

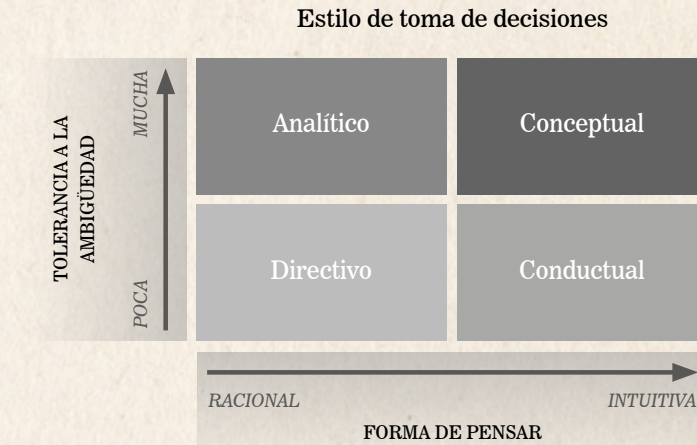
## ¿AHORA SÍ Y ANTES NO?

### CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO A DESHORA

“¿Qué tal? ¿Tomamos un café?” Cuatro años siendo compañeros y era la primera vez que me lo proponía. Cuatro años en los que todos los días el grupo de colegas lo tomábamos juntos sin que él hubiera querido nunca acompañarnos, a pesar de nuestras repetidas invitaciones. Aunque lo respetábamos, no entendíamos su obstinación en no querer compartir alguna vez con nosotros aquellos informales quince minutos. Lo cierto es que una semana antes de esta sorprendente e inesperada propuesta le habían ascendido a Director General, jefe de todos nosotros, y tal vez ahora el aroma de un buen arábica le resultaba irresistible.

Cuando concurren muchos factores -más aún si son intangibles-, aplicar la teoría al pie de la letra, sin más, no siempre es buena idea. Seguramente, a aquel hombre le habían dicho que en su nuevo puesto tenía que conocer al equipo y establecer vínculos de confianza a través de un liderazgo eficaz. Le parecería un excelente punto de partida y se puso manos a la obra. Sin embargo, cuando le dieron el consejo nadie le preguntó por sus antecedentes... “penales”.

Analizar a toro pasado este tipo de situaciones y detectar posibles errores resulta mucho más fácil que no cometerlos. En cualquier caso, puede que haya alguna forma sistemática



de actuar para evitar las consecuencias no deseadas de ciertos comportamientos que en un determinado momento parecen inocuos (p.e. no querer tomar nunca el café con los compañeros) y, sin embargo, nos pueden deparar serios problemas en el futuro. Expresiones del tipo: “no hay que cerrar del todo las puertas cuando te vas de un sitio”, “tú di que sí a lo que te pidan, que nunca se sabe si más tarde te vendrá bien”, etc, son frases que hemos escuchado con frecuencia dentro y fuera de las organizaciones. Todo el mundo las conoce y muchos las practican de forma habitual. No obstante, hay otras situaciones y actos cuyas consecuencias probablemente sean más difíciles de prever. Ciertamente, esa capacidad para vislumbrar las múl-

tiples implicaciones de nuestras acciones está muy relacionada con el concepto de inteligencia. Si consideramos que tener esa capacidad es algo innato, podría parecernos imposible incorporarla a nuestro catálogo de conocimientos y habilidades. Sin embargo, esto no es así, es algo que se puede aprender. Como en el caso de nuestro flamante director general, el método a seguir de manera sistemática sería el siguiente: preguntarse qué gano o qué puedo ganar con determinado comportamiento (amistad, aceptación por parte de los otros, mejor predisposición por su parte para ayudarme cuando lo necesite, etc) y qué pierdo (tiempo, confort, etc). Si no vemos claro lo que podemos ganar, pero vemos claramente que es poco lo que perdemos... ¡hagámoslo!

## EDITORIAL



En pleno cambio climático, comenzamos un otoño que se anuncia caliente a pesar del aviso de que pasaremos frío. Paradojas aparte, la confluencia de varios factores estrechamente relacionados entre sí -inflación, combustibles, Rusia, etc-, nos presenta un escenario nada halagüeño para los próximos meses. Desde esta esquina del boletín ya hemos escrito y reflexionado en varias ocasiones sobre este estado de incertidumbre permanente que, con altos y bajos, no nos abandona desde hace años. Lo único cierto es que, en este mismo instante, miles de negocios estarán revisando sus costes y haciendo previsión de lo que necesitan ingresar de aquí a fin de año para poder continuar con su actividad un ejercicio más. A muchos de ellos -no sé si a la mayoría- les inundará una sensación de impotencia o, a lo peor, de tristeza.

Hace muchos años escuché decir a un afamado economista que un país no se para mientras sus ciudadanos se sigan levantando a las siete de la mañana para ir a trabajar. Eso es lo que pasó en la crisis de 2008, en la del covid y lo que pasará en la de ahora. Caer en el desánimo no es la mejor solución para nuestros negocios.

Preocuparse por variables que uno no puede controlar no mejora nada. Siempre será mejor dedicar nuestras energías para actuar sobre lo que sí depende de nosotros. Una vez más, gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO  
Socio-Director  
GDES Consultores

## TABLÓN DE ANUNCIOS

**GDES Consultores** ha colaborado con **ITURCEMI** en la impartición del curso “**Trabajo en Equipo**”. **ITURCEMI** es una empresa especializada en el desarrollo y dirección de proyectos llave en mano de ingeniería eléctrica, automatización y control, grúas industriales y handling y en soluciones para la Industria 4.0 y el Internet de las Cosas.

## COACHING DIRECTIVO

Son muchos los motivos por los que mandos intermedios y directivos en general pueden necesitar la ayuda de alguien externo a la organización para mejorar su desempeño. Bien sea durante los primeros meses del periodo de incorporación al nuevo puesto o en un cualquier otro momento de su carrera profesional, es frecuente detectar determinadas dificultades que entorpecen -y en ocasiones angustian- a la persona que se enfrenta a ellas en solitario. En ocasiones, en **GDES Consultores** nos cuesta diferenciar si nuestro trabajo con esa persona se puede definir como coaching o como formación individual. Realmente, no se trata de un seminario para una única persona con su correspondiente transferencia de conocimientos, pero tampoco es sólo un asesoramiento. Son las dos cosas a la vez.

## ¿COMO LA VIDA MISMA!

Existe la tendencia a considerar que nuestros comportamientos dentro de una organización son muy diferentes a como lo serían fuera de la misma, en nuestra vida privada. La manera de relacionarnos con los compañeros de trabajo o la necesidad de ser rigurosos en las tareas, por ejemplo, parece que adquieran un tono diferente según estemos dentro o fuera del ámbito laboral. Pero, realmente, ¿somos mejores personas según donde estemos o es que actuamos de forma diferente porque estamos condicionados de algún modo por el lugar y el momento?

En nuestros cursos de Gestión del Tiempo, de Habilidades Directivas o de Ventas, ya casi sin darnos cuenta, utilizamos cada vez con más frecuencia la expresión: "y esto vale también

para el ámbito personal, no sólo para el profesional". Aconsejar a un amigo que te pregunta sobre una decisión que debe tomar, motivar a un familiar al que ves cabizbajo o convencer a alguien para que actúe de determinada manera, etc, son acciones que tienen un gran paralelismo en nuestra actividad profesional.



La persona que sabe organizar su agenda siguiendo criterios de importancia y urgencia habrá

descubierto hace tiempo que esos mismos criterios le son absolutamente útiles en su vida cotidiana cuando tiene que tomar ciertas decisiones. El mando intermedio o el directivo que ha sabido levantar el ánimo de un trabajador escuchándole, hablando y actuando con él, se dejará conducir por el éxito conseguido y aplicará las mismas técnicas en su entorno familiar y de amistades cuando su intervención le sea requerida. Y, sin duda, también el comercial empleará sus habilidades de persuasión cuando necesite convencer a un conocido a la hora de hacer algo.

En los seminarios de Atención al Cliente solemos poner el ejemplo del cliente que entra en nuestro negocio para informarse por algún producto y, a veces, le contestamos con desdén. A los alumnos les preguntamos: ¿contestas con esa misma actitud a un turista que te para por la calle para preguntarte por una dirección o, por el contrario, le muestras tu

amabilidad e incluso le acompañas unos metros para informarle mejor? ¿Por qué somos más atentos con un desconocido que con aquél que tal vez acabe pagándonos la nómina?

Todo esto que estamos comentando no es casual. Entre otros factores y sin ir más lejos, el entorno en el que tienen lugar las cosas o el hecho de actuar obligados condicionan nuestros comportamientos. No obstante, si conseguimos ser nosotros mismos y actuamos adecuadamente con independencia del lugar y del momento, nos daremos cuenta de que no necesitamos que nos obliguen a hacer las cosas correctamente. Lo haremos porque así lo sentimos. Por otra parte, dado que las organizaciones están formadas por personas, tampoco es extraño comprobar que lo que hacemos dentro y fuera se parece bastante. Esa es la razón por la cual aquello que funciona en el ámbito profesional suele funcionar también en el privado.

### ENTREVISTA



FERTIBERIA es una de las principales empresas que integran el Grupo Fertiberia, referente en el ámbito de las soluciones de nutrición vegetal en España y uno de los principales productores de fertilizantes, amoníaco y derivados de la Unión Europea. La compañía está inmersa en el camino de liderar la fertilización del futuro, libre de emisiones y con productos que aporten mayor valor añadido a la agricultura. Hablamos con Alfonso Toyos, Jefe de Recursos Humanos de Fertiberia.

Pregunta: Estos tiempos marcados por la incertidumbre económica, ¿cómo afectan a la política de RRHH de la compañía?

Respuesta: Las incertidumbres de los mercados son muchas y la crisis energética especialmente está teniendo un claro impacto en el sector agroalimentario. Sin embargo, nuestra política de RRHH tiene el objetivo y la responsabilidad de ser una fuente de estabilidad y seguridad para la compañía. Estamos centrados en generar un entorno laboral saludable, tanto a nivel profesional como emocional.

P: ¿Cuáles son las competencias más valoradas por la empresa a la hora de seleccionar y formar a sus mandos y/o directivos?

R: En nuestro sector, las competencias con un marcado componente técnico son fundamentales. Asimismo, las personas que desempeñan roles de responsabilidad deben poseer una serie de competencias transversales, estratégicas para la compañía, como el pensamiento crítico, la apuesta por la diversidad,

el compromiso, la polivalencia y la flexibilidad, entre otras.

P: Por último, ¿qué perfiles son los más demandados para las nuevas incorporaciones?

R: Nos encontramos en pleno proceso de transformación con el fin de liderar el mercado de la fertilización verde en Europa. Nuestro compromiso es ser la primera compañía del sector en alcanzar las cero emisiones netas en 2035. Para lograrlo participamos en proyectos de referencia para incorporar el hidrógeno verde para producir amoníaco y fertilizantes de manera sostenible. De hecho, ya hemos anunciado nuestra nueva línea de productos Impact Zero, el primer fertilizante del mundo que se producirá con hidrógeno verde. Todo ello implica que damos una gran prioridad al desarrollo tecnológico y la innovación en todos nuestros procesos y, evidentemente, tiene su correlato en nuestra política de recursos humanos.

### LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA

### BELLEZA INALÁMBRICA

Nacida el 9 noviembre de 1914, Hedwig Eva Maria Kiesler, más conocida como Hedy Lamarr, fue una afamada actriz de origen austriaco que protagonizó el primer desnudo integral de la historia del cine. Considerada popularmente como una de las mujeres más bellas de Hollywood, Hedy Lamarr fue además una genial ingeniera autodidacta que inventó, entre otras cosas, la técnica del espectro ensanchado por salto de frecuencia, base para el desarrollo futuro del GPS, el Bluetooth y el WiFi. En la actualidad y en su honor, en Austria el Día del Inventor se celebra el 9 de noviembre, día de su nacimiento.



### PARA EVADIRSE

### FUNDACIÓN "LA CAIXA"

La institución presenta esta temporada 30 exposiciones que se podrán visitar en los centros CaixaForum y CosmoCaixa y 8 muestras que viajarán por más de 80 ciudades. Una magnífica invitación al arte, la arqueología, la ciencia, la fotografía, el cómic y el cine.

*"¿Qué es la venta?  
La venta es la transmisión  
de una ilusión"*

(del curso "Técnicas Avanzadas de Venta", 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