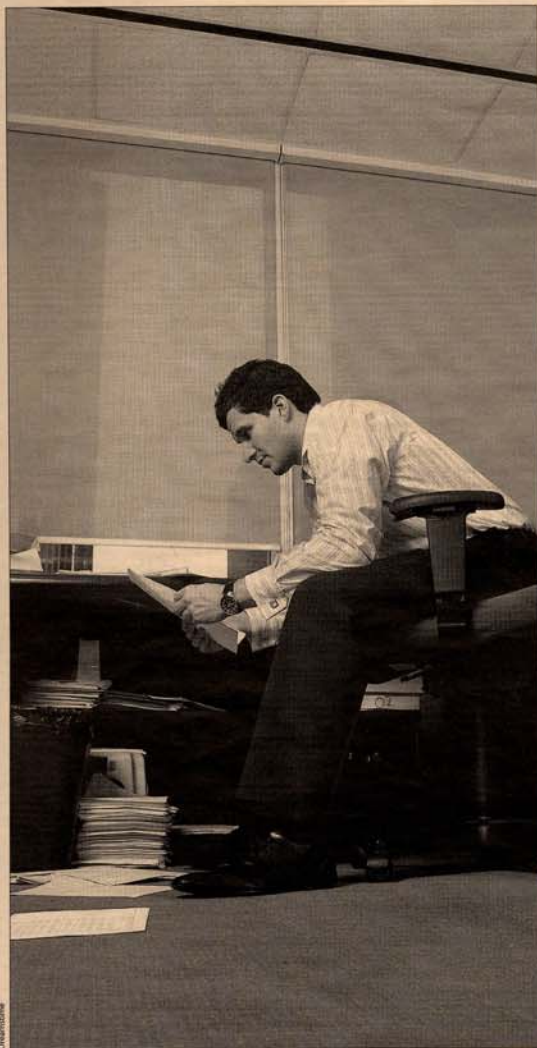


# mi NEGOCIO

www.expansion.com/minegocio

Expansión, martes 1 de mayo de 2007 | 13 |



## ¿Cómo puede un trabajador mejorar su empresa?

El empleado también ha de aportar su granito de arena a la relación con la empresa para que ésta sea beneficiosa para ambas partes.

### DIANA ESPERANZA, Madrid

Los empleados son el motor de cualquier grupo empresarial, y como elementos útiles, es imprescindible que sus objetivos y compromisos estén acordes con los que tiene la compañía en la que trabajan. Ésta es una afirmación que todos los directivos deben tener en cuenta a lo largo de su vida empresarial. Por ello, las compañías utilizan distintos métodos para incentivar a sus trabajadores y mantener su motivación.

Pero, ¿qué hacen los empleados por su empresa? ¿Cuáles son los pasos a seguir para aumentar la productividad de la misma?

### Actitudes

Por lo general, las compañías, cuando quieren contratar a alguien, buscan un perfil determinado que pueda producirles un beneficio específico y claro. "Las actitudes que más se valoran son las de un compromiso real con la situación de la empresa, las ganas de aprender, el espíritu en equipo o ir más allá en la resolución de los problemas", asegura Pino Bethencourt, de Strategic Development.

Sin embargo, con el paso del tiempo, la ilusión de los trabajadores va decayendo. "Algo que nunca se debe hacer

es perder la ilusión, el entusiasmo y las ganas de seguir aprendiendo y progresar", afirma Gina Opdebeeck, directora general de Unique. "No es extraño que, al cabo de un tiempo, estos factores vayan disminuyendo. Para ello, la empresa ha de poner medios evaluando las competencias de sus trabajadores y promocionando a aquellos que puedan encajar en otros puestos de la compañía", añade.

"No hay duda de que para avanzar dentro del lugar de trabajo hay que seguir unos pasos fundamentales", señala

### Recomendaciones

- Tener un compromiso real, no perder las ganas de aprender, mantener el espíritu de equipo e ir siempre más allá en la resolución de los problemas.
- Se debe aprovechar la formación para desarrollar las habilidades y competencias necesarias para cumplir con las responsabilidades.
- Mantener en guardia valores elementales como la proactividad, la flexibilidad y la orientación a los resultados.

Javier Pardo, director de Desarrollo de Adecco. "En primer lugar, hay que querer progresar. Para ello, es indispensable mantenerse el mayor tiempo posible en ese estado de excitación, de estrés bueno que siempre se tiene al principio", señala. "Esto requiere una constante automotivación", añade. Además, "se debe saber, es decir, cada persona debe aprovechar al máximo la formación para desarrollar las habilidades y competencias necesarias con las que poder cumplir las responsabilidades encomendadas", explica. "Por último, cómo no, hay que hacerlo y cumplir cada día", asegura Pardo.

Además, "es esencial que el empleado se identifique con los valores y la filosofía de la empresa, de tal forma que siempre actúe por principios y no por interés personal. Que realice un buen trabajo poniendo en práctica cualidades como la profesionalidad, el compañerismo y la categoría humana, pero de forma convencida y por voluntad propia", afirma Begoña Zancada, profesora del Programa de Liderazgo Empresarial de la Universidad San Pablo CEU.

(Pasa a la pág. 14)



### SI TIENES UN PROYECTO, NOSOTROS TE DAMOS CRÉDITO.



Sea cual sea tu proyecto, el ICO te ofrece financiación para el desarrollo de tu negocio en cualquiera de sus fases a través de las Líneas ICO 2007 de Apoyo a la Empresa.

- Línea ICO - Emprendedores
- Línea ICO - PYME
- Línea ICO - Crecimiento Empresarial
- Línea ICO - Internacionalización

Infórmate en el 900 121 121 o en [www.ico.es](http://www.ico.es) y solicita el crédito en tu banco o caja.



## Ante los éxitos y avances, compensación formativa

En general, no hay un sólo trabajador que por muy bueno que sea en su puesto, al preguntarle por su empleo, no se queje por algún motivo. "El sueldo que gano no es justo para todo lo que trabajo; mis jornadas laborales no se ajustan para nada a lo que pone en mi contrato" o, simplemente, "me exigen demasiadas cosas que luego no sirven para nada". Estas son frases comunes en la boca de cualquier empleado. Ante estos motivos, las compañías deben trabajar constantemente para impedir que el personal pierda la ilusión. Para luchar contra ello, los directivos suelen recurrir a retribuciones de distinto tipo, aunque a la hora de hacerlo, éstos tomen en cuenta distintos aspectos, según señala el *Estudio Europeo de Estrategias de Compensación Total 2006*, elaborado por Mercer HR.

En éste se muestra que es poco probable que los empleados reciban incrementos de sueldo base el año que viene, aunque destaca que se beneficiarán de más información y oportunidades de desarrollo. Sólo el 16 por ciento de las empresas que han participado en el estudio planea aumentar su inversión en subidas de sueldo en 2007. Por el contrario, seis de cada diez—el 58%—, señalan que invertirán más dinero en formación e iniciativa para ayudar a fomentar la carrera de sus empleados.

Otros aspectos de la compensación que tendrán una pequeña inversión extra el próximo año serán la previsión social y los

### Métodos preferidos de compensación de las empresas

- 65% considera vital diferenciar la compensación de los profesionales con más rendimiento.
- 16% planea aumentar el sueldo de sus empleados.
- 58% invertirán en formación de empleados.
- 16% invertirán en la previsión social.
- 20% en beneficios de salud de sus trabajadores.
- 32% remuneración en bonos.
- 44% remuneraciones no dinerarias.

Fuente: Mercer Human Resource Consulting

beneficios de salud,—con un 16 y un 20 por ciento, respectivamente—. Además, el 32 por ciento afirma que invertirá más en dinero en bonos y un 44 por ciento, en compensaciones no dinerarias. Ante esto, Rafael Barrilero, socio de Mercer, señala que "muchas organizaciones prefieren invertir en la formación o en la compensación no económica, porque así se aseguran que las retribuciones más elevadas se destinan a los empleados con mejor desempeño".

tos valores con anterioridad, porque en el mercado laboral, sólo los mejores tienen posibilidades de progresar", asegura la directora general de Unique.

Sin embargo, "si la escuela y la familia fracasan en la educación de las personas, no le queda más remedio a la empresa que cumplir ese vacío", afirma Javier Pardo. "Por lo general, aunque los jóvenes de ahora son los mejores preparados en conocimiento, se echa de menos en ellos principios esenciales para dentro de una compañía", añade.

En cualquier caso, hay una regla clara y que siempre funciona dentro del mundo laboral. "Cuando tú das, recibes", asegura Gina Opdebeek.

Por ello, es importante mantener un entorno corporativo sano, puesto que beneficia al máximo al trabajador y a la compañía. No olvidemos que las empresas son egoístas pero también son listas, y dan siempre recompensa a la gente que lo merece, después de recibir lo que esperan, asegura el director de desarrollo de Adecco.

(Viene de la pág. 13)

### Consejos útiles para avanzar en el negocio

Javier Pardo, director de Desarrollo de Adecco

“Hay que mantenerse en el estado de excitación, de estrés bueno, de al principio, y esto exige automotivación”

Begoña Zancada, profesora del CEU

“Es esencial que el empleado se identifique con la filosofía de la empresa y actúe por principios y no por interés”

Pino Bethencourt

“Es necesario tener una perspectiva más generalista ante los contratiempos, y pensar realmente en sus soluciones”

Gina Opdebeek, de Unique

“Cuando hay una falta de motivación, la empresa debe poner medios para volver a involucrar a la gente”

Por su parte, "lo mejor es que el empleado ayude y trabaje en la empresa como si fuera suya. Esto supone analizar los problemas desde una perspectiva más generalista y tener la intención en todo momento de estar informado ante lo que pase, para comprender bien los contratiempos y pensar realmente en sus soluciones, en lugar de quedarse con una visión aislada y limitada del negocio", asegura Pino Bethencourt.

#### Compromiso personal

Además, "el trabajador debe tener siempre en guardia valores elementales como la proactividad, la capacidad de aprendizaje, la flexibilidad o la orientación a los resultados", afirma Maité Fuentes, socia de Development Systems. Estos principios "no siempre están inculcados a nivel académico en las personas", apunta.

"Hoy en día, vivimos en un mundo altamente competitivo, por lo que los jóvenes deberían traer aprendizajes cer-

## "Mirarse al ombligo es obligatorio en una empresa"

"Un empleado se puede quejar, pero también es necesario que se mire al ombligo", asegura Guido Stein, profesor del IESE. En su opinión, existen inconvenientes en la mentalidad de la gente que frenan sus ganas de avanzar profesionalmente. "En la actualidad, hay una gran democracia de oportunidades en el mercado laboral español, pero el problema es que un gran colectivo de gente prefiere su comodidad y no cede ante nada. Con lo que demuestran que el nivel de sacrificio que están dispuestos a desempeñar es mínimo", afirma.

El profesor del IESE trata este tema en su último libro *Cambiar o no cambiar: esa es la cuestión*. En éste, Stein habla sobre la aparente tranquilidad y mejora que existe en las compañías españolas. Para él, a la alta dirección de las compañías les conviene desarrollar el hábito de "vérselas cara a cara con la realidad. Una realidad a veces ambigua y sobre todo repleta de claroscuros", asegura.



Guido Stein, profesor del IESE.

En su opinión, hay una división clave que empeora las relaciones laborales. "Hay una diferencia en lo que a la gente le gustaría que les motivase, que fuera su conducta, y luego lo que les inspira o les motiva de

verdad", afirma. "Y esto también les sucede a los directivos en cuanto a su forma de dirigir", señala. Para él, en la empresa, los empleados deberían tomar en cuenta los bienes que pueden aprovechar de su empresa. "Existen bienes materiales, pero también otros que recibimos en nuestro entorno laboral que son más valiosos", apunta. En su opinión, los beneficios económicos que un trabajador puede recibir tienen siempre su limitación. "En cambio, los otros, los intangibles, son los que merecen la pena", señala. De este modo, el autor del libro cree que los directivos deben saber compartir su conocimiento y deben formar bien a sus trabajadores, "puesto que el tiempo que dedica a la gente que tiene al lado es una ganancia muy superior a cualquiera", afirma. "Con esto es con lo que se obtienen resultados", asegura. "Pero claro, es importante que los directivos sepan hacerlo bien y que los empleados lo vean y lo reconozcan, y hoy en día, eso no ocurre muy a menudo", concluye.

### OPINIÓN

## La imparable actividad emprendedora en España

Ignacio de la Vega

Director del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).IE

España es una sociedad crecientemente emprendedora. Esta afirmación, que años atrás podía provocar la sorpresa y la duda del lector, está cada vez más cerca de convertirse en una magnífica realidad. Así lo corrobora el *Informe GEM* (Global Entrepreneurship Monitor), el principal trabajo de investigación que analiza la situación de la creación empresarial en de empresas. El GEM 2006—elaborado por expertos del Instituto de Empresa en España, y desarrollado en paralelo por instituciones académicas de 50 países—, sitúa por primera vez a España como el cuarto país más emprendedor en el entorno de la UE, con un importante crecimiento de la actividad emprendedora con respecto a 2005.

Más allá de la aparente frialdad de los datos estadísticos que recoge el GEM, este crecimiento tiene una extraordinaria importancia a nivel macroeconómico. No olvidemos que la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las empresas recientes constituyen el principal factor generador de empleo en las sociedades desarrolladas, contribuyen a impulsar la innovación empresarial y actúan como factor redistribuidor de la riqueza colectiva. Este triple factor vincula la TEA (Total Entrepreneurial Activity) que mide el *Informe GEM* con el dinamismo económico de las sociedades, que tiene su último reflejo en el PIB nacional y en el análisis internacional del GEM. Y es que las sociedades más emprendedoras reflejan, además, mayores tasas de crecimiento en sus respectivos PIB.

Pero, ¿qué está cambiando en nuestro país para posibilitar este crecimiento imparable de la actividad emprendedora? Son muchas las causas que posibilitan este cambio de actitud. Entre otras, destaca el factor cultural: la creación empresarial comienza a posicionarse como una opción de desarrollo profesional en la mente de los directivos, seguidos de los universitarios y los jóvenes en general. Además, mejora la percepción sobre la existencia de oportunidades reales para emprender en el entorno español. Y destaca el respaldo institucional de las Administraciones Públicas para desarrollar programas y políticas de apoyo a la creación de empresas, y para popularizar la actividad emprendedora. Por último, y para no hacer la lista muy extensa, la existencia en España de excelentes infraestructuras físicas y equipos humanos son aspectos clave en el despegue de nuevas iniciativas.

#### Las sombras de la consolidación

Por supuesto, siguen existiendo sombras que dificultan la definitiva consolidación del fenómeno emprendedor en España. Entre ellas, aún, y a pesar de esfuerzos públicos y privados loables, la falta de un currículum de fomento a la actividad emprendedora en la formación secundaria y universitaria; la todavía preocupante escasez de instrumentos financieros adecuados para impulsar el lanzamiento y los primeros pasos de las nuevas empresas, con especial mención al desierto del capital semilla; las dificultades en la transferencia tecnológica y el escaso nivel de innovación tecnológica que muestran los nuevos proyectos empresariales; y, finalmente, la escasa dimensión de las nuevas iniciativas, algo que dificulta su supervivencia y nos convierte en una sociedad crecientemente emprendedora con una tasa de mortandad empresarial muy superior a la existente en países de nuestro entorno.

En definitiva, tenemos ante nosotros un panorama en el que las luces empiezan a primar sobre las sombras. El esfuerzo de todos los estamentos involucrados en tan importante parcela para la salud económica de una sociedad empieza a rendir importantes créditos. Lo importante ahora es seguir apostando en esa línea. Desde el observatorio investigador del *Informe GEM* seguiremos midiendo, cada año, los progresos.