

# GESTIÓN Y FORMACIÓN

## El compañerismo no viene de serie

Crear un buen clima laboral mejora en un 30% los resultados de la empresa y depende de cada uno de los trabajadores

BORJA VILASECA

Muchos profesionales pasan más tiempo con sus compañeros de trabajo que con su propia familia. A veces esta relación puede ser el inicio de una gran amistad, pero en otros casos, "debido a la envidia, la crítica y el estrés que se generan en algunas organizaciones", puede convertirse en todo lo contrario, según varios expertos en psicología laboral. Y en estas situaciones, la compañía siempre sale perdiendo: el buen clima laboral y la satisfacción de los empleados mejoran en un 30% la cuenta de resultados, añaden estos especialistas. Eso sí, en última instancia la responsabilidad de este buen rollo recae en cada uno de los trabajadores.

El hombre no es una máquina. Necesita estar motivado y alegre para rendir más y mejor. Pero, ¿de dónde procede esta motivación? Lo cierto es que esta pregunta no tiene una sola respuesta. "Lo principal es que exista buen ambiente en el lugar de trabajo, que la empresa dé a sus empleados lo mismo que recibe de ellos y que entre todos generen una imagen interna y externa con la que sentirse comprometidos", sostiene Jorge Llorente, responsable en España de la gestión de personas de la consultora Haygroup, especializada en estrategias de transformación para organizaciones.

En opinión de Llorente, "en el momento en que la empresa crea el entorno adecuado, el éxito de las relaciones interprofesionales recae exclusivamente en cada una de las personas que forman parte de la organización". Y dado que todas están estrechamente unidas, "fácilmente pueden desencadenarse círculos virtuosos o viciosos de conducta, que a su vez traerán consigo buenos o malos resultados para las empresas", añade el experto en comunicación empresarial Joan Elías, coautor de *En busca del Lovework* (Empresa Activa).

### "Efecto piramidal nocivo"

En su opinión, "en el día a día de las empresas es frecuente que se produzca el llamado 'efecto piramidal nocivo', que consigue trasladar el malhumor y el estrés de arriba abajo, afectando a un buen número de trabajadores". A veces, continúa Elías, "la dirección de la empresa critica severamente el trabajo realizado por alguno de los mandos intermedios, cuyo enfado provoca la misma reacción sobre sus colaboradores".

Los afectados, a su vez, "tratan de eludir su responsabilidad echándose la culpa unos a otros", lamenta. "De este modo", afirma Elías, "poco a poco se va creando una cultura empresarial basada en el castigo y el resentimiento, que contribuye a que la insatisfacción y la falta de compromiso sean el denominador común de muchos trabajadores".

Otro de los rasgos más característicos de las estructuras empresariales actuales es el "victimismo", asegura la pedagoga Marta Romo, gerente de la consultora Eurotalent, especializada en desarrollo estratégico y directivo para la mejora cualitativa de las organizaciones. En su opinión, "los trabajadores que escogen consciente o inconscientemente este papel suelen estar inmersos en un círculo de preocupaciones cuya solución no está al alcance de sus manos".

Estas personas suelen quejarse de su jefe, de sus compañeros, de su sueldo, etcétera, y "lo hacen por motivos absolutamente subjetivos", sostiene Romo. Pero que-



La serie de televisión *Cámara café* parodia las relaciones entre profesionales dentro de una empresa.

**"Si no te llevas bien con un compañero, en vez de quejarte de su actitud, cambia la tuya: aprende a aceptar lo que no controlas", dice Romo**

erse no sirve de nada; de hecho, la ciencia occidental ha demostrado que los pensamientos negativos segregan una serie de hormonas y emociones negativas, las cuales condicionan la conducta de los individuos, explica Romo. "¡Y lo peor de todo es que se trata de una actitud adictiva!", añade.

"En lo que sí deben centrarse los trabajadores es en su círculo de influencia, es decir, en todas aquellas cosas que puedan verda-

deramente cambiar", explica. "Si no te llevas bien con un compañero, por ejemplo, en vez de quejarte de su actitud, cambia la tuya", sostiene esta especialista en psicología laboral. "Si extrapolamos esta conducta al resto de áreas de la empresa, concluimos que nuestro grado de satisfacción depende en última instancia de nuestra actitud", afirma.

"Con la práctica, cualquier persona puede aprender a aceptar situaciones y personas que le desagradan, con lo que poco a poco puede ir mejorando sus relaciones dentro de su empresa". Frente a esta obviedad, Elías concluye: "La diferencia entre teoría y práctica es la distancia que pone una persona entre una y otra".

**Libros recomendados:** *El factor estímulo*, de David Freedman (Pearson Educación); *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen Covey (Paidós); *Eneagrama y éxito personal*, de Ginger Lapid-Bogda (Urano); *Las relaciones humanas en el trabajo*, de Bob Wall (Ediciones Oniro), y *La inteligencia emocional en la empresa*, de Daniel Goleman (Vergara).

### Dar sentido a cada puesto de trabajo mejora la motivación

Las empresas pueden responsabilizar a sus trabajadores generando una cultura de compromiso mutuo. Para ello, "cada uno de sus miembros tiene que conocer los distintos departamentos en los que se divide su compañía, de modo que pueda comprender la relación existente entre su función y el objetivo final de la empresa", explica Pino Bethencourt, socia directora de la consultora Bethencourt Strategic Develop-

ment, especializada en estrategia emocional.

En su opinión, "crear indicadores de rendimiento para cada puesto de trabajo contribuye a incrementar la motivación de los empleados". Introducir el *balanced scorecard* de los profesores de Harvard Robert Kaplan y David Norton es una "muy buena" herramienta para empezar, apunta Bethencourt.

Todo ello se puede conseguir a través de la comunicación in-

terna, que incluye aspectos como "la implantación de una intranet, una revista de empresa, así como organizar diferentes eventos fuera de la compañía", explica Antonio Rodrigo, director del área de comunicación interna del grupo Inforpress, especializado en planes de comunicación estratégica. "Crear espacios para tomar un descanso también mejora notablemente la calidad de las relaciones interprofesionales", concluye.

## Vender la empresa en el momento oportuno

En 2006 se produjeron 700 operaciones de compra-venta por más de cinco millones cada una

B. V.

La vida de cualquier empresario está llena de principios y finales. Ante esta evidencia, "lo que verdaderamente marca la diferencia entre unos y otros es la actitud que muestran al enfrentarse a los inevitables puntos de inflexión", afirman varios expertos en psicología laboral.

Para muchos empresarios, vender la propia compañía, por ejemplo, es un trago amargo, pero a veces necesario. El miedo, la inseguridad y muchas otras preo-

cupaciones son las que más dificultan este tipo de transacciones. Así, "lo que sucede normalmente es que al no venderla en el momento oportuno la empresa va perdiendo su valor, con lo que al final no suele quedar otro remedio que malvenderla", según las conclusiones de un informe elaborado por los profesores del IESE, Josep Tàpies y Pedro Nuño. En estos casos el valor total puede caer hasta un 30%.

En 2006 se vendieron 700 empresas por más de cinco millones de euros cada una, según el

grupo Closa (Merger & Acquisition Advisors), con más de 20 años de experiencia en la asesoría de este tipo de operaciones. Mientras que en los noventa se solía pagar mediante el intercambio de acciones, la tendencia ha cambiado por completo: ahora, en el 90% de los casos se abona la cantidad directamente en dinero.

En opinión de Tàpies, los motivos que llevan al empresario hasta este callejón con una única salida —la venta— suelen estar relacionados "con la falta de cesión, con la ralentización cróni-

**El miedo, la inseguridad y muchas otras preocupaciones suelen retrasar este tipo de transacciones, cuyo valor puede caer hasta un 30%**

ca de su crecimiento, con el aumento de la competencia, así como con la puesta en marcha de nuevas leyes, que afectan directamente al desarrollo del negocio".

De hecho, "los empresarios se pueden hacer una pregunta que contribuye a salir de cualquier duda", añade Tàpies: "Si no fuera mi empresa, ¿invertiría en ella?". En caso negativo, "la planificación de la venta es imprescindible para obtener la mayor rentabilidad posible", sostiene.

Para llevar a cabo este tipo de operaciones, concluye, lo más aconsejable es buscar asesoramiento externo. "Al poner en competencia a diversos compradores internacionales, garantizamos que la oferta se mejorará, como mínimo, en un 20%", afirma Josep Maria Romances, presidente del grupo Closa.