

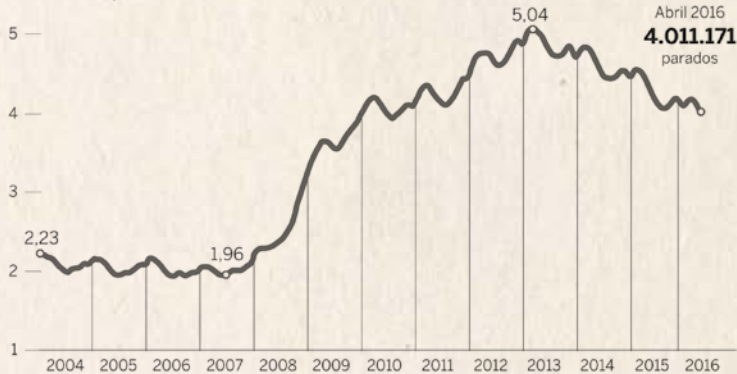
## Y DESPUÉS DE LA CRISIS, ¿QUÉ?

### LOS PROBLEMAS DEL FIN DE UNA CRISIS

Hace escasas fechas asistí como oyente a una interesante charla de directores de Recursos Humanos de varias compañías tecnológicas e industriales. En ella los directivos hablaban, entre otras cosas, de sus actuales necesidades en materia de contratación de trabajadores. Algunas de sus empresas empezaban a tener problemas de rotación de empleados, dificultades para encontrar los perfiles deseados, etc. Nada que ver con lo que hace cinco o seis años varios de ellos me comentaban cuando hablábamos sobre el tema.

Evidentemente, el fin de una crisis económica recupera un escenario de bonanza deseado por todos, aclarando definitivamente muchas incertidumbres. Sin embargo, a lo largo de esos años difíciles hay dos hechos que han transcurrido paralelos y que hoy, acabada la crisis, confluyen peligrosamente. Uno de ellos es interno: ¿cómo han sido las políticas de recursos humanos en las empresas durante la crisis?, ¿han estado motivando a sus trabajadores y aplicando con ellos las mismas técnicas de retención que utilizaron siempre o han caído en la tentación de aprovecharse de las dificultades que aquellos tenían de encontrar otro empleo mejor durante esos años malos?

PARO REGISTRADO  
En millones de parados



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

El otro hecho es externo: durante todo el tiempo que duró la crisis los mercados han cambiado, nuestras empresas exportan más, y las necesidades de las organizaciones y las competencias más demandadas también son distintas (idiomas, movilidad geográfica, etc). Algunos responsables de personas hablan de la "inmadurez" de jóvenes que superan los 27 años o de la escasa experiencia directiva de seniors de 35-40.

Al coincidir hoy ambas circunstancias -la interna y la externa-, las empresas que mejor gestionaron el hecho interno sortean las actuales dificultades con esfuerzo e imaginación, pero con mayor tasa de éxito. Para las que no lo hicieron bien,

ni los esfuerzos ni la imaginación serán suficientes para evitar las altas tasas de rotación de trabajadores que ya están empezando a padecer y que notarán aún más en los próximos años.

Lo cierto es que todo esto no es nuevo para quien conoce y ha vivido la evolución de la economía y de las organizaciones durante más de veinte años. Normalmente, a quien planifica y piensa en el largo plazo el futuro no le coge de sorpresa. Por eso es tan satisfactorio recordar cómo algunas empresas aplicaban en los peores momentos las mejores prácticas en materia de recursos humanos, y tan triste comprobar que para otras la crisis no acaba nunca.

### EDITORIAL



Aún no conocemos los datos que la Fundación Tripartita para la formación en el empleo publica cada año sobre el uso que las empresas hacen de sus créditos disponibles. Recordamos que en 2014 el Ministerio de Empleo asignó casi 786 millones de euros para la formación que imparten las empresas a sus trabajadores y luego se bonifican a través de descuentos en el pago de las cotizaciones. No obstante, ese mismo año las compañías españolas dejaron sin usar el 25% de esa cantidad. Sí sabemos, sin embargo, que el primer trimestre de 2016 se ha cerrado con un crecimiento interanual del PIB del 3,4%, el paro bajando y el número de afiliados a la Seguridad Social en aumento. Nosotros nos preguntamos: ¿se reflejarán estos buenos datos en un incremento del uso por parte de las empresas de sus fondos disponibles para la formación?

Evidentemente, nosotros sólo podemos decidir sobre aquello que está en nuestras manos. Como vemos en las entrevistas que venimos publicando en este boletín, cada organización otorga un valor determinado a la formación en sus planes estratégicos, actuando en consecuencia. Y lo cierto es que los que apuestan por ella suelen acertar. Una vez más, gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO  
Socio-Director  
GDES Consultores

### TABLÓN DE ANUNCIOS

**GDES Consultores** ha colaborado con **ASINAS**, la asociación de empresarios del sector de la fontanería, calefacción, gas, climatización y afines de Asturias ([www.asinas.org](http://www.asinas.org)), en la impartición de varios cursos de "Técnicas Avanzadas de Venta". Además de defender los intereses profesionales de sus asociados, ASINAS les ofrece todo tipo de servicios técnicos, informativos y jurídicos.

### CONSULTORÍA COMERCIAL

Analizar y diagnosticar los resultados de un periodo, establecer los objetivos del siguiente y diseñar los planes de acción para conseguirlos; elaborar cuadros de mando, dirigir reuniones de seguimiento con equipos de ventas o aplicar distintas estrategias de motivación con las personas; mantener sesiones de coaching individual con algunas de ellas o asesorarles en la gestión de su actividad diaria. Éstas

son algunas de las funciones propias de dirección comercial que GDES Consultores ayuda a implantar o a mejorar en sus clientes. Basándonos en un conocimiento previo muy profundo de su actividad, sector y características de la empresa, vamos construyendo juntos una sólida estructura comercial, definiendo y diseñando los procedimientos comerciales y los soportes e indicadores clave de seguimiento.

# GESTIÓN DE EMPRESAS

## MIS PROBLEMAS CON LA DELEGACIÓN

“¿Qué es delegar?” Con esta sencilla pregunta solemos empezar nuestros seminarios sobre delegación, contestándola de tres maneras distintas. La primera de ellas: “Delegar es transferir tareas, funciones y atribuciones”. Hasta aquí todo en orden, pues se trata de una definición estándar, más o menos neutra. La segunda respuesta es bastante más conflictiva: “Delegar es que cada cual haga lo que su capacidad le permite”. Aquí empiezan los problemas, pues todos conocemos gente que trabaja normalmente en asuntos muy por debajo de lo que su capacidad le permite. Sin embargo, esta definición nos ayuda a tener siempre presente que debemos delegar en quien quiera y sepa. Por último, la tercera respuesta, que es, bajo mi punto de vista, la más útil: “Delegar es buscar

quien haga las cosas al mínimo coste posible”. ¿Cuánto dinero le cuesta a la empresa que yo haga esta tarea?, ¿no hay alguien en la organización que lo haga a un menor coste? Tener “mentalidad de costes”, es decir, pensar con frecuencia en el valor monetario de las tareas que hacemos a lo largo del día es una herramienta muy potente para delegar y gestionar bien nuestro tiempo.

Así, pues, una vez aclarado el término y habiendo reflexionado sobre él, la siguiente cuestión que planteamos es: ¿dónde está la mayor resistencia a la delegación?, ¿está en uno mismo o en la persona en la que se delega? Escuchar y analizar durante casi veinte años las respuestas de cientos de mandos a esta pregunta me va dando una idea muy precisa de la favorable evolución de su nivel de



conocimientos en materia directiva. Hace años, la mayoría ponía el foco de la resistencia a la delegación en las personas en las que se delega. Hoy, por fin, la práctica totalidad asegura que el problema está en uno mismo. “Yo lo hago más rápido”, “éste lo va a hacer mal”, son cosas que todos reconocen haber pensado alguna vez. Sin embargo, hay una que nadie reconoce: “si esta tarea la hace éste, entonces, ¿qué hago yo?”.

Ver la delegación como una inversión a largo plazo (“hoy invierto tiempo en enseñarle a hacer la tarea y lo recupero en el futuro

cada vez que haya que repetirla”) ayuda a vencer la tentación de hacer yo mismo todas las cosas. Asimismo, ser comprensivo con los errores de los demás cuando hacen una tarea por primera vez y tener mejor concepto de las capacidades del prójimo también es bueno para delegar. Pero, sobre todo, saber que el puesto del mando tiene muchas y diversas funciones (innovar, negociar, solucionar problemas, organizar, liderar, controlar, etc) es especialmente útil para no preguntarse nunca: “si esta tarea la hace éste, entonces, ¿qué hago yo?”.

### ENTREVISTA



**Ingeniería y Diseño Europeo, S.A. (IDESA)** es una de las empresas más importantes en el diseño y fabricación de bienes de equipo de nuestro país. Su éxito está basado en el fuerte compromiso de toda la organización con la seguridad, la calidad y la competitividad de sus fabricaciones. Hablamos con Arturo Ordóñez, Director del área Jurídica y de Recursos Humanos de IDESA.

P: ¿Qué competencias se consideran esenciales en mandos y directivos en una empresa como IDESA, que compite a nivel mundial?

R: Aquellas que estén alineadas con la misión, visión y valores de la compañía. Buscamos el

máximo compromiso con la compañía, aún más teniendo en cuenta que desarrollamos nuestra actividad en un mercado altamente competitivo donde los objetivos no se pueden fijar más allá de un año. Nuestros mandos deben tener capacidad de liderazgo y habilidades para gestionar, motivar y solucionar los problemas de los equipos humanos a su cargo.

P: En la actualidad, ¿qué perfiles son los más difíciles de encontrar en el mercado laboral para las empresas del sector?

R: Nos movemos en un sector muy especializado y competitivo, con muchas dificultades para seleccionar mano de obra cualificada. A diferencia de otros, el del metal es un sector que exige una fuerte formación y cualificación profesional. Por citar un ejemplo, no se puede entrar en esta profesión con un mero curso de soldadura de 200/300 horas y el

reciclaje de otras profesiones no es posible en nuestra actividad. Se necesita una intensa formación teórica y práctica para poder rendir con los márgenes de eficiencia que nuestros clientes nos exigen a la hora de fabricar.

P: ¿Cuáles son los pilares fundamentales de las políticas de recursos humanos de IDESA?

R: Destacaría la formación y el desarrollo profesional de nuestros trabajadores, valores presentes en la empresa desde su origen. Eso conlleva apostar por la incorporación de jóvenes con ganas de aprender y formarse. En esa línea, los seniors juegan un papel fundamental. A su vez, eso implica invertir recursos en la mejora continua del desempeño para dotarnos de profesionales especializados y, por lo tanto, con alto valor. Prueba de ello, es que las personas que salen de IDESA tienen fácil aco- modo en otras empresas.

### LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA PREDICCIÓN FINAL

Abraham de Moivre (1667-1754) fue un afamado matemático francés, íntimo amigo de Newton, que hizo notables contribuciones a esa disciplina, sobre todo a la estadística. Se cuenta una historia sobre su muerte, respecto a la cual llegó un momento en el que De Moivre notó que cada día que pasaba se encontraba más cansado y necesitaba unos minutos más de sueño. De acuerdo con ello realizó un cálculo y predijo que el día de su muerte sería cuando la progresión aritmética del cómputo total de horas de sueño diarias llegara a las 24 horas. Eso sería el 27 de noviembre de 1754. Y acertó.



### PARA EVADIRSE

#### MÉRIDA

#### Festival de Teatro Clásico

Clásico, moderno, intemporal. Así se define el Festival de Teatro Clásico de Mérida que, un año más -y van 62-, se viste de gala del 6 de julio al 28 de agosto para la presentación de siete estrenos y un concierto sinfónico.

*“Las reuniones son como muchas celebraciones: no nos apetece ir, pero si no nos invitan nos parece mal”*

del curso “Reuniones eficaces”, impartido por GDES Consultores.

### The Gdes News

BOLETÍN INFORMATIVO DE  
GDES CONSULTORES



Idefonso Sánchez del Río, 7 - 4º

33001 Oviedo

Tfno.: 616 99 79 00

info@gdesconsultores.com

www.gdesconsultores.com

DISEÑO: etéria