

¿EL PUESTO O LA PERSONA?

ORGANIZARSE CON LO QUE TENEMOS

“A través de este correo os comunicamos los cambios que recientemente han tenido lugar en el seno de nuestra organización. Aunque afectan solamente a unos pocos departamentos, creemos que con ello se conseguirá una mayor eficiencia en los procesos y un mejor aprovechamiento de nuestros recursos”.

A los treinta minutos:

- ¿Leiste el correo?, ¿has visto dónde han puesto a José? No lo entiendo. Llevaba menos de un año en su actual puesto.

- ¿Y ese puesto tan raro que va a ocupar ahora? ¿qué funciones son esas?

A pesar de ser relativamente frecuentes, esas líneas encierran un mundo. Sin embargo, no me voy a centrar en los habituales fallos de comunicación que se cometen a la hora de informar sobre este tipo de cambios en el organigrama de una compañía, sino en el porqué de su dificultad. Y, sin más preámbulos, adelante mis conclusiones (spoiler): cuanto más incoherentes son los cambios, más difíciles de comunicar. Centrémonos, por tanto, en las causas de la incoherencia.

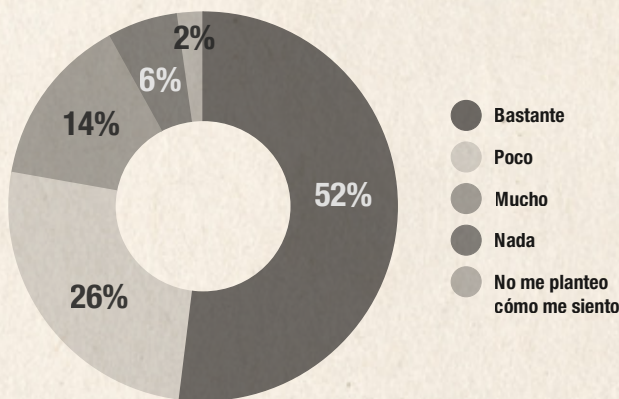
Dichas causas pueden ser múltiples. Seguramente José fue un buen técnico y un gran trabajador y compañero, y por eso lo ascendieron a jefe de sección con un sueldo bastante mejor que el que tenía. Muy proba-

blemente, en otro correo al uso, en su día comunicaron su nuevo rol junto con otros cambios organizativos. El problema vino un año después, cuando resultó que José no era la persona adecuada para el puesto. A algunos políticos en estas circunstancias los promueven a senadores o a eurodiputados, pero, aquí y ahora, ¿qué podemos hacer con José, con ese sueldo y tras haber anunciado a bombo y platillo hace menos de un año que con su nuevo rol también se iban a conseguir “una mayor eficiencia en los procesos y un mejor aprovechamiento de nuestros recursos”? Había que crear un puesto nuevo para José, ni de técnico ni de mando, pero con funciones “de peso”, acordes a su retribución. Ya veríamos cuáles.

Pero el caso de José fue sólo una de las causas. Con anterioridad, la compañía necesitó incorporar nuevos trabajadores y contrató lo que pudo, porque el coste de incorporar a los mejores era muy elevado. Haciendo de la necesidad virtud, se retorcieron “ligeramente” las funciones de algunos puestos, haciendo transvase de las mismas de unos a otros, aunque esa vez no hubo correos informativos (gracias a Dios).

Y así fue como aquella empresa se fue adaptando a su gente y el organigrama retorciéndose progresivamente. Y por eso hoy allí había gente “rara” haciendo cosas “raras” en departamentos que funcionaban de forma “rara”. Un problema de difícil solución, sin duda, pero nada raro.

¿Te sientes valorado/a y motivado/a en tu trabajo?



Fuente: COBEE. Informe de Tenencias en Beneficios 2024

EDITORIAL



En el año 2009 España estaba inmersa en una profunda crisis económica mundial. Miles de empresas se vieron abocadas al cierre y millones de trabajadores se quedaron sin empleo. Sin duda, no parecía aquél el mejor momento para iniciar una aventura empresarial. Ayudaba, tal vez, la creencia de que la duración y los efectos de la hecatombe serían mucho más cortos de lo que finalmente fueron. Fue entonces cuando GDES Consultores inició su andadura. Sin grandes ambiciones, pero convencidos de que en aquella situación nuestro producto era más necesario que nunca. Si vender era difícil en tiempos de bonanza, más lo sería en plena crisis. Si ya era complicado liderar y motivar a los trabajadores en un entorno de optimismo económico, más difícil sería hacerlo en medio de un pesimismo casi absoluto. Y eso era, precisamente, lo que nosotros podíamos ofrecer a nuestros clientes: vender más y dirigir mejor.

Desde entonces hasta hoy han pasado 15 años. La Gran Recesión duró más de lo previsto y, después, casi sin solución de continuidad, llegó la pandemia del covid con efectos devastadores en todos los planos. Ciertamente, han sido años duros. Pero esto usted ya lo sabe, porque también lo ha vivido en primera persona. Por eso, me permito invitarle a celebrar juntos haber llegado hasta aquí, vivos y coleando, curtidors en la batalla, y con el deseo de continuar muchos años más. Gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO
Socio-Director
GDES Consultores

TABLÓN DE ANUNCIOS

GDES Consultores ha colaborado recientemente con **FERTIBERIA** en la impartición del curso “**Habilidades Directivas para Mandos Intermedios**”. **FERTIBERIA** es uno de los líderes europeos en nutrición vegetal, apostando por la biotecnología y la agricultura ecológica, siendo pioneros en la producción de amoníaco verde a partir de hidrógeno renovable.

ASESORAMIENTO EXTERNO

Dentro de nuestros programas de coaching directivo es habitual que surjan dudas sobre la forma de implementar determinadas acciones que proponemos como mejoras para el cliente. Esas medidas pueden ser cambios en la forma de hacer las cosas dentro de un departamento, la necesidad de llevar a cabo acciones de sensibilización con los colaboradores, etc. En **GDES Consultores** actuamos movidos por el deseo de que la inversión en coaching tenga el máximo retorno. Por ello, una vez finalizado el proyecto inicial de sesiones con el mando, no dudamos en participar como asesores externos en reuniones de su departamento (producción, ventas...), facilitando la consecución de los objetivos. Si algo nos caracteriza, es nuestra total disposición para adaptarnos a cualquier situación.

¡NO COLABORAN!

Son numerosas las ocasiones en las que un mando nos comenta que los miembros de su equipo no se identifican con el proyecto de la compañía de la misma forma e intensidad con la que él lo hace. Que no entiende esa falta de colaboración, a pesar de ser él uno más del grupo, sin darse cuenta de que ellos ya no lo ven como tal. Y es esta errónea percepción, precisamente, la razón por la que siempre aconsejamos comenzar por el principio antes de abordar la solución al problema. Es decir, empezar conociendo las verdaderas funciones del mando, antes de hablar sobre motivación, liderazgo o resolución de conflictos.

Todas las personas con gente a su cargo reparten su tiempo ejecutando dos tipos de trabajo: operativo y directivo. En el

primero, el mando analiza datos, valida presupuestos, confecciona hojas de cálculo... Es decir, está él solo frente a su ordenador o frente al papel, sin actuar sobre el equipo. Es en el segundo tipo de trabajo cuando ejecuta esas otras funciones que afectan a las personas que dependen de él; coordinar, dar órdenes, resolver conflictos, etc. Asimismo, el porcentaje de tiempo que el mando reparte entre ambos tipos de trabajo varía normalmente con su nivel jerárquico dentro de la organización: a menor nivel jerárquico, más trabajo operativo; a mayor nivel, más trabajo directivo. Esto lo entiende todo el mundo. Los que llevan poco tiempo como mandos saben que antes de serlo dedicaban toda su actividad al trabajo operativo y

ahora "les toca mandar", como mínimo un par de horas al día. Sin embargo, lo que a veces les cuesta interiorizar (u olvidan) es que la mejora salarial que supone su nuevo rol de mando es debida precisamente a la ejecución de ese tipo de trabajo directivo. Es decir, la responsabilidad y el alcance de sus decisiones, afectando al trabajo de los demás, va en la nómina.



En cualquier caso, son muchas las circunstancias que dificultan que el mando ejecute de forma correcta ambos tipos de trabajo, tendiendo en ocasiones hacia uno u otro tipo. Éstas suelen ser:

- El acusado perfil del mando, que se encuentra más cómodo haciendo un tipo de trabajo (normalmente, el operativo, que es el que domina) antes que el otro.

- La no interiorización por su parte de la importancia de desempeñar los dos tipos de trabajos (operativo y directivo).

- El desempeño casi total de trabajo operativo en sus primeros años en el puesto, influido por el perfil del superior (no le deja tomar decisiones, lo usa como ayudante, etc).

- La elección equivocada de la persona que ocupa el puesto directivo, como consecuencia de haber valorado en él aptitudes buenas para su anterior puesto, pero no para su nuevo rol de mando.

- La falta de formación directiva inicial en el nuevo puesto.

En definitiva, analizar e interiorizar todo esto es imprescindible para lograr que tu equipo colabore.

ENTREVISTA



ASCENSORES TRESA es una empresa dedicada al diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de aparatos elevadores con presencia en más de 50 países. Su plantilla supera las 220 personas, con ocho delegaciones comerciales en el territorio nacional y un importante parque de ascensores en mantenimiento. Hablamos con Luis Manuel La Haba, Director de Organización y Recursos Humanos de ASCENSORES TRESA.

Pregunta: La compañía compete en un mercado con fuerte presencia de grandes empresas multinacionales. Es un entorno, además, altamente tecnológico y cualificado. ¿Cuál es la clave del éxito de TRESA?

Respuesta: La clave del éxito tiene su origen en la visión de negocio que tenía el matrimonio y fundadores Gonzalo Suárez y Marcihu Echevarría. Hace más de 40 años, ellos crearon ASCENSORES TRESA, S.A. con un objetivo claro: "no aspiramos a ser los más grandes, pero sí los mejores", apostando por la innovación y el desarrollo, con una fuerte vocación de servicio al cliente y atrevido espíritu internacional.

P: ¿Cuáles son las principales características que definen la política de Recursos Humanos de la compañía?

R: Gonzalo Suárez había trabajado como técnico destacado en una multinacional del sector de la elevación. Con 45 años decidió emprender su propio camino creando ASCENSORES TRESA, S.A. Su bagaje como empleado conformó la visión sobre cómo seleccionar, formar y gestionar a su equipo humanos:

apuesta por el talento, la formación continua, la evaluación del desempeño y la compensación alineada con el rendimiento y la capacidad para crear valor.

P: En esta época marcada por la dificultad de captar y retener talento, ¿cuáles son las competencias más valoradas por la empresa a la hora de seleccionar y formar a sus mandos y/o directivos?

R: Son tres las dimensiones de un líder. De un lado, la dimensión técnica, que aglutina todas las competencias técnicas y tecnológicas necesarias en su área de responsabilidad. De otro, la dimensión gestora, que incluye planificación, organización, liderazgo de personas y equipos, control y seguimiento de la actividad. Y, por último, la dimensión ética, donde la persona toma conciencia de las consecuencias de sus decisiones, las afronta y se hace responsable de las mismas.

LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA

HABERLAS, HAYLAS

Niels Bohr (Copenhague, 7 de octubre de 1885 - Copenhague, 18 de noviembre de 1962) fue un extraordinario físico que contribuyó a la comprensión del átomo, siendo galardonado por ello con el Premio Nobel de Física en 1922 por sus trabajos sobre la estructura atómica y la radiación. En una ocasión, un visitante, al cruzar la puerta de su casa, no podía creer lo que acaba de ver: clavada junto a la puerta se encontraba una herradura. "Profesor, he visto la herradura para la buena suerte que tiene en la entrada, ¿acaso cree usted en esas cosas?". Bohr se giró y le dijo: "No te equivoques, no creo en esas cosas, pero me han dicho que funcionan".

PARA EVADIRSE MORRICONE 100 años de cine

El mítico compositor y director de orquesta italiano, conocido por haber compuesto la música de más de quinientas películas, recibirá el próximo 3 de enero, en Oviedo, el homenaje de la Royal Film Concert Orchestra interpretando las bandas sonoras más famosas de todos los tiempos.

"Nada hay tan importante que no pueda esperar, así que quita las alertas de la pantalla de tu ordenador"

(del curso "Gestión del Tiempo", 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

