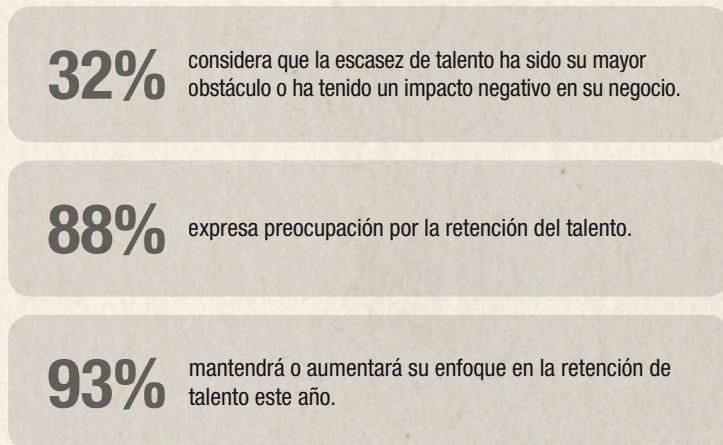


¿HASTA CUÁNDO?

EL RIESGO DE ABUSAR DE LOS MEJORES

“Tu sueldo es el que es, precisamente para no hacer las cosas de esta forma. Así las hace cualquiera”. Cuando escuché al Director General decirle eso al de Producción, me giré hacia este último y vi en su rostro el gesto de quien asumía toda la responsabilidad. Entre ambos directivos, sobre la mesa, había un listado con las horas trabajadas por cada persona durante el año. El Director General había subrayado el nombre del trabajador que lo encabezaba con una considerable diferencia en horas sobre el resto de compañeros. Lo cierto es que en aquella empresa eran muy frecuentes las necesidades de mano de obra para poder proporcionar el servicio ante demandas imprevistas -surgidas a cualquier hora del día o de la noche- y para cubrirlas se recurría casi siempre a aquel trabajador por un doble motivo: porque lo hacía bien y, sobre todo, porque siempre decía que sí. Esto último era lo que el Director General le cuestionaba al máximo responsable de Producción. *“Tirar siempre del mismo no es dirigir personas”*, le dijo.

Desde entonces hasta hoy han pasado muchos años y, con pequeñas diferencias, he visto repetida la escena en muchas organizaciones. O, mejor dicho, he visto a directivos “tirar siempre del mismo” sin asumir que no les pagan “para hacer las cosas de esa forma”, mientras



Fuente: Randstad - Tendencias mundiales de talento 2025

la cuerda seguía tensándose. Una cuerda que solía romperse, como era previsible, por el lado del trabajador (bajas médicas, renuncia al puesto, abandono de la empresa, etc).

Si uno reflexiona sobre ello encuentra que este comportamiento se repite en muchas circunstancias de nuestra vida cotidiana: el ruido del coche que va a más, el proveedor que falla con creciente frecuencia, una relación que se va deteriorando... Es el llamado sesgo de normalidad por el cual tendemos a creer que todo puede continuar como hasta ahora un poco más de tiempo, sin pensar que la próxima ocasión pueda ser la última. Hasta que lo es.

En la empresas sabemos que la función directiva lleva implícito afrontar ciertas incomodidades, entre ellas la toma de decisiones

difíciles (en el fondo y en la forma). Eso se refleja en el sueldo. En el caso que nos ocupa, el mando ha de buscar el equilibrio y la equidad con sus colaboradores y tener visión de largo plazo. Y la Dirección debe estar muy pendiente de que eso se cumpla.

Haciendo coaching con trabajadores desbordados por acumulación de tareas he descubierto en ellos no sólo una evidente falta de asertividad, sino también la pérdida de su autoestima por considerar que no estaban a la altura de lo que sus superiores les demandaban, sin percibir que la culpa no era suya. Como siempre, en este tipo de situaciones, pensar en términos económicos suele ayudar: podemos solucionar un problema a corto plazo tirando siempre de los mejores, pero ¿qué coste tiene perderlos?

EDITORIAL



Arrancábamos enero y muchos usuarios de redes sociales subían memes con el comentario de “Vaya año que llevamos... ¡Y estamos a día 5!”. Dos semanas después, Venezuela, Irán, Groenlandia y Mercosur mediante, nuestro país se sumía en la profunda tristeza provocada por un terrible accidente ferroviario. Efectivamente, menudo año llevamos. ¡Y estamos en febrero!

La sucesión acelerada de noticias inquietantes que nos llegan un día sí y otro también hace difícil pensar en el medio y largo plazo de nuestros negocios (incluso, de nuestras vidas como ciudadanos: familia, vivienda, empleo, inteligencia artificial, etc). Como ya he escrito aquí en otras ocasiones, lo único cierto en este momento histórico es, sin duda, nuestra asombrosa capacidad de adaptación a lo incierto. Esta forma de afrontar el destino, unida a la necesidad humana de sobrevivir, hace que nuestra voluntad no decaiga y que trabajemos pensando en dar cada día lo mejor de nosotros mismos. Hoy más que nunca, no sabemos lo que nos deparará el futuro, razón por la cual nos estamos acostumbrando a vivir más intensamente el presente. Y también a valorarlo.

Ese espíritu de continuidad, de seguir franqueando dificultades y de mantener la confianza en nosotros mismos -como personas, pero también como sociedad- es lo que seguimos trasladando a nuestros negocios. Así, pues, mucho ánimo, que ya estamos en febrero. Gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO
Socio-Director
GDES Consultores

TABLÓN DE ANUNCIOS

GDES Consultores ha colaborado con **IDESA** en la impartición del programa formativo **“Desarrollo de Habilidades Directivas”** para directivos y mandos intermedios. Desde 1993, IDESA se ha consolidado como una de las empresas más importantes a nivel mundial en el diseño y fabricación de bienes de equipo de grandes dimensiones.

ÁREA DE FORMACIÓN

Estos han sido los cursos más demandados por nuestros clientes en 2025:

Consultoría

- Coaching directivo
- Coaching en productividad personal
- Manual de funciones del puesto de trabajo
- Diseño de material formativo
- Habilidades de comunicación

Formación

- Habilidades Directivas
- Gestión del Tiempo
- Motivación y Liderazgo
- Entrenando la Empatía
- Comunicaciones Complejas

GESTIÓN DE EMPRESAS

LA CORRECTA ELECCIÓN

(El siguiente texto es un extracto del caso práctico "Diseñando el futuro", creado y utilizado por GDES Consultores en el módulo de Delegación en los cursos de Habilidades Directivas)

Al salir del despacho del Director General, Enrique comenzó a pensar en la persona de su equipo que tendría que encargarse de aquel proyecto tan poco creativo que le acababan de encomendar y a la que habría que formar en el uso de un nuevo software de diseño técnico. Como Director Creativo de la agencia de publicidad, Enrique tenía a su cargo a cuatro diseñadores a los que asignaba los distintos proyectos. "Enrique, no puede ser que los mismos hagan siempre lo mismo. Con este trabajo tienes una magnífica oportunidad para empezar a organizar a las personas

pensando en el futuro", le había dicho el Director General. Él sabía que aquello era cierto, pero también lo era que su equipo funcionaba muy bien y en armonía. Así, pues, ¿a cuál de los cuatro debía encargar el trabajo?

- Marta tenía 32 años y llevaba cuatro en la empresa. Era rápida en el manejo del software de diseño. A nivel creativo estaba entre los dos mejores del equipo. Sin embargo, su talón de Aquiles era su carácter. Siempre enfadada, no admitía fallos del resto de compañeros. Aunque no solía acumular retrasos en su trabajo, a la hora en punto apagaba el ordenador y era la primera en irse.

- Amadeo, con 26 años, llevaba dos en la compañía. Siempre estaba dispuesto a ayudar, aunque la calidad artística de sus trabajos y sus aportaciones creativas

eran de menor calidad que las de Marta. Ordenado, disciplinado y muy trabajador (abría y cerraba la oficina), podía tardar en hacer un trabajo, pero no hacía falta recordarle nada porque lo tenía todo presente.



- Julia era la más joven, brillante y creativa de todos. Un poco soberbia, a sus 23 años llevaba

ya tres en la empresa. Más lenta que los demás, el ritmo de sus tareas se lo marcaba ella misma y era difícil conseguir que se apurase, imponiendo siempre su criterio artístico. Aunque más colaboradora que Marta, a Julia le interesaban más las cuestiones artísticas que conocer nuevas aplicaciones informáticas.

- Orlando entró hace un año en la compañía, con 23 años. Asiduo a cursos de software de diseño -su pasión-, su nivel artístico era el más bajo de los cuatro, pero sus conocimientos de informática eran los más altos. Como a Amadeo, a Orlando se le consideraba una persona siempre dispuesta a ayudar, aunque sus frecuentes despistes le obligaban a tener que repetir muchas tareas. Enrique no lo tenía fácil. Sabía que cualquiera de los cuatro estaba capacitado para ejecutar con éxito aquel proyecto. Pero a él le gustaba más la parte creativa de su trabajo que tener que tomar aquella decisión.

LIBRO

SUPER-COMUNICADORES

Charles Duhigg, 2024.



En su perfil de LinkedIn Charles Duhigg se presenta como «periodista ganador del Premio Pulitzer en The New Yorker y autor de los bestsellers "El poder del hábito" y "Más inteligente, más rápido, mejor"». Duhigg es, por tanto, un autor consagrado que en esta última y exitosa publicación nos ofrece una mirada clara, práctica y muy aplicable sobre una de las competencias más críticas para el liderazgo y el trabajo en equipo: la capacidad de comunicarse de forma efectiva en contextos

complejos. Un libro, en mi opinión, especialmente interesante para directivos y mandos intermedios, pues conecta la comunicación con el desempeño, la confianza y la colaboración en los equipos.

De hecho, uno de los principales aciertos del autor es su enfoque pragmático. Duhigg no presenta la comunicación como un rasgo innato, sino como una habilidad entrenable, apoyándose en investigaciones en psicología, neurociencia y sociología, combinadas con casos reales del ámbito empresarial, organizativo y social.

El concepto central del libro -la existencia de distintos tipos de conversaciones (prácticas, emocionales y de identidad)- es especialmente útil, pues ayuda a comprender por qué muchas conversaciones fracasan: no porque falten argumentos, sino porque las partes están manteniendo "conversaciones distintas", en planos paralelos, sin ser conscientes de

ello. Esta idea tiene un enorme valor para la gestión de conflictos, el feedback a los colaboradores, la negociación o la toma de decisiones en equipo.

Otro punto fuerte es el énfasis que el autor hace en la escucha activa y en la validación emocional, competencias clave para generar compromiso, seguridad psicológica y sentido de pertenencia. Nos encontramos, pues, con una explicación bien hilvanada sobre la importancia y la utilidad de la escucha activa. Asimismo, el libro aporta un marco claro para trabajar habilidades como la empatía, la influencia, la gestión de conversaciones difíciles y la cohesión de equipos diversos.

En definitiva, en línea con la opinión mayoritaria de sus lectores, creo que estamos ante un texto muy recomendable para profesionales y personas en general que quieran mejorar la calidad de sus conversaciones y, con ello, sus resultados.

LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA

LOS LIBROS

Como es sabido, Robert Oppenheimer (1904-1967) fue un físico estadounidense conocido como el «padre de la bomba atómica». Empezó la carrera de Química en Harvard y antes de finalizar el primer año pidió cursar una asignatura de Física avanzada, mencionando en su solicitud la ingente cantidad de libros que había leído sobre la materia. Algunos eran tan recientes que apenas habían llegado a las bibliotecas. Otros sólo podían comprenderse con sólidos conocimientos de física cuántica. "Si dice que leyó todos estos libros probablemente está mintiendo, pero, aun así, merece un doctorado sólo por conocerlos". Le permitieron hacer el curso.

PARA EVADIRSE DE PICASSO A BARCELÓ

La Fundación María Cristina Masaveu Peterson presenta, en Madrid, la exposición *Arte español del siglo XX. De Picasso a Barceló*. En ella, el visitante podrá disfrutar de numerosas obras representativas de artistas como Picasso, Juan Gris, Sorolla, Joan Miró o Dalí, entre otros.

*"Una gran ayuda para delegar tareas sin temor
es buscar quien las haga al
menor coste posible"*

(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



FUNDACIÓN
MARÍA CRISTINA
MASAVEU
PETERSON