a Gipuzkoa a trabajar».

Adiós al ordeno y mando

Otra voz autorizada a consultar procede de la Cámara de Comercio, donde Ana Ugalde, directora de Gestión del Conocimiento de la entidad, es una de las personas que más y mejor conoce el entramado empresarial del territorio. Ella vive las empresas en primera persona y tiene relación diaria con los CEOs, gerencias y alta dirección de las em-

La fiscalidad de los grandes dirigentes, asignatura pendiente

Los directivos en Euskadi cobran de media 85.022 euros al año. Es una cifra muy generosa si se compara con la del sueldo medio de los vascos de 28.470 euros, pero muy inferior si se repara en las retribuciones que reciben los empleados de las grandes tecnológicas estadounidenses, que reciben de media entre 130.000 y 200.000 euros.

No obstante, los expertos subrayan que el atractivo de un territorio no reside únicamente en el salario. Está también el proyecto empresarial, un entorno favorable para crear un proyecto de vida o la fiscalidad. Euskadi, con competencia en materia tributaria, tiene margen de mejora aunque ofrece algunos beneficios fiscales en IRPF y Patrimonio para trabajadores cualificados. En detalle, el 15% de la renta que obtiene con su trabajo en el País Vasco está completamente exento. También los bienes que el impatriado y los familiares cercanos que convivan con él poseen en el extranjero. Además, no se computa como ingreso la parte de la remuneración que recibe el contribuyente y que está destinada a compensar los gastos ocasionados por su desplazamiento: alquiler de la vivienda, mudanza, algunos viajes, colegios...

LAS FRASES

JOSÉ MIGUEL AYERZA | ADEGI

«Los empresarios del territorio tienen un gran conocimiento técnico, son innovadores y con visión internacional»

ANA UGALDE | C. DE COMERCIO

«Hacen falta líderes con ideas y proyectos, que sean capaces de generar cambios y de movilizar a las personas»

IKER ESTENSORO | DIPUTACIÓN

«El modelo industrial se ha transformado de un estilo muy jerárquico a otro mucho más participativo, que es el camino a seguir»

IÑIGO UGARTE | IETEAM

«El líder nace, pero también se hace. Los perfiles ya no son de ordeno y mando, y hace falta más comunicación»

presas, por lo que conoce muy bien su pálpito.

En su opinión, tradicionalmente el modelo de dirección estaba basado en la jerarquía. Las personas con responsabilidad de dirigir equipos lo hacían «desde el 'orden y mando'. Eran quienes establecían qué y cómo se debían hacer las cosas y el resto de las personas trabajadoras se encargaban de llevarlo a cabo. Este modelo está dejando paso a otro más participativo, donde se trata de que todas las personas de la organización puedan aportar y participar en la toma de decisiones, y con más mujeres en puestos de dirección de producción».

Ugalde, que destaca como fortalezas de los profesionales guipuzcoanos «la capacidad de trabajo y la competencia», apunta como aspectos a mejorar «la planificación y lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal». ¿Cómo se consigue esto último? Atendiendo y desarrollando las cuatro dimensiones humanas: «la física, la mental o intelectual, la emocional y la espiritual».

¿Y los retos? ¿Qué exigencias depara el futuro? En relación con la gestión de las personas, Ugalde subraya que hacen falta «líderes con ideas y proyectos. Que sean capaces de generar cambios, de movilizar a las personas a través del convencimiento, y de facilitar que se superen los obstáculos. Otro de los retos está relacionado con la dificultad de la atracción y la retención del talento. Además, creo que en cierta manera somos una sociedad con tendencia al individualismo, por lo que la necesidad de crear equipo será un reto. Por último, considero que ya no es suficiente con motivar, el reto va a ser lograr generar el compromiso de las personas y para eso va a ser clave la participación».

Ahí surge Partaidetza, el proyecto promovido por la Diputación foral y que ella articula en primera persona –celebraron una jornada especial en Chillida-Leku el viernes-. Un faro, una guía que pretende contribuir en la identificación y búsqueda de elementos o factores clave que favorezcan y fomenten la participación de las personas trabajadoras en las organizaciones del territorio. Todo ello con un objetivo. ¿Cuál? «Potenciar un modelo de desarrollo de una cultura participativa basada en las personas», puntualiza.

Entrenar el liderazgo

Desde ieTeam, consultores en selección de personal, su CEO, Iñigo Ugarte, opina que Gipuzkoa se ha convertido en un territorio donde la industria pesada y de arranque de viruta va dando paso a la tecnología y a

clusivamente al entrenamiento de personas y equipos. «Es una apuesta para convertir a Gipuzkoa en un referente internacional de transformación cultural. Tenemos un sueño, hacer mejores empresas para lograr una mejor sociedad», concluye.

Crítica sindical

En cambio, desde el ámbito sindical, Loli García, secretaria general de CC OO de Euskadi, articula un discurso crítico contra esa nueva cultura de empresa, que califica de «más retórica que efectiva». La dirigente sindical

agrega que Gipuzkoa es el territorio vasco «menos desarrollado» en el ámbito sectorial de la negociación colectiva y exige a la patronal «responsabilidad» para llegar a acuerdos.

García reclama que los trabajadores formen parte de la empresa mejorando sus condiciones laborales, apostando por la estabilidad, el empleo de calidad y la formación permanente. En lugar de estas claves, a su juicio, las empresas «sólo miran el corto plazo y fomentan el individualismo. No hay que olvidar que en la pandemia han recibido mucho

