

## TALENTUAREN KUDEAKETAREN IKUSPEGIA ZABALDUZ: ANIZTASUNA ETA HIZKUNTZEN KUDEAKETA

Auxkin Galarraga Ezponda

UPV/EHU

2024ko martxoa

### Abiapuntua: Euskal Herriko Enpresak Trantsizio Demografikoaren Aurrean

Egungo enpresa eta erakundeek bizi dituzten erronka nagusien artean laugarren industria iraultzarekin lotzen diren erronka teknologikoak nabarmentzen dira sarritan: digitalizazioa, zibersegurtasuna, fabrikazio aurreratua, robotizazioa, adimen artifiziala, Big Data edo IoT, besteak beste. Enpresen baitan teknologia berriak barneratzen joatea eta sektore teknologikoak bultzatzea lehiakortasunerako iturburu ezinbestekotzat jotzen da.

Aipatu tendentzia teknologikoen eragina benetan esanguratsua bada ere, bestelako erronka sozial eta kulturalak enpresen agenda eta beharren artean lehentasun goronekoak bilakatu dira azken urteetan. Nabarmentzekoa da garapen jasangarriaren paradigmaren bidetik, enpresen artean eman den ESG (Environment, Social & Governance) irizpideen hedapena. Jasangarritasuna eta Gobernu Onaren printzipioez gain, enpresen alderdi eta inpaktu sozialaren inguruko ardura handiagotu egin da, oraindik ere enpresen izaera soziala erabat garatu eta sendotzeko ibilbide luzea egiteko badago ere.

Enpresen agenda soziala zabaltzen joan da azken urteetan, bizi dugun testuinguru sozial eta politikoaren aldaketa erritmoa bizkortu egin baita. Gai sozial desberdinei aurre egiteko tresnak eta baliabideak garatu beharrean aurkitu dira enpresak, horien artean, berdintasuna, kontziliazioa, langileen ongizatea eta osasuna, segurtasuna, formakuntza, inplikazioa, konpromisoa edo komunitatearekiko harremanak landu beharrekoak direla jabetuz joan dira enpresa desberdinak. Ekoizpen eredu berrietara egokitu nahian dabilten enpresak ezagutza teknologikoaz gain, ezagutza sozial berria barneratu beharrean aurkitzen dira enpresak berak hain langileengan, bezeroengan, hornitzaileengan, erabiltzaileengan eta komunitatearengan sortzen duen eragin sozial eta kulturala aintzat hartuz.

Euskal Herriko enpresen agenda sozial berrian protagonismo erabatekoa hartu du talentuaren gaiak. Enpresarien elkarte, klusterretako ordezkari eta enpresa desberdinetako arduradunen artetik talentu faltaren egoera nabarmendu izan da azken urteetan zehar. Euskal Herriko erakunde publikoek ardura hauei erantzuna eman nahian estrategia, programa eta politika garrantzitsuak jarri dituzte martxan talentua erakarri, sustatu eta egonkortze aldera. Gure ekoizpen sarea eta industriaren etorkizuna bermatu nahi bada, enpresen garapenaren bultzada izango diren langile prestatuak izatea ezinbestekoa izango da, aldi berean haien ongizatea, asebetetzea, lan baldintzen egokitasuna, aukerak eta baliabideak hedatzen direla ziurtatuz.

Talentuaren afera, etorkizunari begira diseinatu diren lurralde estrategien erdigunean kokatu dugu. *Nafarroako Espezializazio Adimentsuaren Estrategia: 2021-2027 Eguneratzea* (Adimen S4 Nafarroa – Garapen Estrategia<sup>1</sup>) dokumentuan adierazten da aldaketa ekonomikoaren “palanka nagusia talentua da, hau da, ezagutzaren balorizazioa”. Eusko Jaurlaritzako Garapen

<sup>1</sup> [https://s4navarra.es/wp-content/uploads/2022/01/S4EstrategiaNavarra%20\\_euskera.pdf](https://s4navarra.es/wp-content/uploads/2022/01/S4EstrategiaNavarra%20_euskera.pdf)

Ekonomiko, Jasagarritasun eta Ingurumen Sailaren finantza-laguntzaz Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuak osatutako *Euskadi 2040: Ongizatea Helburu Duen Lehiakortasuna*<sup>2</sup> txosten prospektiboak jasotzen du, aldi berean, “demografiaren eta lan egiteko adinean dagoen biztanleriaren gainbehera ikusita, pertsonen talentua, gaitasunak eta etengabeko Ikaskuntza sustatzea” beharrezkoa izango dela Euskadi oparo bat gauzatu nahi bada. Azkenik, Euskal Hirigune Elkargoak osatua duen *Proiektu-Lurralde bat Ipar Euskal Herriarentzat*<sup>3</sup> lurralde estrategian, garapen ekonomikorako gai nagusi bezala jasotzen da talentua eta belaunaldi-erreleboaren gaia. “Nahiz eta orokorki <<osagarri onean>> izan, lurraldeak industriaren lehiakortasuna eta berrikuntzaren desafioari aurre egin behar die, enpresen demografia eta beraz trantsizioaren arazoa zainduz. Formakuntza eskaintza eta langile kualifikatu mailako beharren arteko egokitzapena erronka nagusia da ere, ekoizpen eredu eta hornitzeko estrategia arloan zinezko erronkak agerian ezartzen dituzten iraultza numerikoa eta trantsizio ekologikoaren arabera”.

Edonola ere, Euskal Herriko enpresak askotariko egoerak eta zailtasunak aurkitzen ari dira lantaldeak osatu eta mantentzerako garaian eta guztiak ez dira mota berekoak. Zenbait enpresentzat talentu teknologikoa eta espezializatua (STEM talentu bezala izendatzen dena arlo zenbaitetan) lortzea izaten ari da zailtasun nagusia, batez ere, teknologian eta ingeniartzan intentsiboak diren sektoreetan eta osasun arloan. Beste zenbait enpresa eta erakundeentzat aldiz, belaunaldi erreleboa da ardurua nagusietako bat, batez ere lehen sektorean, merkataritzan, enpresa familiarretan, ETEetan edo sektore publikoan esaterako. Hainbat enpresentzat aldiz langile-eskasia edo/eta errotazio handia bizitzen ari dira, nagusiki zaintza sektorean, eraikuntzan, ostalaritzan, industrian eta merkataritza saltoki handietan. Enplegu deserrosoenak eta baldintza gogorrak dituztenak dira, batez ere, langile-eskasia pairatzen dutenak.

Euskal Herriko lan merkatuaren mapa soziala trantsizio demografiko bete-betean murgildua dugu eta egoera honek enpresentzat erronka berriak suposatzen ditu. Talentuaren etorkizunari buruz burutu diren prospekzio zenbaitek datorren urteetarako talentu falta iragarri dute, hainbat enpresa eta erakundeetan erretiro kopuru handiak izango direla jakina da eta horrekin batera atzeritarren lan-barneratze kopuruak handitzen doaz urtez urte eta handituz jarraituko dutela aurreikusten da. Euskal Herriko langilegoaren ezaugarri sozialak aldatuz doaz: prestakuntzak, jatorriak, hizkuntzak, interesak, itxaropenak, etab., belaunaldi aldaketarekin batera eraldaketan ditugu.

### **Talentuaren Kudeaketatik Haratago: Aniztasuna eta Hizkuntzen Kudeaketaren Beharra**

Administrazio desberdinek martxan jarri dituzten talentuaren politika, estrategia eta programetatik haratago, enpresak beren tresna propioak sendotu beharrean daude adierazitako testuinguru aldakorrari aurre egiteko. Talentuaren kudeaketa litzateke enpresek alor honetan aurrerapausoak emateko kudeaketa-tresna nagusia. Talentuaren kudeaketa modura irudikatu izan den prozesua edo zikloa ondorengoa izan da: i) enpresak behar duen talentua identifikatu ii) talentua bilatu; iii) talentua erakarri; iv) talentua mantendu; v) talentua garatu/sendotu. Prozesu honek, enpresen beharretara egokitu den langilea aurkitu edo/eta garatzea baliatuko luke, azken honen prestakuntza, gaitasunak eta jarrerak eta enpresaren nahien arteko konexioa posible eginez.

<sup>2</sup> <https://www.orquestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/230072-Ongizatea-helburu-duen-lehiakortasuna.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.communaute-paysbasque.fr/eu/la-communaute-pays-basque/le-projet-de-territoire>

Adierazitako talentuaren kudeaketarako prozesu edo ziklo honek zenbait hutsune edo ahulgune ditu, ez duelako langileen edo talentuaren aniztasuna aintzakotzat hartzen. Hau da, talentuaren kudeaketaren ikuspegiak eta tresnak birpentsatu beharrean ditugula defendatzen dugu, langile taldeen aniztasun kulturala, linguistikoa, generoaren araberakoa, erlijiosoa, generazionala zabalduz doalako. Gauzak horrela, ohiko talentuaren kudeaketaren ikuspegiari aniztasunaren kudeaketa eta hizkuntzen kudeaketaren ekarpenak erantsi beharra azpimarratzen dugu.

Enpresek talentuaren aniztasuna aintzakotzat hartzen eta barneratzen joan beharko dute lan-talde sendoak, egonkorrak eta eraginkorrak garatze aldera, DEI Agendan (Diversity, Equity & Inclusion) sakonduz eta aniztasunaren kudeaketaren printzipioak erabiliz. Horrekin batera, hizkuntzen kudeaketa ereduak eta formulak beharrezkoak izango dira enpresaren interes talde guztiekin gertukoa eta eraginkorra suertatuko den komunikazio bat garatze aldera. Komunikazio horretan hizkuntza desberdinak erabiliko dira baina identitatea eta identifikazioa hizkuntza lokalek bakarrik eskaini dezaketela ohartaraziko digu testuinguru eleaniztunetara egokitutako hizkuntzaren kudeaketaren ikuspegiak. Hizkuntzen kudeaketa aurreratu batetarako, talentuaren euskarazko gaitasunak baliatzea eta aprobetxatzea erabakigarria litzateke, beraz, enpresek euskara lan-hizkuntza edo/eta zerbitzu-hizkuntza modura garatu dezaten.