

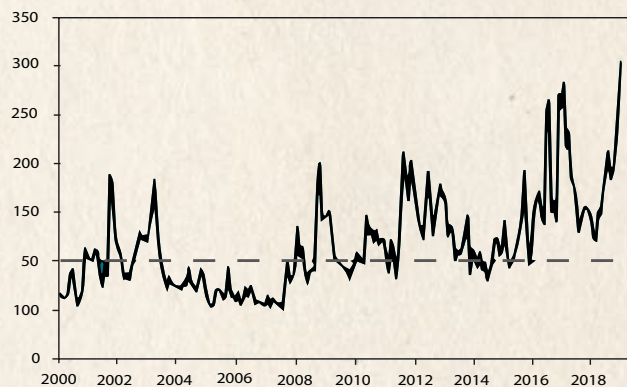
## ¿HACIA DÓNDE TIRO?

CUANDO LA INCERTIDUMBRE ES EL ESTADO NATURAL

Hace unos diez años, impartiendo una charla motivacional a un equipo de comerciales, les decía que lo único seguro de las crisis económicas es que de ellas se acababa saliendo, tal y como había sucedido siempre en el pasado. En aquellos años de cierres de empresas, reducciones de plantilla, caídas del consumo... era verdaderamente difícil tomar decisiones sobre estrategias de futuro. Diez años después, hablando ante una audiencia diferente, al analizar el nuevo escenario postcrisis comentaba la impresión de que la estabilidad de la economía mundial no es hoy tan sólida como antaño. En nuestro país, por ejemplo, llevamos varios años creciendo y creando empleo, y las dudas siguen ahí, cosa que no pasaba antes, al menos con tanta intensidad. Pero no es sólo la situación económica. Los avances tecnológicos (big data, inteligencia artificial, robotización, etc) y la renovación energética inminente (nuevas fuentes de energía mucho más baratas) nos presentan un mundo muy diferente al que hoy conocemos y que será realidad en un plazo de 10-15 años. En esta última charla, cerré mi intervención diciendo que en las empresas nos tenemos que acostumar a vivir con una mayor dosis de incertidumbre.

Pero, ¿qué consecuencias

Índice de incertidumbre de política económica global



Fuente: Economic Policy Uncertainty, Goldman Sachs

tiene vivir en la era de la incertidumbre permanente? Sin duda, en una situación así, tomar determinadas decisiones vuelve a ser tan complicado como en tiempos de crisis. Ello hace que prime el corto plazo, por ser el único más o menos conocido, y que las inversiones sean de menor volumen o con un periodo de recuperación más breve tratando, en ambos casos, de minimizar el riesgo. Creo que esto ya lo estamos notando hasta en los hogares.

Sin embargo, hay un recurso en las empresas que, a diferencia de las decisiones y de las inversiones, ha de permanecer activo durante un periodo de tiempo mucho más largo: las personas. Esto hará que las organizaciones busquen, contraten y formen

permanentemente a trabajadores mucho más abiertos al cambio de lo que hoy es razonable, individuos conscientes de que tendrán que cambiar varias veces de herramientas, de tecnología, de hábitos... (¡incluso de actividad!) a lo largo de su carrera profesional. Recientemente, hablando con los empleados de una compañía, algunos de ellos -rozando los cuarenta años de edad- se mostraban totalmente contrarios al uso creciente de las nuevas tecnologías en sus puestos de trabajo. Yo les dije que estaban en su derecho, pero que no sabía si acertarían con su decisión. Les recordé cómo eran sus televisores hace quince años o sus automóviles o sus teléfonos... y cómo son los que ellos mismos usan ahora.

## EDITORIAL



Sin duda, este mes de mayo de 2019 pasará a la historia como un momento de frenética actividad política. Un sinfín de Elecciones que se unen a los comicios consecutivos de 2015 y 2016, la moción de censura de 2018 y los gobiernos en minoría de los tres últimos años. Tiempos de turbulencias en los que, pese a todo, el país nunca se detuvo. A este respecto, decía un histórico dirigente político y destacado economista, que una nación no se detiene mientras sus ciudadanos sigan levantándose cada mañana para ir a trabajar. En España las empresas cerraron sus puertas un viernes con un gobierno en funciones y las abrieron el lunes con un gobierno de difícil constitución, pero todas ellas continuaron con su actividad ordinaria (sus clientes, sus compras...), como no podía ser de otra forma.

Ésta es una reflexión interesante que enlaza con el artículo de portada de nuestro boletín. En él ponemos el foco en las singularidades de la época que nos ha tocado vivir, caracterizada por la incertidumbre. A los factores que se mencionan en el artículo podríamos añadir el factor político de un país cada día menos bipartidista, que probablemente seguirá sufriendo turbulencias hasta que nos acostumbremos a pactar de forma sistemática y natural para poder gobernar. En cualquier caso y mientras tanto, nosotros a lo nuestro. Una vez más, gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO  
Socio-Director  
GDES Consultores

## TABLÓN DE ANUNCIOS

GDES Consultores ha colaborado en fechas recientes con **THYSSENKRUPP AIRPORT SOLUTIONS** en la impartición del curso "Gestión del Tiempo" en su fábrica de Baña (Asturias). **THYSSENKRUPP AIRPORT SOLUTIONS** comercializa y fabrica pasarelas para aeropuertos a nivel mundial, ofreciendo a sus clientes soluciones integrales basadas en la innovación y la calidad.

## DIRECCIÓN DE VENTAS

Uno de los servicios que venimos ofreciendo cada día con mayor frecuencia es el asesoramiento a las empresas en materia de Dirección de Ventas. Participando de forma activa en las reuniones de seguimiento mensuales que el Director Comercial (o el Jefe de Ventas) mantiene con su equipo comercial, tratamos de alcanzar conjuntamente un triple objetivo: lograr que los vendedores analicen

correctamente la información del cuadro de mando comercial, asesorarles en la elaboración individual de planes de acción para el siguiente periodo e impartir breves sesiones de formación en aquellas materias susceptibles de mejorar. En **GDES Consultores** tenemos la experiencia de haber visto cómo han cambiado los hábitos y los resultados de esos equipos de ventas.

## ¿TRABAJO EN EQUIPO?

(El siguiente texto es un extracto del caso práctico "La culpa no es mía", diseñado y utilizado por GDES Consultores en el módulo de Trabajo en Equipo de los cursos de Habilidades Directivas)

En el departamento, aunque cada uno trabajaba en un área específica -Facturación, Contabilidad, Proveedores, etc-, prácticamente todos sabían hacer de todo. En general, llevaban bastante tiempo en la empresa y habían realizado tareas en el resto de áreas antes de la suya actual. Prueba de ello eran los escasos problemas que había para sustituir a alguien por vacaciones o por alguna baja temporal. No obstante, el trabajo de cada uno dependía del de los demás y se podían producir retrasos en un área si un compañero no acababa su trabajo a tiempo. Eso era precisamente lo que estaba pasando en el último mes. O, al menos, eso era lo que Ana entendía que le estaba pasando con Pedro, cuyos retrasos en su trabajo le estaban afectando a ella.

Cada lunes, Ana, Pedro, Juan y Laura se reunían para planificar la semana. En esas reuniones de 30 minutos se analizaban los temas pendientes y se establecían determinadas tareas para los próximos días. Las tres últimas reuniones habían sido un desastre. Pedro alegaba no poder avanzar al ritmo que le pedía Ana porque, según él y a pesar de no haberle preguntado por las causas, María no hacía su trabajo correctamente, pues se retasaba al darle la información que él necesitaba para poder hacer el suyo, no pudiéndolo acabar a tiempo.

"Si tan amiga eres de María, preguntale por qué se retrasa tanto", le dijo Pedro en una ocasión a Ana en una de las reuniones, buscando con la mirada la complicidad de Juan. A ella esos comentarios le irritaban extraordinariamente, pues veía a Pedro pasar horas con Juan hablando de fútbol, de los jefes o de temas ajenos al departamento y luego se quejaba de no tener tiempo,



culpando de ello a María. "¿Se lo has preguntado tú? Estáis buenos los dos para dar lecciones de cómo aprovechar el tiempo", le contestó Ana.

Por su parte, Pedro tampoco encontraba justificación en el comportamiento de María. Entendía que, cuando las demás personas del departamento necesitaban diez minutos para tomar el café, ella y Ana necesitaban veinte. Eso sin contar el tiempo que las dos perdían saliendo a fumar a la calle varias veces al día, siendo las únicas del grupo que lo hacían.

En cualquier caso, a su jefe -el Director Financiero- la primera noticia de aquel problema le había llegado la mañana de hoy desde el

departamento Comercial. Parece ser que algunos clientes se habían quejado de recibir las facturas con mucho retraso y, en ocasiones, con errores en las cantidades y en los importes. Por supuesto, Ana y Pedro se habían enterado antes que su jefe de las quejas de aquellos clientes, pues hacía semanas que uno de los comerciales les había informado de la situación. Además, ellos eran absolutamente conscientes de los retrasos que se estaban produciendo.

El Director Financiero les comentó la noticia que le había dado el Director Comercial y les citó en su despacho el lunes a primera hora. "Tenéis un par de días para resolverlo", les dijo a los dos.

### ENTREVISTA



LITORAL es una de las conserveras históricas de Asturias, dedicada a la elaboración de platos preparados esterilizados. La empresa inició su actividad en la década de los '40 y en 1985 pasa a ser parte del grupo NESTLÉ. En la actualidad, sus productos son ampliamente conocidos dentro y fuera de nuestras fronteras. Hablamos con Laura Taboada, responsable de Recursos Humanos y Administración.

**P:** El sector alimentario es muy competitivo y dinámico. ¿Cómo afecta esto a las políticas de Re-

cursos Humanos de una empresa como LITORAL?

**R:** Nuestra organización reconoce como el factor clave de su éxito a todos los colaboradores que la integran, su compromiso y colaboración son esenciales para alcanzar nuestros objetivos. Así tenemos desarrolladas unas políticas de Recursos Humanos de selección; formación, desarrollo y gestión de talento; remuneración, beneficios sociales, flexibilidad y condiciones laborales, que nos permiten garantizar la mejora en este ámbito y nos ayudan a convertirnos en una empresa muy atractiva para trabajar.

**P:** ¿Cuáles son las competencias que más valoran a la hora de incorporar nuevas personas?

**R:** Dentro de nuestro marco de liderazgo tenemos definidas unas competencias de liderazgo que

buscamos en nuestros potenciales colaboradores. Así, además de las competencias funcionales propias del puesto, valoramos especialmente la iniciativa, el enfoque a resultados, la cooperación proactiva y las ganas por seguir siempre aprendiendo y mejorar.

**P:** ¿Qué papel juega la formación en la estrategia de crecimiento de la compañía/fabrica?

**R:** La formación es parte de la cultura de la fábrica y se fomenta el autodesarrollo a todos los niveles, puesto que la mejora continua se alcanza a través de la formación, el coaching y el conocimiento compartido. La compañía y la fábrica determinan las necesidades y prioridades de desarrollo, que han de convertirse en acciones concretas con la implicación de los colaboradores, responsables de equipo y RRHH.

### LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA

#### PUNTOS DE VISTA

Dos extranjeros —un astrónomo y un estadístico— viajaban juntos en tren por Escocia. Cuando pasaron por un campo vieron a lo lejos una oveja negra pastando sola. "Qué interesante", dijo el astrónomo, "las ovejas escocesas son negras". Al oírlo, el estadístico replicó: "Con sólo ver una oveja no puedes concluir que todas sean negras. Lo único que puedes afirmar es que en Escocia hay al menos un campo donde pasta al menos una oveja y esa oveja tiene al menos un lado negro".

### PARA EVADIRSE

#### ALMAGRO

##### Festival de Teatro Clásico

Tanto en el Corral de Comedias -escenarió que permanece activo tal y como era hace casi 400 años- como en otros enclaves, la ciudad manchega acoge en su 42ª edición una variada programación internacional de artes escénicas y visuales. Del 4 al 28 de julio.



"Además de vender, también compras. Pues así son tus clientes: personas tan normales como tú"

(del curso "Técnicas Avanzadas de Venta", 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