

# economía

## navarra

economia@noticiasdenavarra.com

## EN ESTA SECCIÓN

Fomento de la cultura creativa	53
Huelga en el sector del transporte	54
Información aérea falsa en Internet	56
Necesidad de renovación empresarial	56
Las claves para trabajar mejor	56



**JUAN CARLOS CUBEIRO**  
DIRECTOR DE EUROTALENT

“La gestión de las personas, del talento, debe estar presente en la estrategia de la empresa”

Juan Carlos Cubeiro, durante la entrevista. FOTO: PATXI CASCANTE

**“La esperanza de vida de las empresas se ha reducido de 43 a 14 años. Algo no estamos haciendo bien”, dice Juan Carlos Cubeiro, especialista en gestión del talento, que recomienda a las empresas cuidar más un aspecto de la gestión muchas veces relegado**

#### JUAN ÁNGEL MONREAL

PAMPLONA. El talento se atrae, se fideliza y se desarrolla. Y la región que consigue conjugar esos verbos en su territorio aventaja al resto en potencial creativo, en capacidad para innovar y adelantarse. Sobre estos pilares partió Juan Carlos Cubeiro el pasado lunes en AIN, donde ofreció la tercera sesión del Foro de Debate *Transmisión de Valores Empresariales*, iniciativa encuadrada dentro de las actividades de la Fundación Navarra para la Diversificación. “Y éste es un asunto vital para el presente y para el futuro, porque el talento es más escaso que el dinero”.

#### ¿Cómo define el talento?

Lo importante del talento es lo que no es. El propio diccionario de la RAE lo confunde con inteligencia y para nosotros talento es poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer.

#### ¿Y cómo se atrae?

Depende del talento. Hay talento comercial, talento técnico, talento innovador, directivo... Pero básicamente, cuando hablamos de atraer hablamos de transformar el marketing en marketing de talento. El marketing utiliza cuatro variables muy clásicas: producto, precio, promoción y plaza. Estas cuatro *pes* se

transforman en cuatro *ces*: cultura, compensación, cualidades y clima. La cultura va más allá de las actividades culturales, es el entorno natural y es la calidad de vida. Según la OCU, Pamplona es la capital donde mejor se vive, pero muchos no lo saben porque no ha sido puesto en valor. Compensación: te tiene que compensar vivir en Pamplona, que haya colegios para los hijos, posibilidad de estar con amigos. Cualidades: que exista posibilidad de desarrollarte profesionalmente. Y el clima no es el tiempo atmosférico, sino el clima laboral, para hacer negocios.

#### ¿Y para fidelizarlo?

Hace falta es calidad directiva. Yo no tengo datos regionales, pero España es el 26º país en calidad directiva, cuando deberíamos ser el séptimo o el octavo, lo cual es bastante triste. Y tenemos un 36% de malos jefes, jefes tóxicos. Son personas que elevan tu presión arterial, reducen tu esperanza de vida... Y por el contrario sólo hay un 16% de buenos jefes, auténticos líderes. En la medida que Navarra mejore estas cifras a la gente le merecerá más la pena quedarse a trabajar aquí. Y eso, más que una cuestión de formación es una cuestión de desarrollo, de comportamiento.

#### Habla de atraer talento, clase creativa. ¿Quién conforma esa clase creativa?

Ser clase creativa no depende del puesto de trabajo, sino de la persona. Puede ser clase creativa un recepcionista de hotel que se preocupa por los clientes, que tiene iniciativa, está seguro de sí mismo y le gusta lo que hace. Y clase reactiva, por ejemplo, un abogado mediocre, que reacciona y no aporta a sus clientes sino que espera a que le digan lo que hay que hacer. Y por

#### EL PROTAGONISTA

##### CARNÉ DE IDENTIDAD

- **Edad.** 43 años.
- **Lugar de nacimiento.** Madrid.
- **Carrera profesional.** Desde 1987 ha trabajado como consultor en Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Areté y HayGroup, donde fue Director Europeo de Gestión y Desarrollo del Talento. Es autor de la trilogía *La sensación de fluidez*, libro de gestión preferido por los directivos de nuestro país según la revista Capital. Ha escrito también *TGP (Tu gurú particular)* y *El triunfo del Humanismo en la Empresa* y es coautor del más reciente *El club del liderazgo*.

#### SUS FRASES

**“El 36% de los jefes son tóxicos: reducen la esperanza de vida de los trabajadores”**

**“El estilo femenino es mucho mejor para el liderazgo, sin ninguna duda”**

regiones se puede hablar ya de GPS creativo. Hay comunidades y ciudades que se han metido en el GPS creativo. Por ejemplo, Valencia apostó por la ciudad de las ciencias y de las artes, la Copa América o la Fórmula 1 y ha empezado a ser conocida. Incluso ahora Zaragoza. Navarra tiene muchas posibilidades, pero me temo que no es muy conocida.

#### Pero, ¿cómo se las apaña una comunidad pequeña como Navarra para entrar en ese GPS creativo?

Lo de pequeño o grande es una actitud mental, no es una cuestión de territorio. Finlandia, por ejemplo, es un país mentalmente muy grande y poblacionalmente muy pequeño. Allí, la región de Tampere no es más grande que Navarra, pero está en el GPS creativo. En cultura es más pobre que Navarra, pero seguramente asociamos Tampere a una mejor vida cultural. En clima no hay ni color; allí la vida acaba las cuatro de la tarde. Pero en términos de competencia allí hay más posibilidades de crecer. Tampere se ha dado a conocer más al mundo, a través de sus empresas, de sus universidades, de sus centros tecnológicos, mucho más de lo que lo ha hecho Navarra.

#### Tampere apostó por las telecomunicaciones. ¿Conviene centrarse en algunas áreas?

Conviene absolutamente centrarse en algo. Navarra es potente en energía eólica, en agroalimentación, en hospitales. Hay que buscar a qué queremos que se asocie la imagen de Navarra. Y hay que aprovechar la imagen de aquellos navarros conocidos y de quienes han estudiado en sus universidades para vender la imagen de Navarra. Hay que venderla. El navarro es trabajador pero discreto y, hoy por hoy, si no cuentas lo que eres no existes.

#### Antes se refería a la calidad directiva como elemento clave en la retención del talento. Y señalaba que la alta proporción de malos jefes, de jefes tóxicos, supone un lastre importante. ¿Cómo definiría a un mal jefe?

Un mal jefe es un jefe que no decide, que no manda, que pospone las decisiones. Son también jefes que no saben liderar porque van de prepotentes o son poco humanos y se distancian. O jefes que no son de fiar, porque dicen una cosa y hacen otra. O porque tratan de dividir al equipo y meterle miedo. Son injustos, de filias y fobias...

#### ¿Y por qué alguien se convierte en un jefe tóxico?

Los tóxicos lo son por tres circunstancias: por estrés, por estrategia –porque le ha ido bien de ese modo–, o por carácter: los impulsivos y viscerales tienden a decir que ellos son así y hay que aguantarlos. Pero nadie es así: hay que aprender.

#### ¿Y cómo es un buen jefe?

Es versátil: manda cuando toca mandar, orienta, cohesionan, pide participación, reconoce el trabajo bien hecho. Y difunde aquello que se hace bien para que se siga haciendo bien. Es de puro sentido común, una persona con la que merece la pena trabajar, gente que no quiere hacer trampas en un juego que, en el fondo, es muy sencillo. Hay que evitar la soberbia, porque liderar es infundir energía y hacer equipo. Debe dar buen ejemplo, explicar las cosas, entender por qué los demás opinan de modo distinto, dar las gracias constantemente, celebrar los éxitos. Y el ejemplo resulta fundamental. Es una verdadera pena que sólo uno de cada seis sean buenos líderes.

**Sucede, sin embargo, que la gestión de las personas queda encuadrada**

en ese departamento llamado de recursos humanos, que no se asocia precisamente ni a la motivación ni a la promoción del talento...

Exacto. Incluso el nombre no es acertado, porque las personas no somos recursos. Un recurso es algo que tiene un coste y que hay que minimizar. Las personas somos lo más valioso que hay, somos una inversión, la mayor de todas, la que te hace crecer o te hunde. Por lo tanto, conviene liberar el talento, que es cuestión de capacidad, de compromiso y de contexto. Por ejemplo, sólo el 18% de los profesionales tiene un alto grado de compromiso. Y que no exista este compromiso es una cuestión de selección, pero también se debe muchas veces a que falta un proyecto que les ilusione. Y por supuesto tiene que ver la credibilidad y el ejemplo de los jefes: uno se compromete en la medida en la que responde su jefe. A quienes drenan talento les va a ir mucho peor.

**Los departamentos de recursos humanos, además, no suelen estar en los comités de dirección de las empresas. ¿Por qué?**

En cinco de cada seis empresas no está en el comité de dirección. ¿Y por qué? Primero porque no sabe de negocio y si no sabes de finanzas no te invitan al comité. Y, segundo, porque es considerado un asunto secundario: el comité de dirección decide las estrategias y de la gente que se ocupe otro. Eso no es lo que hay que hacer: la gestión del talento la debe llevar alguien que esté en el primer nivel de la toma de decisiones. O el director general o un adjunto, pero el talento debe estar presente en la estrategia.

**¿Compromiso con la empresa es sinónimo de meter muchas horas?**

Es otro error. El compromiso no tiene nada que ver con la cantidad de horas. La que ha ganado el premio a la mejor empresa para trabajar es Microsoft, que no por casualidad estaba dirigida por una mujer, Rosa García. Y digo que no por casualidad porque el estilo femenino es mucho mejor para el liderazgo, sin duda. Pues bien: ha reducido la rotación de la plantilla a un tercio y apuesta, no por la presencia, sino por los resultados. Así, se anima a que la gente no vaya a primera hora a trabajar, sino que trabaje las dos primeras horas en casa y así se evite los atascos y llegar cabreado a la oficina. Las estadísticas demuestran que se es más productivo cuantas menos horas se trabaja. Hay que mentalizarse y cambiar.

**Todas las estadísticas sitúan a España como uno de los países europeos en los que más horas se meten...**

Encontramos que las empresas pueden ser sitios terribles para trabajar. De hecho, el 38% de los trabajadores sufre trastornos psíquicos: depresión, ansiedad, angustia, estrés. Hay mucha gente quemada. Algo estamos haciendo mal. Los nórdicos se suicidan por otras cosas, pero no por problemas en el trabajo. Aquí dedicamos muchas horas al trabajo.

**Las empresas, a veces, llevan a sus trabajadores a jugar a paintball para mejorar el ambiente. ¿Qué le parece?**

Eso no sirve para nada. El problema es que en esto de la clase creativa hay muchos sucedáneos y realmente es absurdo, con todos mis respetos. El paintball puede ser una actividad divertida en un grupo que ya tiene confianza, pero no sustituye a trabajar la confianza en la propia empresa. La confianza, según Covey, es una cuenta corriente emocional, donde haces depósitos que puedes perder si no cumples lo que prometes.

## INICIATIVAS PARA FOMENTAR LA CULTURA CREATIVA

### La Fundación para la Diversificación concreta sus primeras medidas

PAMPLONA. La Fundación Navarra para la Diversificación (FND) celebró el martes la tercera y última sesión del Foro de Debate *Transmisión de Valores Empresariales*, en el que se presentaron cuatro propuestas concretas para alcanzar los tres objetivos fundamentales que persigue dicho foro: fomentar la cultura empresarial en Navarra, reforzar y complementar la cadena de valor del emprendizaje en Navarra e impulsar el propio emprendizaje desde y en las empresas.

Tras las dos primeras sesiones celebradas en los meses de enero y marzo, en esta última sesión los agentes sociales que han venido participando en el foro (centros tecnológicos, universidades, administración, entidades financieras, centros de formación y empresas privadas) plantearon cuatro iniciativas para contribuir a la transmisión de valores empresariales en Navarra.

**PROGRAMA INNOVARIUM** En primer lugar, se propuso la creación del Programa Innovarium, una iniciativa que pretende desarrollar competencias de pensamiento creativo que orienten a la sociedad navarra hacia una cultura de creatividad, innovación, emprendizaje y liderazgo, y por otro fomentar el intraemprendizaje dentro de la empresa.

En segundo lugar, se propuso el lanzamiento de los Business Innovation Brokers para facilitar el acceso del tejido productivo navarro a servicios de implementación de mejores prácticas y nuevas oportunidades de negocio a través de la conexión con otras figuras brokers nacionales e internacionales.


**BOLSA DE NEGOCIOS** En tercer lugar, se propuso la creación de la Bolsa Navarra de Nuevos Negocios (BN3), que constituye un sistema de cotización que ofrece la venta de acciones de proyectos innovadores en sectores estratégicos para Navarra, de modo que esto permita a los emprendedores contar con una ampliación de capital necesaria a lo largo del proceso de lanzamiento de la empresa. En definitiva, se establecería un vehículo de inversión, conformado conjuntamente por BN3 y otros potenciales interesados, con la finalidad de apoyar económicamente nuevas ideas de negocio mediante la adquisición de las acciones de los mismos.

Como cuarta iniciativa, se propuso la creación de GESPRO, un fondo de inversión en empresas gace-las que cuenta con un equipo de personas con experiencia y capacidad demostrada en la puesta en marcha de nuevos negocios que trabajan como gestores de las nuevas iniciativas empresariales en sus fases de lanzamiento para incrementar las posibilidades de éxito.


En los próximos meses, se irán definiendo planes de acción específicos para el futuro lanzamiento de las iniciativas planteadas. >D.N.

### AYUNTAMIENTO DE NOÁIN (VALLE DE ELORZ) IMPUESTOS AÑO 2008

Se comunica a todos los interesados que se va a proceder al cobro del IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS correspondiente al año 2008 con el siguiente calendario: Pago en período voluntario: del 1 al 30 de junio de 2008, ambos inclusive. El pago se realizará en Caja Rural de Navarra, Oficina de Noáin. Pago fuera de plazo: recargo del 5%, del 1 al 15 de julio, ambos inclusive. A partir de esta fecha, las deudas pasarán a la Agencia Ejecutiva sin previo aviso con los correspondientes recargos establecidos en el artículo 11.7 de la Ley Foral General Tributaria. Los recibos domiciliados se cobrarán el día 30 de junio de 2008. En caso de no tener sus impuestos domiciliados y no haber recibido el recibo de los citados impuestos, deberán pasarse por las oficinas del Ayuntamiento para que procedamos a entregarles un duplicado. Noáin, a 26 de mayo de 2008. EL ALCALDE-PRESIDENTE, MIGUEL ELIZARI RETA.



Ayuntamiento de Pamplona Iruñeko Udala



**avisos**

---

**DESARROLLO SOSTENIBLE**


**Colaboración contra los roedores**

El Ayuntamiento pide a los ciudadanos que avisen, lo antes posible, de la presencia de roedores en cualquier lugar del término municipal para poder acabar la campaña de desratización de primavera realizada en el alcantarillado y los márgenes de ríos


La denuncia se debe hacer en el teléfono 948 22 4567, de 7 a 14 horas en días laborables, o presencialmente en el parque municipal de desinfección (calle Aralar, 1)

---

MÁS INFORMACIÓN: TELÉFONO 010 WWW.PAMPLONA.ES



Ayuntamiento de Pamplona Iruñeko Udala



**agenda**

---

**CIVIVOX**

Lunes 2 de junio  
**Fiesta fin de curso**  
Con acompañamiento musical de Batuklang Jus la Rocha. 18.30 horas

5 de Junio, Día Mundial del Medio Ambiente  
**CINE**  
**Tierra, la película de nuestro planeta**  
(Irán, Francia, 2007)  
Navarra. 20 horas

Martes 3 de junio  
5 de Junio, Día Mundial del Medio Ambiente  
**CINE**  
**Una verdad incómoda (EEUU, 2006)**  
Navarra. 20 horas

En la escena Civivox  
**TEATRO**  
**Besos**  
Alumnos del Taller estable de teatro de Civivox San Jorge Iturrana. 20 horas

Miércoles 4 de junio  
5 de Junio, Día Mundial del Medio Ambiente  
**CONFERENCIA**  
**Fuentes y puentes de Pamplona**  
Ponente: Ana Ulargui, licenciada en Historia Navarra. 20 horas

Jueves 5 de junio  
5 de Junio, Día Mundial del Medio Ambiente  
**CONFERENCIA**  
**Parques de Pamplona**  
Ponente: Ana Ulargui, licenciada en Historia Navarra. 20 horas

En la escena Civivox  
**TEATRO**  
**El amor en escenas**  
Alumnos del Taller estable de teatro de Civivox Mendillorri Iturrana. 20 horas

Viernes 6 de junio  
5 de Junio, Día Mundial del Medio Ambiente  
**PASACALLES**  
**Planeta Tierra**  
Compañía: Teatro Sol y Tierra  
Ponente: Ana Ulargui, licenciada en Historia Mercaderes a plaza del Ayuntamiento. 20 horas

Historia de Navarra  
**CONFERENCIA**  
**La transición en Navarra**  
Ponente: José Javier Solabre, abogado Iturrana. 19 horas

Danza y música del Sur  
**SUR**  
Grupos: Revuelo y Deblalachi San Jorge. 20 horas

Sábado 7 de junio  
**Paseo por el Arga**  
Paseo guiado para descubrir las especies vegetales y animales del entorno  
Salida: 10.30 horas, puente de la Magdalena  
Inscripción: 2 euros

5 de Junio, Día Mundial del Medio Ambiente  
**TALLER DE AGUA**  
**Actividades y juegos sobre el uso responsable del agua**  
Mendillorri. 12 horas  
Inscripción: 2 euros

Sábados de cuento  
**Con buen ambiente**  
Narrador: Joseba Morrás, actor (para niños desde 4 años)  
Ensanche. 12 horas

Para las visitas y talleres es necesario inscribirse en cualquier civivox

---

**BIENESTAR SOCIAL Y DEPORTE**

Jueves 5 de junio  
Igualdad de oportunidades  
**CHARLA**  
**Banca electrónica: gestiona tus cuentas bancarias por Internet**  
Centro Compañía (calle Compañía, 29). 18 horas  
Inscripciones gratuitas: teléfono 948 22 45 94

---

**CULTURA Y TURISMO**

Jazz en la calle

**CONFERENCIAS**  
Miércoles 4 de junio  
Ponente: José Francisco Tapiz Civivox Ensanche. 20:00

Viernes 13 de junio  
Ponente: José Francisco Tapiz Civivox Iturrana. 20:00

**CONCIERTOS**  
Viernes 6 de junio  
**Iñaki Sandoval y Marco Bellizzi Quartet**

Viernes 13 de junio  
**Philippe Marcé Trio**

Viernes 20 de junio  
**Cherokee Big Band**

Plaza San José. 20:00  
En caso de lluvia los conciertos se trasladarán a civivox Navarra

Teatro de aquí

Jueves 5 de junio  
**Ex caelis oblatas**  
Spondonicle Theatre Civivox San Jorge. 20 horas

Viernes 6 de junio  
**Algo pasa con Heidi**  
Ketekomaeltigre Teatro Civivox Mendillorri. 20 horas

Sábado 7 de junio  
**Café**  
Bubulú Compañía de Teatro Civivox Iturrana. 20 horas

Euskarako programazioa

**Ekainak 4 asteazkena**  
Haur programazioa euskaraz / Programación infantil en euskera  
**ANTZERKIA**  
**Bazen behin Xamariko**  
Dindai Iruñeko Ziadadela. 17:30

**LIBURUA AURKEZPENA**  
**Antzararen bidea**  
Jokin Muñoz (autorea) eta Aingeru Epaltza (irakurlea)  
Erraldoien Txokoan (Descalzos 72). 20:00

**Ekainak 5 osteguna**  
Kantu eta hitza  
**KONTZERTUA**  
**Ixo-Sho**  
Xarnege Erraldoien Txokoan (Descalzos 72). 20:30

---

MÁS INFORMACIÓN: TELÉFONO 010 WWW.PAMPLONA.ES