

## ¿UN ANTES Y UN DESPUÉS?

### EL ESCENARIO POSCOVID

"A mi edad, yo ya no voy a cambiar". Cuántas veces habré escuchado esta frase, pensando en lo mucho que esa persona aún iba a cambiar en el futuro. Basta tener cierta edad para saberlo y, sin embargo, reconozco que la declaración encierra una gran verdad: nos cuesta mucho cambiar y, sobre todo, aceptar que lo hacemos una y otra vez. Y negando esa realidad estábamos cuando, de repente, llega un virus que trastoca nuestra actividad, que modifica nuestros hábitos de compra, nuestras relaciones sociales y familiares... y empezamos a escuchar un coro de voces perfectamente sincronizado que insistentemente nos anuncia que este virus marcará un antes y después en nuestras vidas. Y como suena tan bien, resulta difícil no creerlo. Pero, entonces, uno se pregunta: ¿dónde quedó nuestra resistencia al cambio? ¿por qué estamos tan seguros de que el futuro no se parecerá en nada al pasado, cuando hace sólo unos días negábamos cualquier posibilidad de cambiar?

Llegados a este punto, tal vez haya que aclarar conceptos, pues podríamos estar todos hablando de lo mismo. Y es que, cuando se habla de cambiar, es fundamental definir las magnitudes: cambiar del verde claro al verde oscuro no es lo mismo que hacerlo del blanco al negro. Es muy diferente pasar de la máquina de

#### Búsquedas más populares en Google en 2020 en España

Categoría	¿Por qué...?	¿Cuándo...?	¿Cómo...?
General	1. Coronavirus	1. ...hacer una mascarilla de tela	1. ...hacer pan casero
	2. Elecciones EEUU	2. ...abren las peluquerías	2. ...se contagia el coronavirus
	3. Classroom	3. ...se cobra el erte	3. ...hacer desinfectante de manos
	4. La Liga	4. ...acaba el estado de alarma	4. ...van la elecciones de EEUU
	5. Kobe Bryant	5. ...acaba el confinamiento en España	
Recetas	1. Pan casero	1. ...es el Black Friday	
	2. Masa madre	2. ...la gente compra papel higiénico	
	3. Churros	3. ...pican los mosquitos	
	4. Levadura fresca	4. ...Valencia no pasa a la fase 1	
	5. Donuts caseros	5. ...se separaron Paquirri y Carmen Ordóñez	
Personalidades	1. Donald Trump		
	2. Joe Biden		
	3. Kim Jong Un		
	4. Fernando Simón		
	5. Boris Johnson		

escribir al ordenador personal que actualizar la versión de una aplicación informática. Muchas personas no perciben las pequeñas modificaciones como verdaderos cambios y sólo admiten como tales las disrupciones. El concepto de disrupción es muy atractivo, pero es muy infrecuente. En realidad, los cambios grandes se advierten con el paso de los años, después de haber hecho muchos pequeños avances. Cuando te das cuenta, tu aplicación de redes sociales hace cosas tan diferentes al original que ya no se parece en nada (este año Whatsapp -que nació en 2009- permitirá transferir dinero y hacer compras). Hablamos entonces de disrupción, cuando lo cierto es que el proceso ya se venía desarrollando desde hacía bastante tiempo.

Por eso, creo que la COVID-19 provocará cambios, pero no tantos ni tan disruptivos. Habrá más teletrabajo, más comercio electrónico y más videoconferencias, pero en todos los casos sólo algo más de lo que ya había. En definitiva, habremos acelerado un proceso que se inició hace años. En nuestras vidas volveremos a los bares, a las reuniones familiares, a los espectáculos de masas... Porque nuestro ADN no ha cambiado. No vivimos en un mundo diseñado por otra especie, sino que habitamos el que hemos ido construyendo generación tras generación, incorporando mejoras y cambiando mucho las formas, pero no tanto el fondo. Miles y miles de años pintando, conviviendo, viajando, aprendiendo... Todo distinto, pero nada nuevo.



Fuente: Google Trends

### EDITORIAL

Probablemente, nunca como ahora fue tan fácil adivinar que un nuevo año va a ser mejor que el anterior. La buena noticia de la llegada en tiempo récord de las vacunas para hacer frente a la COVID-19 abre un escenario de esperanza que acorta los plazos de la ansiada recuperación, pues reducir el número y la duración de confinamientos y restricciones significa un menor daño a la economía del país. No obstante, España es ya uno de los países de la OCDE más afectados en ese sentido y eso tendrá un coste enorme que las ayudas de Europa sólo paliarán parcialmente.

La flexibilidad demostrada por empresarios y trabajadores durante la crisis sanitaria debe hacernos confiar en nuestras propias posibilidades para superar el profundo bache. Asimismo, el notable aumento del ahorro de las familias españolas durante 2020 hace prever un fuerte crecimiento del consumo a medida que la pandemia se vaya conteniendo, pues muchas decisiones de compra se han visto aplazadas por la incertidumbre. Por otra parte, ha habido sectores que se han llevado la peor parte de la crisis. Es fundamental, por tanto, que gobiernos y sociedad sean conscientes de lo que significa que dichos sectores se recuperen pronto. Nosotros deseamos que 2021 sea el año en que las cosas vuelvan poco a poco a su sitio. Una vez más, gracias por seguir ahí.

**FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO**  
Socio-Director  
GDES Consultores

### TABLÓN DE ANUNCIOS

**GDES Consultores** ha colaborado recientemente con el **COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS** en el desarrollo de su programa **Pleno Empleo**, destinado a apoyar a los colegiados que se encuentren en situación de desempleo o busquen dar un giro a su situación laboral, mediante sesiones de formación y coaching.

### RELACIÓN CON EL CLIENTE

Prácticamente en todos los sectores se han notado con intensidad los efectos de la crisis sanitaria en la forma en que las empresas se venían relacionando con sus clientes. La aplicación de estrictas medidas de prevención e higiene, las nuevas necesidades, los canales de comunicación e incluso la forma de vender han cambiado en el último año. Algunos de estos nuevos hábitos perdurarán en el tiempo en un escenario del que aún no tenemos todas las certezas. Por ese motivo, en **GDES Consultores** hemos diseñado una serie de webinars en los que analizamos cómo ha afectado la pandemia al comportamiento del consumidor en general y, de forma particular, al sector del cliente. Vemos cuáles son las tendencias y definimos cómo enfocar la nueva forma de gestionar su relación con el cliente.

# GESTIÓN DE EMPRESAS

## LIDERANDO A DISTANCIA

En 1964 Robert R. Blake y Jane Mouton desarrollaron el conocido modelo de liderazgo de la "rejilla gerencial". En él los autores distinguen cinco estilos diferentes de liderazgo basados en la preocupación del líder por las personas a su cargo y/o por la producción (la tarea, los resultados). En esencia, el modelo nos indica que hay líderes más o menos orientados a la satisfacción del trabajador y, simultáneamente, más o menos orientados a que la tarea se haga en tiempo y forma. La combinación de ambas orientaciones da lugar a los distintos estilos de liderazgo.

Algunos años después, Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron su famosa teoría de liderazgo situacional, siendo su aportación más relevante la idea de que no se lidera igual a todas las personas (equipos). Es decir,

para estos autores el liderazgo no sólo depende de la preocupación del líder por las personas y/o por la producción, sino que la situación -entendida como la que genera el distinto nivel de madurez (saber y querer) de cada trabajador- influye en el estilo de liderazgo que debe aplicarse correctamente en cada caso. Así, por ejemplo, con un trabajador que no sabe, pero quiere, se aplicará un estilo más directivo (control) que con uno que sabe mucho y quiere bastante. Con este último el líder será más delegativo, dejándole que haga sus tareas sin apenas intervención por su parte. De esta manera, combinando los distintos grados de capacidad (saber) y disposición (querer) del trabajador, el modelo define cuatro posibles situaciones donde se aplicarán otros tantos estilos diferentes de liderazgo.

Desde entonces hasta hoy, las teorías sobre los estilos de liderazgo fueron evolucionando con mayor o menor éxito. Sin embargo, en todas esas evoluciones se ha mantenido el principio de que hay variables externas al líder (como, por ejemplo, el nivel de madurez de su equipo) que condicionan su forma de dirigir a las personas.



2020 ha sido el año de la crisis sanitaria mundial provocada por el SARS-CoV-2. Como sabemos, una de sus principales consecuencias en el ámbito laboral fue la implantación del teletrabajo en multitud de sectores, generando una nueva variable externa que afecta a la forma de liderar a las personas: la distancia. En este escenario, la forma

de comunicarse entre el líder y el trabajador se ha visto alterada al desaparecer la información que proporcionaba la visión y el contacto directo entre ambos. Así, pues, si nos basamos en el modelo de liderazgo situacional, en el nuevo escenario seguiremos teniendo presente el nivel de madurez (saber y querer) de cada empleado, pero ahora el líder necesitará desarrollar ciertas competencias para detectar (a distancia) esos grados de capacidad y, sobre todo, de motivación del trabajador y aplicar el estilo de liderazgo más oportuno en cada caso. Antes, al líder podía bastarle con la observación, pero ahora esa posibilidad ya no existe, por lo que el feedback que necesita para aplicar el estilo óptimo de dirección le exige un grado de interacción (ahora telemática) con el empleado mayor que el de antaño. La forma correcta de llevar a cabo ese seguimiento es sólo una de las nuevas competencias que demanda el llamado "teleliderazgo". Hay algunas más.

### ENTREVISTA



Puerto de Gijón

Autoridad Portuaria de Gijón

El PUERTO DE GIJÓN es uno de los principales puertos marítimos del Arco Atlántico, líder en movimiento de graneles sólidos en España. El puerto dispone de unas modernas infraestructuras que se traducen en una excelente oferta de terminales especializadas, calados para grandes buques y superficies de almacenamiento. Hablamos con José García-Pedrayes Riera, director de Recursos Humanos y Organización de la AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN.

P: Sin duda, el año 2020 ha sido un año convulso. ¿Cómo ha afectado al PUERTO DE GIJÓN la crisis de la COVID-19?

R: Las principales mercancías que se mueven por nuestro puerto -graneles sólidos y productos siderúrgicos- no se vieron afectados. Las medidas adoptadas, tanto por los servicios técnico-náuticos, por el Centro Portuario de Empleo, concesionarios y la propia Autoridad Portuaria, han permitido el flujo de las mercancías con normalidad, dentro de las excepcionales circunstancias.

P: ¿Ha provocado -o acelerado- la crisis sanitaria algún cambio en la forma de trabajar o de liderar los equipos?

R: Si bien es cierto que el puerto de Gijón ya estaba inmerso en el proceso de digitalización, la pandemia ha servido para poner a prueba ese cambio. En determinados momentos casi todos los servicios de la organización, salvo aquéllos que requieren presencia necesariamente física, pasaron a trabajar en remoto, experiencia que resultó ser un éxito, gracias

al esfuerzo de las personas para adaptarse a la nueva situación y al adecuado funcionamiento de los sistemas.

P: Como organismo público, ¿cuáles son las principales características de la política de Recursos Humanos?

R: En general, los procedimientos de Recursos Humanos no difieren mucho de los de cualquier empresa. Queremos pensar que para nosotros es especialmente importante el cuidado de nuestras personas. Nuestro carácter público sí nos confiere determinadas peculiaridades. En este sentido, quizás, en el apartado de selección es donde más acusadas son. Nuestros procesos selectivos están guiados por los principios de igualdad, mérito y capacidad, además de ser públicos. El esmero que precisan hace que consuman una gran cantidad de nuestros recursos.

### LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA

#### EPITAFIO

Pocas cosas se saben de la vida de Diofanto de Alejandría, matemático del siglo III de nuestra era y que es considerado el padre del álgebra. Una de las que conocemos son los años que vivió, dato que dejó escrito en su epitafio en forma de acertijo: "Su niñez ocupó la sexta parte de su vida; después, durante la doceava parte, su mejilla se cubrió con el primer bozo. Siguió una séptima parte antes de tomar esposa y, cinco años después, tuvo un precioso niño que, alcanzada la mitad de la edad de su padre, pereció. Su padre le sobrevivió, llorándole, durante cuatro años. De todo esto se deduce su edad".

### La cultura

es el conocimiento de lo mejor que se ha dicho y pensado en el mundo.



Matthew Arnold

### PARA EVADIRSE LA CULTURA

Los tiempos que corren hacen muy difícil informar de cualquier evento inminente, sabiendo que podría ser cancelado por razones sanitarias. Así, pues, en esta ocasión solamente podemos invitarles a no dejar de lado la cultura. La vida sigue.

*"En cualquier crisis, buena parte de la solución está en nuestras manos"*

(del webinar "La orientación al cliente en el nuevo escenario", impartido por GDES Consultores)

### The Gdes News

BOLETÍN INFORMATIVO DE GDES CONSULTORES



Ildelfonso Sánchez del Río, 7 - 4º

33001 Oviedo

Tfno.: 616 99 79 00

info@gdesconsultores.com

www.gdesconsultores.com

DISEÑO: etéria