

## ¿CUÁL ES EL VERDADERO COSTE?

### LAS CONSECUENCIAS INDIRECTAS DE ALGUNAS DECISIONES

"Pero, ¿en tu empresa no estabais con un ERTE hace unos meses y ahora estáis contratando a un montón de gente? ¡Qué buena noticia!" Me equivoqué de plano cuando le pregunté eso a un cliente hace unos meses: "Es que durante el ERTE se fueron muchos trabajadores y mandos y ahora nos está costando una barbaridad encontrar personas con ese nivel de experiencia". Él mismo lo había dicho: nos está costando.

En cualquier organización existen decisiones cuyas consecuencias más inmediatas son fáciles de identificar y cuantificar porque se pagan con dinero y en un corto periodo de tiempo (compras, despidos, etc). Son decisiones, por tanto, que se suelen analizar sobre la base de lo tangible, de lo que tenemos delante de nuestros ojos. Sin embargo, todos sabemos que, igual que le pasó a mi cliente, incluso algunas de esas decisiones "nos cuestan" más adelante. Es decir, aunque intuimos que en el futuro vamos a tener un coste, su cuantía sólo la conoceremos con detalle cuando llegue el momento. Así, por ejemplo, si ahora nos preguntásemos cuánto cuesta que se vaya de la empresa un buen técnico, hemos de tener presentes los costes de buscar a uno nuevo, el de su formación, su periodo de adaptación, etc. Y, aunque no lo parez-

¿Cuánto cuesta reemplazar a un trabajador?



ca, éste es un caso sencillo. Hay otros más complejos: ¿cuál puede ser el coste de la promoción de un trabajador a un puesto de categoría superior? A priori, puede que no veamos ninguno. Normalmente, quizás por su dimensión, solemos pensar en el coste de equivocarnos de persona, pero, aun cuando acertemos, puede que también tengan un coste ciertas consecuencias como, por ejemplo, la desmotivación generada en quien aspiraba a ocupar ese puesto y no fue elegido.

Vemos, pues, que existe este tipo de costes derivados de una decisión, aunque no sean percibidos de inmediato. Incluso, puede que tardemos en conocer su existencia o no lleguemos nunca

a enterarnos de ella. Y lo más grave es que, en ocasiones, su cuantía puede superar la de los costes tangibles y fácilmente visibles que antes comentamos.

Sin ánimo de complicar en exceso las cosas, creo que es interesante expandir el campo de análisis ante determinadas decisiones y comprender las conexiones que tiene un recurso sobre el que vamos a decidir. El simple hecho de sospechar la existencia de esos costes derivados y mirar un poco más allá, ya puede significar una mejora en la toma de decisiones. Personalmente, suelo pensar en ello como si se tratase de un collar de perlas. Al tirar de una de ellas, se mueven todas las demás. Cuidado.

## EDITORIAL



Con un ligero retraso sobre la fecha deseada, escribo estas líneas para una nueva edición del boletín GDES News. Curiosamente, los posibles contenidos de esta columna estaban decididos desde hace un par de meses, tiempo suficiente para haber quedado obsoletos. Y es que la idea original era reflexionar sobre el inminente fin de la pandemia y la incertidumbre generada por los efectos crecientes de la variante Ómicron del covid. Pero, ¿a quién le importa hoy eso, si es una cosa que pasó hace ya... dos o tres meses? Hoy es la guerra en Ucrania la que nos preocupa. Y con razón.

Una guerra que ha empujado al alza la elevada inflación que veníamos arrastrando en los últimos meses del pasado año y primeros del actual y que ha obligado al Gobierno a tomar medidas extraordinarias cuya eficacia se verá (o no) en el futuro. Un conflicto desgarrador que, con sus víctimas, deja al descubierto el lado peor del ser humano. Un suceso que nos recuerda -especialmente a los europeos- que el fin de la historia no tuvo lugar ni en 1989, ni en 1991, y que la paz está siempre amenazada.

Con todo, interesa repetir la idea que subyace tras esta situación: el largo plazo cada día es más corto. El mérito que tiene gestionar adecuadamente una empresa en estos tiempos tan convulsos sólo lo sabe el que se enfrenta a ello día a día. Una vez más, gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO  
Socio-Director  
GDES Consultores

## TABLÓN DE ANUNCIOS

**GDES Consultores** ha colaborado recientemente con **ADL BIOPHARMA** en la impartición del curso de "Desarrollo de Habilidades Directivas". ADL BIOPHARMA trabaja con empresas de todo el mundo a las que prestan apoyo para el desarrollo y fabricación de sus productos biotecnológicos, desde la etapa inicial en el laboratorio hasta la producción industrial.

## HABILIDADES DIRECTIVAS

La formación en Habilidades Directivas puede impartirse de diferentes formas y metodologías. En **GDES Consultores** planteamos esta materia como un ámbito donde el alumno, a la vez que incorpora los conocimientos teóricos esenciales, reflexiona sobre su situación actual ("¿cómo lo estoy haciendo en mi puesto de trabajo?") y valora si su forma de dirigir es adecuada o no. Para ello, se exponen decenas de situaciones reales que refuerzan los sucesivos contenidos del curso (Liderazgo, Motivación, Delegación, Trabajo en Equipo, etc), se hacen tests de autoevaluación y se resuelven casos prácticos en pequeños grupos. Es muy habitual que, a la finalización de las sesiones de formación, algún alumno de dirija al formador para decirle que se ha visto retratado en la situación expuesta o en el caso práctico. Ese era el objetivo.

## GESTIÓN DE EMPRESAS

# ¡CONCÉNTRATE!

Hace ya bastantes años y después de observar y analizar el trabajo diario de numerosos directivos, el famoso gurú del management Henry Mintzberg llegó a la conclusión de que la gran mayoría de los proyectos en los que trabajaban esas personas tenían, entre otras, las siguientes características: eran simultáneos, breves y fragmentados. Más recientemente, la consultora McKinsey & Company elaboró una encuesta cuyo resultado fue que, durante una jornada laboral, se dedica en torno a un 65% del tiempo a emails, llamadas y reuniones. Si a lo anterior añadimos el crecimiento exponencial de información y mensajes que actualmente buscan captar nuestra atención a lo largo del día, es difícil no estar de acuerdo con Daniel Goleman

cuando dice que “vivimos en un mundo donde es casi imposible centrarse”. Y, sin embargo, estudios recientes han demostrado que las habilidades atencionales determinan nuestro nivel de desempeño, de forma que, si nuestra destreza en la atención está bien desarrollada, nuestro desempeño puede llegar a ser excelente.



Con todo, en medio de la turbulenta situación actual, la bue-

na noticia es que la atención se desarrolla en la medida en que se ejercita. En cierto modo, la atención es como un músculo que se fortalece ejercitándolo: la memorización y la concentración son buenos ejercicios para ello. Advertir el momento en que nuestra mente empieza a divagar y llevarla una y otra vez hacia nuestro objetivo constituye el equivalente mental al levantamiento repetido de pesas en el gimnasio.

Así, pues, sin entrar en el detalle y la forma de actuar de los dos tipos de distractores que tratan de captar nuestra atención (sensoriales-externos y emocionales-internos), relacionamos a continuación algunos enemigos de la atención en el trabajo: abarcar demasiado, no delegar, falta de asertividad, aplazar las decisiones, reuniones, escritorio desordenado, visitas inesperadas, teléfono, correo electrónico, alertas sonoras, urgencias, jefes y em-

pleados... Frente a ello, proponemos el siguiente decálogo esencial:

1. Elimina todas las distracciones posibles (correos, redes sociales, notificaciones...)
2. Trabaja en un espacio confortable (escritorio, silla, mobiliario, luz, ruido...)
3. Planifica tu actividad diaria (objetivos, citas, tareas...)
4. Divide los grandes proyectos (evita sentirte abrumado por su dimensión)
5. Gestiona las interrupciones (educa a los demás)
6. Date pequeñas recompensas (premia el objetivo conseguido)
7. Descansa (recupera el “músculo” de la atención, adjudicate tiempo para ti)
8. Come bien (de manera equilibrada)
9. Duerme bien (lo suficiente)
10. Investiga / adopta (métodos de gestión del tiempo, herramientas, prácticas...)

## ENTREVISTA



CAMPOASTUR es una empresa asturiana que integra a 7.000 socios cooperativistas, con una red de 18 delegaciones y operativa en 11 municipios de la región. La cooperativa tiene por objeto la producción, transformación y comercialización de los productos obtenidos de las explotaciones de sus socios, así como la prestación de servicios y suministro de bienes y materias primas. Hablamos con Javier Fernández, su Director Técnico.

P: La actualidad dicta la primera pregunta. ¿Cómo está viviendo el sector agrario la crisis provocada por la guerra en Ucrania?

R: A pesar de la resiliencia que caracteriza a nuestro sector, las consecuencias de la guerra,

tanto humanas como económicas, son dramáticas y han llevado nuestros costes energéticos y de materias primas a niveles nunca vistos. Ucrania es el granero de Europa y principal abastecedor de maíz, trigo, girasol y abono. Este incremento de costes pone en riesgo la viabilidad de las explotaciones ganaderas. Hemos priorizado anticipar compras, ajustar costes y eficiencia para garantizar el abastecimiento y las mejores condiciones de los pios e inputs a nuestros clientes.

P: El modelo empresarial de cooperativa tiene ciertas singularidades. En ese sentido, ¿cuáles serían los elementos distintivos de CAMPOASTUR?

R: Somos una empresa de economía social orientada a mejorar la rentabilidad, desarrollo, sostenibilidad y calidad de vida de nuestros socios y del medio rural asturiano aportando servicios integrales; promovemos la participación y la capacidad de

decisión del sector en los órganos de gobierno -Asamblea y Consejo Rector-, así como la participación de la mujer en los mismos. A partir de ahí, gestionamos un modelo empresarial ágil, actualizando periódicamente la planificación y los objetivos.

P: Por último, ¿cuáles son los proyectos de futuro de la compañía y cómo afectan al modelo de gestión?

R: Además de optimizar las actividades tradicionales, promoveremos proyectos de sostenibilidad -tanto en la empresa como en las granjas-, de digitalización, agricultura de precisión, nuevas tecnologías, innovación en cría y, sobre todo, el proyecto de comercialización de la nueva gama de lácteos ecológicos CAMPO-BIO. A través de un diagnóstico del mapa de talento avanzaremos en la mejora del organigrama de las nuevas áreas y del conjunto con el objetivo de rejuvenecerlo y asumir los nuevos retos.

## LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA

### UNA DE DOS

Ernest Rutherford (1871-1937) fue un físico neozelandés, Premio Nobel de Química en 1908, al que le debemos -entre otras- su formulación del modelo atómico con el que probó la existencia del núcleo que reúne toda la carga positiva y casi toda la masa del átomo. En cierta ocasión, llegó a sus oídos que uno de los estudiantes de su laboratorio era un trabajador incansable. Una tarde, el profesor se dirigió a él y le preguntó:

- “¿También trabajas por las mañanas?”

- “Sí, señor”, respondió orgulloso el alumno.

- “Pero, entonces, ¿cuándo piensas?” le planteó sorprendido Rutherford.



## PARA EVADIRSE

### THE CURE

La mítica banda británica, una de las más influyentes en la historia del rock, regresa a Barcelona y Madrid los días 10 y 11 de noviembre con “Cure Tour Euro 22”. Su última gran gira fue en 2016.

*“Tener claro el objetivo de la delegación es fundamental para elegir a la persona adecuada”*

(del curso “Habilidades Directivas”, 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