

UN TOTAL de setenta y seis personas asistieron a la jornada sobre **Dirección por Valores que la Fundación Navarra para la Calidad y la agrupación empresarial de sociedades laborales de la Comunidad Autónoma del País Vasco, ASLE**, organizaron recientemente. Los ponentes fueron **Josetxo Hernández, director general de ASLE** y **José Mari Fernández, director gerente de la Autoescuela Lagunak**. La apertura del acto corrió a cargo de **Josetxo Zugaldía Ainara, Presidente de la FNC**.

**Josetxo Hernández, director general de ASLE**, fue el primer ponente de la jornada y se centró en acercar el tema explicando una serie de conceptos básicos en torno a la Dirección por Valores, DpV. De este modo, indicó que la Dirección por Valores es una herramienta de liderazgo estratégico que busca una actualización de los planteamientos ya clásicos del denominado Desarrollo Organizativo y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Así mismo, señaló que es una herramienta basada en valores: "el futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor. La DpV viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes. La clave está en la incorporación de todas las personas en la definición de la Política y la Estrategia", destacó.

Para **Hernández**, la DpV como herramienta estratégica tiene una triple finalidad: Simplificar, orientar y comprometer y esto se traduce en absorber la complejidad organizativa derivada de la necesidad de adaptarse al cambio; encauzar la visión estratégica de hacia dónde debe ir la em-

## Dirección por Valores: herramienta de liderazgo estratégico

La Fundación para la Calidad organizó una jornada sobre la DpV



Intervención de Joseetxo Hernández, explicando los conceptos de la Dirección por Valores

"La DpV, como herramienta estratégica, tiene una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer"

"Líder es aquella persona, identificada y comprometida con la Misión de la empresa, motiva, da ejemplo..."

presa en el futuro e integrar la dirección estratégica con la política de personas. De este modo, enumeró siete atributos que debe tener toda empresa excelente: "Orientación a la acción; proximidad al cliente; Autonomía y espíritu emprendedor interno; productividad gracias a las personas; dirección mediante valores en la

práctica diaria; son empresas que se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien y tienen una estructura simple y ágil".

### DpV en ASLE

Como la propia experiencia es el mejor ejemplo, **Hernández** explicó el caso práctico de la **DpV**, cuya misión

es la defensa, consolidación, promoción y desarrollo de las sociedades laborales. Así por ejemplo, comentó la importancia de lo que es y qué supone el liderazgo en su empresa. "Líder es aquella persona, identificada y comprometida con la Misión de la empresa, tracciona, motiva, da ejemplo, transmite conocimientos e ideas, reconoce y organiza. Todos los miembros de la Organización pueden ser líderes. El liderazgo implica el reconocimiento del grupo y puede llevarse a cabo por el director gerente y por las personas que forman la Organización a través de la responsabilidad de gestión de procesos". También destacó la importancia de la autonomía y la responsabilidad en la empresa, donde cada persona es su propio jefe, rinde cuentas al grupo y se responsabiliza conjuntamente de los resultados. Y es que todos tenemos permiso para todo". ASLE basa su DpV en la Cooperación, entendida como la suma de las aportaciones individuales para la búsqueda y consecución de objetivos comunes; la Participación, como derecho y obligación asumida para mejorar colectivamente; el Compromiso, entendido como la implicación activa en el desarrollo de la organización; la Responsabilidad en cuanto a la capacidad de responder positivamente a las obligaciones contraídas; Sinceridad, tener la garantía de poder hablar con libertad y compromiso de hacerlo respetando las opiniones distintas y

la Voluntad de Superación, desde la autocrítica, llegar a hacer mejor las cosas y a ser mejores.

**DpV Autoescuela Lagunak**  
**José Mari Fernández, director gerente de la Autoescuela Lagunak**, señaló que Lagunak desea ser "un modelo de empresa participada por todos los trabajadores, tanto en la propiedad como en la gestión, defendiendo una empresa colectiva, fomentando la igualdad, posibilitando la conciliación de la vida laboral y familiar y actuando de manera socialmente responsable. De este modo señaló que trabajan basándose en unos valores de participación, compromiso flexibilidad, adaptación al cambio y orientación al cliente. "Esto significa que los trabajadores tienen el derecho y la obligación de tomar parte activa en la gestión de la empresa desde el respeto a las opiniones de los demás; es importante alinear los intereses individuales con los de la empresa; intentamos tener la habilidad de adaptarnos y trabajar eficazmente ante las distintas situaciones y necesidades que la empresa demanda en cada momento, ver los cambios como una oportunidad y no como un problema, desde una actitud creativa e innovadora e identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes". Así mismo destacó que los trabajadores de Lagunak tienen libertad para tomar decisiones propias para desarrollar su trabajo, porque "líder en Lagunak es toda persona que asume responsabilidades sobre otras personas de la organización, y es consecuente con la misión y visión de la organización, promoviendo acciones, dinamizando el trabajo de los equipos de procesos y de los grupos de mejora, actuando de manera acorde con los valores en los que se basa la organización", concluyó.

C. Catalán / Pamplona

## ¿Es Navarra un lugar atractivo para generar y retener el talento?

LA FUNDACIÓN para la Diversificación del Tejido Empresarial de Navarra organizó recientemente el foro "Gestión del talento" el segundo de los previstos para este año 2008. Tras el primero de los encuentros celebrado en el mes de enero, en el que se analizaron el carácter emprendedor y los valores empresariales de la Comunidad Foral, en esta ocasión, un selecto grupo de profesionales representativos de los diferentes sectores de la economía Navarra: Administración, Universidad y sector empresarial analizaron la posibilidad de poner en marcha distintas iniciativas y mecanismos que impulsen la consolidación de Navarra como una región que genere, atraiga y retenga "talento". En este sentido, el Gobierno de Navarra estuvo representado por **Cernin Martínez, director general de Política y Promoción Económica de la Consejería de Economía y Carmen Leza, directora del CEIN**; las universidades y



Un momento de los asistentes en el foro "Gestión del Talento" celebrado en AIN

las escuelas de negocio contaron con la representación de **Alfonso Carlosena, vicerrector Investigación de la UPNA**, **Javier Mata, director del Servicio de dirección de Personas de la Universidad de Navarra** y **José Ramón Lacosta, director de Foro Europeo**; del mismo modo, el foro contó con la participación de **José Antonio Blanco, de CINFA**, **Carlos Ibáñez, de AIN**, **Elena Tres de Grupo La Informa-**

**ción, José Ignacio Murillo de Ka-yaba**, **Salvador Garrido de Volkswagen**, **Javier Ollolqui de Gamesa y Nerea Corera, de Atana**. Este segundo foro, que tuvo lugar en la Asociación de la Industria Navarra AIN, contó con la participación de **Javier Cantera, presidente del Grupo BLC desde 1997** y actualmente también, **profesor de Planificación de Desarrollo de RR.HH en el Instituto de Empresa y de**

**Clima Laboral del Master RR.HH. de la Universidad Complutense de Madrid**.

**Cantera** centró su charla en un modelo global de gestión del talento a nivel de empresa apoyándose en cinco áreas de trabajo básicas: "Atraer talento generando seguridad, expectativas de futuro y prestigio profesional; identificarlo, evaluarlo de forma continuada, desarrollarlo y, por último, y como consecuencia directa de una gestión integral e integrada de los anteriores, la retención del talento creándose lo que el experto en capital humano definió como "ecosistema de compromiso".

### Educarse en el exterior

Durante la reunión, representantes del Gobierno, la Universidad y sector empresarial debatieron sobre diferentes fórmulas para hacer de Navarra un lugar atractivo para el talento tanto interno, complementado con formación exterior, como el que pueda venir de fuera. Se habló además, de la necesidad de que los jóvenes navarros se eduquen en el exterior, con el objetivo de traer apertura y conocimiento, dar a conocer la calidad de vida y otras fortalezas de la región o recuperar a profesionales navarros que actualmente están fuera de la Comunidad

y que deseen regresar, entre otros. Un tejido empresarial puntero y atractivo profesionalmente.

### Próximas sesiones

En las próximas sesiones el foro continuará trabajando en torno a dos niveles diferentes. Por un lado, la gestión del talento desde el punto de vista regional, basado en convertir a Navarra en un lugar atractivo para el talento y, en paralelo, desde el punto de vista de las empresas, potenciando la atracción de capital humano enriquecedor que fomente que nuestro tejido empresarial continúe siendo puntero en cada uno de los sectores. Se trata, en última instancia, de crear una atmósfera estimulante de diversidad de capital en el que convivan todo tipo de profesionales cualificados con diferentes capacidades y perfiles. Tras profundizar en la transmisión de valores empresariales y la gestión del talento, durante los primeros meses de 2008 la Fundación convocará nuevos foros de debate en torno a la apertura exterior, la competitividad territorial y la localización del valor añadido. Cada uno de estos encuentros contará con la opinión de reconocidos expertos de las diferentes áreas a tratar.

N. G. / PAMPLONA