

¿HA LLEGADO MI HORA?

LA DIFÍCIL GESTIÓN DE LA SUCESIÓN EN EL PUESTO

“No aguanto más”, le dijo a su compañero de departamento a la salida del despacho de uno de los directivos de la compañía. “Tranquilo, le quedan seis meses para jubilarse y se acabó”, le contestó él, tratando de animarle.

Es muy posible que alguna vez haya escuchado o participado en una conversación de este tipo dentro de su organización. En realidad, son situaciones bastante frecuentes, aunque no por ello fáciles de evitar. De hecho, ¿conocemos las verdaderas causas que generan este tipo de conflictos?

El mundo de la empresa presenta un amplio abanico de escenarios donde el comportamiento y/o el rendimiento de un directivo a punto de jubilarse varían notablemente. He colaborado con quien actuaba pensando exclusivamente en su retiro y también con quien parecía olvidarse de que aquello sucedería algún día. Asimismo, he trabajado con directivos cuyo comportamiento fue ejemplar hasta el final y con otros cuya forma de actuar en sus últimos años en la compañía fue verdaderamente problemática. Todas estas variantes, especialmente las negativas, son posibles dentro de una organización por la permisividad de sus superiores, una condescendencia que suele de-

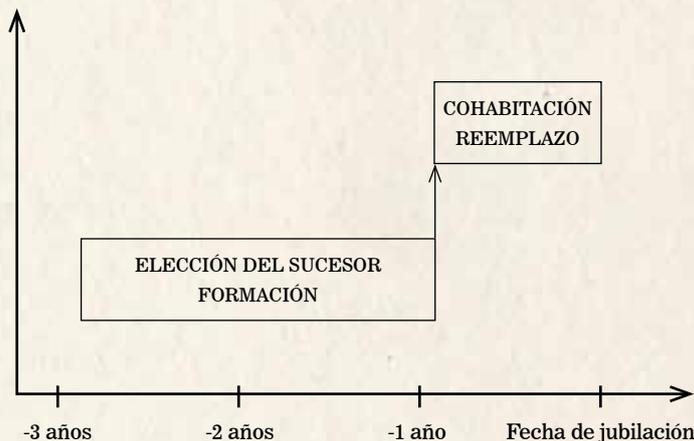
berse a múltiples factores: afecto personal tras muchos años de convivencia, “deuda moral” por los buenos servicios prestados, agradecimiento por la lealtad demostrada, etc. Creo que nadie pone en duda que se trata de nobles razones. Sin embargo, estamos hablando de sentimientos que, como vemos, no parecen muy útiles a la hora de evitar o resolver el conflicto.

Por otra parte, he de decir que siempre he aprendido algo con todos los directivos a punto de jubilarse con los que he trabajado. Es decir, con independencia de su carácter, de sus objetivos inminentes, etc, la persona que ha llegado a ese momento de su vida profesional suele tener muchos conocimientos y expe-

riencias que sería bueno que heredaran sus sucesores. ¿Cómo conseguirlo?

Personalmente, creo que los últimos meses de la estancia en la compañía de ese directivo que pronto la abandonará debería estar alejada de sus habituales funciones, las cuales ya tendrían que ser ejercidas por su sucesor. A éste deberían dirigirse, por tanto, el resto de personas de la organización, contando con el apoyo del senior para resolver dudas o problemas que pudieran surgir. Pero, para llegar a esta situación hay que planificar las cosas, hablar con los implicados, organizarlo todo bien. De esta forma, los sentimientos de afecto y gratitud seguirán ahí, pero alejados del problema.

PLAN DE SUCESIÓN



EDITORIAL



Tras un inusual periodo navideño, a la hora de escribir estas líneas todo apunta a que el nuevo año comienza en nuestro país con una cierta inestabilidad institucional. Que los gobernantes no puedan dedicar su tiempo a dirigir los destinos de la nación sin mirar de reojo a unas posibles elecciones no es nada beneficioso para nadie. Pero, lógicamente, esta circunstancia, aun siendo inevitable, no es condición que impida que nuestras empresas alcancen sus objetivos.

Como siempre por estas fechas, elaboramos las estrategias y los planes de acción para los próximos doce meses. Y también por estas fechas y desde hace ya seis años, comento en este rincón del boletín la importancia del correcto diseño y la óptima implementación de esos planes.

Para nosotros 2015 ha sido un ejercicio bueno en el área de Formación, pero especialmente bueno en el de Consultoría, lo que interpretamos como una clara apuesta por parte de nuestros clientes por mejorar y crecer. Ese será también nuestro reto para 2016.

Así, pues, desde GDES damos las gracias a quienes han confiado en nosotros con el deseo de que 2016 sea un gran año para todos. Una vez más, gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO
Socio-Director
GDES Consultores

TABLÓN DE ANUNCIOS

GDES Consultores ha colaborado recientemente con **GIJÓN CALIDAD TURÍSTICA** (www.gijonconcalidad.com) en la impartición del curso de “**Gestión del Tiempo**” para sus asociados. **GIJÓN CALIDAD TURÍSTICA** reúne más de 200 empresas turísticas de Gijón, garantizadas por su servicio de calidad contrastado a través de evaluaciones periódicas.

ÁREA DE FORMACIÓN

Estos han sido los cursos más demandados por nuestros clientes en 2015:

Comercial

- Técnicas de Venta
- Técnicas de Negociación
- Habilidades comerciales para técnicos
- Presentaciones en público
- Sensibilización comercial
- Presentar, Negociar, Vender

Habilidades Directivas

- Liderazgo
- Motivación
- Delegación
- Gestión del tiempo
- Formación de formadores
- Trabajo en equipo
- Dirección de reuniones

GESTIÓN DE EMPRESAS

¿QUÉ TAL EL CURSO?

Que esta pregunta nos la haga el compañero de al lado cuando llegamos a la oficina tras una jornada de formación es lo más normal del mundo. Al fin y al cabo, no deja de ser una alternativa a otras formas de entablar conversación como las del tipo “¿qué tal éstas?” o “¿viste que día más bueno hace hoy?”. Sin embargo, cuando la pregunta nos la hace nuestro jefe su intención no debería ser tan superficial.

Medir el resultado de una acción formativa en el seno de una organización no es tarea fácil. En la mayoría de los casos las empresas se centran exclusivamente en las encuestas de satisfacción realizadas justo a la finalización de un curso o seminario. Siendo importante esa información, lo que a la compañía le interesa realmente es la aplicación exitosa de la formación adquirida por el trabajador. Y es ahí, precisamente, donde

el mando se convierte en uno de los actores principales de ese proceso de medición.

Sin embargo, para poder ejercer ese papel, el mando debe participar desde el inicio en el diseño de la acción formativa: ¿conoce los temas que se van a tratar en el curso al que asistirán los miembros de su equipo?, ¿ha participado en la selección de los mismos?, ¿ha señalado al formador las áreas de mejora de esas personas?, ¿ha colaborado con él aportando información sobre la casuística de su departamento, de su sector, etc?

Asimismo, durante la impartición debería estar en contacto permanente con el formador para conocer cómo se está desarrollando la misma y, finalmente, sería después de la formación cuando el mando tendría que evaluar a los asistentes al curso y observar si ciertamente ha habido mejora



en sus actuaciones. De alguna forma, necesitará conocer el itinerario formativo que han seguido (y siguen) sus colaboradores para poder aprovechar al máximo las competencias de cada uno de ellos.

Evidentemente, todo esto cuesta tiempo y, si no dinero, al menos esfuerzo. Tal es así que en nuestros proyectos de formación sugerimos a los clientes que, como mínimo, impliquen al mando todo lo posible haciendo que colabore con el formador, que pregunte a sus empleados sobre la

mejor manera de utilizar lo aprendido y que, pasados unos meses, valore la conveniencia de volver a hacer una sesión de reciclaje con el equipo.

Llegados hasta aquí nos damos cuenta de que, una vez más, el rol del mando intermedio adquiere una importancia vital en el desarrollo de los trabajadores. Por eso, la última pregunta que nos hacemos tal vez sea la más relevante y la que debiera hacerse en primer lugar: ¿está formado el mando para desempeñar ese rol?

ENTREVISTA

CAPSA FOOD

ASTURIANA ATO LARSA innova

Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. (CAPSA FOOD) es la empresa líder del mercado lácteo español. Un liderazgo estratégico de marca e innovación que le ha permitido crecer de forma sostenible, generando valor para todos sus grupos de interés. Hablamos con M^a Eugenia Bausili, responsable de Formación, Comunicación Interna y EFR de CAPSA FOOD.

P: Mantenerse a la cabeza del sector exige un esfuerzo permanente de actualización. ¿Qué papel juega la formación en la estrategia de crecimiento de la compañía?

R: La formación juega un papel esencial, ya que debemos

garantizar que las personas dispongan de los conocimientos y habilidades necesarios para el correcto desempeño de su puesto de trabajo actual, así como promover las acciones necesarias para que puedan alcanzar su máximo desarrollo profesional y personal.

P: En ese contexto, ¿cuáles son las principales necesidades formativas de los mandos intermedios y responsables de equipos en general?

R: Nuestros focos son Liderazgo, Trabajo en Equipo e Innovación. Los líderes de CAPSA FOOD deben ser ejemplo y referente, deben estar a disposición del equipo favoreciendo la coordinación y la innovación, buscando siempre la mejora continua en aras de un objetivo común superior de Compañía. Es esencial que sean capaces de sacar lo mejor de cada uno de sus colaboradores.

P: ¿Qué rasgos distinguen a una Empresa Familiarmente Responsable como CAPSA FOOD?

R: El compromiso de CAPSA en materia de Igualdad y Conciliación ha formado siempre parte de nuestro ADN. Por ello, desde 2009 tenemos implantado y certificado el Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) que busca la mejora continua en dicha materia. Queremos que CAPSA FOOD sea una empresa en la que las personas puedan desarrollar todo su potencial en condiciones de igualdad, donde los empleados y sus familias puedan acceder a condiciones más beneficiosas en determinados servicios e iniciativas organizadas por la compañía. En definitiva, queremos ofrecer a nuestros empleados y a sus familias un lugar excelente para trabajar, compatible con su vida personal y familiar.

LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA

EL BUEN AMIGO

Paul Erdős (1913-1996) fue un extraordinario matemático húngaro tremendamente extravagante, cuya biografía daría para escribir el guion de una gran película. Vivía en casa de los amigos y nunca llevaba dinero encima. Sólo le importaban las matemáticas. Se dice que podía memorizar los números de teléfono de la gente, pero no sus nombres. Así fue que una vez en una reunión le preguntó a un matemático por su lugar de origen. “Soy de Vancouver”, le respondió. “Oh, entonces usted debe conocer a mi buen amigo Elliot Mendelson...”, le dijo Erdős, a lo que el matemático le contestó: “yo soy tu buen amigo Elliot Mendelson”.



PARA EVADIRSE

SAN SEBASTIÁN

Capital Europea de la Cultura

Si visitar la ciudad donostiarra es siempre un placer, hacerlo este año será una experiencia inolvidable. En 2016 la capital europea de la cultura ofrecerá las más variadas expresiones culturales en todas sus facetas. Qué gran oportunidad para volver a la Bella Easo.

“Primer paso para gestionar eficazmente las citas y ahorrar tiempo: no las tener”

del curso “Gestión del Tiempo”, impartido por GDES Consultores.

The Gdes News

BOLETÍN INFORMATIVO DE GDES CONSULTORES



Ildefonso Sánchez del Río, 7 - 4º
33001 Oviedo
Tfno.: 616 99 79 00
info@gdesconsultores.com
www.gdesconsultores.com

DISEÑO: etéria