

Maribel Martínez de Murguía, socia fundadora de Entrenadores de Talento

Nuestro principal objetivo es liberar el talento de las personas

Campeona olímpica en Barcelona 92 con el Equipo Nacional de Hockey Hierba y entrenadora ayudante con el Equipo Nacional en los Juegos Olímpicos de Sídney 2000, donde consiguieron un cuarto puesto, Maribel Martínez de Murguía llegó al mundo de los recursos humanos de la mano de la empresa Makeateam. Gracias a sus estudios en pedagogía y a todas sus experiencias vividas como jugadora profesional, comenzó impartiendo formación en empresas hasta que en 2013 decidió lanzarse a la aventura de poner en marcha su propia empresa creando Entrenadores de Talento.

Una vez que terminó su carrera deportiva profesional, ¿por qué se decantó por el mundo del desarrollo y la formación?

Soy pedagoga y desde siempre tenía interés por encajar esta disciplina con el deporte. Y en esa sinergia, el mundo del desarrollo era una posibilidad más. De hecho, cuando dejé de ser atleta se produjo un importante vacío en mi vida y no sabía muy bien hacia dónde dirigir mi carrera. Sin embargo, surgió la oportunidad de empezar a trabajar con la empresa Makeateam, impulsada inicialmente por exdeportistas como yo. En ella estuve hasta que en 2013 decidí

emprender una aventura propia, Entrenadores de Talento, con otra persona del equipo. Entonces yo era gerente de proyectos, trabajaba con varios clientes a los que había fidelizado y, cuando les comenté esta iniciativa, decidieron venirse con nosotros.

Básicamente, ¿qué es Entrenadores de Talento?

Es una empresa cuyo gran sueño es liberar el talento de las personas, con la finalidad de que se sientan mejor, sean más felices y más libres. Acompañamos, por tanto, a todo tipo de organizaciones y a sus empleados a construir sus sueños.

¿Cómo se adapta el talento de cada persona para que contribuya al negocio?

Consideramos que cada uno de nosotros tenemos algo bueno que aportar a la sociedad. El reto está en descubrir qué es y dónde está. Para ello, hay que probar muchas materias y explorar distintas opciones. Por eso, en las organizaciones a las que vamos siempre preguntamos a las personas cuáles son sus preferencias, no solo lo que se les da bien, sino también lo que les gustaría hacer. Somos de los que pensamos que las empresas, sobre todo las que cuentan con una gran variedad de perfiles, deben permitir a sus empleados probar diferentes puestos antes de ubicarlos en un único lugar. Así, tocando varias teclas dentro de la empresa, se puede conocer mejor dónde se encuentra el sitio de cada uno en la organización.

Pero, ¿eso sería rentable para las empresas?

Lo que creo rentable es que el talento esté en el lugar que le corresponde. Por tanto, hacer ese ejercicio que comentaba es lo que realmente tiene valor,



porque si no es así, aparece la desmotivación, las bajas laborales, el hastío, etc., y eso sí que no es rentable para las empresas.

Y en ese contexto, ¿qué papel ha de desempeñar el líder para conseguir un mejor desarrollo de las personas a su cargo?

Tiene que ser una persona con dos grandes facetas: una, que ayude a su equipo a orientarse al resultado facilitando el compromiso de la empresa con él; y otra, que tenga una vertiente enormemente humana, que le gusten las personas. Si buscas resultados mirando a la gente como recursos y no como lo que son, personas, es complicado que pueda funcionar adecuadamente. Por tanto, los líderes tienen que encontrar ese punto de humanidad, de querer entender al otro y facilitar el camino para que el empleado sea un líder de sí mismo. En otras palabras, tiene que ser un experto en la gente y ubicar el talento en su lugar. Ahora bien, para ello, es necesario tener un conocimiento profundo de todos los componentes del equipo. Es lo que yo llamo "ser un jardinero en la vida"; es decir, preparar el suelo antes de sembrar las semillas, y cuando estas van creciendo, podarlas, regarlas y cuidarlas para que, con todo eso, ellas mismas vayan creciendo. El trabajo del líder es algo similar, pero con las personas.

¿Entonces piensa que, a mayor participación, mayor compromiso?

Tenemos la hipótesis de que cuanto mejor ambiente hay en el equipo, más ganas tiene cada uno de sus componentes de trabajar, más armonía reinará y mejores resultados se obtendrán. Estamos convencidos de que el talento surge cuando realmente encuentra las condiciones adecuadas para poder hacerlo. Es importante compartir todo eso, y hacer participar a la gente, porque cada cual es líder de sí mismo, con capacidad para aportar una mirada interesante a cualquier proyecto.

Pero seguramente se hayan encontrado con empresas que esto no lo llevan a la práctica...

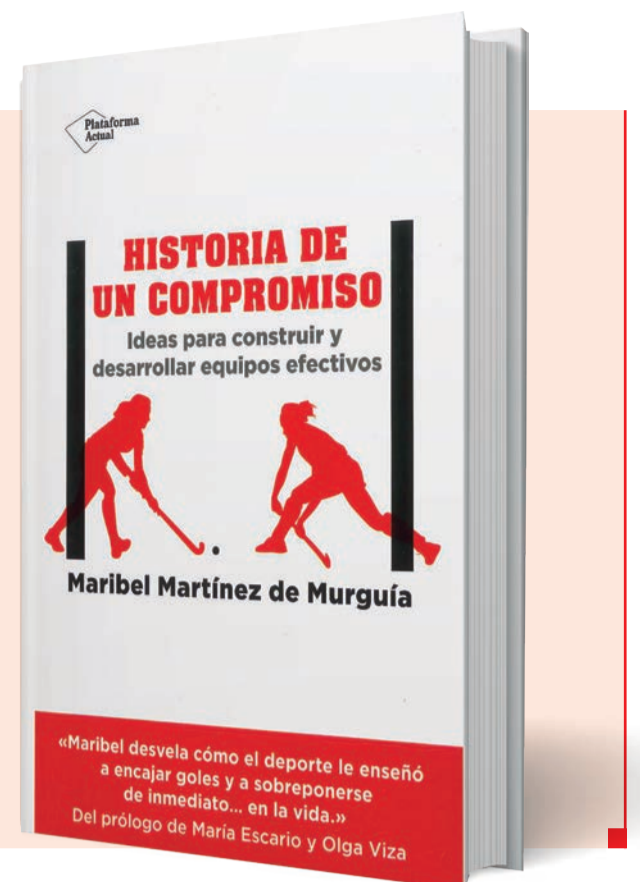
Por lo general, las compañías que nos llaman tienen esa sensibilidad para desarrollar esto. Ahora bien, otra cosa es cuando entras y te encuentras a las personas que van a recibir nuestros programas, entre las que hay tanto gente reticente como otra que no lo es tanto. Ahí está el desafío del cambio organizacional. En este sentido, hay dos maneras de funcionar: una es la que yo llamo "los atajos", que son esos estilos más antiguos que buscaban resultados a cualquier precio; y otra "más sostenible", en la que, cultivando relaciones, conociendo a la gente, poniendo el talento en su lugar, conversando..., se obtienen mejores resultados a largo plazo. Lo digo porque creo firmemente en ello.

Para conocer todos estos valores, han desarrollado una metodología propia llamada MYDE. ¿En qué consiste?

Efectivamente, la hemos creado en colaboración con la Universidad de Barcelona, y es algo muy novedoso que estamos empezando a utilizar de forma incipiente con alguno de nuestros clientes. Básicamente, consiste en medir la efectividad de los equipos desde diferentes puntos de vista: resultados, relación de procesos, tarea diseñada... A partir de ahí ofrecemos un diagnóstico sobre el estado del

"Historia de un compromiso"

Maribel Martínez de Murguía publicó el año pasado este libro que recoge sus reflexiones sobre un valor esencial, el compromiso, que considera imprescindible para culminar con éxito cualquier proyecto que nos propongamos en nuestras vidas. Tal y como ella misma explica en el prólogo, quería plasmar todo lo que ha podido aprender a lo largo de muchos años gracias a las vivencias que le ha proporcionado el deporte y empieza contando cómo se creó el equipo que consiguió el Oro en los Juegos Olímpicos del 92.



equipo, junto con una serie de recomendaciones, tanto para abordar aquello que no está bien, como para conservar sus puntos fuertes. Apostamos, por tanto, por potenciar sus fortalezas y reforzar sus debilidades.

¿Qué proyectos destacarías de los que han llevado a cabo últimamente?

Hay varios. Por ejemplo, con FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias) hemos hecho un par de ellos muy interesantes. Uno se llama "Evoluciona", el cual imparto yo, y en el que se trabaja sobre todo en tres facetas: autoliderazgo de la mujer y su empoderamiento para que se vea fuerte y valiosa; en las herramientas que ayudan a gestionar la adversidad a partir de mis aprendizajes en el deporte; y en cómo

Los líderes tienen que encontrar ese punto de humanidad, de querer entender al otro y facilitar el camino para que el empleado sea un líder de sí mismo

enfocarse hacia lo que de verdad quiere uno en la vida. Son charlas de medio día, pero en las que las mujeres salen muy motivadas y con un brillo especial en sus ojos. Otro proyecto con esta institución es "Grow in África", gracias al cual seleccionamos a un grupo de mujeres y nos fuimos con ellas a Etiopía con el fin de potenciar cuatro elementos: desarrollo personal, solidaridad, deporte y turismo. Fue un proyecto que, sin duda, me dejó huella; muy impresionante y singular.

Por otro lado, hemos desarrollado un proyecto con Caixabank Consumer que hemos llamado "De jugador estrella a entrenador". Es programa similar al mentoring en el que preparamos a partir de mi experiencia deportiva a gente que tiene vocación

por las personas y que son directivos. Está teniendo una gran acogida. Además, hemos desarrollado otros proyectos interesantes con el Fútbol Club Barcelona en distintos deportes como el fútbol o el hockey patines, con Boehringer Ingelheim, Sodexo, el Santander, Unilever, Parques Reunidos...

En todos estos proyectos y conferencias en los que participo, comparto mi medalla de oro con los asistentes. Eso tiene un tremendo impacto en la gente porque poder tocarla es algo muy singular, casi exótico. Me siento muy orgullosa de facilitar que sea, seguramente, la medalla más compartida de nuestra sociedad y con ello despertar los "sueños" y las emociones de la gente.

Como deportista ha vivido tanto el éxito como el fracaso. ¿De cuál ha extraído más enseñanzas?

Los dos me han aportado mucho. A priori, se puede pensar que del fracaso no tienes más remedio que extraer aprendizajes, pero también hay que hacerlo del éxito. En este sentido, me quedo con una frase de Jorge Valdano que dice: "El éxito te hace un 70% más imbécil". Es así. También tenemos que aprender de él. A veces nos obnubilamos, nos endiosamos y perdemos la perspectiva. Por tanto, hay que aprender a ser humilde. De hecho, hace unos años mi definición del éxito era eso: alcanzar el oro olímpico, conseguir el reconocimiento público, tener una mayor visibilidad... Pero hoy en día, para mí es más éxito tener una vida feliz en la que cada día te levantes sintiendo que puedes aportar algo nuevo a la sociedad. Y en cuanto al fracaso, también es necesario pasar por él para crecer y evolucionar.

¿Cómo valora los años que lleva impartiendo conferencias?

Empecé en el mundo del desarrollo compartiendo mi historia deportiva, de la cual tengo que estar muy agradecida, porque me ha llevado a un lugar que nunca me hubiera imaginado que llegaría. Por todo ello me siento tan contenta, tan orgullosa y tan feliz de hacer lo que hago. De hecho, mi historia deportiva la sigo compartiendo hoy en día y, al contarla, me sigo emocionando como el primer día, porque continúo viendo aquel equipo de hockey hierba, con todo lo que hicimos bien y mal. Todo ello me da fuerzas y empuje para seguir adelante ■