

# GESTIÓN Y FORMACIÓN

## Personas antes que empleados

Los expertos en psicología laboral afirman que el éxito profesional es una consecuencia del desarrollo personal

BORJA VILASECA

Por muchas horas al día que se pasen en la oficina, los trabajadores son ante todo personas. Tienen necesidades, sentimientos y deseos. Parece una obviedad, pero la mayoría de las empresas en España no suelen preocuparse por la dimensión humana de sus empleados. Y eso que los expertos en psicología laboral afirman que el éxito profesional es una consecuencia del desarrollo personal. A lo largo de la próxima década se espera que la formación se consolide como la mejor manera de generar valor añadido.

Cuando se habla de las herramientas que potencian el desarrollo de las personas en el ámbito de la empresa, la mayoría de trabajadores adopta una actitud cerrada y escéptica. "A estos profesionales, normalmente altos directivos, las actividades y enseñanzas que tengan que ver con el conocimiento profundo de sí mismos les incomodan", afirma Maite Barón, experta en PNL *Coaching* y directora del *Building Visionary Organizations*, con sede en Londres.

A juicio de Barón, "estas reticencias, basadas en un miedo absolutamente infundado, tienen los días contados". Según un estudio realizado por varias universidades estadounidenses, "preocuparse por el bienestar psíquico de los trabajadores mejora la competitividad de las empresas".

Así, el crecimiento de las 500 principales compañías del mundo en los últimos 10 años ha rondado el 130%. Las que en este periodo fomentaron entre sus empleados las habilidades propias de la denominada inteligencia emocional (motivación, autoconciencia, empatía y agilidad mental) mejoraron sus resultados alrededor del 760%. Este salto cuantitativo se debe, sobre todo, a la mejora del ambiente laboral, concluye el estudio.

El auge de esta formación en Estados Unidos está inspirando a los departamentos de Recursos Humanos en España, que empiezan a interesarse por estos cursos. Barcelona acogió hace poco un seminario de gestión de personas de la multinacional HSM, especializada en formación para ejecutivos y directivos.



Los trabajadores rinden más en ambientes amigables y respetuosos.

LUIS MAGÁN

**Las empresas que invierten en formación cuentan con ambientes laborales más saludables, lo que favorece su cuenta final de resultados**

El evento contó con la participación de destacados expertos en desarrollo personal, como Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE, quien aseguró que "los profesionales que no conocen sus patrones psíquicos de conducta actúan como máquinas y no como personas responsables de sus actos". Alex Rovira, autor de los

*best sellers* *La buena suerte*, *La brújula interior* y *Los siete poderes* (editados por Empresa Activa), abogó porque los trabajadores "tomen más conciencia de sí mismos, de su realidad interior, que es de donde surge toda la capacidad para desarrollar sus cometidos profesionales". Finalmente, Juan Mateo, presidente de la consultora Training Lab, especializada en formación de directivos, recordó que para alcanzar dicho autoconocimiento, "es imprescindible el esfuerzo, el sacrificio y la disciplina".

**Libros recomendados:** *Guía financiera times de salud para ejecutivos*, de varios autores (Deusto); *Lo bueno de ser bueno. Conquistar con humanidad el mundo de los negocios*, de Linda Kaplan Thaler y Robin Koval (Alien Editorial), y *Eneagrama y éxito personal*, de Ginger Lapid-Bogda (Urano).

### El Instituto de Formación Avanzada alcanza los 75.000 alumnos en nueve años

"La única formación valiosa es la que procede de la experiencia; lo que se vive en primera persona nunca se olvida". Así opina Gonzalo Martínez de Miguel, director general del Instituto de Formación Avanzada (Infova), que después de nueve años de actividad ha impartido cursos a unos 75.000 trabajadores de grandes empresas como Telefónica, Vodafone, Deutsche Bank, Mitsubishi o Carrefour.

Con una plantilla de 12 formadores profesionales, Infova ofrece distintos cursos especializados en liderazgo, trabajo en equipo y gestión del cambio. Además de recibir lecciones teóricas, los trabajadores son puestos a prueba mediante actividades realizadas al aire libre (*outdoor*). "Así se consigue más eficazmente que estas personas tomen conciencia de lo que son capaces de hacer", afirma Martínez de Mi-

guel. En esencia, "de lo que se trata es de detectar cuáles son las potencialidades y las limitaciones de cada persona, de manera que puedan trabajar consigo mismos para convertirse en profesionales más maduros emocionalmente", añade. Sin embargo, los profesionales españoles todavía cuentan con muchas carencias relacionadas con su desarrollo personal. "La mayoría está apegada a su papel de víctima".

## Los beneficios de la integridad

Marcolin achaca su éxito a la fidelidad de sus trabajadores y clientes

B. V.

La gran mayoría de pequeñas y medianas empresas (*pymes*) considera que la Responsabilidad Social es un lujo que no se pueden permitir. Pero lo cierto es que la gestión ética es una actitud que a la larga repercute muy positivamente en los resultados económicos de las compañías que verdaderamente la sienten.

Al menos así lo opinan diferentes expertos en gestión de empresas, como el veterano Michael C. Jensen, de 62 años, profesor de la Harvard Business School, que recientemente ha visitado la escuela de negocios de Esade en Barcelona. Tras una vida dedicada a concebir la mejor cultura empresarial, Jensen aconseja a las compañías que apuesten por ser "íntegras". Según un reciente estudio de *marketing* realizado en Estados Unidos, "está demostrado que la integridad se ha convertido en una

de las mayores ventajas competitivas", señala Jensen.

En su opinión, "las empresas que siempre cumplen con su palabra, sobre todo en los momentos más complicados, están cosechando un éxito creciente y duradero". Lo cierto es que según el informe, "la mejor manera de fidelizar a un cliente no es ofreciéndole un buen servicio, sino compensándolo óptimamente en caso de producirse algún contratiempo", explica. "Al cumplir tu palabra", concluye este experto, "estás generando confianza, que es lo que buscan todos los clientes".

En España, esta teoría todavía provoca cierto escepticismo. Sin embargo, algunas de las *pymes* más vanguardistas la han puesto en práctica desde sus inicios. Éste es el caso del grupo Marcolin, que gestiona varias marcas de gafas, como Montblanc, Tom Ford y Roberto Cavalli. A pesar de competir con las compañías líderes Óptica Lux y Saffilo, Marcolin ha sabido en-

**"La mejor manera de fidelizar a un cliente es compensándolo óptimamente en caso de producirse algún contratiempo", señala Jensen**

**En opinión del director general de Marcolin, "cuanto mejor te comportas con tus colaboradores y clientes, mejor lo hacen ellos contigo"**



Michael C. Jensen.



Toni Jové.

contrar su hueco y, tras 15 años de andadura, tiene 32 trabajadores y factura cerca de 13 millones de euros. Nadie pone en duda que gran parte del éxito de esta

*pyme* reside en el liderazgo de su director general, Toni Jové, que desde el inicio ha centrado todos sus esfuerzos "en construir un equipo sólido y competitivo, pero también amistoso y familiar".

Entre otras iniciativas, Marcolin destina 100.000 euros anuales a viajes y cenas de empresa. Para reforzar los lazos con sus clientes, por otra parte, esta compañía ha editado un libro en el que cada uno de sus empleados explica lo que significa trabajar para esta empresa. En opinión de Jové, "cuanto mejor te comportas con tus colaboradores y clientes, mejor lo hacen ellos contigo". Y añade: "El verdadero éxito es que te quieran".

Al implantarse la dirección por objetivos, los empleados son quienes gestionan sus propios horarios. Con los clientes, "el trato es de lo más cercano y se intenta atender cualesquiera sean sus demandas y peticiones", explica Jové. Jordi Cosials, comercial de Marcolin, asegura que está tan comprometido con su empresa, que desde que fue contratado dejó de escuchar otras ofertas. El resto de empleados define a Jové como "el corazón que bombea la sangre del equipo", que poco a poco se ha ganado la confianza del sector óptico en España.