



knowsquare .

PREPARADO POR:

JAIME BALADRÓN ROMERO

24 DE JUNIO DE 2011

EL TRABAJO EXTRA SE VE, Y PRODUCE RESULTADOS

EL LIBRO ABIERTO DE LA ACTITUD - ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

En el mundo de nuestros padres la premisa: **“trabaja duro para conseguir algo en la vida”**, era reconocida como parte del *“saber popular”*. En las últimas décadas, coincidiendo con la época de mayor crecimiento económico en España, parece que esta afirmación fue desplazada por la búsqueda de un *“pelotazo”* que permita, con poco trabajo, obtener grandes resultados... y hacerlo rápido.

La crisis económica está poniendo otra vez las cosas en su sitio. Las burbujas, se deshinchán, una tras otra. Aunque indudablemente, para tener éxito en la vida **conviene escoger una tierra “fértil”** en lugar de un campo *“estéril”*, no lo es menos que para obtener frutos de la tierra **hay que invertir en ella trabajo, mucho trabajo**. Y si no que se lo pregunten a nuestros agricultores... No es menos cierto que **no todo** depende del trabajo, y que el trabajo duro, en un campo *“estéril”* o *“saturado”* puede tardar mucho en dar fruto. Tanto... que quizás merezca la pena dejar de arar ese campo y buscar tierras más *“fértil”*.

En Cursos MIR Asturias trabajamos con médicos, miles de ellos. Más de 25.000 han pasado por nuestras aulas en los últimos 25 años. Ellos, con su esfuerzo y tesón nos han enseñado mucho, y algo de ello queremos compartirlo ahora contigo.

Lo primero es que **el centro de todo proyecto empresarial deben ser las personas**. Si no es así, no funcionará. Tarde o temprano, el proyecto hará *“aguas”* y se vendrá abajo, por parte de tus clientes, tus empleados, tus proveedores, accionistas... **Para que las cosas vayan bien, a largo plazo, es necesario que todo el mundo salga beneficiado por participar en ellas**. Y esto no lo hemos inventado nosotros, es la idea que subyace en el modelo de gestión europeo de la excelencia empresarial EFQM.

La clave del éxito de nuestra empresa fue y sigue siendo **intentar ayudar** a otros médicos que tenían que pasar por el duro trago de tener que volver a repasar toda la carrera de medicina 3 veces, en tan solo 7 meses, para poder acceder a la siguiente etapa de su vida profesional: formarse como médicos especialistas en alguno de los excelentes hospitales españoles. Somos conscientes que los protagonistas del éxito son ellos, pero todos los que formamos parte de la organización nos esforzamos al máximo en intentar ayudarles.

Todos los años procuramos mejorar nuestros productos y servicios, con el fin de poder aportarles más *“valor”*. No nos relajamos, ni nos confiamos, sabemos que cada año tenemos que dar *“más por lo mismo”* para poder mantenernos donde estamos. La innovación está totalmente imbuida en la cultura de la empresa. **Todas las personas** (grupos de interés, en terminología de la EFQM) **son consultadas para mejorar**. Anualmente convocamos concursos de ideas entre nuestros estudiantes (de los que recogemos más de 100 propuestas cada año), profesores, tutores y personal. La idea premiada debe implantarse, si da tiempo, ese mismo año, o a más tardar en el siguiente. Tenemos la suerte de trabajar con gente joven (la mayoría de nuestros estudiantes tiene entre 23 y 25 años). **La gente joven aporta ilusión, dinamismo, e innovación** a la organización. Al no estar *“contaminados”* por el *“aquí las cosas se hacen siempre así”*, piensan con mayor *“libertad”*, y son capaces de imaginar soluciones nuevas que no habíamos probado anteriormente. Los concursos de ideas son una forma de escuchar *“la voz del cliente”*, y premiar a las ideas más innovadoras y con capacidad de producir resultados el año siguiente.

Los canales de comunicación entre los grupos de interés están permanentemente abiertos. **La información fluye con rapidez por la organización, en todos los sentidos y direcciones**. Solo de esta manera podemos mantener *“al día”* a los distintos miembros de la organización de las

necesidades y expectativas de los alumnos y de los nuevos servicios y mejoras implementadas constantemente para intentar cubrirlas. Recogemos las opiniones de nuestros alumnos mediante la página web, buzones de sugerencias y encuestas que pasamos en varios momentos del Curso. Cada semana, la dirección comenta en las clases, las dudas y sugerencias más frecuentemente planteadas durante la semana anterior, así como las soluciones propuestas para las mismas. Los alumnos perciben que sus opiniones se tienen en cuenta, y que participan en la mejora continua del Curso. También existe información sobre las necesidades de nuestros RRHH, recogidas mediante reuniones semanales ("*coffe-breaks*", de dirección rotativa entre todos los miembros del personal), encuestas de clima, encuestas de profesores y de tutores.

¿Cómo se consigue motivar a un recién licenciado, para que se desplace a Oviedo, y se "*encierre*" a estudiar durante 7 meses, posponiendo unas bien merecidas vacaciones por haber acabado una dura carrera de 6 años? La filosofía que aplicamos está extraída de los centros deportivos de Alto Rendimiento. Es muy parecido, salvo que en uno el trabajo y esfuerzo es "*físico*" y en el otro "*mental*". Los estudiantes conviven con otras personas en sus mismas circunstancias, que experimentan las mismas dificultades, problemas y altibajos emocionales que ellos. Se constituye así un "**grupo de ayuda mutua**", en donde los que se encuentran un día más "*fuertes*" tiran de los más "*bajos de ánimo*" para arriba. Días después los papeles se tornan, y los que fueron ayudados, son los que ahora ayudan. Todos nuestros alumnos sienten que "**van en el mismo barco**" y que no compiten contra los demás, sino consigo mismos. Esta **filosofía de trabajo duro y autosuperación personal, rodeados de un ambiente donde todos comparten esos "valores"** es lo que permite conseguir medias de once horas y media de trabajo al día, seis días a la semana, durante 7 meses consecutivos. Es muy importante es que todo este esfuerzo valga para algo en el futuro, y si el fin es poder ayudar a los demás, curarlos, o acompañarlos en su enfermedad, hay pocos objetivos tan nobles por lo que merezca la pena esforzarse.

Todos trabajamos dirigidos por objetivos, alumnos, personal, profesores, tutores, colaboradores... Si no sabemos a dónde vamos... ¿cómo sabremos que vamos en la dirección correcta? El lema del Curso MIR Asturias es "**tu marcas tu objetivo y nosotros te ayudamos a conseguirlo**". Todos los objetivos individuales son igualmente valiosos y respetables. El mejor número de orden en la "*oposición*" no tiene porqué ser el mejor médico después. Hemos comprobado que los alumnos que luchan por alcanzar un objetivo (una especialidad o especialidades concretas), obtienen mejores resultados que los que lo hacen sin un rumbo claro. Por ello, a principio de Curso, los alumnos pueden escoger en una herramienta informática "*ad hoc*", de entre las 47 especialidades médicas, sus tres preferidas. El programa les informa de cómo de "*ambiciosos*" son esos objetivos para ellos, mostrando con los resultados históricos de otros alumnos con su mismo "*perfil*". Otra herramienta, a la que llamamos **gps MIR**, les muestra **en qué punto del "viaje" hacia su objetivo se encuentran ese día**. Cada alumno cuenta con su propio "**Cuadro de Mandos Integral**", en el que vigila la evolución de los parámetros más importantes de su preparación, divididos en dos grupos: "*Causas*" y "*Consecuencias o resultados*". Las "*causas*" incluyen el estado de ánimo, la adquisición de nuevos conocimientos mediante el estudio, el entrenamiento diario con exámenes de test y el repaso asistiendo a las 3 horas diarias de clase. En las "*consecuencias*", además de mostrarles el grado de consecución de sus objetivos finales o a largo plazo, el CMI les plantea objetivos a corto plazo, para la siguiente semana, y les aconseja sobre el nivel de "*riesgo*" que deben asumir frente a las preguntas dudosas del próximo examen (las preguntas erróneas puntúan negativamente en el MIR, por lo que en cada una de ellas corren un "*riesgo*" al contestar). Los alumnos cuentan con una **Autoevaluación** de su método de preparación, donde, siguiendo la inspiración del modelo EFQM de autoevaluación empresarial, cada uno puede detectar sus "**puntos fuertes y áreas de mejora**", así como

documentar su proceso de mejora continua en su método de preparación. Como se ve, uno de nuestros principios es trasladar ideas triunfadoras de otros campos al nuestro.

El personal de la organización también trabaja por objetivos, alineados con el proceso de planificación estratégica trianual de la organización. Todos los años se plantea un plan operativo con objetivos anuales, que se convierte en objetivos individuales, que son comunicados en reuniones del personal con la dirección o con sus supervisores directos. Se realiza un seguimiento semanal, mensual y anual de los distintos indicadores, y se valora el desempeño individual en una reunión de cada persona con su supervisor.

Contamos con una política de retribución mixta: fija y variable ligada a objetivos y valoración del desempeño. Empleamos herramientas informáticas de “*mapas mentales*” para la planificación de nuevos proyectos y objetivos (http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page). **Todo el personal siente la empresa como “propia” y es consciente del impacto de su trabajo, esfuerzo e ilusión en la organización.** Los supervisores reconocen y valoran el “*esfuerzo de trabajo extra*” que realiza cada uno, y lo recompensan, bien económicamente o en forma de días u horas libres, según la elección de cada uno. Los horarios son flexibles, siempre que se cumpla la prioridad de que no se interrumpa el servicio al alumno (de la mañana a la noche, seis días a la semana).

En un centro dedicado a la formación, **los profesores juegan un papel fundamental**: como docentes, ejemplo de valores para los alumnos, fuente de motivación y motor de “*mejora continua*” del material docente (más de 35 libros nuevos que editamos cada año). El grupo de profesores está formado por jóvenes médicos, que han pasado por la experiencia de ser alumnos del Curso, y conocen de “*primera mano*” las dificultades de la preparación del examen MIR. Todos ellos trabajan como médicos especialistas o residentes, y han encontrado en el Curso la oportunidad de desarrollar una vocación docente que no siempre habría encontrado la oportunidad de “*germinar*” en el mundo académico universitario. **Para la organización es fundamental contar con los mejores profesores**, y el proceso de selección de los mismos es muy riguroso. Todos los años se convoca una prueba entre los alumnos interesados, después de que hayan terminado el Curso y preparado el MIR. Es una prueba objetiva, donde los candidatos son evaluados de forma rigurosa, buscando los candidatos ideales que reúnan los valores que comparte la organización: ilusión, entusiasmo, trabajo, afán de superación, y compromiso por ayudar a los alumnos (el que no se compromete, no vale, aunque sea un genio académico) y capacidad de comunicación. **Lo más importante son las ganas sinceras de ayudar.** Los mejores son los que más se identifican con los alumnos. Los profesores seleccionados comienzan su “*carrera profesional*” dentro del Curso impartiendo 1 ó 2 clases, y tras la evaluación de los mismos por los alumnos los más valorados son promocionados a responsable de una asignatura. La permanencia en el puesto va ligada a una evaluación positiva en las encuestas de fin de Curso por parte de los alumnos. De esta forma se establece un mecanismo de “*selección natural*”, que obliga a la organización a permanecer activa en el proceso de mejora continua y actualización permanente, con el fin de dar el mejor servicio posible a nuestros alumnos.

La clave del éxito es saber rodearse de personas mejores que uno. Cuando pienso en los mejores “*fichajes*” del Curso, siempre encuentro algo que todos tuvieron en común: no se limitaron a hacer el trabajo que se les pidió, y añadieron un “*extra*” de esfuerzo, entusiasmo e ilusión que les hizo destacar sobre el resto. **Cuando la “suerte” llegó, los encontré trabajando...**